



Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli
Dipartimento di Impresa e Management
Corso di Laurea Triennale in Economia e Management
Cattedra di Digital Marketing Transformation & Customer Experience

**TRASFORMAZIONE DIGITALE E MARKETING.
IL CASO DI UN'AZIENDA RIVOLUZIONARIA: TESLA.**

RELATORE

Prof. Daniele D'ambrosio

CANDIDATO

Giulia Colella

Matricola n. 219951

ANNO ACCADEMICO 2019/2020

SOMMARIO

SOMMARIO	2
INTRODUZIONE	4
CAPITOLO I	6
Panoramica del mercato delle auto elettriche e Tesla	6
1.1 <i>Breve storia del settore dell'automotive elettrico</i>	6
1.2 <i>Composizione del mercato</i>	8
1.2.1 - <i>La Segmentazione</i>	10
1.2.2 - <i>L'ambiente competitivo</i>	11
1.3 - <i>Tesla</i>	16
1.3.1 – <i>Breve Storia</i>	17
1.3.2 – <i>Panoramica aziendale e Business Model</i>	19
1.3.3 – <i>Analisi SWOT</i>	25
CAPITOLO II	33
Marketing Mix	33
2.1 – <i>PRODOTTO</i>	33
2.2 – <i>PREZZO</i>	39
2.3 – <i>PLACEMENT (DISTRIBUZIONE)</i>	39
2.4 – <i>PROMOTION</i>	41
CAPITOLO III	42
Digital transformation	42
3.1 – <i>DIGITALIZZAZIONE DEL MERCATO AUTOMOBILISTICO</i>	42
3.2 – <i>TESLA LEADER DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE</i>	44

3.3	– LA DIGITALIZZAZIONE DELLA CUSTOMER EXPERIENCE.....	49
3.3.1	– L’utilizzo dei big data	51
3.4	– “DIGITAL MANUFACTURING”	53
CAPITOLO IV		55
La digitalizzazione delle strategie di marketing		55
4.1	– Digital Marketing.....	55
4.2	– Le strategie adottate da Tesla	57
4.2.1	– NESSUN AFFIDAMENTO SULLA PUBBLICITÀ A PAGAMENTO:	59
	“\$0 MARKETING BUDGET”	59
4.2.2.	– DIGITAL “REFERRAL MARKETING”	61
4.2.3.	– FOCALIZZAZIONE ONLINE.....	63
4.2.4.	– SOCIAL MEDIA MARKETING	63
4.2.5.	– VIRAL MARKETING E CONTROVERSIE.....	69
CONCLUSIONI.....		72
Bibliografia e Sitografia.....		74

INTRODUZIONE

Il mercato delle automobili è uno di quelli che ha subito più mutazioni e cambiamenti condizionando sia paesi e che società intere, ma è anche uno dei settori più competitivi e innovativi, i cui passi avanti hanno segnato la storia. Dalla prima macchina a combustione interna fino ad arrivare alle prime macchine elettriche, e poi ancora alle auto che si guidano da sole, è tutto un percorso all'insegna dell'innovazione e della modernità. Ma è con l'arrivo delle problematiche ambientali che la storia evolutiva delle auto è costretta a muoversi verso una direzione unica: l'ecosostenibilità. Così, ogni casa automobilistica investe nella ricerca per sviluppare la sua offerta ecologica e si potrebbe parlare di una vera e propria corsa alla produzione di "electric vehicles". Tra tutte quante le aziende se ne distingue una: Tesla Motors.

Fondata nel 2003, come azienda con la precisa missione di *"accelerare la transizione a un mondo di fonti di energia sostenibili"*¹, produce soluzioni di stoccaggio e produzione di energia elettrica domestiche e industriali, ma soprattutto auto elettriche di lusso, a dimostrazione del fatto che passare ad una soluzione full-electric non significa scendere a compromessi né per il design né per la velocità e nemmeno per l'autonomia dei veicoli. Tesla infatti non produce solo auto, il suo valore aggiunto è quello di vendere il futuro stesso, le auto si guidano da sole, aggiornano i software di bordo in automatico, e presentano funzionalità che le competitor non possiedono.

È un'azienda interessante sotto tutti i punti di vista, dal business model al suo rapporto con i consumatori; tuttavia in questa sede verrà approfondito l'aspetto della digitalizzazione. Il XXI secolo è infatti il secolo della rivoluzione digitale, tutte le attività si concentrano e si sviluppano online e risulta di fondamentale importanza per un'azienda operante in questo periodo di concentrarsi e investire in questo aspetto proprio perché il mondo digitale rappresenta una grande opportunità per le aziende di entrare in contatto con i clienti, sia quelli già fidelizzati che quelli nuovi. Tesla, come si vedrà in seguito è pioniera sia nel suo settore che nel campo della trasformazione digitale, dal rapporto con i clienti al marketing alla produzione, questo aspetto è un punto cardine del suo business.

L'idea di analizzare Tesla Motors nasce infatti dell'interesse generato da questa giovane azienda che è riuscita in breve tempo a rivoluzionare il mercato automobilistico e a posizionarsi al suo interno come *"disruptor"* e leader del segmento elettrico. È interessante notare la correlazione positiva tra la diversità dell'azienda dalle altre e la primarietà dell'importanza rivestita dall'azienda stessa: più si differenzia dalle competitor più Tesla risulta competitiva. Tesla non potrebbe essere più distante dai classici paradigmi di

¹ https://www.tesla.com/it_IT/about

business delle case automobilistiche, anche delle più moderne, a dimostrazione del fatto che seguire la propria strada differenziandosi positivamente con impegno e perseveranza porta a dei grandi risultati.

L'obiettivo di questa analisi è quello di individuare quali sono gli elementi in ambito della digitalizzazione che permettono a Tesla di differenziarsi. Nello specifico si vedrà come l'azienda sia stata capace di costruire il suo business sull'esperienza del cliente. Quest'ultima unita ad uno sfruttamento sapiente delle piattaforme digitali ha portato al raggiungimento di un'ottima reputazione e al successo dell'azienda.

L'elaborato può essere idealmente suddiviso in due parti composte rispettivamente dai primi due e dai secondi due capitoli; la prima parte definisce generalmente la cornice e il contesto all'interno del quale si inserisce Tesla, mentre nella seconda parte è presente la trattazione che riguarda la trasformazione digitale di cui l'azienda è leader.

Il primo capitolo offre una panoramica generale del mercato delle auto elettriche, partendo dalla storia, successivamente viene analizzata la composizione del mercato quindi come è suddiviso l'ambiente competitivo e quali sono i principali attori in termini di vendite e di proposte. In seguito, viene introdotta Tesla Motors con una breve storia dell'azienda, e un'analisi approfondita del modello di business. L'azienda viene poi analizzata con il metodo *SWOT*, tramite cui se ne evidenziano i punti di forza, le debolezze le opportunità e le minacce.

Il secondo capitolo è invece incentrato sull'analisi delle leve del Marketing Mix (Prodotto, Prezzo, Promozione e Distribuzione), con specifica attenzione ai prodotti proposti.

Infine, il *terzo e quarto capitolo* si concentrano sulla digitalizzazione. Nello specifico il terzo esamina come l'azienda sia leader della trasformazione digitale. Quest'ultima infatti rappresenta un valore aggiunto nel rapporto con i consumatori e nella produzione. Nel quarto e ultimo capitolo, si analizzano nello specifico le strategie di marketing messe in atto da Tesla. Come si vedrà in seguito anche in ambito Marketing l'azienda si differenzia dalle altre: con un budget minimo e quasi nullo riesce ad ottenere risultati impensabili grazie alla sua vicinanza (digitale) con i clienti.

Come verrà approfondito nelle conclusioni, nell'era digitale risulta impensabile raggiungere un discreto livello di successo senza unire una strategia di marketing digitale con la creazione di una efficace "customer experience".

CAPITOLO I

Panoramica del mercato delle auto elettriche e Tesla

1.1 Breve storia del settore dell'automotive elettrico

Negli ultimi tempi è cresciuto considerevolmente l'interesse pubblico mondiale nei confronti delle tematiche "green" (ecologiche e ambientali) soprattutto in seguito all'inquinamento, al cambiamento climatico ai disastri ambientali e al progressivo esaurimento delle riserve petrolifere. Da ciò ne consegue un crescente shift verso scelte più ecologiche e meno dannose per la natura, e questo avviene in ogni ambito; nello specifico, il mercato delle auto ha visto nell'ultimo decennio un'impennata del segmento dell'elettrico. Si cerca di sostituire i comuni mezzi a combustibile (ICEs, internal combustion engines) con mezzi ibridi o "full-electric".

Tuttavia, al contrario di quello che si potrebbe pensare i veicoli elettrici (EVs, electric vehicles) non costituiscono una tecnologia relativamente recente. Infatti, verso gli anni Trenta del diciannovesimo secolo Robert Anderson ideò la prima carrozza alimentata da un motore elettrico alla quale seguirono altri prototipi. Dunque, l'auto elettrica fu uno dei primi veicoli ad essere inventata sperimentata e commercializzata e fino ai primi anni del 1900 i numeri in termini di vendite erano superiori rispetto alle auto con motore a combustione interna. In seguito, questi veicoli vennero classificati come "town cars", destinati a clienti delle classi agiate e commercializzati come veicoli "femminili" in quanto semplici da utilizzare, puliti e poco rumorosi.

Con la scoperta dei nuovi giacimenti petroliferi e le evoluzioni che cui porto la seconda rivoluzione industriale il successo delle auto elettriche diminuì drasticamente. Le vetture a benzina superarono notevolmente quelle a trazione elettrica quanto a prestazioni, affidabilità e convenienza economica andando così ad ottenere una posizione dominante sul mercato. Dunque, le auto elettriche non poterono più competere con i modelli a benzina, basti pensare alla marcata differenza di prezzo (compreso tra i 1750 US\$ e i 3000 US\$ per una elettrica e i 650 US\$ richiesti per una versione base della Ford Model T) e al progressivo abbassamento del prezzo della benzina oltre alle nuove tecnologie sviluppate, quali per esempio l'avviamento

elettrico per i veicoli a combustione. Di conseguenza, dagli anni Venti del ventesimo secolo i veicoli elettrici presero sempre più mercato fino a ricoprirne una fetta per lo più nulla².

L'interesse per le auto elettriche si riaccese parzialmente nella seconda metà del ventesimo secolo, quando con la crisi petrolifera dovuta alla situazione mediorientale e i movimenti ecologisti degli anni Sessanta /settanta, diminuì la disponibilità e aumentò il prezzo della benzina. Le grandi case automobilistiche così cercarono soluzioni e investirono nella ricerca, arrivando a sviluppare alcuni prototipi elettrici. Tuttavia, questi ultimi presentavano grandi limiti di cui il principale: la scarsa capacità di immagazzinamento dell'energia da parte delle batterie. La mancata risoluzione di questo problema ancora una volta determinò il fallimento del settore elettrico nel riuscire a guadagnare una maggiore quota di mercato, lasciando quest'ultimo sostanzialmente inalterato.

Negli anni Novanta tornò nuovamente l'interesse verso la mobilità sostenibile soprattutto da parte dell'opinione pubblica, in seguito al cambiamento climatico, all'inquinamento dovuto ai gas serra e alle continue crisi petrolifere, tuttavia la situazione rimase invariata.

È però con l'inizio del nuovo millennio che si assiste ad una rinascita delle auto elettriche, dovuta principalmente alle politiche sulla qualità dell'aria e sulla riduzione dell'inquinamento. Le case automobilistiche di maggior rilievo iniziano così ad impegnarsi in attività di ricerca e sviluppo e ad investire sull'elettrico, in modo da rendere i nuovi veicoli tali da poter competere con i comuni veicoli a benzina/diesel.

Negli ultimi anni infatti il mercato delle auto elettriche (comprese le ibride) sta riscontrando una crescita vertiginosa e a partire dalla fine del primo decennio del ventunesimo secolo fino ad oggi la maggior parte delle case automobilistiche ha presentato il proprio modello elettrico.

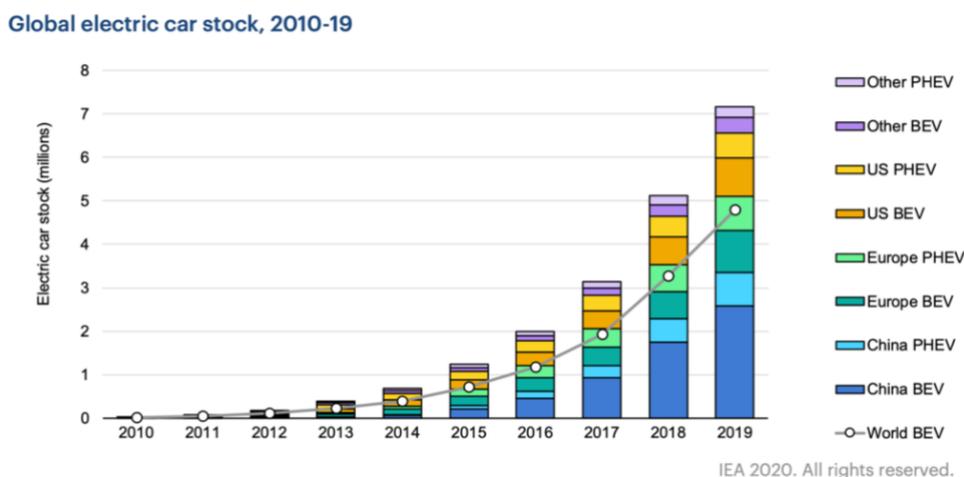


Figura 1; Fonte: IEA analysis based on country submissions, complemented by other sources.

Partendo da un numero abbastanza limitato di 17000 vetture su strada nel 2010, quel numero è cresciuto a 7,2 milioni, il 47% dei quali in Cina.

² GUARNIERI, M., 2011a. When cars went electric, IEEE Industrial Electronics Magazine

L'attuale fermento che circonda l'industria delle auto elettriche può essere in gran parte attribuito a Tesla, che ha riacceso l'interesse pubblico con il lancio della Roadster con la sua batteria agli ioni di litio nel 2008. Questo si rivelò fondamentale non solo per Tesla ma anche per altre compagnie statunitensi, le quali ricevettero grandi finanziamenti dal U.S. Department of Energy. Tesla investì per sviluppare la Model S, ponendo così inizio al decollo dell'adozione di veicoli elettrici. Tuttavia, il mercato ha sperimentato molte false partenze nell'ultimo decennio. Con gli attuali tassi di adozione del mercato globale intorno al 2,2% dei veicoli leggeri, il mercato globale è ancora nella fase di innovazione della curva di adozione del prodotto. I motivi principali di questo includono preoccupazioni circa la gamma, il prezzo, l'infrastruttura di ricarica, e la sicurezza. Inoltre, vi è un generale inerzia da parte del consumatore per il passaggio dal motore a combustione interna (ICE), che è stato il motore automobilistico dominante per decenni³.

1.2 Composizione del mercato

La portata del l'industria dei veicoli elettrici è quindi attualmente molto più ampia di quella degli anni '90: con la connessione dei sistemi di ricarica e altre tecnologie sviluppate negli ultimi anni come l'autopilota o la guida autonoma, i veicoli elettrici possono essere posizionati all'intersezione tra il settore automobilistico tradizionale e il settore elettrico⁴. Il passaggio alla mobilità elettrica porterà a cambiamenti fondamentali nell'ecosistema dell'automobile.

Prima di tutto, alcuni elementi come il motore a combustione interna (ICE) a lungo termine perderanno di importanza. Mentre, altri come le batterie o le infrastrutture di ricarica entreranno nella "value chain" e svolgeranno ruoli critici per il mercato ma soprattutto saranno cruciali per cambiare le abitudini di guida delle persone.

In secondo luogo, i servizi offerti o ampliati dalle auto elettriche come per esempio i servizi di car sharing, andranno ad influenzare ulteriormente il mercato delle auto.

Al momento, i clienti che devono affrontare i nuovi servizi offerti dalle auto elettriche attendono ancora che queste ultime penetrino definitivamente il mercato, possibili cambiamenti nella regolazione della rete elettrica e che cambino le abitudini dei consumatori⁵.

Di conseguenza, la value chain del mercato delle auto elettriche ha come elementi principali: le batterie (produzione di celle per le batterie e il loro imballaggio), i veicoli (progettazione, assemblaggio e vendita) e le infrastrutture (produzione e diffusione) come è descritto nel grafico in figura 2:

³ Statista in depth report e-mobility2020: <https://www.statista.com/study/49240/emobility/>

⁴ Chen, Y., Chowdhury, S., Donada, C., & Perez, Y. (2016). *Mirroring hypothesis and integrality in the electric vehicle industry: evidence from Tesla Motors*.

⁵ *Business Model Design: Lessons Learned from Tesla Motors* Yurong Chen, Yannick Perez

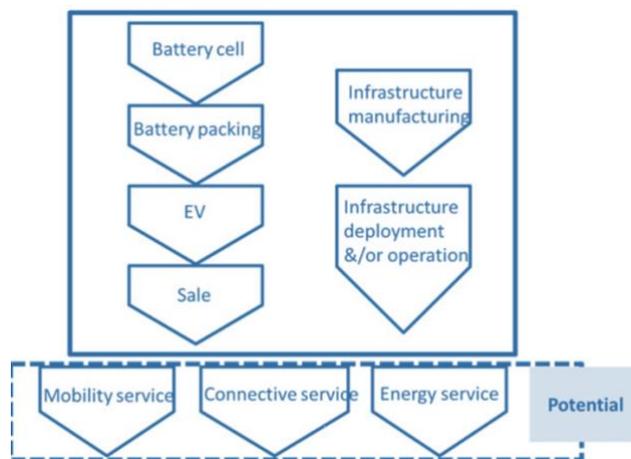


Figura 2; EV ecosystem ⁶

Nel 2019 il mercato dei veicoli elettrici è stato valutato 162,34 miliardi di dollari nel 2019, e si prevede che raggiungerà 802,81 miliardi di dollari entro il 2027, registrando una crescita del 22,6%.

Secondo il “Global EV Outlook 2020”, le vendite di auto elettriche hanno raggiunto 2,1 milioni a livello globale nel 2019, superando il 2018 - già un anno record – aumentando lo stock a 7,2 milioni⁷, come descritto dal grafico in Figura 3:

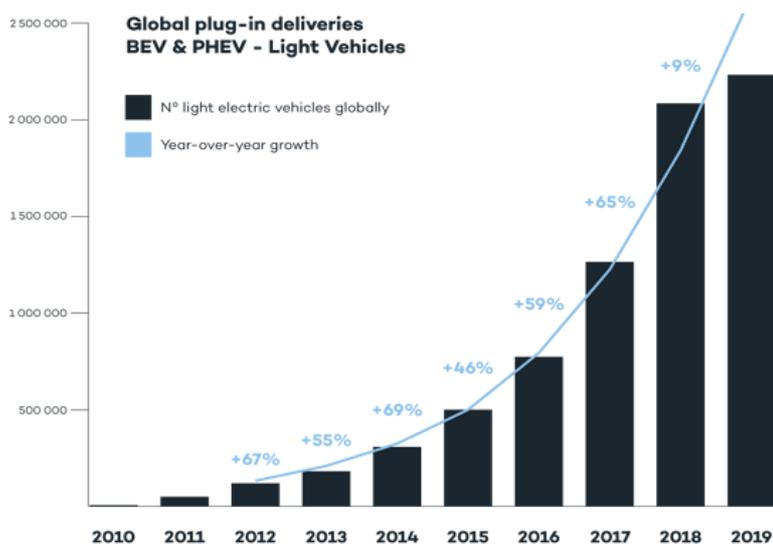


Figura 3; Fonte: The global electric vehicle market in 2020: statistics & forecasts

I fattori che principalmente determinano la crescita del settore sono l'aumento della domanda di veicoli a basso consumo di carburante ad alte prestazioni e a basse emissioni, insieme a norme e regolamenti governativi rigorosi in materia di emissioni.

Al contrario i fattori quali l'elevato costo di produzione, il basso sviluppo delle infrastrutture per la ricarica sono i fattori che dovrebbero ostacolarne la crescita.

⁶ Business Model Design: Lessons Learned from Tesla Motors Yurong Chen, Yannick Perez

⁷ The global electric vehicle market in 2020: statistics & forecasts; https://www.virta.global/global-electric-vehicle-market?__hstc=51530422.382235457699d0000ec59d185399592e.1598465798092.1598465798092.1598465798092.1&__hssc=51530422.1213.1598465798092&__hsfp=3580952307&hsutk=382235457699d0000ec59d185399592e&contentType=standard-page#two

1.2.1 - La Segmentazione

Il mercato globale dei veicoli elettrici è segmentato in base al tipo di motore, al tipo di veicolo, alla classe del veicolo e alla regione.

Per quanto riguarda la prima tipologia è suddiviso in:

- veicolo elettrico a batteria (BEV);
- veicolo elettrico ibrido (HEV);
- veicolo elettrico ibrido a spina (PHEV).

Per tipo di veicolo, è classificato in:

- due ruote
- autovetture
- veicoli commerciali.

Per classe di veicolo, si suddivide in classe di medio prezzo e di lusso. Infine, per regione il mercato viene analizzato in Nord America (Stati Uniti, Canada e Messico), Europa (Germania, Francia, Regno Unito, Paesi Bassi, Norvegia e resto d'Europa), Asia-Pacifico (Cina, Giappone, Singapore, Corea del Sud e resto dell'Asia-Pacifico) e LAMEA (America Latina, Medio Oriente e Africa).

In termini assoluti, la Cina rappresenta il più grande mercato mondiale di EV, con 2,3 milioni di veicoli elettrici in uso attivo. In prospettiva, è quasi la metà (45%) dello stock globale di veicoli elettrici. L'Europa e gli Stati Uniti sono relativamente indietro con 1,2 e 1,1 milioni di veicoli elettrici, rispettivamente⁸ (vedi Figura 4).

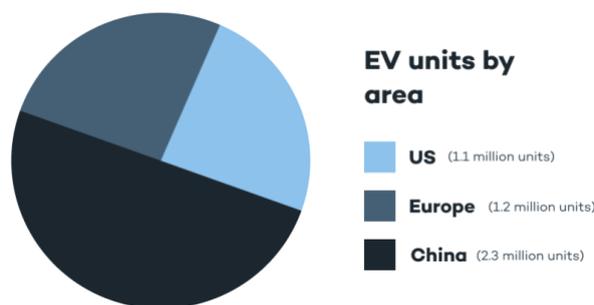


Figura 4; Fonte: *The global electric vehicle market in 2020: statistics & forecasts*

⁸ *The global electric vehicle market in 2020: statistics & forecasts;*

https://www.virta.global/globalelectricvehiclemarket?__hstc=51530422.382235457699d0000ec59d185399592e.1598465798092.1598465798092.1598465798092.1&__hssc=51530422.1213.1598465798092&__hsfp=3580952307&hsutk=382235457699d0000ec59d185399592e&contentType=standard-page#two

In termini relativi solo il 5,2% dei veicoli in Cina sono elettrici, la Norvegia ha il 56% dei suoi veicoli a trazione elettrica. I secondi classificati Islanda e Paesi Bassi hanno raggiunto rispettivamente il 25,5% e il 15%⁹.

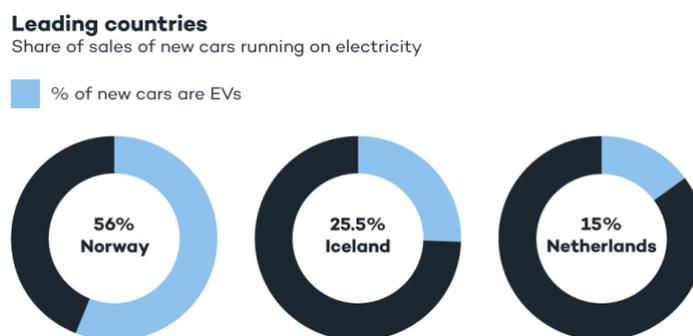


Figura 5; Fonte: *The global electric vehicle market in 2020: statistics & forecasts*

Nel complesso, l'evoluzione delle vendite di auto elettriche e della quota di mercato divisa per zone è rappresentata dal grafico sottostante (Figura 6):

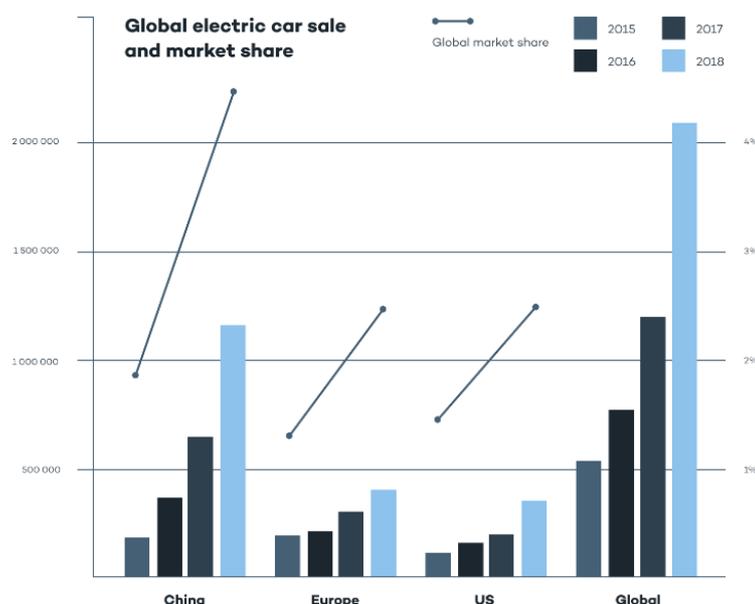


Figura 6; Fonte: *The global electric vehicle market in 2020: statistics & forecasts*

1.2.2 - L'ambiente competitivo

Tra i principali operatori del mercato EV figurano Tesla, BMW Group, Nissan Motor Corporation, Toyota Motor Corporation, Volkswagen AG, General Motors, Daimler AG, Energica Motor Company S.p.A, BYD Company Motors e Ford Motor Company, che detengono una quota di mercato rilevante nel settore dei veicoli elettrici.

⁹ *The global electric vehicle market in 2020: statistics & forecasts*;
https://www.virta.global/globalelectricvehiclemarket?__hstc=51530422.382235457699d0000ec59d185399592e.1598465798092.1598465798092.1&__hssc=51530422.1213.1598465798092&__hsfp=3580952307&hsutk=382235457699d0000ec59d185399592e&contentType=standard-page#two

Tesla è il marchio di veicoli elettrici più riconosciuto al mondo, vendendo oltre 300.000 unità del Model 3 nel 2019. Estetica e gamme più complete rispetto agli altri veicoli elettrici sono le ragioni principali per il suo successo. Tuttavia, i problemi di produzione con il modello 3 hanno portato a ritardi e problemi di liquidità. BYD è uno dei più grandi marchi di vendita della Cina continentale con una limitata attenzione ai mercati internazionali. L'azienda ha sei modelli di veicoli elettrici sul mercato, e ha venduto più di 260.000 unità di veicoli elettrici nel 2019¹⁰.

Le altre aziende leader includono BAIC, BMW, General Motors e Nissan.

1.2.2.1 - Analisi delle aziende leader



Figura 7; Aziende leader del panorama elettrico divise per zone geografiche

1)



L'azienda ha introdotto il suo i-brand di veicoli elettrici nel 2013 e da allora ha lanciato cinque varianti, l'i8 plug-in ibrido, l'i3, Mini Electric e i veicoli PHEV 530e e X5.

Alla fine del 2019, BMW aveva oltre 500.000 EV operativi in tutto il mondo e una quota del 21% in Germania. Prevede di lanciare una versione elettrica del BMW X3 SUV (iX3) e una Mini Cooper alimentata a batteria (MINI SE) verso la fine del 2020, l4 e iNEXT nel 2021. Secondo l'amministratore delegato della società, Harald Krüger,

¹⁰ Statista in depth report e-mobility2020: <https://www.statista.com/study/49240/emobility/>

il BMW Group avrà almeno cinque modelli interamente elettrici entro il 2021, che saliranno ad almeno dodici modelli entro il 2025.

BMW ha venduto più di 146k unità di veicoli elettrici nel 2019, circa 4k in più del 2018, come visibile in Figura 8 :

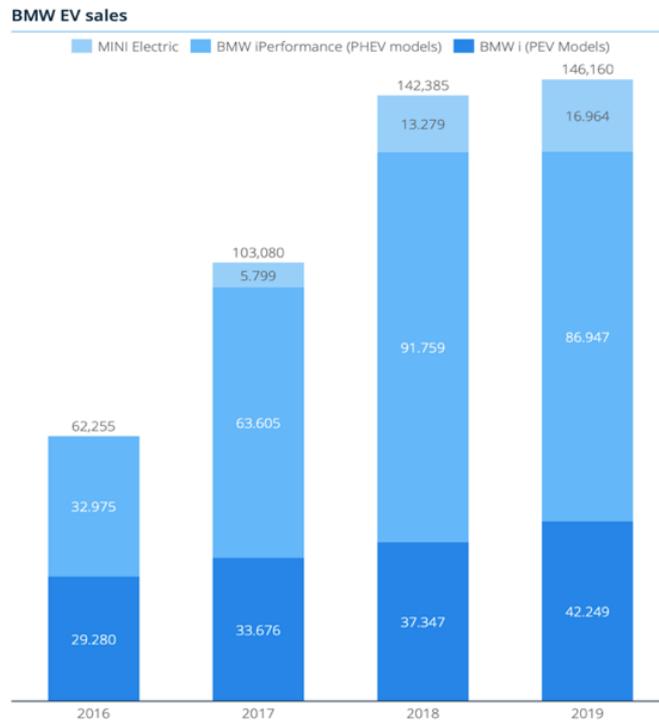


Figura 8; Fonte: Statista in depth report e-mobility, 2020; BMW annual report 2017 and BMW annual report 2019

Punti di forza della gamma elettrica BMW:

- Sustainable/recycled interior
- Special leasing/rental offers (for long distance drives)

2)



L'azienda ha presentato la sua prima concept car plug-in hybrid, la BYD F6DM al North American International Auto Show nel gennaio 2008. Tuttavia, la vettura rimase un prototipo, e la società iniziò a concentrarsi sullo sviluppo di altri modelli. BYD ha iniziato ad aumentare il suo interesse internazionale nel 2009, iniziando ad esportare i suoi veicoli elettrici in Africa, Sud America e Medio Oriente¹¹.

¹¹ Statista in depth report e-mobility2020: <https://www.statista.com/study/49240/emobility/>

Nel 2013, l'azienda ha sostituito la F3DM con la nuova variante ibrida plug-in BYD Qin, dato il calo di vendite della prima. Nel 2017, il BYD Song è stato posto al terzo nella classifica dei modelli elettrici più venduti (poco meno di 109000 unità, vedi Figura 9) nella Cina continentale, con l'E5, e modelli Qin che figurano nelle prime 10 vendite di auto elettriche del paese¹².

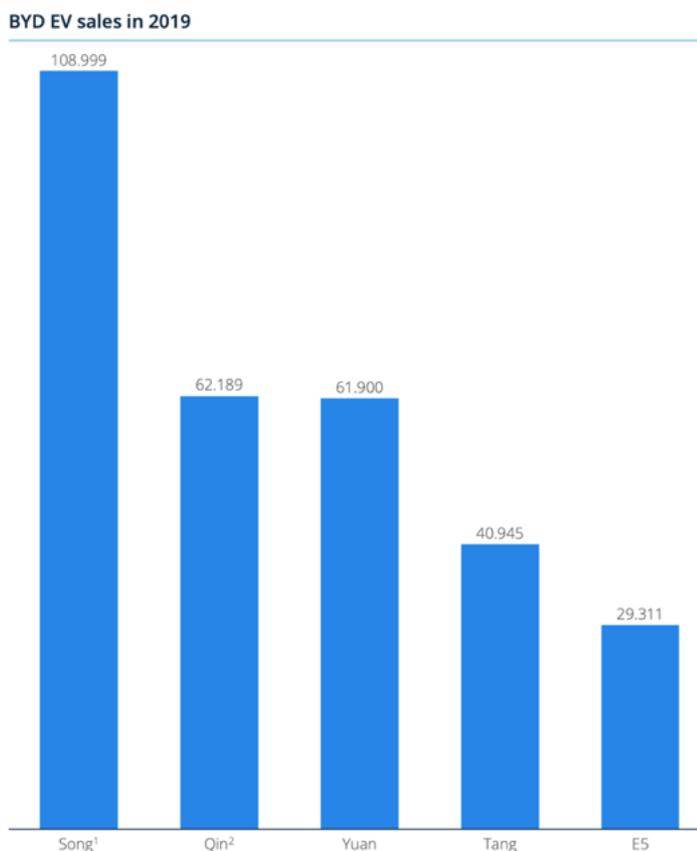


Figura 9; 1: Song model includes Song EV and Song Pro. 2: Qin model includes Qin EV, Qin Pro and Qin PHEV.
Fonte: Carsalebase.com

Punti di forza della gamma elettrica BYD:

- Focus sul mercato domestico (battery range is not the prime focus for the market)
- Prezzo inferiore

3)



Un primo movimento verso l'elettrico di General Motors risale al 1990 con l'introduzione della "Impact" concept car. La risposta al prototipo indusse l'azienda a introdurre la variante GM EV1 nel 1996. Tuttavia,

¹² Statista in depth report e-mobility2020: <https://www.statista.com/study/49240/emobility/>

l'introduzione di veicoli a bassissime emissioni, veicoli a gas naturale e auto ibride alla fine degli anni '90 costrinse l'azienda a interrompere la produzione della EV1 entro il 2002.

Nel 2010, la GM ha presentato la Chevrolet Volt, un veicolo ibrido elettrico plug-in con generatori di riserva alimentati a benzina. Nel 2011, la società ha annunciato la produzione della Chevrolet Spark EV, una versione completamente elettrica della terza generazione Chevrolet Spark. La società ha costituito una joint venture nella Cina continentale con SAIC e ha lanciato Baojun E100, un veicolo interamente elettrico nell'agosto 2017, e E200 nel settembre 2018, che alla fine sostituirà la E100. La GM ha annunciato di investire 20 miliardi di dollari per i suoi programmi di veicoli elettrici e automatizzati nei prossimi cinque anni¹³.

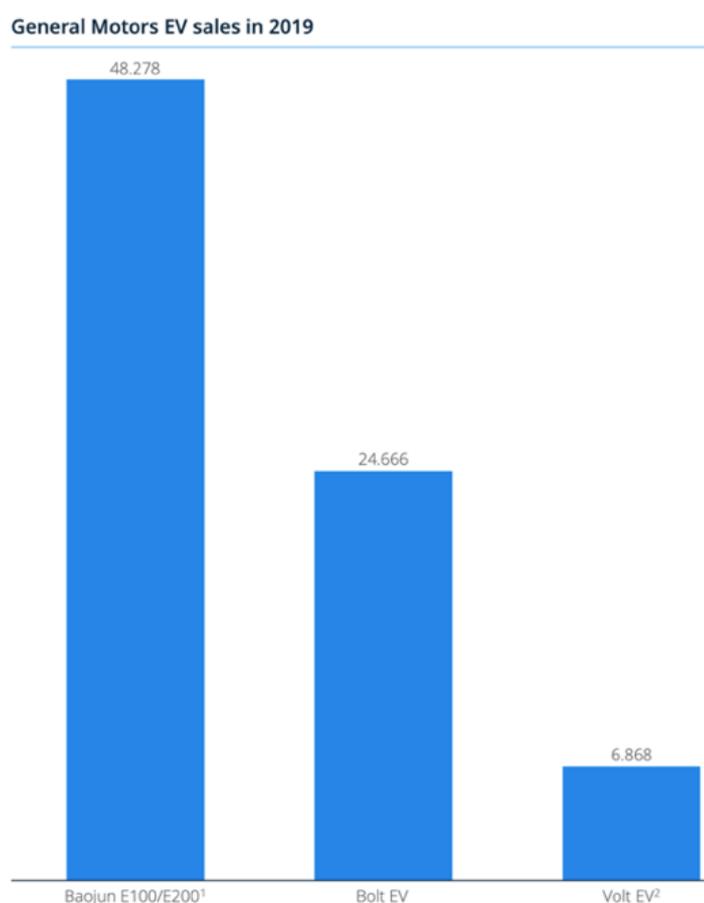


Figura 10; 1: Through SAIC-GM-Wuling joint venture in Mainland China. 2: Volt EV discontinued in 2019.
Source: Company website, EVobsession.com, insideevs.com, gmauthority.com, carsalebase.com

Punti di forza della gamma elettrica GM:

- Futuristic projects (wireless charging and solar EV charging stations)
- Lower price compared to Tesla in >200 miles battery range

¹³ Statista in depth report e-mobility2020: <https://www.statista.com/study/49240/emobility/>

4)



Il primo veicolo elettrico prodotto da NISSAN, Tama, fu lanciato nel 1947. Il modello di punta NISSAN Leaf è stato lanciato nel 2009. NISSAN mira a una quota del 20% di veicoli elettrici venduti nell'UE e 1,5 milioni di veicoli elettrici venduti in totale a livello mondiale prima del 2020. L'azienda ha lanciato Leaf e+ nel gennaio 2019, un aggiornamento del modello Leaf esistente. Tuttavia, le vendite della NISSAN Leaf nel 2019 sono diminuite del 20% rispetto al 2018 (vedi Figura 11).

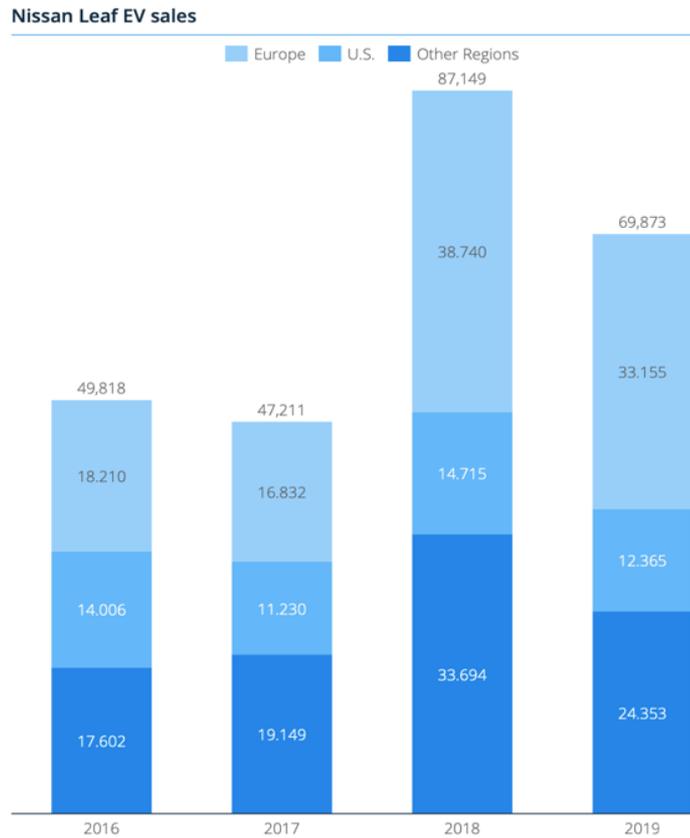


Figura 11; Fonte: carsalebase.com, EVobsession.com, isideevs.com, seekingalpha.com

Punti di forza della gamma elettrica NISSAN:

- Advanced dedicated IT systems (remote charging and status check via mobile apps)



1.3 - Tesla

All'interno di questo panorama competitivo si inserisce Tesla, azienda che dal 2003 progetta e sviluppa veicoli completamente elettrici e sistemi di accumulo di energia. L'azienda installa, gestisce e mantiene anche

prodotti solari e di stoccaggio di energia. Attualmente la sua gamma di veicoli completamente elettrici comprende il modello S berlina, il modello X sport utility veicolo (SUV), il modello 3, una berlina a basso prezzo e il modello Y SUV. Nei prossimi anni, Tesla dovrebbe lanciare, il Semi- camion Tesla, un pick-up e una nuova versione della Tesla Roadster. I veicoli della società sono venduti attraverso i propri negozi. Oltre alla produzione di veicoli elettrici, Tesla cerca di sfruttare la sua esperienza in batterie elettriche, e sistemi integrati per la produzione e la vendita di prodotti di accumulo di energia. I suoi principali stabilimenti di produzione si trovano a Fremont e Lathrop, California, Tilburg, Paesi Bassi e Reno, Nevada.

1.3.1 – Breve Storia

La missione di Tesla è quella di accelerare la transizione ad un mondo basato su fonti di energia rinnovabili. Venne fondata nel luglio 2003 in California da Martin Eberhard e Marc Tarpenning. L'anno successivo il fondatore di PayPal Elon Musk decide di lasciare la sua impronta anche nel settore automobilistico, così guida il finanziamento aziendale con 7,5 milioni di dollari e ne diventa presidente¹⁴.

Sarà solo nel giugno 2008 che la società attirerà l'attenzione su di sé con il lancio della Tesla Roadster (precedentemente presentata nel 2006), la prima auto sportiva ad essere alimentata interamente ad energia elettrica e nell'ottobre dello stesso anno Musk diventa CEO. È in questo momento della storia della società che si comprende quale sia il suo obiettivo: dimostrare che un'auto elettrica può essere migliore, più divertente da guidare, e più veloce di un'auto a benzina. La Roadster infatti è il primo esempio di auto elettrica definibile come "auto di lusso" o "sportiva" (basti pensare al suo prezzo retail di 109.000 US\$), ha un'autonomia superiore a 300 chilometri ed è la prima ad utilizzare batterie al litio per alimentare il motore. Tra il 2008 e il 2012 la società riesce a duplicare la propria forza lavoro e vendere oltre 2.400 Roadster raggiungendo le strade di più di 30 paesi.

Musk fu fondamentale per il finanziamento di Tesla, infatti a partire dal suo ingresso nella società in meno di cinque anni riuscirà ad accumulare capitali per oltre 180 milioni di dollari e successivamente nel 2009 riesce ad intercettare un importante investimento della Daimler di 50 milioni di dollari pari al 10% del capitale della società. Ma è nel giugno 2009 che i destini societari mutano profondamente: infatti Tesla Motors riceve un finanziamento agevolato dal Governo statunitense per circa 500 milioni di dollari, necessari per lo sviluppo e la produzione iniziale della Tesla Model S, una berlina full-size, completamente elettrica, a cinque porte, con un prezzo di partenza di \$ 50.000, che sbarcherà sul mercato nel giugno 2012. Il 29 giugno 2010 la società sbarca a Wall Street raccogliendo oltre 200 milioni di dollari di finanziamenti. Nonostante il calo delle quotazioni a fine 2013, causato dall'incendio di una Model S, la società di Elon Musk si aggiudica la palma di

¹⁴ A. Tovey, *The rise and rise of Elon Musk's \$190bn Tesla*; <https://www.telegraph.co.uk/business/2020/06/11/rise-rise-elon-musks-190bn-tesla/>

miglior titolo del NASDAQ 100 per il 2013¹⁵. In seguito a settembre 2015 Tesla annuncia il progetto "POWERWALL" - una serie di batterie ad alta capacità che possono essere utilizzate per lo stoccaggio energetico domestico - che fa parte del sogno di Musk di creare energia sostenibile da fonti rinnovabili. Il POWERWALL può immagazzinare energia elettrica generata durante il giorno da pannelli solari, quindi renderlo disponibile per l'uso serale.

Nel settembre 2015 Tesla inizia le consegne del Model X, un full-size all-electric SUV e l'anno successivo annuncia l'ampliamento dei modelli proposti con la Model 3 una quattro porte berlina compatta auto completamente elettrica e con un prezzo di partenza di \$ 35.000 si dirige verso un nuovo segmento di consumatori, il veicolo è infatti rivolto ai consumatori di massa.

Tuttavia, nello stesso anno un incidente fatale di una Model S avviene durante la modalità "Autopilota", mettendo così in risalto la necessità di nuove e più affidabili tecnologie, che arriveranno ad ottobre 2016; in un post pubblicato sul suo blog Tesla dichiara: "Siamo entusiasti di annunciare che, a partire da oggi, tutti i veicoli Tesla prodotti nella nostra fabbrica - tra cui il Modello 3 - avranno l'hardware necessario per la piena capacità di guida autonoma ad un livello di sicurezza sostanzialmente superiore a quello di un conducente umano." La tecnologia aggiornata va oltre il pilota automatico, facendo inserire Tesla nel settore automobilistico senza conducente con competitor del calibro di Google.

Nel 2017 nonostante il richiamo di due terzi dei veicoli (53.000 circa) prodotti nell'anno precedente per alcuni possibili problemi di produzione che avrebbero provocato danni al freno di stazionamento, a giugno Tesla diventa per breve tempo la casa automobilistica più quotata degli Stati Uniti, superando i giganti affermati come Ford e General Motors, ritornando però dopo poco alle precedenti quotazioni. Lo stesso anno vede protagonista anche l'annuncio della nuova versione della Roadster, dichiarata come la più veloce auto di produzione mai realizzata (accelerazione da 0 a 60 mph in 1,9 secondi) che entrerà in produzione dal 2020. Ancora una volta nel 2018 le quotazioni di Tesla vedono molte oscillazioni dovute in primo luogo ad un nuovo incidente mortale con una Model X e in seguito ai tweet "falsi e fuorvianti" del CEO. L'anno successivo per la prima volta dalla sua fondazione l'azienda conclude con un profitto, la cui notizia farà rialzare le quotazioni, le quali tutta via ancora una volta si riabbasseranno in seguito al flop della presentazione del Cybertruck (il nuovo veicolo che si va ad aggiungere alla gamma Tesla). Infine, arrivando a giugno 2020 le azioni di Tesla superano i 1.000 dollari, eclissando Toyota e rendendola l'azienda automobilistica al mondo più valutata: 190 miliardi di dollari. La valutazione rappresenta un sorprendente rimbalzo dopo che il crollo del prezzo delle azioni indotto da Covid aveva visto il suo valore scendere al di sotto di \$ 100 miliardi nel mese di marzo¹⁶.

¹⁵ La storia di Tesla: il sogno elettrico di Elon Musk; https://st.ilsole24ore.com/art/motori/2014-10-09/la-storia-tesla-sogno-elettrico-elon-musk-194525.shtml?uuiid=ACFzEcqB&refresh_ce=1

¹⁶ A. Tovey, The rise and rise of Elon Musk's \$190bn Tesla; <https://www.telegraph.co.uk/business/2020/06/11/rise-rise-elon-musks-190bn-tesla/>

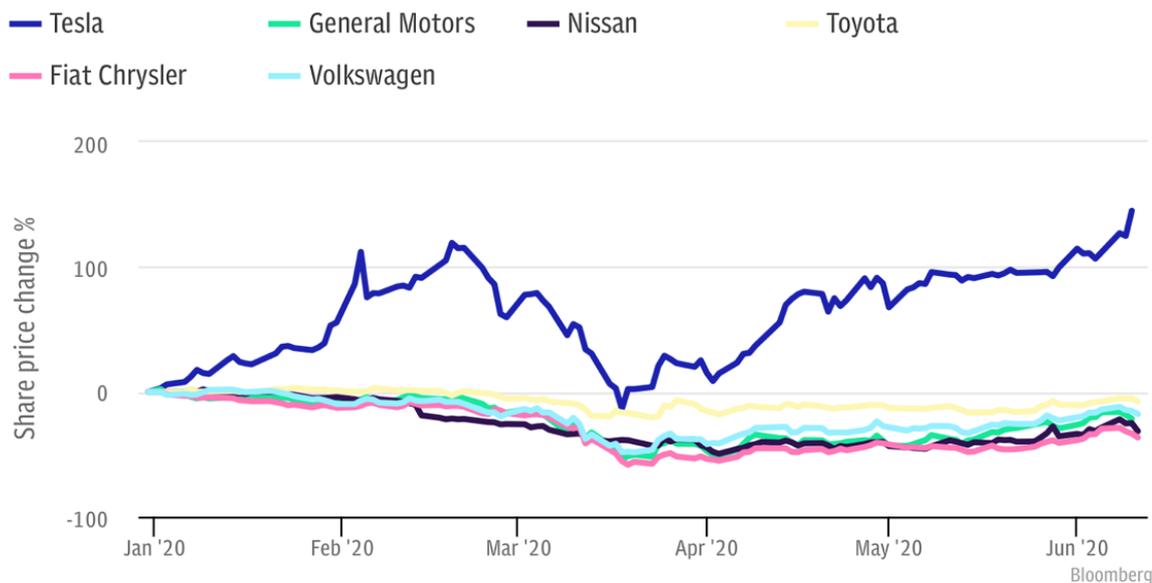


Figura 12; Quotazioni Tesla a confronto con quelle dei competitor; La storia di Tesla: il sogno elettrico di Elon Musk;
https://st.ilssole24ore.com/art/motori/2014-10-09/la-storia-tesla-sogno-elettrico-elon-musk-194525.shtml?uuid=ACFzEcqB&refresh_ce=1

Come visibile in Figura 12, Tesla ha nettamente eclissato le quotazioni delle aziende con cui compete.

1.3.2 – Panoramica aziendale e Business Model

Tesla sin dalla sua nascita si è dimostrata e un'azienda estremamente competitiva, capace di differenziarsi e di tenere testa a colossi del settore automobilistico. Infatti, in pochi anni è stata in grado di penetrare il settore automobilistico, nello specifico si è collocata nel segmento dei veicoli elettrici. Quest'ultimo prima dell'arrivo di Tesla era in una situazione di stallo, fermo, quasi "cristallizzato", e l'azienda è riuscita a trasformarlo in un segmento sempre più competitivo. Tutto ciò è stato possibile grazie all'adozione di un Business Model Innovativo, capace di coniugare sia gli elementi tipici di un'azienda automobilistica sia quelli tipici di una compagnia tecnologica. Infatti, per riuscire nella sua missione di "creare un ecosistema energetico interamente sostenibile", l'azienda non si limita alla produzione di sole vetture elettriche, ma si occupa anche della produzione di soluzioni energetiche quali: Powerwall, Powerpack e solar Roof, i quali sono d'aiuto per imprese famiglie e impianti di distribuzione per la creazione, immagazzinamento e consumo di energia rinnovabile.

Inoltre, per sostenere la sua produzione automobilistica ha creato "Gigafactory", una struttura che permette di internalizzare la produzione delle celle delle batterie, così facendo riesce a soddisfare gli obiettivi di produzione accumulando i volumi di batterie necessari alla produzione dei veicoli¹⁷.

¹⁷ https://www.tesla.com/it_IT/about

Da una prospettiva correlata al valore, gli elementi del business model dell'azienda sono riassunti nella tabella sottostante:

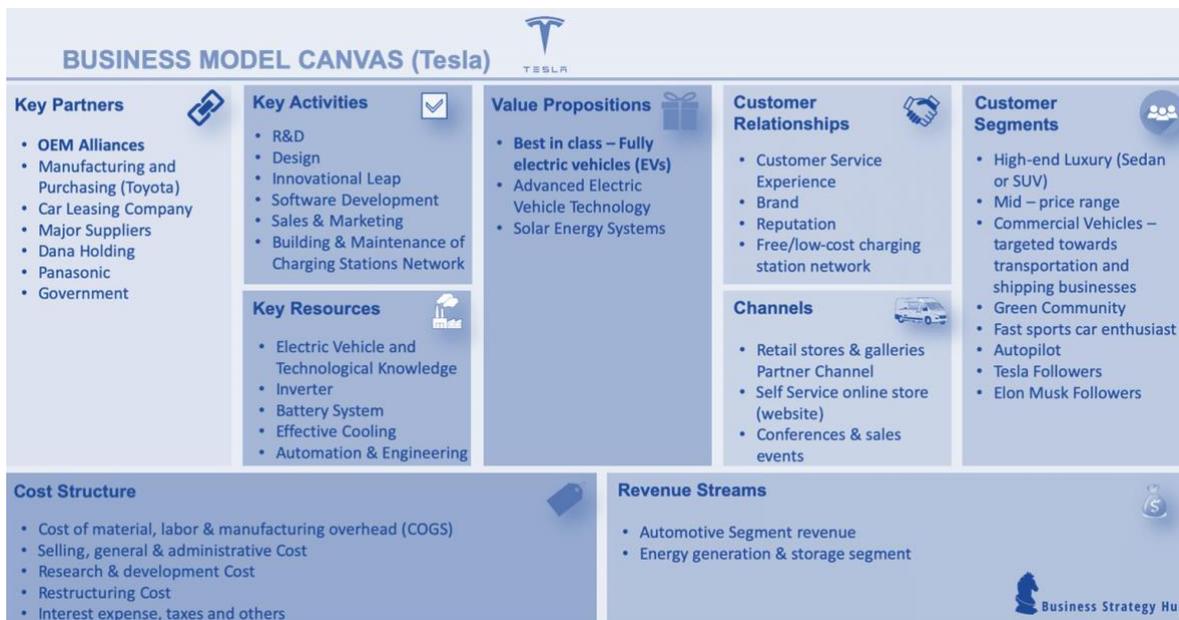


Figura 13; Business Model Canva, Fonte: Business Strategy Hub

A. Value proposition

I. VEICOLI

Per quanto riguarda il valore offerto l'obiettivo di Elon Musk era (ed è) quello di creare un'automobile rivoluzionaria; l'auto elettrica era sempre stata concepita come un veicolo lento, e con cui si potevano percorrere piccole distanze, e non come una "fancy car". Lo stesso Musk sostiene che per diffondere l'auto elettrica è necessario crearne una "senza compromessi", un'auto al pari di una Porsche o di una Ferrari. La Roadster infatti assomiglia ad una Lotus Elites con un motore interamente elettrico che offre allo stesso tempo velocità elevata e una forte accelerazione (100 km/h raggiunti in 3.7 secondi). E per risolvere il problema del "range anxiety", cioè la paura di non riuscire a raggiungere una destinazione per la breve carica della vettura, ha reso la Roadster capace di percorrere 393 km con una sola carica¹⁸.

Seguendo il successo della primo modello creato, Tesla da vita alla Model S nel 2012 proposta come una family car di lusso (con accelerazione da 0 a 100 in 2.8 secondi e un range di autonomia di 335-426 km di autonomia), la Model X nel 2015 (un SUV da tre file di posti con apertura delle portiere verticale e accelerazione simile alla Model S), e la Model 3 nello stesso anno (una berlina compatta destinata a segmenti più bassi di consumatori con 346 km di autonomia e un'accelerazione da 0 a 100 in meno di 6 secondi). I

¹⁸ Tesla Business Model (2020) | Tesla Business Model Canvas, 2020

modelli proposti sono rivoluzionari anche per l'enfasi posta sulla connettività (le vetture sono dotate di connessione internet che permette il loro collegamento con il centro di manutenzione e di informazione) e sulle tecnologie presenti a bordo come per esempio la "self-driving technology".

Il valore dell'offerta di Tesla oltre a comprendere una gamma elettrica senza compromessi, diversificata e all'avanguardia, comprende la tecnologia delle batterie.

II. LE BATTERIE

Oltre all'innovazione dei veicoli Tesla punta anche sulla tecnologia delle sue batterie, che vengono definite come "la salsa segreta" delle sue vetture. Partendo dalla Roadster con una batteria da 53 kWh (circa 393 km di autonomia), sono state scelte batterie con gradi capacità di immagazzinamento nettamente superiori di quelle utilizzate dai competitor. Per esempio, la BMW MINI E (presentata nel 2009) aveva un'autonomia di 160 km (batteria da 35 kWh). Anche i modelli successivi Model S e Model X risultano notevolmente competitivi quanto ad autonomia, con rispettivamente 70 kWh e 90 kWh che assicurano un range di 335km 426km con una ricarica completa. Tutto ciò è possibile grazie allo stretto rapporto che Tesla ha instaurato con il suo fornitore Panasonic.

Nell'acquisto della macchina le batterie sono incluse, ma è possibile sostituirle riacquistarle quando sono al termine della loro vita utile. Inoltre, i proprietari di un veicolo possono controllare la temperatura delle batterie prima di entrare in macchina.

È dunque ben comprensibile come la tecnologia associata alle batterie con tutte le relative tecnologie e servizi siano un fattore di fondamentale importanza¹⁹.

III. SISTEMA DELLE INFRASTRUTTURE

Un altro ambizioso progetto per Tesla è l'ampliamento della rete dei "supercharger", cioè le colonnine di ricarica dei veicoli. Per soddisfare le elevate capacità delle batterie delle auto Tesla e le loro necessità di ricarica, sono necessarie delle stazioni di ricarica super veloci (sono capaci di caricare fino all' 80% della batteria di una Model S in soli 40 minuti). Queste ultime sono sempre connesse con l'azienda e i clienti possono utilizzarle gratuitamente e controllare il caricamento tramite lo schermo presente in macchina.

Al di là delle prestazioni e della funzione delle stazioni di ricarica, Tesla sta intensificando la loro presenza lungo strade e centri urbani trafficati, ma anche in Hotel e ristoranti di lusso. Dal 2015 al 2016 si è passati da 2.400 a 3.708 superchargers, fino ad arrivare ad un numero di 1441 stazioni di con un totale di 12.888 superchargers.

Inoltre, è stato avviato un progetto di sostituzione delle batterie in caso di necessità da parte dei clienti, ma anche per ridurre il fenomeno di "range anxiety".

¹⁹ *Tesla Business Model (2020) | Tesla Business Model Canvas, 2020*

B. Segmentazione

Per quanto riguarda il segmento scelto, Tesla entra nel mercato delle auto elettriche con la Roadster, puntando al mercato di nicchia di fascia alta offrendo un veicolo di lusso per uso specifico (Step 1). Con la Model S punta al segmento delle “luxury multi-purpose cars”, cosa che permette un aumento delle vendite (Step 1). Continuando, la Model X rappresenta la versione SUV della “multi-purpose car” di lusso, seguita poi dalla Model Y la versione (relativamente) più economica, con ultime due punta ad un mercato medio-alto (Step 2). Infine, con la Model 3 entra nel segmento delle auto di fascia medio-bassa ma per la produzione di massa. Con quest’ultima vettura viene raggiunto l’obiettivo della creazione di una macchina elettrica non di nicchia ma accessibile (quasi) a tutti²⁰. La strategia è sintetizzata in Figura 14:

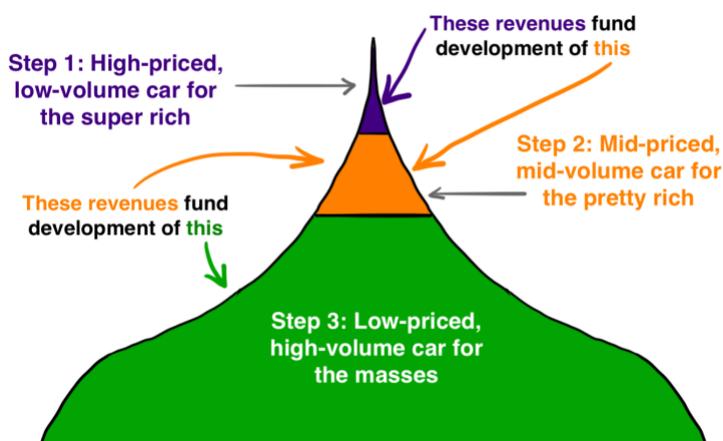


Figura 14; illustrazione esplicativa della strategia di segmentazione: Fonte WaitButBuy.com

C. Partnership

- I. OEM (Original Equipment Manufacturer)
 1. Partnership con OEM (Daimler) che ha aiutato Tesla ad accedere a un progetto di ricerca e sviluppo di livello superiore e le ha dato un’iniezione di liquidità che ha aiutato l’azienda a sfuggire ad un potenziale fallimento.
 2. Partnership con Toyota che ha permesso a Tesla di acquistare la fabbrica NUMMI così da implementare una produzione di alta qualità su larga scala e Toyota ha deciso di acquistare 50 milioni di dollari di azioni Tesla. Inoltre, le due aziende hanno annunciato pubblicamente di unire le forze nello sviluppo della tecnologia delle batterie.

²⁰ Tesla Business Model (2020) | Tesla Business Model Canvas, 2020

3. Nel 2014 Tesla si unisce al gruppo di investimenti Osaka per sviluppare e migliorare la tecnologia delle batterie.

II. COMPAGNIE DI LEASING

Athlon Car Lease Company si è alleata con Tesla specificamente per i servizi di flotta aziendale in tutte le regioni europee che ha scelto per la berlina elettrica di Tesla. Sono previste 150 Model S in modo tale da garantirne la disponibilità anticipata per i propri clienti. L'alleanza strategica con Tesla ha contribuito a spianare la strada per rendere possibile la prenotazione della prima flotta Model S per il leasing in tutto il mondo

III. FORNITORI

Rispetto alle altre case automobilistiche presenta una configurazione molto diversa con un alto livello sia di outsourcing che di in-house making. Nella produzione della prima Roadster molte componenti della produzione stessa erano esterne all'azienda, come le celle delle batterie, il design e la costruzione dei veicoli. Questo era dovuto al fatto che l'azienda era ancora nella fase iniziale del suo sviluppo e mancava di conoscenze e di capacità per produrre i veicoli e rispondere alle esigenze del mercato; solo l'assemblamento e imballaggio delle batterie e la gestione dell'energia elettrica erano condotti da Tesla. È durante la produzione della Model S che si assiste ad una progressiva integrazione verticale, che rende l'azienda responsabile della produzione degli elementi elettrici di base che includono il motore elettrico, il caricatore e il pacco delle batterie. Il resto proviene da fornitori da Europa, US e Asia²¹.

I maggiori fornitori sono:

- *Panasonic* che collabora nella Gigafactory di Tesla e fornisce le attuali batterie agli ioni di litio.
- *Dana Holding* che fornisce a Tesla la "Dana Holding Technology" per l'ulteriore innovazione del motore e del sistema di raffreddamento generale.

Alcune altre sono: AGC Automotive (parabrezza), Brembo (freni), Inteva Products (instrumental panel), Fisher Dynamics (sedili).

IV. GOVERNO

- Prestito di \$465 milioni di prestito da parte del governo americano, di cui \$365 milioni allocati per la produzione della Model S, e i restanti \$100 milioni per l'impianto di produzione di propulsori elettrici in California.
- Incentivi fiscali federali fino a circa 3750\$ per i clienti.

²¹ *Tesla Business Model (2020) | Tesla Business Model Canvas, 2020*

D. DISTRIBUZIONE

I canali di distribuzione delle automobili sono anch'essi innovativi: negozi online e punti vendita costruiti in modo tale da assomigliare il più possibile a delle applicazioni, dotati di elevata integrazione IT in modo tale da presentare al meglio i veicoli e la cultura aziendale.

E. ATTIVITA' CHIAVE

1. RICERCA E SVILUPPO

L'attività di ricerca e sviluppo è fondamentale per fornire a Tesla le tecnologie e i design innovativi associati al design dei motori dei veicoli.

2. DESIGN

Il design innovativo di Tesla ha permesso di produrre macchine elettriche leggere con una batteria resistente, sicure e accessibili alla maggior parte dei consumatori del segmento.

3. PROCESSO DI INNOVAZIONE CONTINUO

Tesla lavora incessantemente anche sul processo di produzione delle sue auto in modo da assicurare sicurezza sul lavoro e auto costruite con materiali eco-friendly.

4. SOFTWARE DEVELOPMENT

Una delle attività cruciali di Tesla che le ha permesso di dare vita al mercato delle auto elettriche presente al giorno d'oggi è lo sviluppo dei software. L'azienda non segue i lunghi cicli di vita dello sviluppo dei software che seguono molte altre case automobilistiche. Invece, lavora utilizzando incontri regolari con lo scopo di per lavorare e migliorare volta per volta le strutture del software di base. Questa svolta, ha aiutato Tesla a minimizzare gli errori e a fare grandi salti di. Tesla, valuta regolarmente l'esperienza del cliente e il feedback l'aiuta a preparare il livello successivo del software e dei suoi veicoli. Gli errori tecnologici sono attesi, ma a lungo termine miglioreranno fino ad arrivare alla perfezione²².

5. MARKETING & VENDITE

Tesla investe pesantemente per ottenere risultati in termine di vendite. L'argomento Marketing sarà trattato in modo approfondito nella seconda parte.

²² Tesla Business Model (2020) | Tesla Business Model Canvas, 2020

F. RELAZIONE CON IL CONSUMATORE

I. CUSTOMER SERVICE EXPERIENCE

Tutti gli store dell'azienda sono Tesla, non vi è intermediazione, il suo modello di vendita è infatti "direct to consumer". Inoltre, Tesla fornisce ai suoi clienti un'esperienza prevalentemente improntata sul digitale, di cui un esempio è il "self service website" dove i clienti possono direttamente acquistare le auto.

II. BRAND

Tesla è considerata un luxury brand del mercato automobilistico, e per i consumatori che conoscono l'azienda è evidente il valore e la qualità che fornisce ai suoi consumatori.

III. REPUTAZIONE

Grazie alla continua innovazione e al suo design Tesla si è costruita una reputazione come nessun'altra azienda, i consumatori percepiscono che Tesla è molto avanti rispetto ai suoi competitor quanto a tecnologia e creazione di un "ecosistema elettrico".

IV. RETE DI STAZIONI DI RICARICA A BASSO COSTO/GRATIS

Tutte le auto sono munite di un sistema di navigazione che aiuta il guidatore a trovare le stazioni di ricarica. Per la Model S, Model X e Model 3, le estensioni di ricarica sono incluse nel veicolo²³.

1.3.3 – Analisi SWOT

Tesla grazie al suo business model è stata capace di raggiungere una posizione dominante nel mercato globale delle auto elettriche, è infatti un'azienda molto competitiva. Per indagare gli elementi fondamentali che ne hanno determinato il successo in questo caso si utilizza il metodo SWOT, ovvero si identificano i punti di forza, le debolezze, le opportunità e le minacce²⁴.

1.3.3.1. PUNTI DI FORZA - STRENGTHS

Per punti di forza di un'impresa si intendono i fattori positivi che le permettono di ottenere e mantenere il vantaggio competitivo assunto sul mercato.

²³ Tesla Business Model (2020) | Tesla Business Model Canvas, 2020

²⁴ Tesla SWOT Analysis (2020); <https://bstrategyhub.com/>

I. TOP EMPLOYER COMPANY

Tesla è stata definita dal Wall Street Journal e da Forbes come una delle migliori imprese dove lavorare per l'eccellente leadership aziendale e grazie ai suoi valori di diversità umana e di incoraggiamento all'innovazione è capace di attrarre i giovani lavoratori con talento ed energia. Tutto ciò le ha permesso di ottenere un'ottima reputazione che si è tradotta in un forte "Brand Value".

II. VANTAGGIO DEL FIRST MOVER

Come prima azienda ad entrare nel mercato delle auto elettriche è stata in grado di porsi come leader e come esempio per i follower.

III. POSIZIONE NEL MERCATO

Come conseguenza del punto precedente, Tesla deve il suo grande successo alla sua unica posizione nel mercato. Attualmente è infatti l'unica azienda che produce auto elettriche di lusso di lunga autonomia e su larga scala. I suoi competitor come Nissan e BMW o producono versioni full-electric di aiuto economiche con meno autonomia o versioni ibride più costose. La Model S è l'unica auto elettrica di lusso a lunga autonomia con 400km di autonomia in una sola carica e capace di raggiungere velocità tipiche di una supercar (circa 300 km/h). In termini di vendite Tesla è stata la migliore azienda automobilistica del 2019 consegnando 367.500 veicoli lasciando indietro aziende come Mercedes e BMW²⁵.



Figura 15; Fonte: Statista.com

Come visibile dal grafico in Figura 15 le vendite di Tesla sono aumentate costantemente dal 2012.

²⁵ Tesla SWOT Analysis (2020); <https://bstrategyhub.com/>

IV. FACILITA' DI ACCESSO AI FINANZIAMENTI

Tesla dispone di una solida Capital Base, e grazie alla sua reputazione reperire fondi sul mercato sia pubblico che privato che da parte dello stato non le risulta difficile.

V. PRODOTTI E TECNOLOGIE SUPERIORI

Per quanto riguarda le tecnologie, anche se le altre aziende possono contare su maggiori risorse economiche, Tesla è stata in grado di creare prodotti avanzati e sicuri. Infatti, come è sostenuto dal creatore di PayPal, Peter Thiel, la tecnologia di Tesla è tale che anche altre aziende automobilistiche la utilizzano. Il fatto che Daimler si è rifornita fino al 2016 dei pacchi di batterie da Tesla, Mercedes-Benz utilizza il suo propulsore e Toyota il motore, è dimostrazione della posizione dominante che Tesla con le sue tecnologie ha acquisito.

Inoltre, la maggior parte degli sforzi di Tesla si concentrano sul continuo upgrade delle sue tecnologie in ogni ambito, a partire dall'aumento dell'autonomia della batteria fino allo sviluppo della guida autonoma. Tutte le auto sono connesse con l'azienda, e dato che la maggior parte delle tecnologie sono trasmissibili da remoto, gli aggiornamenti dei loro sistemi operativi possono avvenire allo tutti allo stesso momento.

Le case automobilistiche tradizionali invece non si focalizzano sullo sviluppo e sperimentazione delle auto elettriche in quanto la maggior parte dei loro profitti provengono dal mercato delle auto a combustione interna. Se queste iniziassero una produzione di massa delle auto elettriche rischierebbero di "cannibalizzare" la loro stessa quota di mercato e posizione. Non è quindi solamente la tecnologia avanzata che gioca a favore di Tesla, ma soprattutto la sua focalizzazione.

I veicoli di Tesla sono superiori a quelli dei competitor quanto a estetica, performance, e attrattività²⁶.

1.3.3.2. DEBOLEZZE - WEAKNESSES

Tutti i fattori interni in un'azienda che causano danni o limitano la valutazione delle prestazioni sono punti deboli. Dunque, i seguenti punti rappresentano i fattori che riducono la competitività e la crescita di Tesla.

I. ALTI COSTI

Un punto debole è rappresentato sicuramente dagli ingenti investimenti necessari a mantenere il vantaggio tecnologico. Se da una parte Tesla presenta tecnologie più avanzate, dall'altra sarà costretta continuamente ad investire in ricerca e sviluppo. In questo modo, alti investimenti le hanno causato per i primi anni di attività bilanci negativi costringendola ad indebitarsi.

In aggiunta la mancanza di economie di scala è un'altra causa degli alti costi affrontati.

²⁶ Tesla SWOT Analysis (2020); <https://bstrategyhub.com/>

II. “BRAND AWARENESS” LIMITATA

Per brand awareness si intende il livello di conoscenza che il mercato ha della società. In questo caso, Tesla è conosciuta ed apprezzata nel segmento dei consumatori di lusso, e anche se con la Model 3 Tesla ha raggiunto un numero di consumatori più vasto, ancora è un Brand poco conosciuto nel mass-market.

III. INERZIA DEI CONSUMATORI NEL PASSAGGIO AI VEICOLI ELETTRICI

Il mercato delle auto di lusso è ancora in fase di crescita ed espansione e la maggior parte dei consumatori ancora non pensa alle auto elettriche come una pari alternativa alle auto a combustione interna, soprattutto perché le infrastrutture e i servizi necessari, come le stazioni di ricarica, non sono ancora molto diffuse. Inoltre, i consumatori percepiscono i veicoli elettrici come dei veicoli con poca autonomia (“range anxiety”)²⁷.

IV. COMPLICAZIONI NELLA PRODUZIONE

Più alti sono gli standard di innovazione e maggiori saranno le complicazioni meccaniche legate alla produzione. Per esempio, Tesla al momento del lancio di un nuovo modello ha spesso affrontato numerosi problemi che si sono tradotti in continui ritardi.

V. BASSO VOLUME DI PRODUZIONE

Senza dubbio Tesla è pioniera nel settore delle auto elettriche, tuttavia ha spesso fallito nella produzione di in grandi quantità per ognuno dei suoi modelli. Infatti, si trova ad affrontare problemi in termini di gestione dei costi di produzione e delle risorse.

VI. SCARSITA' DELLE BATTERIE

La scarsità delle batterie è un grande limite tanto da determinare una discesa del tasso di produzione e di vendita dei veicoli.

²⁷ Tesla SWOT Analysis (2020); <https://bstrategyhub.com/>

1.3.3.3. OPPORTUNITA' - OPPORTUNITIES

Per opportunità si intendono i fattori esterni che enfatizzano le possibilità di crescita dell'azienda. Questi fattori anche se esterni all'ambiente delle auto elettriche possono influenzarlo e creare nuove opportunità per le aziende al suo interno.

I. MAGGIORE ATTENZIONE ALLE TEMATICHE AMBIENTALI

Con la crescita dell'inquinamento ambientale e dei problemi climatici si cercano mezzi trasporto ecosostenibili. A tal fine in tutto il mondo i governi incentivano l'adozione di veicoli elettrici, per esempio attraverso ecobonus, riduzione della tassazione sui veicoli elettrici o favorendo prestiti a basso tasso di interesse. L'opportunità di Tesla è quindi quella di fornire una valida alternativa sostenibile alle auto a combustione interna²⁸.

II. BARRIERE ALL'INGRESSO

Le barriere all'ingresso del mercato delle auto elettriche rappresentano un'opportunità per Tesla in quanto scoraggiando l'ingresso di new entrants, evitano il condensarsi del mercato e l'aumento della competizione.

III. ESPANSIONE DELLE VENDITE IN UN MERCATO CON POCA COMPETIZIONE

La più grande opportunità per Tesla è il mercato asiatico, dove il settore delle auto e delle energie rinnovabili è ancora insaturo. Ed è importante soprattutto in una situazione dove Tesla deve espandere e fortificare la sua presenza sul mercato globale e incrementare la sua stabilità finanziaria.

IV. MACCHINE MENO COSTOSE

La Model 3 è la versione più accessibile dei modelli in produzione, con meno autonomia, potenza e optional. Tuttavia, rappresenta un'eccellente opportunità per espandere la propria clientela.

V. INTERNALIZZARE LA PRODUZIONE DELLE BATTERIE

Tesla intende iniziare a prodursi da sola le batterie (in parte questo è già possibile grazie alla Gigafactory). Questa mossa potrebbe rivelarsi notevolmente favorevole in quanto porterebbe l'azienda ad aumentare il tasso di produzione diminuendo i costi.

²⁸ Tesla SWOT Analysis (2020); <https://bstrategyhub.com/>

VI. INTRODUZIONE DEL NUOVO MODELLO CYBERTRUCK

Secondo la i dati sulle quote di mercato presentati da “National Automobile Dealer Association” il pickup detiene il 17,6% (Figura 16) del mercato americano delle auto, in questo modo Tesla andandosi ad inserire anche nel segmento dei pickup avrebbe una grande opportunità di crescita.

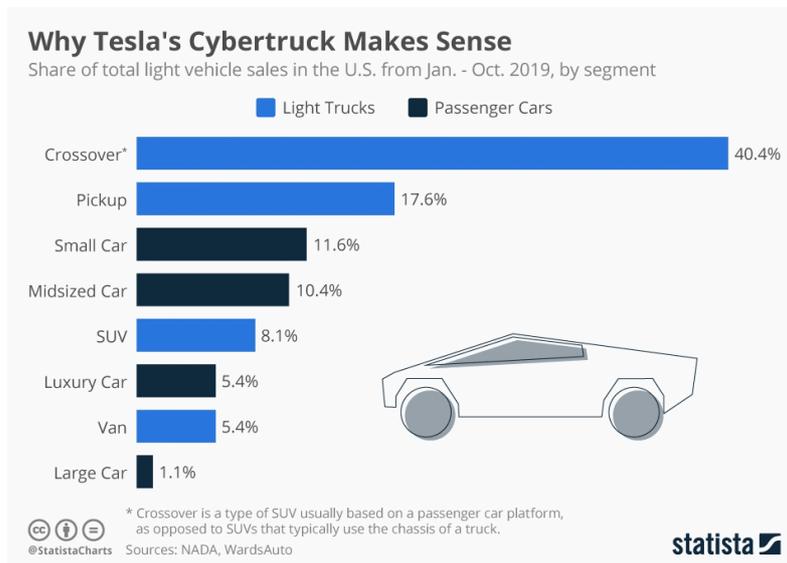


Figura 16; Fonte: Statista.com

VII. FIDUCIA DEL MERCATO

Il mercato azionario ha mostrato una grande fiducia nei confronti di Tesla dopo averla vista chiudere per due quadrimestri consecutivi con un profitto. Il prezzo delle azioni di Tesla si è quasi duplicato dall'agosto 2019. Il grafico seguente in Figura 17 mostra l'andamento del prezzo delle azioni Tesla all'inizio di ogni mese da agosto 2019 a febbraio 2020.

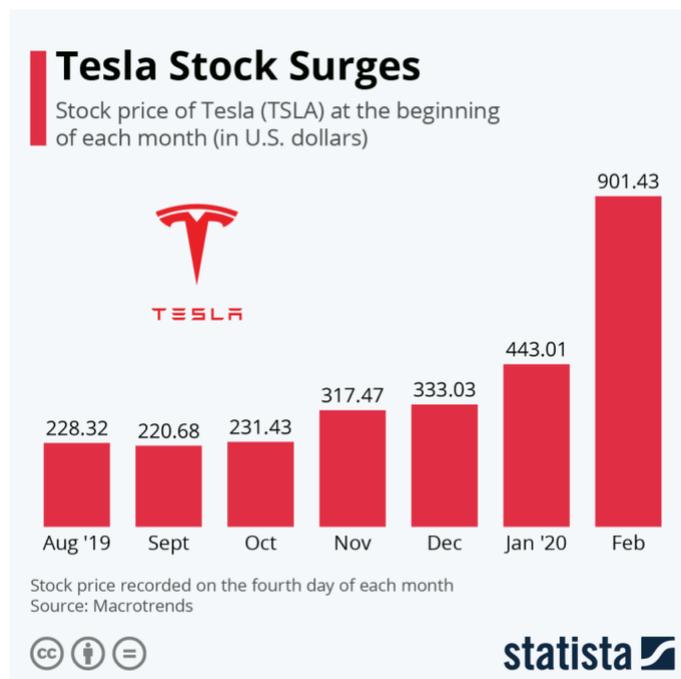


Figura 17; Fonte: Statista.com

MINACCE – THREATS

I fattori che determinano una minaccia sono quelli che impediscono all'azienda di trarre pienamente i vantaggi che possono derivare dai punti di forza disponibili. Queste sono quindi le minacce che Tesla affronta per mantenere l'attività nonostante le condizioni imprevedibili del mercato²⁹.

I. PRODOTTI DIFETTOSI

A causa dell'alta complessità e innovazione dei veicoli, in molti casi nelle macchine Tesla e in altri suoi prodotti sono stati trovati numerosi difetti come per esempio errori nella costruzione e assemblamento. Nonostante la qualità della filiera produttiva in molti casi malfunzionamenti di alcune funzionalità importanti come l'autopilota hanno causato incidenti, che hanno portato l'azienda ad affrontare cause legali. Questi difetti e malfunzionamenti sono pericolosi perché possono danneggiare la reputazione e l'immagine dell'azienda. Inoltre, a causa di questi inconvenienti un sondaggio condotto da YouGov ha dimostrato che le persone, specialmente quelle appartenenti alla fascia d'età superiore ai 55 anni, non si sentono sicure come pedoni sapendo che circolano Self-Driving Car. Il grafico seguente in Figura 18 sintetizza i risultati del sondaggio condotto da YouGov e mostra le percezioni riguardo le Self-Driving cars di 1884 persone appartenenti a diverse fasce d'età.

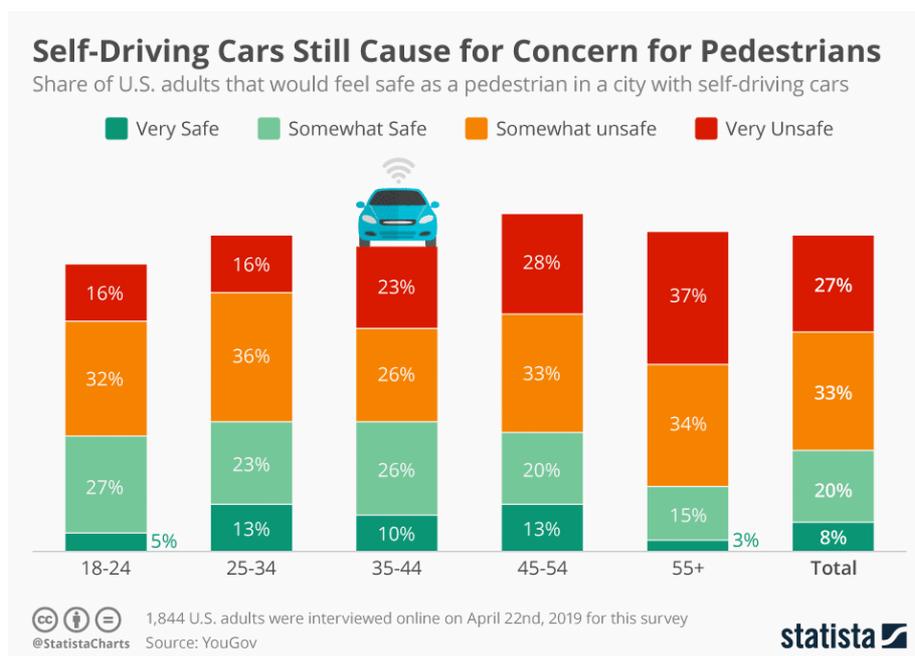


Figura 18; Fonte: Statista.com

Oltre a ciò, in molti paesi ancora non esiste una vera e propria legislazione in materia di Self-driving e questa confusione legale accresce l'incertezza sul futuro del progetto di Tesla.

²⁹ Tesla SWOT Analysis (2020); <https://bstrategyhub.com/>

II. CONCORRENZA

Tesla deve affrontare la concorrenza aggressiva di due i settori: veicoli a carburante alternativo (ibrido, ibrido plug-in, auto completamente elettrica) e quelli con tecnologia di guida autonoma. Molti marchi automobilistici nel segmento del lusso come Mercedes, BMW, Audi, Lexus e nel segmento dell'economia come Toyota, Ford, Volvo, General Motors stanno progettando di lanciare la loro tecnologia eco-friendly/ self-driving, e li stanno offrendo ad un prezzo relativamente più basso. In quanto essendo delle aziende stabili e affermate sono capaci di generare economie di scala. Questo rappresenta una grande minaccia per un'azienda come Tesla il cui valore si basa sull'innovatività ed esclusività delle auto.

III. FIDUCIA A LUNGO TERMINE

Per qualsiasi azienda, la garanzia di sostenibilità a lungo termine è essenziale per mantenerne l'immagine pubblica. Tesla, a causa della sua instabilità non gode di fiducia a lungo termine da parte del pubblico, cosa che potrebbe sfociare in una mancanza di supporto continuo per il suo sviluppo.

IV. PRODUZIONE DELLE BATTERIE

Alla base delle batterie di Tesla ci sono principalmente gli ioni di litio, un elemento altamente reattivo ed esplosivo, cosa che rappresenta un fattore di rischio per i suoi prodotti. In alcuni casi infatti durante gli incidenti le macchine hanno preso fuoco, cosa che ha provocato un grande danno all'immagine dell'azienda. Per giunta gli altri materiali necessari hanno prezzi volatili per la loro scarsa e difficile reperibilità; questo ha spesso provocato degli stop della produzione.

V. COMPORTAMENTO DI ELON MUSK

L'intera reputazione di Tesla è basata sulla personalità rivoluzionaria del CEO Elon Musk. Tuttavia, il suo comportamento strano e impulsivo a volte colpisce la credibilità e il valore della sua azienda. Per esempio, nel 2018, durante il podcast di Joe Rogan Musk è stato fotografato mentre fumava marijuana e di conseguenza il valore delle azioni di Tesla è sceso del 9%.



Figura 19; Tweet di CBS news che ritrae il CEO di Tesla Elon Musk che fuma marijuana durante un'intervista in un podcast;

CAPITOLO II

Marketing Mix

Il Marketing Mix o 4P (Prodotto, Prezzo, Placement e Promozione) è il complesso di strategie che l'azienda utilizza per sviluppare il Marketing Plan. Per quanto riguarda Tesla, mantiene un alto livello di controllo di tutte le componenti del marketing mix, tale da massimizzare l'efficacia delle strategie di ottimizzazione dei profitti e del raggiungimento dei consumatori.

2.1 – PRODOTTO

Quando un'azienda inizia il suo business, offre ai consumatori un'offerta che può essere tangibile o intangibile: il prodotto. L'offerta di Tesla è rappresentata da prodotti ecosostenibili, il prodotto di maggiore successo è quello delle auto elettriche, ed è su questo settore che principalmente si basa la sua linea produttiva.

Tesla negli anni si è affermata fino a diventare leader nella produzione di auto elettriche. I modelli presentati e attualmente ordinabili dal sito web Tesla sono i seguenti:

Model S: berlina sportiva progettata per garantire sicurezza e ed ecostenibilità senza rinunciare alla velocità. Per le sue prestazioni risulta superiore alle sue rivali elettriche e a combustione interna.

Disponibile in due modelli: Performance o Long Range³⁰.



Figura 20; Model S

AWD
Dual motor a
trazione integrale

 **2,5s**
Accelerazione
da 0 a 100 km/h

 **610 km**
Di autonomia

 **17 pollici**
Display
touchscreen


Aggiornamenti
software via internet

804 litri
Spazio di carico


15 min
Per caricare
214 km

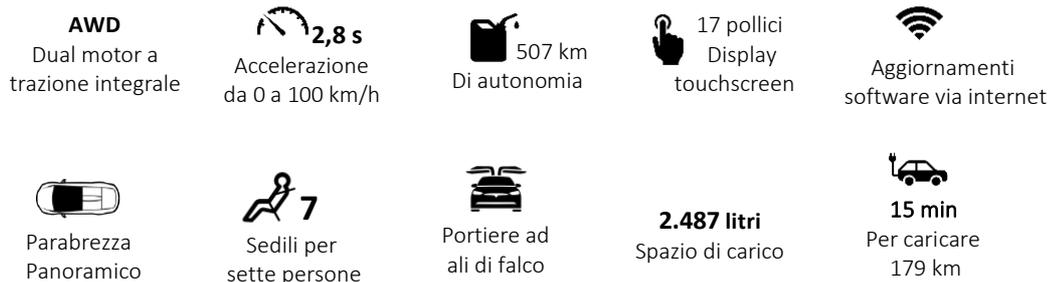
³⁰ https://www.tesla.com/it_IT/models

Model X: SUV full-electric premiato da National Highway Traffic Safety Administration come il SUV più sicuro sul mercato con valutazione di 5 stelle in tutte le categorie e pensato sin dalle origini per essere il più pratico, spazioso e sicuro (ma anche veloce) sul mercato.

Disponibile in due versioni: Performance e Long Range³¹.



Figura 21; Model X



Model 3: è il modello berlina più accessibile destinato ad un segmento di clienti più ampio. È sempre un modello sportivo dalle prestazioni inferiori rispetto alla Model S ma comunque dotato di tutti i comfort. Disponibile in tre versioni: Performance, Standard Plus e Long Range³².



Figura 22; Model 3



³¹ https://www.tesla.com/it_IT/models

³² https://www.tesla.com/it_IT/models

Model Y: lanciata nel 2019, è l'ultimo modello prodotto da Tesla, un SUV di medie dimensioni con la stessa autonomia della X e gli stessi standard di sicurezza e velocità.



Figura 23; Model Y

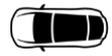
AWD
Dual motor
a trazione integrale

 **3,7 s**
Accelerazione
da 0 a 100 km/h

 **505 km**
Di autonomia

 **15 pollici**
Display
touchscreen

 **Aggiornamenti**
software via internet

 **Tetto interamente**
In vetro

 **Bagagliaio ad**
Accesso facile

 **7**
Sedili per
sette persone

 **Controllo**
in tutte le
condizioni climatiche

1,9 m²
Spazio di carico

 **15 min**
Per caricare
270 km

Cybertruck: è forse il modello di automobile più futuristico mai visto. Nasce dall'idea di un veicolo a metà tra un pick-up e un'auto sportiva, promettendo prestazioni ben superiori a quelle di entrambi. È disponibile in tre versioni: Single Motor RWD, Dual Motor AWD, Tri Motor AWD³³.



Figura 24; CyberTruck



ESOSCHELETRO

scocca esterna in acciaio inossidabile laminato a freddo, creata per garantire la massima resistenza e protezione dei passeggeri.



CAPACITÀ VERSATILI

Con una capacità di carico fino a 3.500 libbre e sospensioni pneumatiche adattive e regolabili, con un vano di carico esterno con serratura e con un volume di 100 piedi cubi e un tettuccio estremamente resistente, una capacità di traino di oltre 14.000 libbre, Cybertruck è in grado di affrontare con disinvoltura quasi tutte le situazioni più estreme.

 **2,9 s**
Accelerazione
da 0 a 60 mph

 **500+ miglia**
Di autonomia

AWD/RWD
Single/Dual/Tri motor
a trazione integrale

 **6**
Sedili flessibili
Per sei persone

 **17 pollici**
Display
touchscreen

 **Aggiornamenti**
software via internet

³³ https://www.tesla.com/it_IT/models

ROADSTER: supercar sportiva da quattro posti completamente elettrica con tetto in vetro removibile, la Roadster sfrutta al massimo le potenzialità offerte dalla progettazione aerodinamica garantendo performance, autonomia e accelerazione da record³⁴.



Figura 25; Roadster



Tutti i veicoli sono dotati della tecnologia AutoPilot, cioè un sistema di guida autonoma o Pilota Automatico, progettato per assistere o addirittura sostituire il guidatore negli aspetti più noiosi della guida. La tecnologia sfrutta 12 sensori a ultrasuoni che rilevano ostacoli e auto circostanti, il radar anteriore ha un raggio di copertura di 160 metri e le telecamere posteriori laterali e anteriori danno una visibilità di 360° gradi.



Figura 26; Immagine esemplificativa della tecnologia Autopilot; fonte: https://www.tesla.com/it_IT/models

³⁴ https://www.tesla.com/it_IT/models

Inoltre, l'azienda offre anche impianti di immagazzinamento di energia sia in ambito domestico che industriale. Tesla con l'acquisto di Solar City Corporation ha espanso il mix di prodotti includendo al suo interno anche pannelli solari e i relativi servizi di installazione.

Nello specifico i prodotti offerti sono:

- POWERWALL: un sistema automatizzato di immagazzinamento dell'energia proveniente da impianto fotovoltaico, immagazzina l'energia in eccesso generata durante in giorno e la rende disponibile quando necessario; lo scopo è quello di ridurre al minimo la dipendenza dalla rete elettrica.
- SOLAR ROOF: è uno speciale tetto fotovoltaico capace di trasformare la luce in energia elettrica, è integrabile con la batteria domestica Powerwall.

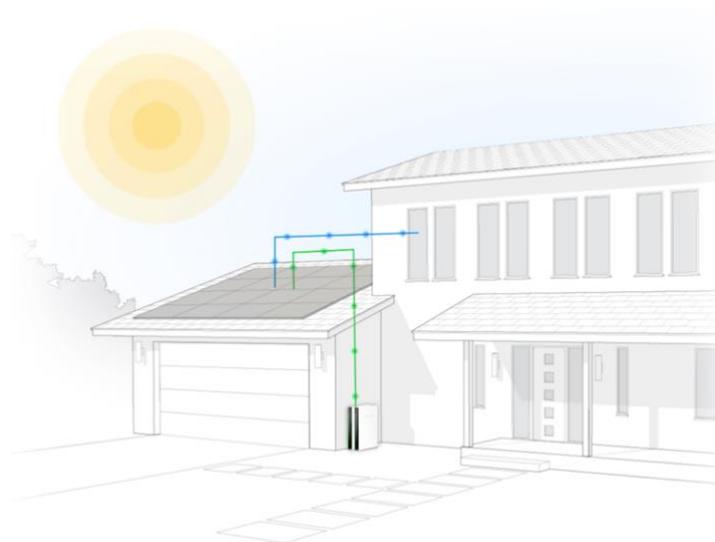


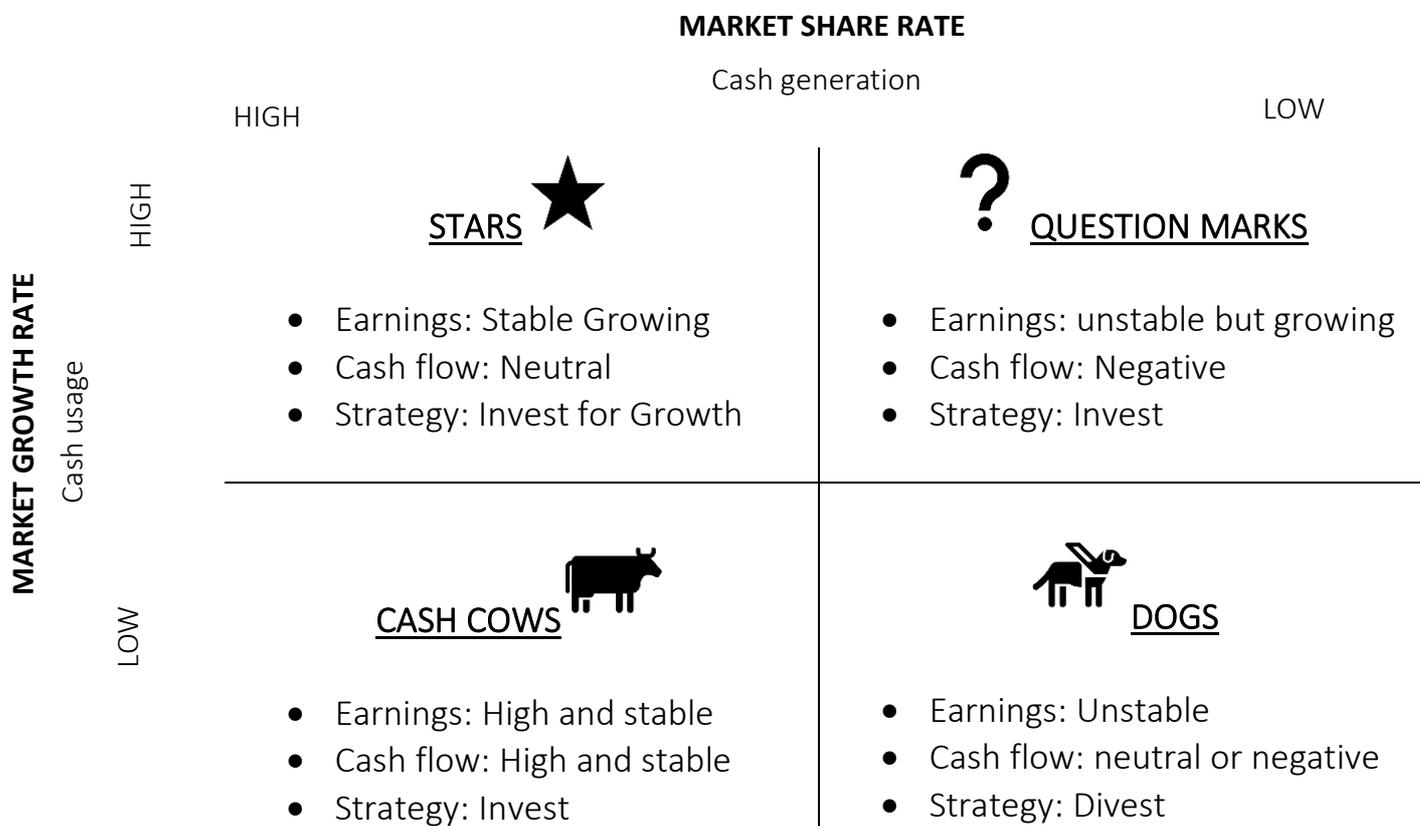
Figura 27; Immagine esplicativa del funzionamento del SolarRoof unito al Powerwall;
Fonte: https://www.tesla.com/it_IT/about

- POWERPACK: un sistema di stoccaggio dell'energia integrato adatto ad una rete aziendale o pubblica.

Infine, il quadro generale del mix prodotti mostra come il focus di Tesla sia sui veicoli elettrici. Tuttavia, sta tentando di crescere ed espandere il suo business, rimanendo sempre nel mercato eco-friendly ma spostandosi verso soluzioni ecologiche applicabili alla sfera domestica/industriale.

Applicando la matrice BCG che analizza la posizione dei prodotti nel mercato e il loro potenziale, i prodotti di Tesla possono essere inseriti in diversi quadranti a seconda del genere di prodotto (Auto/servizi). La matrice confronta l'attrattività del settore e la posizione competitiva, più precisamente valuta l'equilibrio

tra il l'investimento necessario e il profitto generato per posizionare il prodotto o il marchio su un particolare settore e strategia. Inoltre, mostra il modo in cui l'azienda decide di investire piuttosto che disinvestire in un determinato prodotto.



Per quanto riguarda il segmento delle auto elettriche i prodotti (modelli di auto) possono essere inseriti nel gruppo "Stars". Il profitto generato da questa linea produttiva è maggiore rispetto all'altra e richiede la maggior parte degli investimenti. Per quanto riguarda invece i prodotti come il PowerWall e il SolarRoof possono essere inseriti nel quadrante "Question Mark": rappresentano una piccola parte dei profitti e richiedono ingenti risorse economiche. Pertanto, il segmento delle auto elettriche risulta essere quello più redditizio se confrontato con quello dei servizi di stoccaggio di energia.

Per mantenere una crescita costante in entrambi i segmenti Tesla dovrebbe investire in entrambi ma maggiormente nel segmento meno redditizio.

2.2 – PREZZO

Nell'elemento Prezzo del marketing mix sono comprese le strategie di prezzo e i livelli di prezzo. La definizione del livello di prezzo deve essere coerente con la scelta del segmento di consumatori. Tesla stupisce i consumatori per le sue tecnologie e il suo design estremamente moderno e accattivante che difficilmente trova eguali. Produrre un'auto Tesla infatti è estremamente costoso, dai materiali alle tecnologie, e richiede grandi investimenti in ricerca e sviluppo. Come risultato, il prezzo di mercato di quasi tutti i modelli prodotti è nettamente superiore rispetto a quello dei modelli "full electric" di altre case automobilistiche come Ford, GM o Toyota; al contrario se paragonato al prezzo di aziende competitor nella stessa fascia di clienti come BMW non sembra così esagerato. Il prezzo della Model S va dai 70.000 US\$ ai 140.000US\$ circa, quello della Model X da 83.700 US\$ a 146.200 US\$, mentre la BMW i8 ha un prezzo di 144.395 US\$, puntando un segmento di consumatori alto³⁵. Tuttavia, con la Model 3 disponibile da circa 30.000US\$ l'azienda ha reso il suo prodotto più accessibile espandere il segmento clienti. La strategia di prezzo messa in atto è quindi una "Premium Pricing Strategy". Questa strategia prevede alti prezzi sulla base dell'unicità e qualità del prodotto. Tesla si pone così come un'azienda i cui prodotti si differenziano rispetto a quelli dei competitor per il valore attribuito all'azienda. I consumatori infatti sono disposti a pagare dei prezzi elevati per acquistare un'auto Tesla proprio perché considerata più avanti quanto a tecnologia. Pertanto, innovazione e "Product Design" sono i principali fattori che hanno determinato il successo di questa strategia.

Inoltre, Tesla utilizza per i prodotti come il Powerwall o SolarRoof una strategia di prezzo "market-oriented" che l'aiuta a mantenere una posizione leader in un settore mutevole ed instabile. Il suo focus è infatti quello di identificare i nascenti bisogni dei consumatori e conseguentemente ideare nuovi prodotti; la soluzione Powerwall unita al SolarRoof è evidenza di questa strategia: la produzione di energia ecosostenibile a basso costo. In aggiunta, molto probabilmente in futuro potrà cambiare o aggiungere nuovi prodotti e associare a questi nuove strategie di prezzo a seconda dei trend nell'industria dei trasporti e delle soluzioni ecosostenibili³⁶.

2.3 – PLACEMENT (DISTRIBUZIONE)

Con questa leva del marketing mix si intendono i luoghi e le location utilizzate per raggiungere i clienti ma soprattutto per vendere i prodotti. Dopo aver creato il prodotto e deciso il livello di prezzo l'azienda deve rendere i suoi prodotti visibili e raggiungibili dai suoi consumatori, quindi definire la strategia di distribuzione.

³⁵ F. A. Papia, *Marketing Mix of Tesla*

³⁶ D. Kissinger, *Tesla, Inc.'s Marketing Mix (4Ps) Analysis, 2018*

Come tutte le altre strategie anche quella di collocamento e distribuzione di Tesla si differenziano da quelle dei competitor. Comprare un veicolo Tesla non vuole dire andare al punto vendita, ascoltare una descrizione ed essere spinti dal venditore a comprare una macchina, non è così che l'azienda vende i suoi prodotti. Non ci sono concessionari o rivenditori, ma degli store Tesla e lo shop online rimuovendo rivenditori e terze parti. L'azienda crede che possedendo interamente la rete di vendita e di assistenza riesca ad offrire una "Customer Experience" convincente, mentre il raggiungimento dell'efficienza operativa e l'acquisizione dei servizi di vendite da parte delle case automobilistiche non permette di avere successo con il modello di distribuzione tradizionale in franchising. Inoltre, gli store dove i clienti possono guardare i prodotti e i servizi offerti sono pochi ma localizzati in aree strategiche. La strategia è quella di rendere i prodotti difficili da ottenere e quindi più desiderabili (il prezzo non è negoziabile, per un test drive bisogna depositare 5.000 US\$ e il tempo di attesa per ricevere l'auto è di circa 4 mesi)³⁷. Di conseguenza solo una limitata porzione di clienti riesce ad ottenerle e questo è proprio quello che l'azienda vuole. Rendere unica la sua offerta attraverso il fascino di possedere un prodotto di alta qualità e difficile da ottenere³⁸. Infatti, Tesla è un'azienda che non produce un grande numero di vetture come le altre case automobilistiche, quindi preferisce avere meno clienti e distribuire i propri prodotti tramite canali specifici, per esempio è possibile ordinare e configurare un'auto direttamente dal sito web ma le disponibilità sono limitate.

Figura 28; Configuratore auto Tesla; Fonte: https://www.tesla.com/it_IT/model3/design?referral=seth8185&redirect=no#battery

³⁷ F. A. Papia, *Marketing Mix of Tesla*

³⁸ D. Kissinger, *Tesla, Inc.'s Marketing Mix (4Ps) Analysis, 2018*

2.4 – PROMOTION

In questa leva del marketing mix sono comprese tutte le strategie e tattiche di comunicazione di Tesla. La strategia di marketing risulta incompleta senza la promozione, cioè come l'azienda riesce ad a far conoscere i propri prodotti dai consumatori. Tramite questa leva inoltre l'azienda riesce a creare e ad influenzare le aspettative e le percezioni dei consumatori e a sviluppare l'immagine del brand.

In questa sede varrà trattata brevemente la leva Promotion del marketing mix in quanto l'argomento sarà ampiamente sviluppato nei capitoli successivi.

Il marketing mix di Tesla è inusuale nel panorama automobilistico, in parte per la sua grande dipendenza dal "Viral Marketing"; infatti è questa strategia che permette all'azienda di raggiungere in modo efficace i suoi consumatori target ad un costo relativamente basso. Per esempio, il lancio della Model S è stata pubblicizzata per la maggior parte grazie ad alcuni video andati virali sui Social Media.

Un'altra strategia intrapresa da Tesla è quella del "Personal Selling". Strategia implementata grazie a come l'azienda ha strutturato i punti vendita. Questi infatti sono stati costruiti in modo tale da assomigliare il più possibile al sito web dove il cliente è seguito meticolosamente in tutto il suo percorso. Comprare un'auto Tesla non si riduce quindi ad una sterile azione di compravendita, ma al contrario è un'esperienza dove il cliente si sente immerso nell'universo Tesla e dove con l'acquisto dell'auto diventerebbe parte integrante della community.

Inoltre, Tesla si impegna particolarmente nelle pubbliche relazioni per far aumentare la sua popolarità. Per esempio, l'inclusione dei brevetti nell' "open-source movement" è dimostrazione della grande dedizione dell'impresa nella missione della transizione verso energie rinnovabili. Progetti di questo genere permettono di colpire l'opinione dei consumatori e la loro percezione riguardo l'azienda e in genere riguardo il Brand Tesla.

Occasionalmente Tesla si serve del "Direct Marketing", cioè vende componenti delle sue tecnologie applicate alle batterie o del sistema di propulsione ad altre aziende.

Dunque, per quanto riguarda la promozione è evidente come la strategia primaria che permette a Tesla di promuovere efficacemente i suoi prodotti sia il "Viral Marketing" abbinato ad altre strategie secondarie³⁹.

Tesla è un'azienda piena di innovazioni e sorprese. Nonostante il fatto che le auto elettriche dell'azienda siano famose in tutto il mondo, l'ostacolo principale contro la loro affermazione è la scarsità delle possibilità/opzioni di ricarica. Fino ad ora Tesla non è stata in grado di risolvere completamente il problema e per questo motivo le persone ancora risultano piuttosto titubanti nell'adozione delle auto elettriche. Data l'intenzione di Tesla di diventare il leader mondiale nella produzione di auto elettriche, deve impegnarsi per risolvere il problema delle scarse stazioni di ricarica.

³⁹ D. Kissinger, *Tesla, Inc.'s Marketing Mix (4Ps) Analysis*, 2018

CAPITOLO III

Digital transformation

3.1 – DIGITALIZZAZIONE DEL MERCATO AUTOMOBILISTICO

Con i precedenti capitoli si ha un quadro generale del settore delle auto elettriche, se ne comprendono le dinamiche e chi ne fa parte, si comprende qual è il business model di Tesla e i fattori che ne determinano il successo. In questo capitolo verrà analizzata la figura di Tesla intesa come guida nel settore automotive della trasformazione digitale. Inoltre, verranno analizzate in maniera approfondita le strategie messe in campo dall'azienda nel mondo digitale e come in seguito a queste strategie è riuscita ad avere successo.

Tesla è entrata come “disruptor” nel settore automobilistico e il suo business model è stato in grado di garantirle una posizione unica nel mercato. Da una parte ha cambiato il modo in cui le persone guardano i veicoli elettrici, dall'altra ha influenzato altri settori e le sue auto essendo sempre “connesse” hanno permesso di sviluppare business correlati. In altre parole, Tesla ha rivoluzionato il rapporto tra una casa automobilistica e il mondo digitale a tal punto che si può parlare di trasformazione digitale; l'azienda ha sfruttato le nuove tecnologie sviluppate per far progredire, revisionare e ringiovanire i processi e le attività operative, identificando e sviluppando nuove proposte di valore. Questa trasformazione è avvenuta in molte aree dalla revisione dei processi di automazione della produzione, all'efficace interazione con i clienti, potenziali o esistenti, alla creazione di una valida customer experience utilizzando intensamente i social media e sviluppando il sito web⁴⁰.

Inoltre, un aspetto importante della trasformazione digitale è il Digital Marketing e senza dubbio i principi del marketing mix sono comunque rilevanti e rendono unico il business model. Sotto molti aspetti la “digital transformation” è stata uno dei driver che ha permesso al marketing di reinventarsi in modo da aderire ai nuovi comportamenti di acquisto dei consumatori che danno molto peso ai servizi aggiuntivi come il servizio clienti, l'esperienza, lo sviluppo di prodotti, la presenza su Internet e le pubbliche relazioni. Grande focus va quindi posto sull'attenzione al comportamento dei consumatori ma è anche importante che l'azienda sia dotata di una grande capacità di rilevamento e di risposta/reattività. Una dei punti di forza di Tesla è proprio questo: connettersi istantaneamente ed efficacemente con i suoi consumatori attraverso le auto, internet, il sito web, o con i canali social.

Tuttavia, Tesla andrà incontro ad una forte concorrenza nel segmento della Model 3 da parte delle grandi case automobilistiche che nel frattempo stanno piano piano costruendo la loro esperienza nel campo

⁴⁰G. H. Th. Bruijl; *Tesla Motors, Inc.: Driving Digital Transformation and The Digital Ecosystem*

della viabilità elettrica. Tesla infatti sarà messa a dura prova dalla loro versatilità, dalle loro maggiori risorse economiche ma soprattutto dalla loro estensione geografica.

Il mondo digitale fornisce opportunità per la creazione del valore incomparabili. Per trasformazione digitale non si intende solo sfruttare nuove tecnologie in modo da accrescere e revisionare processi e operazioni, ma si tratta di riconoscere e generare nuove “value propositions”. È stato stimato che i benefici per le società nel settore automobilistico ottenibili con la trasformazione digitale potranno arrivare a \$3.1 trilioni oltre il valore dell'industria nell'anno 2025.

L'unicità e il valore di Tesla stanno nel fatto che è l'unico produttore automobilistico a fornire aggiornamenti automatici over-the-air del firmware che consentono alla vettura di migliorare la sicurezza, le prestazioni e le capacità di “infotainment” (informazione unita ad entertainment) da remoto.

Secondo Westerman, Bonnet, and McFee (2014)⁴¹, “la trasformazione digitale corrisponde all'uso della tecnologia con lo scopo di migliorare radicalmente le prestazioni o la portata delle imprese. È essenziale nell'approccio alla trasformazione digitale che si includano elementi quali migliorare e ricreare significativamente l'esperienza dei clienti, digitalizzare i processi operativi e ricreare nuovi modelli di business.

Secondo il Digital Business Global Executive Study, le organizzazioni con una digitalizzazione più matura si concentrano sull'incorporazione delle nuove tecnologie digitali mentre le organizzazioni meno digitalizzate si focalizzano sulla soluzione di problemi di business con le tecnologie digitali già presenti. Tuttavia, non si tratta solo di tecnologia, ci sono pressioni comuni da parte di clienti e dipendenti che guidano la trasformazione digitale, e cambiano ulteriormente l'organizzazione per sfruttare le nuove opportunità che le nuove tecnologie offrono: la trasformazione digitale riflette il suo impatto sull'organizzazione nel suo complesso cambiando il modello al centro della strategia di marketing⁴². In altre parole, il potenziale della trasformazione digitale per il marketing dovrebbe essere quello di identificare i “punti deboli” dei clienti analizzando il modo in cui i loro bisogni si sono spostati. Tutto ciò, dovrebbe portare verso una nuova serie di soluzioni di marketing.

La trasformazione digitale sta cambiando la natura e la disciplina del marketing, e nella maggior parte dei casi il marketing ha risposto positivamente e più rapidamente ai cambiamenti digitali rispetto ad altri segmenti nella maggior parte delle organizzazioni. Per quanto riguarda Tesla, le metriche di business tradizionali sono obsolete, il che è evidente per un'organizzazione la cui innovazione non è di tipo incrementale e che è più incline a cambiare le regole piuttosto che a rispettarle, creando una nuova categoria. Ci si aspetterebbe che il marketing abbia il ruolo di guida e leader nella trasformazione digitale in quanto fornisce la necessaria comprensione delle esigenze, dei desideri e delle abitudini dei consumatori. Tuttavia,

⁴¹ Westerman, G., Bonnet, D., & McFee, A. (2014, January 7). *The nine elements of digital transformation*. MIT Sloan Management Review. Retrieved from <http://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/>

⁴² Rajeck, J. (2017, July 7). *How digital transformation can revolutionize marketing*. Econsultancy.com. Retrieved from <https://www.econsultancy.com/blog/69229-how-digital-transformation-can-revolutionise-marketing>

senza una ferma disciplina su come ottenere e analizzare attraverso i vari canali digitali i comportamenti dei consumatori, nessuna delle misure di marketing avrà successo.

L'uso della tecnologia digitale ha migliorato le performance per molte aziende. Come è successo all'inizio del XXI secolo, quando in seguito alle nuove regolamentazioni in materia di emissioni di CO₂ è iniziato un cambiamento nel mercato automobilistico, anche ora la digital transformation influenzerà il mercato sia in ambito di value chain sia nella progettazione, produzione, distribuzione, e vendita al dettaglio, ristrutturando ulteriormente il modello di business automobilistico convenzionale. Infatti, organizzazioni come GM, Ford, Tesla, Volkswagen, e Toyota aumenteranno il loro focus sullo sviluppo di automobili "connesse", sulla tecnologia di guida autonoma, e certamente aumenterà la concorrenza per lo sviluppo della migliore tecnologia. Produttori e fornitori di auto intraprenderanno partnership con aziende e professionisti di sicurezza informatica, telematica, cloud computing, connettività e soluzioni di stampa 3D.

Inoltre, il profitto del mercato automobilistico aumenterà notevolmente e si diversificherà, spaziando dai servizi di mobilità on-demand e ai data-driven services, generando fino a 1,5 trilioni di dollari in più di potenziali entrate nel 2030, rispetto ai circa 5,2 trilioni di dollari derivanti dalla vendita di veicoli tradizionali e prodotti e servizi aftermarket, in aumento del 50% dai circa \$ 3,5 trilioni del 2015. La velocità di adozione dei veicoli elettrici e quindi la velocità di penetrazione del mercato di questi ultimi dipenderà in ultima istanza dall'accettazione da parte dei consumatori, dai costi delle batterie più bassi, dallo sviluppo di infrastrutture e norme sulle emissioni più severe. Inoltre, nuove figure forniranno servizi innovativi sviluppati sfruttando l'accesso ai dati dei veicoli e condividendo tali informazioni⁴³.

3.2 – TESLA LEADER DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE

La maggior parte delle attività di Tesla sono condotte online, pertanto è imperativo considerare e comprendere il potenziale impatto generato dal comportamento del cliente sul processo decisionale pre-vendita. Difatti, il processo comportamentale di acquisto è assimilabile all'unione dei processi di apprendimento⁴⁴, elaborazione delle informazioni, attività decisionale e consta di cinque fasi critiche: (1) identificazione del problema, (2) ricerca di informazioni, (3) valutazione delle alternative, (4) decisione di acquisto, e (5) comportamento post-acquisto; dunque le decisioni di acquisto iniziano con il riconoscimento della presenza di una necessità o di un bisogno. Il sito web ha quindi lo scopo di cogliere l'interesse del consumatore per il negozio online, e le informazioni fornite devono promuovere una relazione commerciale di consumo permanente: tutto deve avere lo scopo di riuscire a soddisfare il bisogno del cliente e farlo entrare

⁴³ G. H. Th. Bruijl; *Tesla Motors, Inc.: Driving Digital Transformation and The Digital Ecosystem*.

⁴⁴ Constantinides, E. (2004). *Influencing the online consumer's behaviour: The web experience*.

nel mondo dell'azienda, di farlo sentire partecipe dei suoi valori così da spingerlo a compiere l'azione d'acquisto. Tuttavia, ulteriori stimoli verso il riconoscimento della necessità possono derivare da altre fonti online o offline, in quanto molte organizzazioni utilizzano entrambi i canali di comunicazione.

Il consumatore dà inizio al processo di raccolta delle informazioni quando ha riconosciuto il suo bisogno, nella maggior parte dei casi utilizza internet. Risulta quindi fondamentale analizzare e comprendere i comportamenti di ricerca online dei consumatori. Inoltre, molti utilizzano internet oltre che per l'informazione, anche per la valutazione delle alternative e degli aspetti positivi e negativi di un prodotto/servizio prima di acquistarlo. Pertanto, il contenuto di un sito web B2C sarà focalizzato sul convincimento del consumatore a compiere l'azione di acquisto. Altresì, il processo di post acquisto è correlato al comportamento post-adozione che può includere riacquisto, uso ripetuto o sostituzioni, l'azienda quindi deve dare importanza al rapporto con il cliente anche in seguito all'acquisto, in quanto anch'esso andrà ad influenzare la reputazione dell'azienda stessa, a seconda della valutazione che il cliente dà all'esperienza di acquisto.

In altre parole, l'esperienza del cliente sul sito web è costituita da una combinazione di funzionalità online, stimoli, emozioni, informazioni, spunti, prodotti e servizi che vanno oltre le tradizionali 4P del mix di marketing⁴⁵. Le forze che influenzano gli il comportamento online dei consumatori sono sintetizzate nel grafico in Figura 29:



Figura 29; Forces Influencing online Customer Behavior; Fonte: Constantinides, E. (2004)

Tesla può essere considerata come un "giocatore" di nicchia, in quanto inizialmente mira un target di clienti specifico che poi si allarga in altre fasce demografiche (Model 3). In più le auto Tesla sono considerate "disruptive" poiché sono entrate nel mercato puntando ad una fascia alta di consumatori. Per "disruptive" si intende una tecnologia che cambia le basi della concorrenza modificando le metriche di performance lungo le quali le organizzazioni competono⁴⁶. Tuttavia, altri produttori automobilistici come Toyota o Daimler o Hyundai non sembrano seguire la strada percorsa da Tesla nell'approccio al mercato, al contrario il loro

⁴⁵ Constantinides, E. (2004). *Influencing the online consumer's behaviour: The web experience*.

⁴⁶ G. H. Th. Bruilj; *Tesla Motors, Inc.: Driving Digital Transformation and The Digital Ecosystem*.

segmento è quello di massa. Ciononostante, è sempre stata una prerogativa di Tesla quella di produrre per un mercato di massa attraverso un processo di ingresso a tre fasi:

1. Sviluppare un veicolo con poco mercato ed un prezzo alto (Roadster)
2. Sviluppare un veicolo con una fascia di prezzo medio alta e con più mercato (Model S e X)
3. Sviluppare un veicolo con un prezzo medio basso ma destinato ad un grande volume di vendite (Model 3)⁴⁷

Inoltre, uno dei più grandi vantaggi dell'azienda è quello di essere stato il "First Mover" del mercato, la prima azienda le cui auto non sono solo semplici auto elettriche di lusso ma sono tecnologia, cosa che le ha permesso di ottenere una posizione competitiva pressoché unica. Dalla prospettiva del brand, Tesla si è posizionata in un segmento di mercato che le permette di unire quello delle auto di lusso e quello delle auto eco-friendly/elettriche senza distanziare i consumatori in entrambi i segmenti, il che rappresenta un punto di forza e stabilità nel suo progetto di espansione nel mercato automobilistico.

Tesla promuove i suoi prodotti tramite una strategia aggressiva, il suo marketing budget è relativamente basso e il suo approccio nel vendere le sue auto è non-aggressivo. Ad esempio, nel 2015, e sulla base di misura-media di spesa in U.S., la spesa di Tesla in advertising per veicolo venduto è stata di \$6 dollari, rispetto ad aziende come Jaguar, Lexus, Porsche e Toyota che hanno speso in pubblicità rispettivamente \$3,325, \$1,168, \$267 e \$248 dollari per veicolo venduto⁴⁸. Inoltre, un fattore chiave per Tesla nella vendita di un'auto è quello di mantenere i costi complessivi di marketing molto bassi, il che si ottiene attraverso la differenziazione e come strategia di marketing digitale Tesla si è prevalentemente focalizzata sulla vendita di auto attraverso la sua piattaforma online. Tesla non ha istituito concessionarie, ma possiede un numero ridotto di negozi in tutto il mondo dove i potenziali clienti possono controllare i veicoli e poi ordinarli online. In altre parole, i punti di contatto con i clienti sono tre: vendite online, showroom e test drive.

Secondo un sondaggio di marketing condotto in U.S., c'è una chiara distinzione tra le performance relative alle varie piattaforme di marketing digitale. L'utilizzo da parte delle organizzazioni che utilizzano i social media (ad esempio, Facebook, LinkedIn) è passato dal 65% nel 2009 al 72% nel 2016; il microblogging (ad esempio, Twitter) ha visto un aumento dal 44% nel 2009 al 55% nel 2016⁴⁹. Contrariamente a quanto precedentemente affermato la condivisione di video e foto (ad esempio, Youtube, Instagram) ha visto un calo dal 52% nel 2009 al 49% nel 2016; il blogging è passato dal 51% nel 2009 al 44% nel 2016; e podcast e forum

⁴⁷ Hardman, S., Shiu, E., & Steinberger-Wilckens, R. (2015). *Changing the fate of fuel cell vehicles: Can lessons be learnt from tesla motors?* *International Journal of Hydrogen Energy*.

⁴⁸ Hanley, S. (2016, April 29). *Prenzler survey finds 92% of tesla owners will buy again*. *Teslarati*. Retrieved from <http://www.teslarati.com/prezler-survey-finds-92-percentage-tesla-owners-buy-again/>

⁴⁹ Moorman, C. (2016, December 5). *Driving toward the digital marketing organization*. *The Marketing Journal*. Retrieved from <http://www.marketingjournal.org/driving-toward-the-digital-marketing-organization-christine-moorman/>

(ad esempio, gruppi di Google) sono scesi da circa il 24% nel 2009 al 14% nel 2016⁵⁰. È fondamentale che le organizzazioni costruiscano le loro capacità di marketing digitale intorno al cliente, utilizzando gli insight del cliente, fornendo valori aggiunti per il cliente e creando un rapporto positivo e duraturo.

La digitalizzazione di Tesla si basa sullo sfruttamento di un mix di piattaforme digitali a disposizione dei clienti, sito web e varie piattaforme di social media utilizzate efficacemente e con dedizione per fornire un servizio di qualità al cliente. Inoltre, dal punto di vista della capacità di marketing dinamica, Tesla sta continuamente sviluppando, rilasciando e integrando la conoscenza del mercato attraverso l'analisi dei comportamenti dei suoi consumatori sulle sue piattaforme web. Probabilmente, Tesla sembra essere una di quelle organizzazioni che si sta muovendo verso un mercato ad alta velocità. Per esempio, sta lavorando su un livello di prezzo più basso per soddisfare una maggiore domanda, di cui l'impianto di produzione di batterie agli ioni di litio è una parte cruciale.

L'era digitale da una parte ha creato una immensa quantità di dati disponibili sfruttabili dalle aziende come strumenti di analisi che andranno poi tradotti in strategie di marketing. Dall'altra, il sovraccarico di dati da analizzare potrebbe rallentare il processo di decision-making. Dunque, essere in grado di elaborare le informazioni correttamente e rapidamente è un'abilità fondamentale per il raggiungimento del vantaggio competitivo.

Elementi quali l'informazione, la conoscenza del mercato e la reattività possono richiedere un'ulteriore spiegazione per vederne la loro connessione con l'approccio al marketing digitale di Tesla. Ad esempio, relativamente al concetto di reattività nei confronti del cliente o del competitor correlata, Kohli e Jaworki (1990) denotano che "L'orientamento al mercato è l'organizzazione di un'ampia generazione di market intelligence che si occupa delle future esigenze dei clienti, e l'organizzazione di risposte ad esse" e la reattività organizzativa può essere definita come la misura in cui un'organizzazione reagisce ai cambiamenti del mercato, e i risultati delle informazioni e delle interpretazioni che riceve dalla sua raccolta di informazioni condivise e ambientali⁵¹. In tale ambito è importante che l'azienda sviluppi capacità di "technical opportunism", elemento di impatto sulla reattività organizzativa, e basato su due dimensioni: capacità di rilevamento e di risposta, che "si riferisce alla misura in cui un'organizzazione è in grado o disposta ad agire a favore di tecnologie innovative"⁵².

⁵⁰ Moorman, C. (2016, December 5). *Driving toward the digital marketing organization*. *The Marketing Journal*. Retrieved from <http://www.marketingjournal.org/driving-toward-the-digital-marketing-organization-christine-moorman/>

⁵¹ Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). *Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications*. *The Journal of Marketing*, 54(2), 1- 18. Retrieved from <https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/Marketing-Strategy-Seminar-2015/Session%202/Jaworski%20and%20Kohli.pdf>

⁵² Lucia-Palacios, L., Bordonabe-Juste, V., Polo-Redondo, Y., & Grünhagen, M. *Technological opportunism effects on it adoption, intra-firm diffusion and performance: Evidence from the U.S. and Spain*. *Journal of Business Research*.

Il grafico successivo in Figura 30 fornisce un quadro teorico del processo che va dall'analisi delle informazioni alla performance e riassume quanto precedentemente detto.

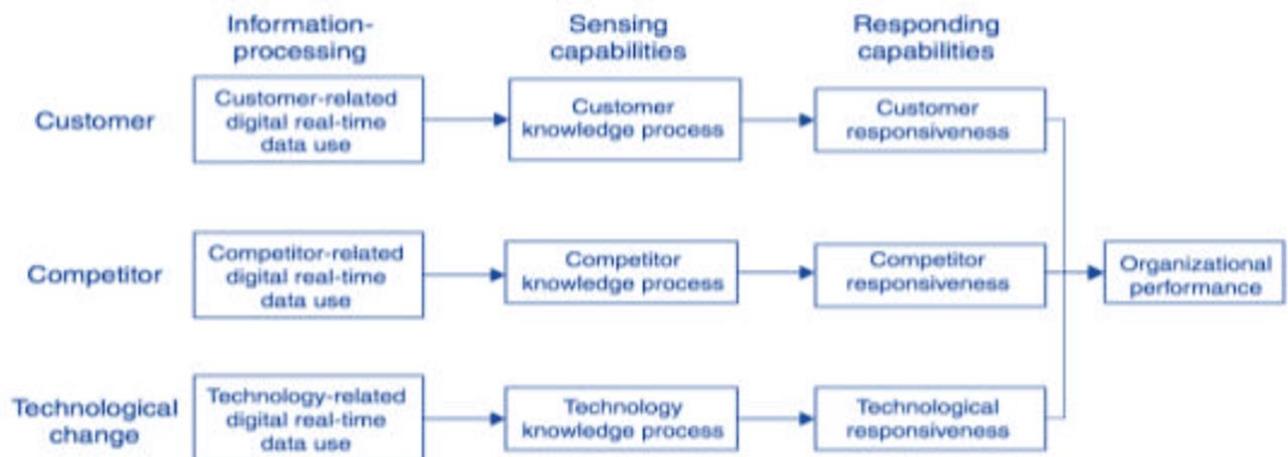


Figura 30; Sense and Respond Capabilities in the Digital Era Model;

Fonte: Orlandi, L. (2016). Organizational capabilities in the digital era: Reframing strategic orientation. *Journal of Innovation & Knowledge*

In sintesi, un'azienda deve raccogliere informazioni provenienti da tre diversi punti di vista: consumatore, competitor e innovazione tecnologica; in seguito, attraverso l'analisi delle informazioni raccolte andrà a comprenderne i comportamenti e le dinamiche. Dopo la comprensione l'azienda, a seconda della sua reattività dovrà rispondere mettendo in atto le strategie necessarie per il raggiungimento dei suoi obiettivi e questo determinerà la performance finale. Tutto il processo precedentemente descritto è stato ovviamente influenzato dalla digitalizzazione che ha reso i tempi molto più brevi ma ha complicato il quadro generale: raccogliere i dati è semplice se si hanno gli strumenti digitali adeguati, tuttavia con la grandissima quantità di informazioni che si possono ottenere nel mondo digitale risulta poi difficile analizzarle e riuscire a capire quali siano effettivamente necessarie e quali no.

Quanto detto finora si riflette ampiamente nelle capacità di rilevamento delle informazioni e risposta di Tesla che si affiancano alle sue digital marketing capabilities, e si traduce in un vantaggio competitivo a livello di marketing e in una maggiore performance finanziaria. In aggiunta, la letteratura sulle capacità dinamiche dimostra l'importanza di essere sensibili alle nuove opportunità innovative e ai cambiamenti in modo da ottenere un vantaggio competitivo. Tra reattività organizzativa e vantaggio competitivo è presente una relazione che se sfruttata in modo adeguato conduce ad un effetto positivo sulla performance aziendale⁵³.

Secondo Kor e Mahoney (2005), (come citato in Breznik & Lahovnik, 2016), la capacità di marketing è una "fonte duratura" di vantaggio competitivo⁵⁴. Inoltre, le capabilities tecnologiche sono strettamente correlate con le capacità di ricerca e sviluppo, il cui scopo è quello di generare potenziale di innovazione.

⁵³ G. H. Th. Bruijij; Tesla Motors, Inc.: Driving Digital Transformation and The Digital Ecosystem.

⁵⁴ Korr, Y., & Mahoney, J. (2005). How dynamics, management, and governance or resource deployment influence firm-level performance. *Strategic Management Journal*

Tuttavia, come pioniere della percezione delle capacità dinamiche, Teece (2007, 2009) denota tre campi distinti: (a) rilevamento (identificare le opportunità), (b) cogliere (riconoscere il valore e il potenziale), e (c) gestire le minacce (mantenere la competitività mediante riallineamento e riconfigurazione). Soprattutto in ambienti di business in rapido movimento con una forte concorrenza internazionale, il raggiungimento di un vantaggio sostenibile richiede più della proprietà di "knowledge assets" difficili da replicare, ma ha anche bisogno di capacità dinamiche uniche e difficili da imitare.

Successivamente, molte organizzazioni si affidano ai vecchi paradigmi per risolvere attuali problemi e trascurano nuove ma rischiose opportunità. Ad esempio, General Motors ha deciso di non perseguire il modello di Tesla con i veicoli elettrici e di contrastare la concorrenza di Tesla con la tecnologia già esistente. Inoltre, il cambiamento tecnologico si è dimostrato dannoso per le organizzazioni consolidate che hanno dovuto affrontare cambiamenti tecnologici radicali. Un'organizzazione ha bisogno di percepire, cogliere e trasformare le capacità per mantenere un vantaggio competitivo. E le capacità di marketing dinamico hanno un ruolo importante nelle performance organizzative. Il capitale sociale e umano, e la cognizione dei manager impegnati nell'utilizzo e nella creazione di risorse di marketing e di know-how di mercato, il bilanciamento dei cambiamenti tecnologici e di mercato sono tutti integrati nelle capacità di marketing dinamico. Inoltre, le capacità di marketing creano una comprensione più completa delle esigenze e dei bisogni attuali e futuri dei clienti e un'analisi efficace della concorrenza.

Come organizzazione orientata al mercato, Tesla ha sviluppato sia un alto livello di marketing capabilities allineando prezzi, ricerca di mercato, canali, promozioni, fedeltà e prodotto questioni di governance nei mercati emergenti sviluppo sia la capacità di connettere gruppi di clienti specifici⁵⁵.

Dunque, Tesla è l'azienda leader quanto a digital skills, si può dire che sia l'azienda guida della digitalizzazione in campo automobilistico. Una prima importante area esemplificativa della trasformazione digitale di Tesla è la customer experience.

3.3 – LA DIGITALIZZAZIONE DELLA CUSTOMER EXPERIENCE

Morgan Stanley ha definito Tesla "la più importante azienda automobilistica del mondo", e la Tesla Model S la "macchina più amata in America" e non solo per il suo design e per la sua innovatività, ma è amata dai suoi clienti soprattutto per l'esperienza a cui prendono parte⁵⁶. La maggior parte delle aziende instaura un rapporto con il cliente solo al momento della compravendita dell'auto, ma con Tesla è diverso. I proprietari delle sue

⁵⁵ G. H. Th. Bruijl; *Tesla Motors, Inc.: Driving Digital Transformation and The Digital Ecosystem*.

⁵⁶ B. Morgan, *10 Customer Experience Lessons From Tesla*; 2019; <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/02/06/10-customer-experience-lessons-from-tesla/#4b62ec0b6347>

auto vogliono che l'azienda abbia successo, si sentono partecipi dell'azienda stessa. Tesla non è solo un marchio ricercato che i consumatori sono orgogliosi di guidare, ma è anche un punto di riferimento per gli altri produttori di auto che stanno cercando di ottenere un pezzo del suo mercato. Nel 2018 infatti ogni altra azienda ha presentato la sua versione di auto che andrà a competere nello stesso segmento di mercato di Tesla.

I clienti adorano le auto eleganti e l'esperienza che hanno con l'azienda. Tuttavia, Tesla non è stata immune ai problemi, ma ha sempre mantenuto un focus sul cliente sia durante i momenti difficili che nel periodo iniziale di costruzione della sua reputazione. Grazie a questo suo impegno nei confronti del cliente l'azienda si è guadagnata la lealtà dei suoi clienti, con un satisfaction rating del 90%⁵⁷. Sin dall'inizio del processo di acquisto delle auto il cliente si rende conto che una Tesla è diversa, l'azienda controlla tutto e non è insistente nel portare il cliente all'acquisto ma vuole che i consumatori sperimentino e conoscano l'azienda. Una buona customer experience infatti ha portato ad avere clienti molto fedeli alcuni dei quali hanno anche aspettato anni per avere la Model 3s. Parte del successo avuto dalla customer experience di Tesla è dovuto alla sua forte impronta digitale.

Il rapporto con il cliente non si ferma dopo l'acquisto di un prodotto, tutte le auto sono connesse e ricevono gli aggiornamenti dei software direttamente dall'azienda. Tesla infatti si immedesima nei suoi clienti per l'ideazione della loro "Customer Journey", creando le soluzioni migliori. Questo è molto importante specialmente perché le auto elettriche non sono come le altre auto, per questo Tesla sta ampliando la rete di stazioni di ricarica in Europa e in US per rendere più facile caricare i veicoli lungo la strada. A tale scopo, le auto Tesla essendo sempre "connesse", quando necessitano di essere ricaricate segnalano la stazione di ricarica più vicina rendendo più facile per il guidatore raggiungerla, così facendo al guidatore risulta più facile raggiungere la stazione. Inoltre, dato che caricare un veicolo elettrico non è un'operazione istantanea, su ogni veicolo grazie ai grandi touchscreen display presenti a bordo è possibile giocare a numerosi videogames interattivi dove l'auto stessa si trasforma in videogioco, è possibile anche guardare film in streaming o disegnare quando l'auto è parcheggiata (per la carica). Tutto ciò va ad aggiungere valore all'esperienza del cliente post-acquisto.

Tesla ha spesso subito dei ritardi nella consegna delle auto. Molti clienti che avevano ordinato la Model 3 sono stati scoraggiati dal rinvio delle date di consegna a causa di problemi di produzione. Presto, i clienti iniziarono a vedere immagini di arretrati di Model 3 completati presso gli impianti di assemblaggio e si chiedevano perché non avevano ancora ricevuto le loro auto. Invece di nascondersi dietro il problema, Tesla ha imparato ad essere onesta sulle sue difficoltà. Molti dei clienti che avevano twittato l'azienda hanno anche ricevuto risposte personali da Elon Musk con aggiornamenti onesti sulla situazione.

⁵⁷ B. Morgan, *10 Customer Experience Lessons From Tesla*; 2019; <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/02/06/10-customer-experience-lessons-from-tesla/#4b62ec0b6347>

Al giorno d'oggi i consumatori non hanno voglia di aspettare per entrare in contatto con le aziende. Vogliono essere in grado di ottenere risposte in breve tempo sul loro programma. Dopo la prova di guida di un'auto, ai potenziali clienti Tesla vengono inviati dei link in modo tale da poter configurare la propria auto e conoscere i prezzi direttamente tramite la loro piattaforma online. Tesla dà ai clienti le informazioni necessarie per poi poter prendere le proprie decisioni, senza fargli perdere tempo. Il 73% dei clienti infatti valuta positivamente che l'azienda abbia considerazione del loro tempo⁵⁸.

Il focus sul digitale quindi permette a Tesla di fornire al cliente un'esperienza di valore e nettamente superiore a quella dei suoi competitor. I consumatori moderni la maggior parte delle volte vengono a conoscenza dell'azienda grazie ad internet. Questo significa che il mondo digitale fornisce ai clienti una prima impressione del brand. Tesla spicca subito grazie alla sua forte presenza digitale. I clienti possono ottenere tutte le informazioni in un unico luogo e sono potenziati attraverso l'esperienza digitale.

3.3.1 – L'utilizzo dei big data

I big data sono diventati il principale fattore di competitività delle imprese. I dati sono diventati necessari per un business per migliorare le proprie performance e farle diventare migliori di quelle degli altri in modo tale da fornire servizi eccellenti per i propri clienti.

Giorno dopo giorno, i big data acquisiscono sempre più importanza. Tuttavia, aumentando di importanza, aumentano anche di complessità. Il volume di Big Data è diventato talmente vasto che le informazioni fornite sono quasi infinite ed è così grande che rappresenta ancora una sfida per le tecnologie di oggi riuscire ad analizzarlo in modo corretto⁵⁹.

Per definizione i Big Data sono un insieme di informazioni per lo più acquisite tramite nuove fonti di dati, più complessi e più grandi in volume rispetto ai dati normali.

Le caratteristiche principali dei Big Data possono essere riassunte come segue:

- **VOLUME** – sono presenti in grandissime quantità e per un'azienda più ne ha meglio è. L'alto volume di informazioni di cui sono costituiti è per lo più destrutturato, cioè sta a colui che deve analizzarli capire quali sono rilevanti e quali no. La tipologia di dati presenti è molto varia può andare da un post su Facebook, un click su un sito web, o le preferenze di una persona comprese tramite i dati dei social media;
- **VELOCITA'** – si intende la velocità a cui i dati vengono elaborati;

⁵⁸ B. Morgan, *10 Customer Experience Lessons From Tesla*; 2019; <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/02/06/10-customer-experience-lessons-from-tesla/#4b62ec0b6347>

⁵⁹ G. Lobzhanidze, *Improving Experience Through Data, the Tesla Way*; <https://www.qminder.com/tesla-experience/>

- VARIETA' – si intende la varietà del tipo di dati (testi foro audio o video);
- VERIDICITA' – è possibile trovare tanti dati ma se questi non risultano attendibili e veritieri e non hanno valore reale quantificabile allora sono inutili. La veridicità si riferisce alla veridicità e affidabilità dei dati;

La raccolta dei dati potrebbe non sembrare una cosa positiva per tutti, soprattutto dal momento che oggi quando interagiamo con la maggior parte dei siti web vengono raccolti i nostri dati. L'amministratore delegato della società, Elon Musk, ha sostenuto più volte che l'hardware AI di Tesla è il migliore sul mercato. Una tale dichiarazione di self-confidence non è venuta fuori dal nulla. Fin dall'inizio, l'azienda ha l'obiettivo di diventare leader del mercato automobilistico. E per raggiungere questo obiettivo, raccoglie costantemente i dati dai sensori delle auto. I sensori rilevano dati come auto, edifici, pedoni, segnali stradali, praticamente tutto ciò che si vede. Tramite la raccolta di tutte queste informazioni l'azienda migliora la tecnologia AI (tecnologia di guida autonoma). Secondo Business Insider per il 2023 ci si aspetta una presenza di circa tre milioni di auto Tesla e tutte queste invieranno informazioni all'azienda. Si apre così una nuova fonte di raccolta delle informazioni, quelle generate dalle auto elettriche. I ricercatori di McKinsey & Co stimano che il valore delle informazioni provenienti da questa fonte sarà di 750 bilioni di dollari all'anno⁶⁰.

Tesla sostiene che ha acquisito dati per almeno 100 milioni di miglia. Tutti questi dati servono a migliorare il sistema di navigazione, arricchendo le mappe con dati che mostrano zone di pericolo, ma anche strade percorse in media a velocità più elevate e quelle dove in media le auto rallentano. Si ritiene che questi dati siano 100 volte più accurati di quelli dei sistemi di navigazione standard.

Tuttavia, l'informazione stradale non è l'unica cosa che una macchina raccoglie. Per esempio, durante la guida le telecamere monitorano l'ambiente e improvvisamente a causa di circostanze impreviste il conducente è costretto a frenare bruscamente. Ciò che Tesla fa in questo caso è combinare i dati della fotocamera, del volante e dei pedali per capire la situazione, e successivamente la tradurrà in un dato. Pertanto, Tesla utilizza anche le azioni e le reazioni del conducente per comprendere meglio l'ambiente e la situazione intorno alla vettura. Questo porterà all'ottenimento di così tanti dati da rendere la tecnologia di auto-guida più affidabile. Le auto infatti sono costantemente collegate a Internet attraverso la rete cellulare. Una delle modalità uniche della tecnologia AI è che l'auto non è programmata per rilevare esplicitamente qualsiasi oggetto, pianificare un percorso o manovrare componenti specifici della vettura. Piuttosto, ha la libertà di imparare da sola osservando le azioni del driver, come affermato da Nvidia.

⁶⁰ G. Lobzhanidze, *Improving Experience Through Data, the Tesla Way*; <https://www.qminder.com/tesla-experience/>

Il raccoglimento dei dati ha lo scopo di fornire a Tesla un quadro generale circa le preferenze dei suoi clienti in modo da garantire loro la migliore esperienza di guida. A tale scopo solo perché Tesla mira a sbarazzarsi del conducente non significa che voglia sbarazzarsi del cliente. Al contrario, tutti i dettagli di cui sopra servono solo a rendere l'esperienza del cliente più piacevole e confortevole.

Uno dei modi migliori per avere dei clienti soddisfatti è quello di fornire la soluzione ancor prima che il problema si verifichi. È esattamente quello che sta facendo Tesla con l'informazione in tempo reale. Anticipa e corregge i problemi che potrebbero interferire con una buona esperienza del cliente.

Questo è uno dei principali vantaggi competitivi di Tesla. Mentre altre aziende hanno difficoltà a capire come utilizzare i dati dei clienti e nella maggior parte dei casi li ignorano, Tesla si guadagna la lealtà dei suoi clienti attraverso la sua attenzione agli insight dei clienti.

I dati approfonditi di Tesla non servono solo a capire la strada ma anche ogni aspetto della customer experience. Oltre ad ottenere dati stradali, l'azienda osserva attentamente i suoi forum online per identificare eventuali problemi comuni vissuti dai clienti in modo da risolverli al più presto. Tutto questo porta ad una customer loyalty del cliente nettamente superiore a quella dei competitor.

In questo modo Tesla ottiene due risultati con un'unica fonte, raccogliendo i dati riesce a ottenere approfondimenti stradali dal valore di miliardi di dollari e approfondimenti sui clienti che sono inestimabili. Tesla dovrebbe essere un modello per ogni azienda, la cui mentalità orientata ai dati si traduce in tali innovazioni che modellano il nostro futuro e l'esperienza del cliente⁶¹.

L'idea di Tesla è quella di costruire un'esperienza "fully-connected" e il più personalizzata possibile per i suoi consumatori.

3.4 – “DIGITAL MANUFACTURING”

Un'altra area dove Tesla si distingue per le sue competenze tecnologiche e digitali è nella produzione. L'azienda produce infatti un grande numero di macchine con meno persone della media, ridefinendo completamente il manufacturing tradizionale. Il processo di assemblaggio delle auto di Tesla infatti è quasi completamente automatizzato. L'utilizzo delle moderne tecnologie digitali contribuisce a migliorare la produttività, ridurre gli sprechi, tagliare i costi e sviluppare nuovi prodotti per il futuro⁶². Tuttavia, più i sistemi sono avanzati, più è facile che qualcosa vada storto e Tesla questo lo ha sperimentato durante in lancio e la produzione della Model 3, quando a causa della grande domanda, c'era la necessità di una produttività elevata. Per rispondere a questa richiesta è stata costruita una speciale fabbrica che è stata quasi completamente meccanizzata e digitalizzata con robot e sistemi controllati da computer. In un primo

⁶¹ G. Lobzhanidze, *Improving Experience Through Data, the Tesla Way*; <https://www.qminder.com/tesla-experience/>

⁶² J. Markman, *Tesla Revolution Is The Factory, Not The Car*, 2018; <https://www.forbes.com/sites/jonmarkman/2018/02/28/tesla-revolution-is-the-factory-not-the-car/#7ec315367547>

momento, questa nuova e coraggiosa strategia sembrava l'approccio appropriato per l'auto del futuro'. In realtà la situazione era più complessa del previsto, come lo stesso Musk ha ammesso tramite un tweet:

“L'eccessiva automazione utilizzata da Tesla è stata un errore. Gli esseri umani sono sottovalutati” –

Come risultato la produzione ha subito gravi ritardi e, di conseguenza, i prezzi delle azioni di Tesla sono calati drasticamente. Sembrava che la compagnia della Silicon Valley avesse raggiunto un limite e che inviare razzi nello spazio fosse più facile che costruire una serie di automobili⁶³.

Nonostante le difficoltà Elon Musk sostiene che sia fondamentale “realizzare la macchina che costruisce la macchina” e che “è più difficile costruire il sistema di produzione che costruisce il prodotto che creare il prodotto in primo luogo”. Ponendo tale importanza sulle capacità della fabbrica e “pensare davvero alla fabbrica come a un prodotto” Tesla è in grado di ottenere significativi incrementi di produttività e una perfetta integrazione tecnologica tra la vettura e la fabbrica. Nel caso della Gigafactory, ogni aspetto è stato creato per rendere il processo di produzione il più efficiente possibile; inoltre, tutte le attrezzature all'interno sono mappate con il GPS.



Figura 31; illustrazione dell'interno dello stabilimento Fremont di Tesla.

Lo stabilimento di Tesla a Fremont invece è considerato uno degli impianti automobilistici più avanzati al mondo e si concentra sulla realizzazione di sistemi di produzione più automatizzati possibili.

All'interno di questo stabilimento Tesla ha introdotto gli Autonomous Indoor Vehicles (AIVs) che sono capaci di spostarsi per lo stabilimento utilizzando la mappatura digitale e dei sensori avanzati.

Tesla ha infine dimostrato un impegno totale per la trasformazione digitale in ogni aspetto dell'azienda.

⁶³ *Wired, “Peek Inside Tesla’s Robotic Factory”, July 2013*

CAPITOLO IV

La digitalizzazione delle strategie di marketing

Per le aziende sta diventando sempre più importante se non fondamentale spostare una parte del proprio business nel mondo digitale. In questo mondo infatti è possibile raggiungere un target quasi illimitato di consumatori sparsi per tutto il mondo e soprattutto in maniera istantanea. Di seguito un grafico che illustra la quota di piccole e medie imprese negli Stati Uniti che considerano la presenza sul digitale importante per le PMI, sulla base dell'indagine Statista condotta tra il 28 settembre e il 7 ottobre 2016⁶⁴. Complessivamente, il 45,2% dei proprietari di PMI riteneva che la presenza digitale fosse molto importante per le PMI.

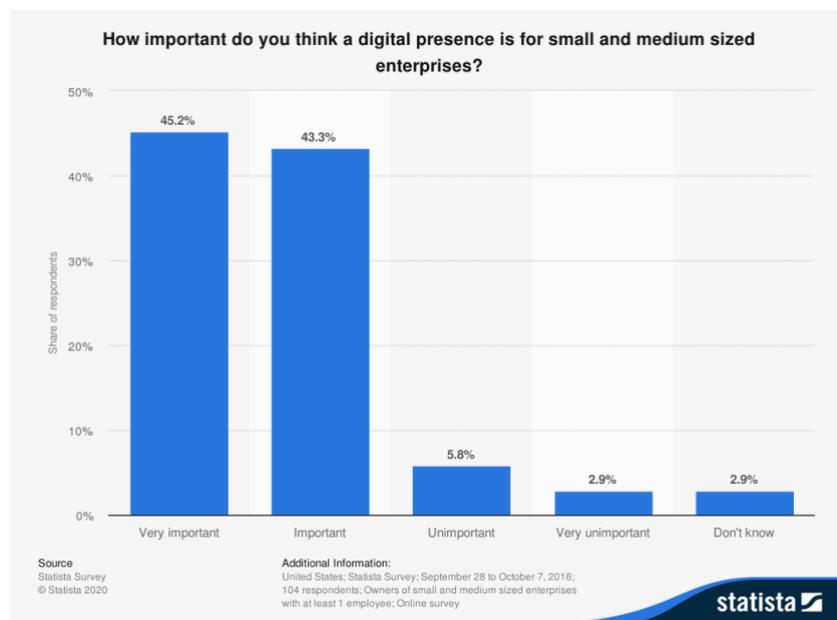


Figura 32; Livello di importanza della presenza digitale; Fonte statista.com

In particolare, nel precedente capitolo si è affrontato l'argomento della digitalizzazione nell'ambito dell'esperienza del consumatore e della produzione. In questo capitolo il focus sarà posto sulla digitalizzazione del marketing e sull'approccio di Tesla in quest'ambito.

4.1– Digital Marketing

L'economia digitale, che sta rapidamente emergendo, sta mettendo in discussione la rilevanza delle pratiche di marketing esistenti, ed è necessaria una radicale riprogettazione delle marketing skills coerenti con le esigenze emergenti del mercato del 21° secolo⁶⁵.

⁶⁴ <https://www.statista.com/statistics/622764/us-sme-owners-importance-of-digital-presence-for-smes/>

⁶⁵ Cliff Wymbs; *Digital Marketing: The Time for a New "Academic Major" Has Arrived*, 2011

Il marketing digitale è un concetto in evoluzione; tuttavia, è importante fornire una definizione chiara e coerente. Il Digital Marketing Institute definisce il marketing digitale come "*l'utilizzo di tecnologie digitali per creare un sistema integrato e mirato di comunicazione misurabile che aiuta ad acquisire e mantenere i clienti, costruendo con loro relazioni profonde e durature*"⁶⁶. Digital marketing include sia il direct marketing, che considera i clienti come individui e li definisce non solo per le loro caratteristiche individuali, ma anche per come si comportano, e il marketing interattivo, che ha la capacità di rivolgersi a un individuo inteso come singolo e ne raccoglie e ricorda la risposta a diversi stimoli.

Il marketing digitale comporta anche l'applicazione di tecnologie digitali, ovvero web, e-mail, database, mobile/wireless, TV digitale e social a supporto di attività di marketing interattive e non interattive finalizzate alla realizzazione di acquisizione e mantenimento dei clienti all'interno di un processo di acquisto multicanale inteso come ciclo di vita del cliente.

Poiché Internet è una sola tecnologia e il marketing utilizza numerosi canali digitali per raggiungere i clienti, il termine marketing digitale sembra essere più appropriato del più limitato termine Internet marketing.

La prima parte della definizione di marketing digitale illustra la gamma di piattaforme di accesso e strumenti di comunicazione che formano i canali online utilizzati dagli e-marketer per costruire e sviluppare relazioni con i clienti. Le piattaforme online offrono contenuti e consentono l'interazione attraverso diversi strumenti di comunicazione online, come i siti web delle aziende, motori di ricerca, blog, e-mail, e messaggistica istantanea. Alcuni includono anche il tradizionale telefono vocale come parte del marketing digitale.

La seconda parte dell'illustrazione indica che il driver principale del successo del marketing digitale è il rendimento economico derivante dall'acquisizione di nuovi clienti e dal mantenimento dei rapporti con i clienti esistenti, e non la tecnologia utilizzata. La definizione nella figura sovrastante sottolinea inoltre che il marketing online non viene praticato in isolamento ma è più efficace quando è integrato con altri canali di comunicazione come il telefono, la posta diretta, o faceto-face. Infatti, i canali online potrebbero anche essere utilizzati per sostenere l'intero processo di acquisto dalla prevendita alla vendita al postvendita e ulteriore sviluppo delle relazioni con i clienti⁶⁷.

Una differenza fondamentale tra il marketing digitale e il marketing tradizionale è che il primo utilizza tecnologie digitali che sono intrinsecamente misurabili, consente di instaurare contatti o conversazioni con specifici clienti all'interno del segmento target, e facilita la creazione di relazioni tra i clienti e le imprese, mentre il secondo può essere considerato molto più orientato alla comunicazione di massa. Il numero e i modi

⁶⁶ Smith, K. (2007, October 5). *What is digital marketing?*

⁶⁷ Cliff Wymbs; *Digital Marketing: The Time for a New "Academic Major" Has Arrived*

di creare le relazioni e conversazioni digitali con i clienti cresce in modo esponenziale, limitati solo dalla fantasia e spirito imprenditoriale dei loro creatori⁶⁸.

I principali strumenti del marketing digitale che sono stati usati maggiormente sono l'Internet-based search marketing, banner pubblicitari. Il primo ha ottenuto molto successo a grazie alla sua rilevanza per l'indagine delle azioni dei consumatori, mentre il secondo è spesso visto fastidioso ma necessario perché interrompe le conversazioni dei consumatori. Il futuro del marketing digitale sarà semplicemente seguire i clienti ovunque possano andare. Oggi le tendenze sembrano indicare che i clienti sono sempre meno sedentari e più social. Così, la chiave per il futuro successo del marketing è piuttosto semplice da articolare ma molto più difficile da implementare: far ottenere al cliente le informazioni desiderate quando e dove ne ha bisogno, evitare di fornire informazioni irrilevanti in modo disordinato e di violare la sua privacy.

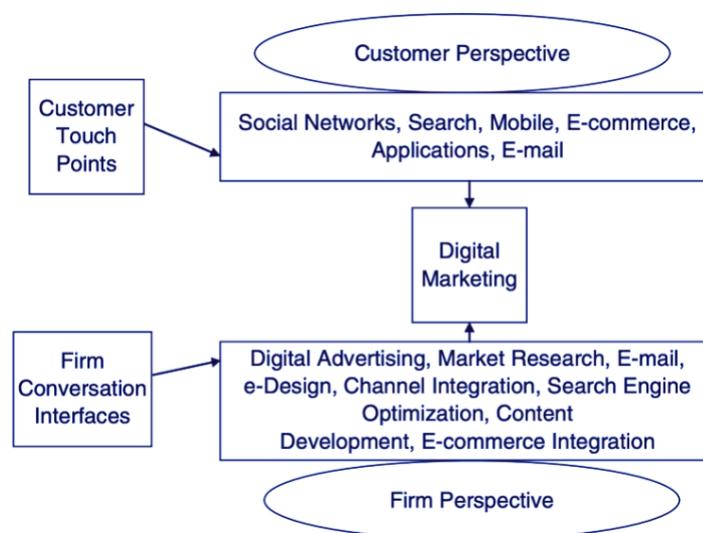


Figura 33; Definizione di Digital Marketing; Fonte: Cliff Wymbys; Digital Marketing: The Time for a New "Academic Major" Has Arrived

Il marketing digitale rappresenta il ponte tra punti di contatto digitali del cliente e le interfacce di conversazione digitale che le aziende utilizzano per fornire contenuti pertinenti al cliente. (Vedi Figura sovrastante che illustra queste relazioni.)

4.2– Le strategie adottate da Tesla

Come già è stato detto, Tesla è l'azienda leader nella digitalizzazione in ambito produttivo e così come lo è nell'ambito del marketing. Solitamente, la maggior parte della relazione tra il consumatore e l'azienda è solamente "transactional", cioè una relazione che ha la sola durata dell'azione di vendita. Ma questo non avviene con Tesla. Proprio come Tesla investe sé stessa nella creazione delle migliori auto elettriche del pianeta, i proprietari Tesla sono veramente investono nel successo della società.

⁶⁸ Alkhateeb, F., Clausen, K., Khanfar, N., & Latif, D. (2008). Digital marketing: Legal and regulatory risk associated with Web 2.0 adoption by the pharmaceutical companies. *Journal of Medical Marketing*, 8, 311-318

Il target di riferimento di Tesla è partecipare della missione dell'azienda e crede sinceramente che sia capace del meglio. Infatti, in meno di due decenni, è diventata l'azienda automobilistica con maggior capitalizzazione a livello globale e uno dei marchi di auto più ricercate con una fan base sorprendente. Infatti, a settembre 2020 ha raggiunto una capitalizzazione di oltre 350 miliardi di dollari contro quasi 200 (miliardi di dollari) di Toyota; di seguito in Figura 34 il grafico che mette a confronto la capitalizzazione delle maggiori aziende automobilistiche:

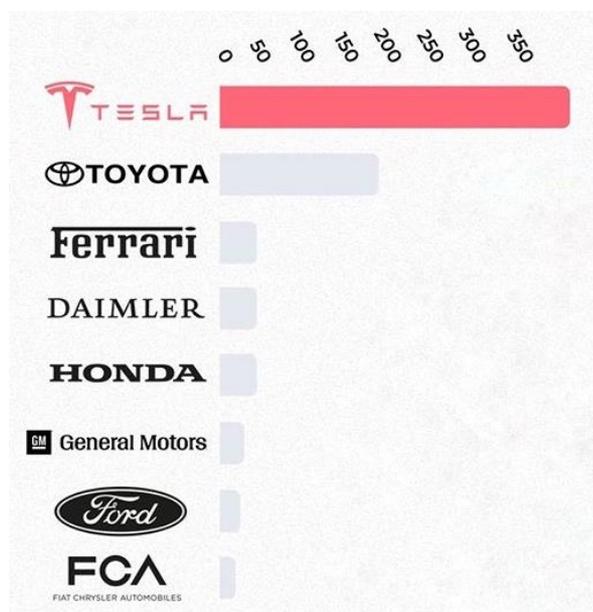


Figura 34; Capitalizzazione totale delle maggiori aziende automobilistiche mondiali, i numeri si intendono in miliardi⁶⁹;

Tutto il successo che ha ottenuto, è ovviamente dovuto in gran parte alle sue strategie di marketing e quindi viene da chiedersi se Tesla abbia un super reparto marketing. In realtà non è proprio così, l'azienda non ha né un direttore marketing né un team di marketing, il budget di tesla per la pubblicità è pressoché nullo, a confronto con quello delle altre grandi aziende automobilistiche, come visibile in Figura 35:

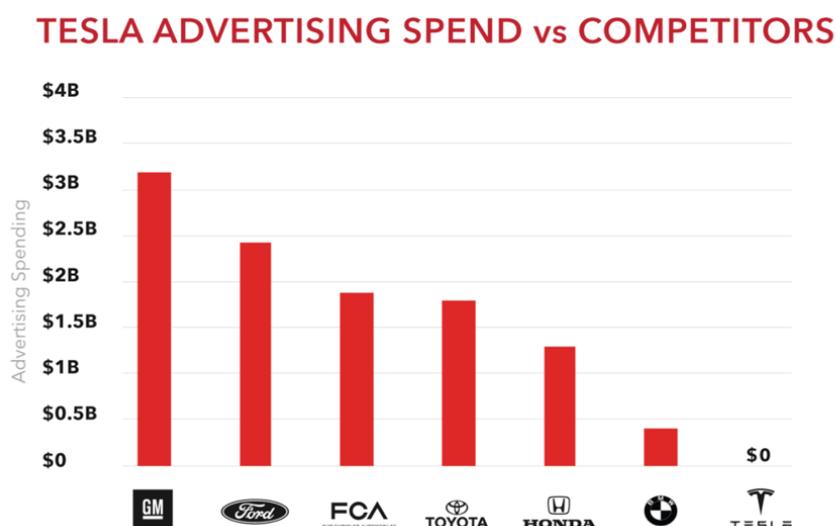


Figura 35; La spesa in pubblicità di Tesla messa a confronto con quella dei suoi competitor⁷⁰.

⁶⁹ fonte: <https://www.startingfinance.com/news/tesla-prima-azienda-automobilistica-al-mondo/>

⁷⁰ <https://growfusely.com/blog/teslas-marketing-strategy-lessons/>

Quindi, con un budget nullo, come fa Tesla ad avere così tanto successo?

Innanzitutto, non ha campagne pubblicitarie al di fuori del mondo digitale, niente TV né strumenti tradizionali, tutto il marketing di Tesla di basa sul digitale e sul “passaparola” online dei clienti. Per ottenere alte prestazioni con un budget limitato, ha infatti forte attenzione nel rendere l'esperienza cliente eccezionale (come già descritto nel capitolo 3 al paragrafo 3.3) che facilita il “word of mouth marketing”. L'azienda non fa affidamento su campagne pubblicitarie a pagamento, e rafforza la sua reputazione sfruttando l'influenza dei clienti sui social media e posizionandosi come un marchio autentico.

Inoltre, Tesla ha una forte vision e mission statement che applica in tutte le sue strategie. Il suo servizio clienti dopo la vendita è di prima classe, è trasparente sui suoi problemi, ed è in grado di farsi pubblicità attraverso eventi controversi. Oltre a ciò, ha un servizio di messaggistica aziendale costante, e soprattutto è molto presente sui social, mantiene il pubblico aggiornato su tutti gli avvenimenti, e risponde a quanti più follower possibile.

Per ottenere un “holistic branding”, il suo business va oltre al solo vendere i prodotti o servizi, ma sostiene una causa, quella della sostenibilità. Inoltre, Tesla è un'azienda intelligente, non ha paura del successo dei suoi concorrenti, ma invece, si concentra su come diventare la migliore nel suo settore, raggiungendo i suoi obiettivi e la sua visione a lungo termine.

Andando più nello specifico i seguenti punti analizzano nello specifico le strategie adottate da Tesla nel campo del marketing digitale.

4.2.1 – NESSUN AFFIDAMENTO SULLA PUBBLICITÀ A PAGAMENTO: “\$0 MARKETING BUDGET”

Che si stia scorrendo i social media o lungo un'autostrada è impossibile evitare gli annunci pubblicitari, necessari per le aziende che vogliono pubblicizzare i loro prodotti. Ogni anno, nella sola industria automobilistica, vengono spesi miliardi di dollari solo per la pubblicità. Ma Tesla spende 0 dollari in annunci. Invece di andare verso i consumatori, lascia che siano loro a trovare l'azienda e li trasforma in fan attraverso la “customer experience” e attraverso la costruzione di prodotti che non si può fare a meno di desiderare. Se si accede ad un forum composto dai clienti Tesla ci si rende conto di come l'azienda sia stata capace di creare una community appassionata all'azienda. I suoi clienti sono anche i suoi primi sostenitori e attribuiscono un significato emotivo alla macchina⁷¹.

Il mercato automobilistico degli Stati Uniti ha molte barriere all'ingresso, che vanno dagli investimenti di capitale nelle fabbriche, alla necessità di spot televisivi di qualità, e incentivi per i concessionari e

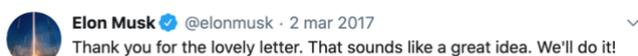
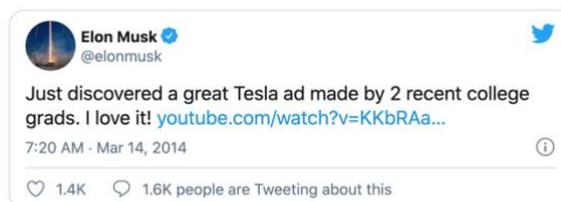
⁷¹ <https://www.referralcandy.com/blog/tesla/>

solitamente nessuna auto riuscirebbe competere senza vincere sul campo della pubblicità. Ma Tesla, ha stravolto questo paradigma. A differenza di altre auto elettriche, non ha alcuna rete di concessionari e non investe in nessun tipo pubblicità tradizionale. L'azienda non ha CMO ma solo un piccolissimo team di marketing.

Nonostante il fatto che una manciata di Stati, abbiano recentemente vietato le vendite di Tesla attraverso i canali tradizionali, le sue auto elettriche stanno spuntando sulle strade di tutto il paese.

Trentacinque vetrine di negozi high-tech negli Stati Uniti, in Asia e in Europa fanno pubblicità sia per Tesla che per loro. Sono allestiti come Apple Store, in centri commerciali di lusso e su strade urbane strategiche. I passanti curiosi rallentano per scattare foto sui loro smartphone e pubblicarle sui social media. Questo ha una grande potenzialità in quanto a costo zero permette a Tesla di farsi

conoscere e apprezzare, ma anche di crearsi un'alta reputazione: le persone hanno la percezione che le auto



Tesla siano da ammirare e desiderare. Un altro caso in cui ha ottenuto "free-ads" è stato quando nel 2014 un gruppo di studenti creò uno spot pubblicitario per Tesla da 1500\$. Quello spot fu poi tweettato dal CEO dell'azienda Elon Musk esprimendo la volontà e l'interesse di lavorare con creatori.

Sulla scia di ciò recentemente (2017), Tesla ha lanciato il progetto "Loveday": un contest per spot pubblicitari creati dai fan o dai clienti, suggerito da una bambina dell'età di 10 anni, che si definisce la sua "green" fan. La bambina infatti

tramite una lettera pubblicata su twitter dal padre si complimenta direttamente con Elon Musk e gli consiglia di dare inizio a questo contest per gli spot creati dai suoi fan. Seguendo il suggerimento nella sua lettera originale della bambina, i migliori 10 spot sono stati pubblicati sulla piattaforma online dell'azienda e sui canali social, ma per il migliore è stato anche messo un premio in palio⁷². In seguito a questa opportunità lo stesso Musk ha affermato: *"Penso che potrei vederci fare pubblicità, ma solo pubblicità interessante, divertente, quel genere di pubblicità che la gente non si pente di vedere."*



⁷² <https://www.engadget.com/2017-03-05-tesla-fan-ads-project-loveday-contest.html>

Dunque, Tesla ha capito la grande potenzialità di questo progetto. In primis, ha ottenuto pubblicità gratuita, ma soprattutto ha mostrato come il suo rapporto con i suoi fan/clienti, non sia solo finalizzato all'acquisto di un'auto, ma sia un rapporto di fiducia e dialogo, è infatti inusuale che il CEO di una casa automobilistica risponda personalmente ad una persona tramite il suo canale social.

4.2.2. – DIGITAL “REFERRAL MARKETING”

Secondo la definizione più comune un programma di “Referral” è un accordo con il quale la persona che entra nel programma su indicazione di un'altra persona già iscritta, fa in modo che a quest'ultima venga riconosciuto un incentivo in base alle vendite generate. La traduzione italiana più appropriata di “Referral Program” potrebbe essere programma di raccomandazione, in quanto colui che prova il prodotto (Referral) e ne rimane soddisfatto lo consiglia ad un secondo soggetto (Referrer), il quale acquistandolo a suo nome gli permette di ricevere un premio per la vendita. Una delle formule più diffuse è quella secondo cui se un cliente consigliando un prodotto porta un altro cliente, riceve sconti oppure omaggi (member-get-member). Si tratta di una modernizzazione del “passaparola”, e la leva principale del grande successo di questo potente strumento di marketing è la fiducia. È molto probabile infatti che una persona che ripone fiducia in chi ha vissuto esperienze simili a lei, sia portata ad emulare le sue scelte circa prodotti o servizi valutati positivamente. Il significato di “Referral” è proprio questo: far sì che non sia il brand stesso o un testimonial qualsiasi a promuovere un prodotto ma direttamente qualcuno che lo ha provato e ne ha tratto beneficio.

Inoltre, le persone sono naturalmente portate a condividere le proprie esperienze, quindi a maggior ragione lo faranno se viene loro promesso un incentivo⁷³.

I Referral programs sono quindi dei programmi di raccomandazione “marketer directed” con lo scopo di allettare i consumatori esistenti con iniziative quali per esempio dei premi, con lo scopo attrarre amici, familiari, parenti e farli diventare nuovi clienti⁷⁴.

Per Tesla le raccomandazioni dei clienti ad altri clienti hanno sempre rappresentato un fattore chiave per la crescita dell'azienda. Sin da quando sono iniziate le vendite della Roadster nel 2008, l'entusiasmo dei clienti per i loro veicoli ha spinto la Model 3 a diventare l'auto di lusso più venduta negli Stati Uniti e il veicolo elettrico più venduto al mondo nel 2018. Inoltre, l'azienda tramite i canali social e i forum composti dai clienti ha capito che il Referral Program era uno dei loro motivi preferiti per raccontare e consigliare agli amici Tesla, così nel 2019, è stato introdotto un nuovo referral program per dare ai clienti un altro modo per condividere ciò che amano della loro auto.⁷⁵

⁷³ Gaito R.; *Referral program: cosa significa e come usarlo bene*; 2019

⁷⁴ Kumar, V., Petersen, J. A., & Leone, R. P. (2010). *Driving profitability by encouraging customer referrals: Who, when, and how. Journal of Marketing, 74(5), 1–17.*

⁷⁵ https://www.tesla.com/it_IT/blog/teslas-new-customer-referral-program

Con il Programma Referral, l'obiettivo di Tesla è quello di aiutare i proprietari di prodotti Tesla a condividere la loro esperienza e il loro entusiasmo. Tesla fornisce ad ogni cliente che aderisce al programma un link, che dovrà essere utilizzato dal Referrer per l'acquisto di un veicolo Tesla. Per iniziare a condividere il tuo link referral e tracciare lo stato dei premi bisogna scaricare l'app Tesla. L'ordine del veicolo Tesla dovrà essere eseguito accedendo a Design Studio esclusivamente tramite il link referral; in caso contrario non sarà possibile avere diritto ai relativi premi. I referral non possono essere aggiunti successivamente all'invio di un ordine o al momento della consegna, né sono codici inseribili al momento dell'acquisto. Utilizzando il link referral, i clienti potranno guadagnare 1.500 chilometri di ricariche Supercharger gratuite con l'acquisto di una nuova Tesla, progettata per essere tra le auto più sicure sulla strada. I premi previsti oltre ai chilometri di ricarica gratuiti possono includere anche una Model Y al mese o una Roadster a trimestre. I proprietari che già dispongono di ricariche Supercharger gratuite hanno diritto a due possibilità di vincita.

Per poter ottenere i vantaggi derivanti dal referral, gli ordini di Model S, Model X e Model 3 devono essere effettuati a partire dal 1° ottobre 2019, mentre gli ordini della Model Y a partire dal 9 giugno 2020. I premi saranno assegnati ai clienti idonei successivamente alla consegna. Non sono ammessi ordini di Cybertruck e di veicoli Tesla usati⁷⁶.

Al contrario del semplice passaparola che è portato avanti dal cliente di sua spontanea volontà, questo programma è diretto dall'azienda. I principali vantaggi del programma di referral marketing offerto da Tesla rispetto ai programmi di marketing tradizionali includono: (1) la maggiore credibilità che godono le raccomandazioni dei clienti che in prima persona sperimentano i prodotti dell'azienda rispetto agli spot pubblicitari a pagamento, (2) il raggiungimento diretto ed efficace dei consumatori che i programmi di marketing tradizionali non possono ottenere, (3) e la maggior corrispondenza tra le esigenze dei clienti in questione con un prodotto o servizio raccomandato⁷⁷.

Questa strategia non sempre ha portato effetti positivi infatti ad inizio 2019 Tesla ha ritirato il suo primo programma perché attraverso i premi i clienti sono riusciti ad ottenere oltre 80 Roadster gratuitamente, poi successivamente reintrodotta con maggiori limiti. Lo stesso Musk ha spiegato nei suoi tweet che il programma aveva iniziato ad essere un problema finanziario ovvero che i premi referral stavano impattando troppo sui costi delle vetture, soprattutto sulla più economica Model 3.

Anche in questa strategia si può notare come Tesla si affidi al mondo digitale e ne tragga vantaggio: tutto il programma referral non potrebbe esistere senza il mondo digitale.

⁷⁶ https://www.tesla.com/it_IT/support/referral-program

⁷⁷ Barry Berman; *Referral marketing: Harnessing the power of your customers*

4.2.3. – FOCALIZZAZIONE ONLINE

Il cliente moderno inizia la sua “Customer Journey” online. Internet rappresenta infatti il primo punto di contatto tra l’azienda e i consumatori. Le persone incuriosite cercano informazioni principalmente su internet che rappresenta un metodo veloce e nella maggior parte dei casi affidabile. Così, Internet fornisce ai potenziali clienti le loro prime impressioni dell’azienda.

Tesla si distingue per la sua forte presenza online, con innumerevoli articoli di stampa e milioni di follower sul social web. Questa prova sociale è fondamentale per creare un marchio che ha testa e spalle sopra la concorrenza⁷⁸.

Per prima cosa è fondamentale una perfetta costruzione del sito web dell’azienda luogo cui gli interessati possono ottenere tutte le informazioni dettagliate sui diversi prodotti con i vari modelli, ma possono anche scoprire di più sull’azienda andando nella sezione della vision & mission. Piuttosto che spingere i consumatori a comprare, Tesla gli fornisce le informazioni necessarie per fargli prendere le proprie decisioni. Per cui essere completamente onesti e trasparenti riguardo le informazioni fornite ai clienti è estremamente importante. Se c’è un problema, o dei cambiamenti riguardo dei prodotti che possano deludere il cliente, è fondamentale essere trasparenti su di esso, i clienti lo apprezzeranno.

Come nel caso del ritardo della produzione della Model 3, quando invece di nascondere il problema, Tesla è stata sincera sulle sue sfide. Molti clienti che hanno twittato presso l’azienda hanno ricevuto risposte personali da Elon Musk che ha dato aggiornamenti onesti sulla situazione.

Da ciò se ne deduce, i clienti diventano più leali verso l’azienda se riescono a reperire informazioni solide e affidabili, se notano una cura nei dettagli della presenza dell’azienda online e sono anche più inclini a sopportare ritardi e problemi se capiscono cosa sta realmente accadendo dietro le quinte. Quindi, la trasparenza è alla base della strategia digitale di Tesla.

4.2.4. – SOCIAL MEDIA MARKETING

I social media costituiscono un ulteriore punto di contatto tra l’azienda e le persone, ma non solo, permettono di comunicare la “brand story” dell’azienda e far aumentare le vendite. L’influenza dei social media sulle decisioni di acquisto è forte e diventa sempre più forte. Nello specifico il social media marketing è costituito quel complesso di strategie ideate per le piattaforme social attraverso cui aziende e brand mirano a promuovere i propri prodotti o servizi, raggiungere nuovi clienti o coinvolgere in misura maggiore e meglio i clienti attuali e, costruire e diffondere la propria immagine e i propri valori.

Tesla è l’azienda con il migliore engagement (tasso di coinvolgimento dei fan su una determinata pagina o profilo aziendale) social fra tutti i maggiori attori del panorama e senza spendere in pubblicità. Anche

⁷⁸ A. Khemchandani; *15 lessons to learn from Tesla’s Marketing strategy*

se il numero di follower è inferiore rispetto al quello di altre case automobilistiche, il fattore di successo è proprio grazie all'alto tasso di engagement⁷⁹. Questo fattore rappresenta la fonte di vantaggio competitivo dell'azienda, la sua community infatti è unita ed appassionata. Tesla tiene aggiornato il pubblico con i propri prodotti partendo dalle fasi di sviluppo e produzione. Mentre altre aziende utilizzano semplicemente i social media come fonte di pubblicità, Tesla racconta la sua storia con frequenti e regolari aggiornamenti. Ancora una volta la trasparenza umanizza il brand. Tesla vive anche dei suoi messaggi positivi. L'azienda promuove tecnologie ecosostenibili e condivide la loro passione con i seguaci della comunità. Questo aggiunge una connessione viscerale per l'azienda.

Tesla inoltre genera crescita dei suoi canali soprattutto attraverso i post dei loro veicoli pubblicati da persone dotate di una grande influenza. Per esempio, il brand Tesla è riuscito ad entrare nella cultura hip-hop ed è spesso visto nei post sui social media di rapper americani molto noti ed ammirati, i quali stanno rapidamente accrescendo il prestigio di Tesla e a costo zero danno una percezione positiva ai loro seguaci dell'azienda.

Molte aziende collaborano con individui che hanno un forte seguito sui social media. Questi individui sono indicati come "influencers" per la loro capacità di influenzare le decisioni di un acquirente. Gli influencer infatti hanno un rapporto più stretto con i loro followers e godono della loro fiducia per cui riescono a trasmettere loro le proprie esperienze e ad influenzare la percezione che di un determinato prodotto o servizio. Tesla ovviamente si differenzia anche in questo aspetto, infatti l'influencer più importante di Tesla è il CEO, Elon Musk. Il potere di Musk come influencer è evidente quando si confrontano gli account delle aziende del CEO con i propri. Musk ha 38,7 milioni di follower (settembre 2020) su Twitter, mentre Tesla ha solo 7,2 milioni. Invece di influenzare a pagamento, Musk si concentra sulla costruzione del suo brand personale per promuovere le sue aziende. Questo non solo permette di tagliare nettamente i costi, ma "umanizza" anche il marchio dell'azienda. Un marchio personalizzato e umanizzato crea più opportunità per i consumatori di connettersi e condividere con la visione dell'azienda. Il coinvolgimento di Musk nei social media dà anche un volto all'azienda. Il risultato è consumatori si trovano a loro agio e si sentono fiduciosi⁸⁰.

Mentre le altre aziende nella maggior parte dei casi condividono foto di qualità scattate con servizi fotografici costosi nella loro produzione, Tesla preferisce caricare contenuti sempre di qualità ma più spontanei. La maggior parte dei post su Instagram sono foto e video dei veicoli in azione, sia in occasione di eventi o di guida. L'approccio di Tesla rimuove la distanza tra l'azienda e i follower creando un'autentica connessione e fiducia con consumatori e follower. Mostrare i loro veicoli in azione dimostra efficacemente la funzionalità dei loro prodotti in modo divertente ed interattivo e ciò permette di generare domanda per i

⁷⁹ A. Manecuta; *Tesla: How to Leverage Social Media to Build a Top Brand, 2018*

⁸⁰ A. Manecuta; *Tesla: How to Leverage Social Media to Build a Top Brand, 2018*

veicoli senza la necessità di fornire un elenco di statistiche e specifiche tecniche (presenti comunque nella sezione descrittiva dei prodotti sul sito web).

Tesla utilizza i social media per costruire e interagire con la sua comunità. Ha una fanbase fedele che promuove il marchio attraverso il passaparola. Non è accaduto raramente che Musk abbia risposto personalmente a commenti e domande sul suo social network. Musk è una rock star nel mondo della tecnologia; tuttavia, trova anche il tempo per aggiornare i suoi seguaci. Questo è il motivo per cui i fan di Tesla si sentono “speciali”, hanno l'opportunità di interagire con il CEO e fondatore della società. In fine, questo è vantaggioso per Tesla perché permette ai loro seguaci di essere più informati e in cambio, sosterranno la visione di Tesla. Insieme al suo canale personale, Musk sfrutta anche le sue altre aziende per far crescere la presenza sociale di Tesla, per esempio quando SpaceX (un'altra azienda di Musk) ha lanciato una Tesla Roadster nello spazio. Questa azione tanto inusuale quanto virale, non ha richiesto alcun investimento da parte della compagnia automobilistica; tuttavia, ha generato un massiccio interesse sui social media.

Il vero successo di Tesla, come già detto è dovuto ad un altissimo tasso di engagement. Questo impegno e interesse da parte dei fan è ciò che rende la giovane azienda una forza nel settore automobilistico. I social media di Tesla hanno lo stesso successo o a volte più successo di aziende che hanno quattro volte più follower aggregati. Di seguito in Figura 36 il grafico che analizza e mette a confronto il tasso di crescita sui Social di Tesla rispetto a quello delle altre case automobilistiche nell'anno 2017/2018:

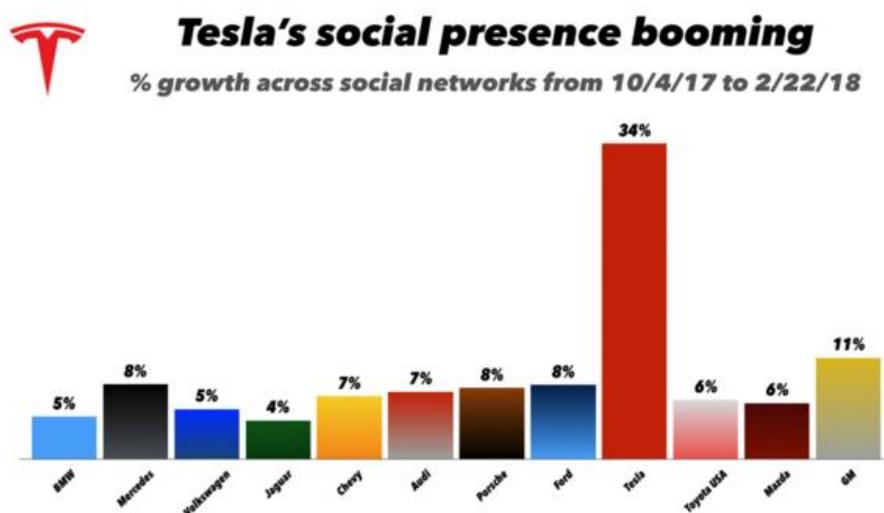


Figura 36; Tasso di crescita della presenza sui social delle maggiori case automobilistiche⁸¹.

Come azienda, Tesla si impegna e si affida allo slancio che i suoi clienti hanno nei suoi confronti per competere con i grandi marchi. Questo modello è seguito anche nella loro strategia sui social media. Tesla basa la sua strategia social “sull'affetto” e l'interesse dei suoi fan impegnandosi con post e pubblicazione di contenuti aggiornati. Su Twitter, Tesla mantenere l'entusiasmo dei suoi follower utilizza più di un tweet per

⁸¹ A. Manecuta; *Tesla: How to Leverage Social Media to Build a Top Brand, 2018*

comunicare un nuovo annuncio. Il primo tweet ha lo scopo di generare scalpore, fa notizia ed attira l'attenzione mentre il secondo condivide la notizia. È importante che Tesla mantenga l'interesse e il coinvolgimento del pubblico attraverso un caricamento frequente dei contenuti. Dovrebbe inoltre concentrarsi sulla pubblicazione di contenuti concernenti dimostrazioni d'uso dei loro prodotti in termini di come i consumatori potrebbero usarli nella loro vita quotidiana. Ciò contribuirà a creare una domanda tangibile da parte di potenziali acquirenti finali. Anche se Musk è la più grande risorsa di Tesla sui social media, è anche una grande vulnerabilità. La reputazione di Musk ha un impatto diretto sul successo di Tesla. Per questo motivo, Tesla dovrebbe continuare a costruirsi un forte seguito che sostenga per il marchio indipendente dal successo Musk.

Partendo da Twitter, il canale social più famoso ricollegabile a Tesla è quello dello stesso Musk e da ciò si deduce che il CEO sia il fulcro dell'impresa stessa; la sua comunicazione sui social è efficace in quanto si percepisce la passione e il duro lavoro. Inoltre, come già detto, non è inusuale che Elon Musk risponda sui social direttamente in prima persona a quesiti dei clienti.

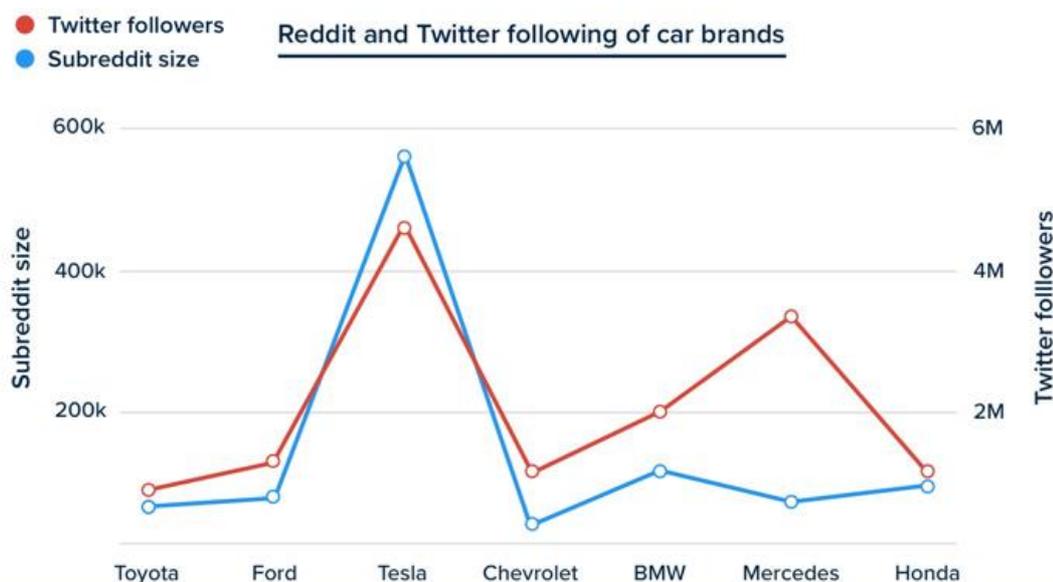


Figura 37; Confronto del seguito su Twitter tra brand automobilistici⁸².

Un altro elemento fondamentale della strategia social dell'azienda sono i clienti stessi che formano gruppi o raccontano delle loro esperienze con i prodotti Tesla. Il loro "Storytelling" è quindi fondamentale per la comunicazione dell'impresa. Mettendo a confronto Tesla con un'altra azienda di successo come Uber si può notare come la fonte del vantaggio competitivo ottenuto da entrambe le aziende nei rispettivi settori sia diversa: Uber ottiene una posizione competitiva grazie al vantaggio di avere il prezzo più basso, mentre Tesla tende sempre a mantenere dei prezzi premium e punta a guadagnare sui margini lordi unitari ottimizzando i

⁸² The genius of Tesla's marketing strategy; <https://marketingexamples.com/referral/tesla-marketing-strategy>

costi di produzione dei propri prodotti⁸³. I prodotti di Tesla sono quindi prodotti di nicchia e questo rappresenta un fattore di successo che va ad influire positivamente sulla reputazione dell'azienda, il che giustifica l'ingente esborso necessario per l'acquisto di uno qualsiasi dei suoi prodotti. Quindi, gli utenti di Tesla condividendo le loro esperienze diventano dei veri e propri testimonial e promotori dell'azienda.

Confrontando i dati di Tesla con quelli delle altre aziende con cui compete si nota la netta differenza di strategia concentrandosi esclusivamente sui contenuti organici attraverso tutti i canali sociali. In contrasto con otto dei loro colleghi costruttori di automobili, che utilizzano campagne social a pagamento per aumentare le vendite. La scommessa di Tesla ha dato i suoi frutti, con 2 milioni di organic (spontanei e non a pagamento) engagement, di poco dietro a Porsche che ha guidato il gruppo con 2,2 milioni di total engagement (compresi quelli a pagamento)⁸⁴, illustrato nel grafico in Figura 38:

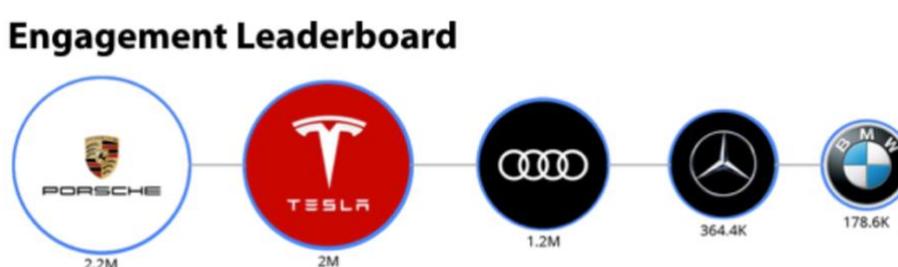


Figura 38; Fonte: Brand Total; Tesla Spends Zero on Social Media Advertising [REPORT], 2019

Tesla è stata anche una delle poche aziende di auto a sfruttare pesantemente Twitter come piattaforma di engagement del pubblico - A differenza dei loro concorrenti che hanno utilizzato principalmente Facebook, Youtube e Instagram. Aziende come, BMW, Honda, Audi, Infiniti, Cadillac, e Porsche hanno messo in atto campagne social molto costose. I brand hanno focalizzato la loro spesa pubblicitaria su Facebook, Instagram e Youtube. La loro strategia prevedeva la pubblicazione di foto con soggetto le loro auto nuove, e progetti per il futuro⁸⁵. Contrariamente a Tesla che invece lascia ai clienti il compito di pubblicizzare le auto.

Tramite il report condotto da BrandTotal nel 2019 capiamo che Toyota investe su Facebook, il 62% del suo budget, un 18% invece viene investito sia su YouTube che su Instagram. Anche BMW punta la maggior parte del suo budget su Facebook, circa il 46%, per poi concentrarsi in misura minore su Instagram e Twitter. Honda divide quasi equamente gli investimenti fra Facebook, YouTube e Instagram, mentre Audi investe soprattutto in YouTube. Ford si concentra soprattutto su Facebook e YouTube, Porsche invece su YouTube e Instagram. Per quanto riguarda Tesla invece 0%, su tutte le piattaforme. Secondo gli analisti, la fama di Elon

⁸³ Marketing Studio; il Marketing di Tesla; <https://www.marketingstudio.it/il-marketing-di-tesla/>

⁸⁴ Brand Total; Tesla Spends Zero on Social Media Advertising [REPORT], 2019

⁸⁵ Brand Total; Tesla Spends Zero on Social Media Advertising [REPORT], 2019; <https://www.brandtotal.com/blog/tesla-spends-zero-on-social-media-advertising>

Musk su Twitter e il prestigio del brand porterebbero a un engagement naturale, che non ha bisogno di sponsorizzazioni⁸⁶. Di seguito, la tabella in Figura 39 sintetizza quanto appena descritto:

Auto Brands Paid Media Mix				
	Facebook	YouTube	Instagram	Twitter
Toyota	62%	18%	18%	2%
BMW	46%	2%	32%	20%
Honda	38%	33%	27%	2%
Audi	32%	54%	13%	1%
Ford	55%	39%	6%	<1%
Infiniti	52%	7%	40%	<1%
Cadillac	34%	40%	18%	8%
Porsche	14%	47%	39%	<1%
Tesla (*No paid advertising)	0%	0%	0%	0%

Figura 39; Analisi del mix di Paid Ads dei marchi automobilistici; Fonte BrandTotal.com

Se volessimo definire una parola chiave per sintetizzare la strategia di Tesla è: AUTENTICITA'.

In un settore estremamente competitivo come quello delle automobili, dove ogni azienda cerca di attirare nuovi clienti con qualsiasi mezzo possibile, Tesla si differenzia per il suo livello di autenticità e vicinanza con le persone. In Avere un CEO che gestisce in prima persona il proprio account social e che trova il tempo di rispondere personalmente è un vantaggio che difficilmente può essere superato e di certo di certo gioca un ruolo positivo per la reputazione di Tesla.

Gli ultimi due elementi importanti quando si guarda la strategia social di Tesla sono: l'utilizzo del content marketing e la dimostrazione dell'impegno in ambienti al di fuori di quello automobilistico.

Qualsiasi azienda o marchio ha bisogno di avere una solida dichiarazione di mission e vision che non solo serve a guidare l'azienda in una direzione precisa, ma se utilizzata strategicamente, può aiutare notevolmente con gli sforzi di marketing. nello specifico l'obiettivo di Tesla è quello di "Creare la migliore azienda automobilistica del 21° secolo guidando la transizione del mondo ai veicoli elettrici." Tesla è una di quelle aziende che crede in ciò che vende e lo dimostra ogni giorno. Analizzando gli account Twitter di Tesla e di Elon Musk, si percepisce una vera e propria passione che va oltre allo scopo di vendere i prodotti, emerge la visione d'insieme e la missione dell'azienda e del suo CEO, quella di accelerare la transizione verso fonti di energia rinnovabili. L'azienda ha una visione chiara condivisa con il pubblico di destinazione e ogni materiale di marketing incorpora quel messaggio. Questo aiuta l'azienda a distinguersi non solo per quello che fa, ma per quello in

⁸⁶ A.V. Ricca È TESLA IL BRAND PIÙ FORTE SUI SOCIAL NETWORK, SENZA UN CENTESIMO DI PUBBLICITÀ, 2019

cui crede veramente. Questo è il metodo ottimale per radunare un gruppo fan fedele che genera, e, a sua volta, una base di clienti fedeli.

A volte, distinguersi dalla concorrenza non deve riguardare solo le offerte di business, ma il vostro coinvolgimento in altre cause importanti nel mondo. Sostenere una causa, raccogliere fondi per aiutare qualcuno nel bisogno, ed essere presenti ad eventi pubblici porta anche le persone a conoscere ed apprezzare l'azienda per motivi diversi dai singoli prodotti o servizi offerti. La gente percepirà l'azienda, non solo come un'entità che cerca di vendere il più possibile. Se questi progetti vengono poi condivisi sui social generano un impatto positivo per il "brand awareness" dell'azienda⁸⁷. Il tweet seguente di Elon Musk dimostra l'impegno sociale di Tesla:

"The Tesla team has done this for many smaller islands around the world, but there is no scalability limit, so it can be done for Puerto Rico too. Such a decision would be in the hands of the PR govt, PUC, any commercial stakeholders and, most importantly, the people of PR."

— Elon Musk (@elonmusk) October 5, 2017

4.2.5. – VIRAL MARKETING E CONTROVERSIE

L'autenticità è il modo con cui ci si connette con la propria audience, e l'esplosione di controversie è un modo in cui si può espandere l'audience e farsi conoscere (qualsiasi tipo di pubblicità anche se negativa è pur sempre pubblicità). Tesla, e nello specifico il suo CEO, stati spesso al centro dell'attenzione per diversi scandali, o immagini andate virali. È successo che Musk abbia fumato marijuana al podcast di Joe Rogan, o abbia venduto lanciafiamme per divertimento, e inviato una Tesla nello spazio; azioni piuttosto controverse che catturano completamente e mantengono l'attenzione sull'azienda. Esempio lampante di come il Viral Marketing abbia contribuito al successo di Tesla è rappresentato dal caso della presentazione del Cybertruck. Durante l'evento di presentazione dell'auto infatti i vetri dell'auto, presentati come anti-proiettili e quasi impossibili da scalfire, durante la dimostrazione si sono completamente crepati. Nonostante il flop della presentazione e gli infiniti articoli scritti su questo avvenimento, e il calo delle quotazioni in borsa di oltre il 5%⁸⁸, poche ore dopo la presentazione le vendite avevano raggiunto «Già 146.000 ordini, il 42% per il doppio motore, il 41% per il triplo e il 17% per il singolo motore», ha scritto su Twitter Musk, per



⁸⁷ A. Khemchandani; *15 lessons to learn from Tesla's Marketing strategy*

⁸⁸ A. Nisi; *Un flop? In 146 mila hanno ordinato il Cybertruck di Tesla (dice Elon Musk)*; 25 nov 2019; <https://www.ninjamarketing.it/2019/11/25/cybertruck-tesla-elon-musk-pickup/>

poi schizzare a 200 mila, «*Tutto questo mentre il veicolo non è oggetto di nessuna campagna pubblicitaria o pagamenti anticipati*»⁸⁹.

Ed è da sottolineare che tutto questo successo è stato raggiunto senza alcuna pubblicità o spinta promozionale al di fuori della presentazione (flop), i numeri forniti da Musk quanto a vendite sembrano quindi smentire i dati acquisibili dal valore ribassato della quotazione, determinata dalla paura degli analisti che il design ipermoderno dell'auto possa scoraggiare i clienti⁹⁰.

Così, mentre i concorrenti sborsano centinaia di migliaia di dollari per uno spot di 30 secondi, Tesla si siede e lascia i loro fan (molti dei quali sono estremamente influenti) fare (e promuovere) questi video per loro. Per esempio, molti "youtuber" famosi hanno contribuito alla viralità del Cybertruck pubblicando video in cui recensivano il veicolo e la loro esperienza d'acquisto.

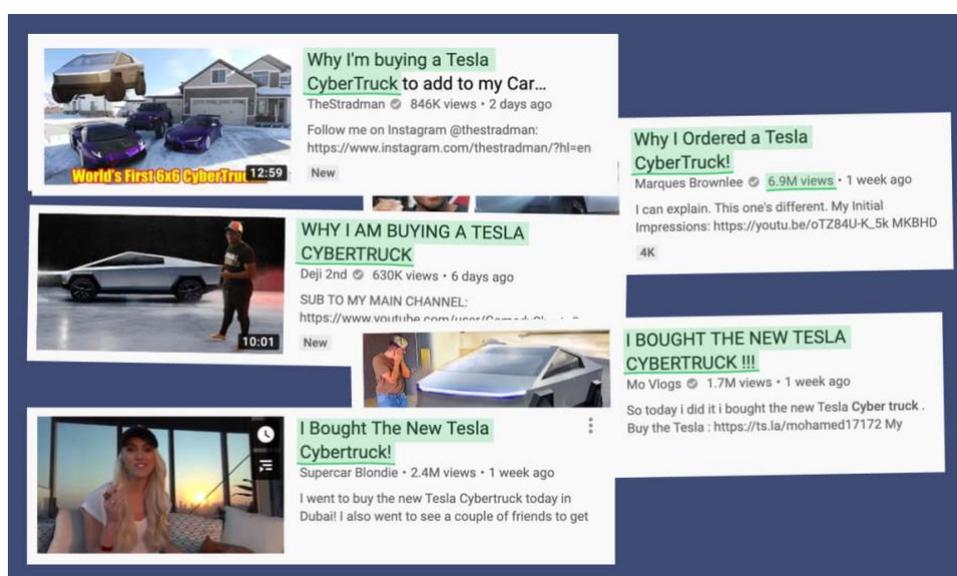


Figura 40; Fonte: <https://marketingexamples.com/referral/tesla-marketing-strategy>

E i numeri sono spaventosi: per un video da 6.9M visualizzazioni * 1 / 5000 come tasso di conversione = 1.380 Cybertrucks. Che corrisponde ad un totale di 75 milioni di dollari di entrate solo da un video spontaneo e completamente gratuito da parte di un fan⁹¹.

Tuttavia, le controversie legate ai tweet ambigui di Elon Musk non sempre hanno un effetto positivo. Infatti, numerose volte hanno provocato un ingente abbassamento della quotazione azionaria di Tesla, per esempio quando affermò di voler privatizzare l'azienda. Nel settembre 2018 dopo quel tweet la Securities and Exchange Commission (SEC) ha citato in giudizio Musk, sostenendo che aveva fuorviato gli investitori circa la probabilità di un go-private deal. In seguito a ciò, Musk ha dovuto dimettersi come presidente del consiglio di

⁸⁹ L'Economia; Tesla, la presentazione flop non ferma il Cybertruck di Musk: 200 mila ordini; 25 nov 2019

⁹⁰ A. Nisi; Un flop? In 146 mila hanno ordinato il Cybertruck di Tesla (dice Elon Musk); 25 nov 2019; <https://www.ninjamarketing.it/2019/11/25/cybertruck-tesla-elon-musk-pickup/>

⁹¹ The genius of Tesla's marketing strategy; <https://marketingexamples.com/referral/tesla-marketing-strategy>

amministrazione di Tesla per tre anni, insieme e alla sua azienda Tesla ha dovuto pagare una multa di 20 milioni di dollari, ed è tenuto a ottenere l'approvazione per tutti i futuri post sui social media che potrebbero essere rilevanti per gli azionisti Tesla⁹².

Quindi in sintesi la viralità delle controversie di Tesla e di Elon Musk rappresenta un'arma a doppio taglio: da una parte permette di ottenere pubblicità gratuita, dall'altra provoca un danno all'immagine dell'azienda, minandone la credibilità.

⁹²*Business Insider: M. Matousek: 18 controversies that have plagued Tesla; 2019*

CONCLUSIONI

La precedente trattazione aveva lo scopo di analizzare e capire come una giovane impresa abbia potuto raggiungere il successo grazie ad un sapiente sfruttamento del mondo digitale. In tal senso l'analisi aveva una duplice direzione: da una parte era importante evidenziare come sia la produzione che l'esperienza dei clienti siano state digitalizzate, dall'altra era fondamentale capire come una efficace digital promotion sia in grado di far raggiungere un livello di competitività quasi ineguagliabile.

Dall'analisi è emerso che il primo punto cardine del successo dell'azienda è la centralità del cliente. Tutto ciò che Tesla crea è fatto per migliorare la vita di chi acquista i suoi prodotti, i clienti si sentono subito parte di una comunità unita e compatta, la maggior parte di loro infatti valuta positivamente l'esperienza avuta con l'azienda e il rapporto non ha la sola durata dell'acquisto di un prodotto ma va oltre. Attraverso la costruzione di una *Customer Journey* soddisfacente i clienti valutando positivamente online l'azienda ne aumentano il valore e ne alzano la reputazione. La soddisfazione dei desideri e delle necessità dei clienti porta ad acquisirne di nuovi, attratti da dalla valutazione positiva dell'azienda.

Il secondo punto cardine è l'efficacia dei mezzi utilizzati. Tesla investe un budget quasi nullo in marketing, ma gli strumenti che applica producono dei risultati visibili e anche maggiori rispetto a quelli ottenuti da dalle aziende competitor che investono capitali lungamente superiori. Si potrebbe definire come un caso di marketing anomalo, nessuna spesa ma grandi risultati. L'interesse che suscita un'azienda all'avanguardia come Tesla si traduce nella creazione di una "*fan base*" forte che si "riunisce online", provvedendo alla promozione dell'azienda stessa di propria spontanea volontà. Elemento che contribuisce in modo molto forte alla promozione gratuita di Tesla è la viralità. Spesso l'azienda è infatti al centro di polemiche e controversie, che se da una parte ne minano la reputazione e l'immagine, dall'altra le garantiscono una maggiore awareness da parte del pubblico, come si è soliti dire: "non esiste la cattiva pubblicità".

Infine, il terzo punto cardine è l'umanizzazione dell'impresa. Quando si pensa a Tesla la si associa alla figura del CEO Elon Musk un "*one man show*" che è la colonna portante del brand stesso. Musk aggiorna costantemente il suo profilo Twitter, canale social con molti più seguaci dell'azienda, e risponde spesso e volentieri in prima persona ai tweet delle persone, il che permette di collegarsi sia al primo che al secondo punto. Attraverso quest'umanizzazione dell'azienda le persone, ma nello specifico i clienti, si sentono più vicini ad essa e sono i primi a supportarla.

Fermo restando però che ad oggi l'estrema viralità di tutto ciò che riguarda Tesla spesso ha creato degli effetti negativi traducibili in un'eccessiva fluttuazione ed instabilità del valore azionario dell'azienda.

Tesla è un'azienda ancora giovane che deve affermare con maggiore stabilità la propria posizione competitiva, tuttavia è comunque molto interessante e per niente banale in ogni suo aspetto; sicuramente è un'azienda che sperimenta molto e che non ha paura di fallire nel presentare prodotti estremamente moderni e dal design mai visto prima, ed è proprio questo il suo punto di forza che la differenzia: la passione per la modernità unita ad un duro lavoro e ad un gusto impeccabile quanto a design, ma soprattutto coraggio. Il coraggio di osare e spingersi dove nessuno si è mai spinto, il che porta proprio a raggiungere traguardi che nessuno ha mai raggiunto.

Bibliografia e Sitografia

I testi in lingua inglese utilizzati come fonte in nota sono stati riportati nel testo non in lingua originale, ma in traduzione italiana.

- *Cliff Wymbs, Digital Marketing: The Time for a New “Academic Major” Has Arrived, 2011*
- *A. Khemchandani; 15 lessons to learn from Tesla’s Marketing strategy*
- *R. Lawler; Tesla opens “project Loveday” contest for fan-made ads; 2017
<https://www.engadget.com/2017-03-05-tesla-fan-ads-project-loveday-contest.html>*
- *V. Veerasamy; Tesla’s “\$0 marketing budget” is Awesome Marketing
<https://www.referralcandy.com/blog/tesla/>*
- *C. Volpe; Tesla diventa la prima azienda automobilistica al mondo per valore; 2020
<https://www.startingfinance.com/news/tesla-prima-azienda-automobilistica-al-mondo/>*
- *Gaito R.; Referral program: cosa significa e come usarlo bene; 2019*
- *Il team di Tesla; Tesla’s new Customer Referral Program; 2019
https://www.tesla.com/it_IT/blog/teslas-new-customer-referral-program*
- *Barry Berman; Referral marketing: Harnessing the power of your customers*
- *A. Manecuta; Tesla: How to Leverage Social Media to Build a Top Brand,2018*
- *Marketing Studio; il Marketing di Tesla;
<https://www.marketingstudio.it/il-marketing-di-tesla/>*
- *A.V. Ricca; È tesla il brand più forte sui social network, senza un centesimo di pubblicità; 2019*
- *Brand Total; Tesla Spends Zero on Social Media Advertising [REPORT], 2019;
<https://www.brandtotal.com/blog/tesla-spends-zero-on-social-media-advertising>*
- *L’Economia; Tesla, la presentazione flop non ferma il Cybertruck di Musk: 200 mila ordini; 25/11/ 2019*
- *A. Nisi; Un flop? In 146 mila hanno ordinato il Cybertruck di Tesla (dice Elon Musk);25 nov 2019;
<https://www.ninjamarketing.it/2019/11/25/cybertruck-tesla-elon-musk-pickup/>*
- *The genius of Tesla’s marketing strategy;
<https://marketingexamples.com/referral/tesla-marketing-strategy>*
- *Business Insider: M. Matousek: 18 controversies that have plagued Tesla; 2019*

- *Statista in depth report e-mobility2020;*
<https://www.statista.com/study/49240/emobility/>
- EISLER, M. N., 2015. *A Tesla in every garage*, *IEEE Spectrum*, 53(2), pp. 34-55.
- GUARNIERI, M., 2011a. *When cars went electric*, *IEEE Industrial Electronics Magazine*
- https://www.tesla.com/it_IT/models
- https://www.tesla.com/it_IT/about
- Yurong Chen, Yannick Perez; *Business Model Design: Lessons Learned from Tesla Motors;*
- *Tesla Business Model (2020) | Tesla Business Model Canvas, 2020;*
<https://bstrategyhub.com/tesla-business-model-tesla-business-model-canvas/>
- *The globalization of Tesla Motors a strategic marketing plan analysis.*
- <https://bstrategyhub.com/>
- Chen, Y., Chowdhury, S., Donada, C., & Perez, Y. (2016). *Mirroring hypothesis and integrality in the electric vehicle industry: evidence from Tesla Motors.*
- Fournier, G., Hinderer, H., Schmid, D., Seign, R., & Baumann, M. (2012). *The new mobility paradigm. Transformation of value chain and business models. Enterprise and Work Innovation Studies*, 8(IET), 9–40.
- *The global electric vehicle market in 2020: statistics & forecasts;*
https://www.virta.global/globalelectricvehiclemarket?__hstc=51530422.382235457699d0000ec59d185399592e.1598465798092.1598465798092.1598465798092.1&__hssc=51530422.1213.1598465798092&__hsfp=3580952307&hsutk=382235457699d0000ec59d185399592e&contentType=standard-page#two
- *La storia di Tesla: il sogno elettrico di Elon Musk;*
https://st.ilssole24ore.com/art/motori/2014-10-09/la-storia-tesla-sogno-elettrico-elon-musk-194525.shtml?uuid=ACFzEcqB&refresh_ce=1
- Tovey, *The rise and rise of Elon Musk's \$190bn Tesla;*
<https://www.telegraph.co.uk/business/2020/06/11/rise-rise-elon-musks-190bn-tesla/>

- F. A. Papia, *Marketing Mix of Tesla*;
<https://www.thestrategywatch.com/marketing-mix-of-tesla/>
- D. Kissinger, *Tesla, Inc.'s Marketing Mix (4Ps) Analysis, 2018*
<http://panmore.com/tesla-motors-inc-marketing-mix-4ps-analysis>
- Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). *Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. The Journal of Marketing, 54(2), 1- 18.*
<https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/Marketing-Strategy-Seminar-2015/Session%202/Jaworski%20and%20Kohli.pdf>
- Moorman, C. (2016, December 5). *Driving toward the digital marketing organization. The Marketing Journal.*
<Http://www.marketingjournal.org/driving-toward-the-digital-marketing-organization-christine-moorman/>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McFee, A. (2014, January 7). *The nine elements of digital transformation. MITSloan Management Review.*
<http://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/>
- Rajeck, J. (2017, July 7). *How digital transformation can revolutionize marketing. Econsultancy.com.*
<https://www.econsultancy.com/blog/69229-how-digital-transformation-can-revolutionise-marketing>
- B. Morgan, *10 Customer Experience Lessons From Tesla; 2019*;
<https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/02/06/10-customer-experience-lessons-from-tesla/#4b62ec0b6347>
- Constantinides, E. (2004). *Influencing the online consumer's behaviour: The web experience.*
- Hardman, S., Shiu, E., & Steinberger-Wilckens, R. (2015). *Changing the fate of fuel cell vehicles: Can lessons be learnt from tesla motors? International Journal of Hydrogen Energy.*
<http://doi.org/10.1016/j.ijhydene.2014.11.149>
- Hanley, S. (2016, April 29). *Prenzler survey finds 92% of tesla owners will buy again. Teslarati.*
<http://www.teslarati.com/prezler-survey-finds-92-percentage-tesla-owners-buy-again/>
- Korr, Y., & Mahoney, J. (2005). *How dynamics, management, and governance or resource deployment influence firm-level performance. Strategic Management Journal*

- *Lobzhanidze, Improving Experience Through Data, the Tesla Way;*
<https://www.qminder.com/tesla-experience/>
- *J. Markman, Tesla Revolution Is The Factory, Not The Car, 2018;*
<https://www.forbes.com/sites/jonmarkman/2018/02/28/tesla-revolution-is-the-factory-not-the-car/#7ec315367547>
- *B. Morgan, 10 Customer Experience Lessons From Tesla; 2019;*
<https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/02/06/10-customer-experience-lessons-from-tesla/#4b62ec0b6347>
- *Wired, "Peek Inside Tesla's Robotic Factory", July 2013*