

POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria della Produzione
Industriale e dell’Innovazione Tecnologica

Tesi di Laurea Magistrale

L’evoluzione del settore automotive e la strategia di elettrificazione di Jeep in ottica di product marketing



Relatore

prof. Stefano Zucca

Candidato

Paolo Manzella

Ottobre 2020

Indice

1. Introduzione	4
2. Evoluzione del settore automotive	5
2.1 Storia del settore automobilistico	5
2.2 Analisi del settore: modello di Porter	11
2.3 Fonti del cambiamento: problematiche e nuove tendenze	16
2.4 Normative Europee sulle emissioni di CO2	21
2.5 Elettrificazione	23
2.6 EV Market overview	27
3. Evoluzione del settore automotive: il caso Jeep	33
3.1 Storia ed evoluzione di FCA	33
3.2 FCA oggi: adattamento ad un nuovo mondo	37
3.3 Storia del Brand Jeep e le ambizioni future	39
3.4 Il ruolo del marketing	42
3.5 Il Product Marketing	47
3.6 Il social media marketing	50
3.7 Jeep Marketing strategy: Marketing Mix e SWOT Analysis	56
4. La strategia di elettrificazione di JEEP in ottica di product marketing	63
4.1 E-mobility product plan: Jeep	63
4.2 Entry strategy	66
4.3 Customer development - Definizione di buyer personas	70
4.4 E-mobility Value proposition, posizionamento e messaging	74
4.5 Comunicazione e promozione	81
5. Conclusioni	87
6. Ringraziamenti	88
7. Bibliografia	89

1. Introduzione

L'industria automobilistica è stata una colonna portante dell'economia per decenni. Solo in Europa, il settore dell'auto fornisce lavoro direttamente e indirettamente a quasi 14 milioni di persone¹. Oggi però, si ritrova ad affrontare delle sfide impegnative a causa di nuove tendenze. La attuale crisi climatica sta portando i governi ad emanare sempre più stringenti normative per spingere le aziende a ridurre i consumi di CO₂. La popolazione mondiale è in aumento così come la concentrazione di persone nelle città: attualmente il 55% della popolazione vive in città e si stima che entro in 2050 questo dato possa salire fino al 68%². Un aumento delle persone porta con sé un aumento del consumo di merci e del bisogno di mobilità urbana. Le abitudini dei consumatori, inoltre, stanno cambiando: l'e-commerce sta crescendo vertiginosamente, beni e servizi vengono consegnati piuttosto che recuperati dai consumatori, gli individui usano sempre più modalità di trasporto differenti. Di conseguenza, il tradizionale modello di business delle vendite di automobili dovrà essere integrato da una gamma di soluzioni di mobilità diverse, in particolare nei densi centri urbani dove l'uso dell'auto privata inizia a essere scoraggiato in vari modi, ad esempio attraverso zone a traffico limitato. Questi cambiamenti richiedono alle case automobilistiche di comprendere il mercato in continua evoluzione e le sue tendenze peculiari al fine di avere successo e beneficiare di nuove opportunità. Nuove opportunità come quella rappresentata dall'elettrificazione dell'auto, che sta innescando un'enorme ed emozionante rivoluzione dell'industria automobilistica. Con la rapida innovazione tecnologica, i consumatori e la cultura dell'auto si stanno trasformando e questa opportunità rischia di rappresentare anche una minaccia per chi non sarà in grado di sfruttare a pieno questa occasione di rinnovamento. In questo ambiente sempre più complesso, non è mai stato così importante conoscere i propri consumatori e ciò che guida le decisioni nella loro vita quando si tratta dei veicoli, dall'interesse iniziale all'acquisto finale e infine al riacquisto. Elaborare una strategia di marketing efficace centrata sul cliente diventa lo strumento per raggiungere con successo gli obiettivi preposti.

L'obiettivo di questa tesi è dunque quella di fornire una panoramica attuale del settore automotive e delle tendenze che ne stanno causando un cambiamento strutturale e di fornire, alla luce del tirocinio svolto in Jeep, un'analisi della strategia di elettrificazione di Jeep da un punto di vista del product marketing.

2. Evoluzione del settore automotive

2.1 Storia del settore automobilistico

Nel tempo, l'automobile è diventata un oggetto fondamentale, tanto da occupare oggi, una posizione primaria all'interno della vita quotidiana e di essere una fonte rappresentazionale di uno status sociale. Il primo esemplare in grado di correre su strada venne realizzato nel 1785, dagli inglesi W. Murdock e I. Watt; all'inizio fu un semplice veicolo sperimentale a vapore, ma evolvendo, il modello iniziale, grazie al contributo di R. Trevithick divenne capace di trasportare anche le persone. Intorno agli anni '20 del 1800, Glasgow e Paisley diedero vita a linee di diligenze, perfezionate poi da G. Goldsworthy, nel 1825 fino al punto da riuscire ad effettuare servizi su strada per circa 18 passeggeri sulla tratta Londra-Bath, a circa 20 km/h. Questi ultimi mezzi possedevano una caldaia posteriore e cilindri sotto il telaio ed un primo esempio di servosterzo composto da due piccole ruotine orientabili capaci di provocare una rotazione pesante del volante. Dobbiamo evidenziare che questi erano gli anni della piena rivoluzione industriale e dunque di quel processo di evoluzione che da sistema agricolo-artigianale-commerciale divenne un sistema industriale moderno caratterizzato dall'uso generalizzato di macchine azionate da energia meccanica e dall'utilizzo di nuove fonti energetiche inanimate e favorito da una forte componente di innovazione tecnologica che consentirono un profondo sviluppo economico e profonde modificazioni socio-culturali e anche politiche. La scoperta di nuove fonti di energia nel XXVII secolo e il processo di industrializzazione portarono, nel giro di pochi decenni, all'affermazione del Capitalismo e della classe borghese a discapito di quella nobiliare³. La coltivazione di terreni e l'artigianalità del lavoro fu rimpiazzato dal sistema industriale e grazie alla nascita della prima macchina a vapore l'Europa divenne un luogo ricco e affollato. Con il tempo vennero abbandonati gran parte dei terreni agricoli, e vennero raggiunte le fabbriche, che consentirono alle persone di avere un luogo di lavoro fisso, un salario e quindi di provvedere ai bisogni familiari⁴. Nel giro di poco tempo il cambiamento fu evidente: con la Rivoluzione industriale i contadini e gli artigiani, affamati e spesso caduti in povertà a causa di cattivi raccolti o avversità, si allontanarono da casa, dai propri cari per poter svolgere una attività sconosciuta, passando dall'artigianalità alla catena di montaggio, con tutti gli effetti che noi oggi

conosciamo. Lo stravolgimento avvenne anche per le strutture sociali dell'epoca, che provocarono una impressionante accelerazione di mutamenti che nel giro di pochi decenni condussero alla trasformazione radicale delle abitudini di vita, dei rapporti fra le classi sociali, e anche dell'aspetto delle città, soprattutto quelle più grandi in cui erano situate le fabbriche. Prevalentemente nei centri urbani, ma in particolare in quelli industriali, questi mutamenti sociali vennero avvertiti maggiormente, generando una velocissima crescita di enormi sobborghi ai piedi delle città, nei quali si ammassava la maggioranza del proletariato che dalle campagne cercava lavoro nelle fabbriche. Si trattava per la maggioranza di quartieri malsani e malfamati, in cui le condizioni di vita per decenni rimasero spesso al limite della vivibilità. In Inghilterra sorsero interi quartieri di "case popolari" che ospitavano più famiglie in condizioni igienico-sanitarie pessime, dove una persona su due moriva per intossicazione da materiali di costruzione. Nonostante gli effetti negativi dell'urbanizzazione, dovuti alle iniziali condizioni di sfruttamento economico e di urbanizzazione incontrollata, la rivoluzione industriale permise anche di migliorare il benessere della popolazione, portando già dalla fine del XIX secolo ad un generale miglioramento delle condizioni sanitarie, al debellamento di malattie come la peste, a un sensibile prolungamento della vita media degli individui, l'estendersi dell'alfabetizzazione ed alla disponibilità per un maggior numero di persone di beni e servizi che in altre epoche erano totalmente preclusi alle classi più povere. Quello che la rivoluzione industriale portò principalmente con sé era il lato oscuro del "sistema fabbrica" e i suoi disumani processi di produzione che, quando gli uomini non bastavano, i padroni delle fabbriche impiegavano donne e bambini di cinque e sei anni, le cui retribuzioni erano largamente inferiori. Da un lato quindi si trovavano i "padroni", datori di lavoro proprietari delle fabbriche e del capitale necessario agli investimenti in macchine e al pagamento dei salari degli addetti al loro funzionamento; dall'altro lato si trovavano le masse di operai, che vendevano la loro forza lavoro a basso prezzo pur di ottenere un contraccambio. La gerarchizzazione della sfera lavorativa e sociale fu ulteriormente inasprita dall'utilizzazione delle macchine per la produzione su vasta scala che obbligò le fabbriche e i loro operai ad organizzarsi secondo criteri razionali con funzioni, orari, ritmi definiti in base alle esigenze della divisione del

lavoro. In questo clima nacque il bisogno di mettere a punto un motore che presentasse dimensioni minori rispetto a quello a vapore e che potesse essere utilizzato dalle piccole-medie industrie costrette a competere con quelle di grandi dimensioni. I primi studi dunque furono diretti alla realizzazione di un motore che potesse sfruttare miscele esplosive costituite da aria e gas, facilmente disponibili nelle città, che ormai erano dotate di adeguate reti di distribuzione. In Italia E. Barsanti e F. Matteucci e in Francia J.J. Lenoir contribuirono alla creazione dei primi motori a scoppio, la cui accensione poteva essere ottenuta attraverso una semplice scintilla elettrica. Questi veicoli erano sia monocilindrici che bicilindrici e nel 1873 vennero adeguati permettendo la diffusione degli autobus a vapore. Nel 1883, G. Daimler e C. Benz. Daimler, insieme al tecnico W. Maybach perfezionarono gli studi. Sviluppando un motore alimentato a benzina anziché a gas: fu costituito da un monocilindrico orizzontale a quattro tempi, nel quale l'accensione venne ottenuta con un tubetto di platino mantenuto incandescente da un bruciatore esterno⁴. Benz nel 1886, sulla scia di Daimler, realizzò un motore monocilindrico a quattro tempi alimentato a benzina, l'accensione attraverso il magnete ad alta tensione e la candela, il raffreddamento a vaporizzazione dell'acqua, ruote con raggi fissi ma gommati e l'albero di trasmissione tra il motore e il cambio. Tra il 1896 e il 1891 furono costituite le prime due case automobilistiche con produzione industriale di veicoli a benzina: la Panhard-Levassor e la Peugeot: entrambe utilizzarono motori realizzati da Daimler. Nel 1894 il modello di riferimento fu quello della Panhard-Levassor, all'interno della quale il motore venne posto nella parte anteriore della vettura e chiuso in un cofano. Storica svolta avvenne nel 1895 in cui comparve il primo pneumatico realizzato dai fratelli francesi A. ed E. Michelin che lo montarono sulle loro Peugeot. Nel 1899, vennero introdotti dalla Renault una "guida interna" corta e altissima e la presenza di un cambio provvisto di presa diretta che consentiva di avere una macchina chiusa e la Fiat che presentò un freno a pedale integrato ad un freno a mano necessario per le ruote posteriori. Nel 1901 la Mercedes utilizzò per la prima volta un telaio di longheroni rigidi, un cambio di velocità a leva e un radiatore a nido d'ape posto in sostituzione alle serpentine. In America i principali stabilimenti furono Packard, Cadillac, Locomobile Oldsmobile, Studebaker, e Buick e venne istituito il primo

grande complesso industriale del settore automobilistico americano: la Ford Motor Company. A metà degli anni '20 in Europa vennero sviluppati modelli con caratteristiche utilitarie, si veda la Peugeot Quadrilette o la Renault C6 ed agli inizi degli anni '30 si affermarono i modelli come la Fiat 508, la 500 Topolino e la Lancia Aprilia. I progressi in campo tecnologico, consentirono di creare carrozzerie aerodinamiche delle vetture, vennero infatti incorporati i proiettori che permisero di eliminare spigoli non necessari.

“Con la Seconda guerra mondiale quegli autoveicoli dimostrarono tutta la loro utilità: prodotti a catena in gran numero, dovevano garantire la massima affidabilità e avere una meccanica e motori in grado di sopportare notevoli sollecitazioni in ogni condizione ambientale e d'esercizio. Nel dopoguerra, questo favorì il progresso tecnico e quindi la produzione in serie dell'automobile per usi civili, che portò alla costituzione di grandi complessi industriali, oltre alla già citata Ford, General Motors, Chrysler, Volkswagen, Opel, Renault, Citroën, FIAT, Peugeot, British Leyland, i più importanti, e all'affermazione di piccole Case di prestigio quali Alfa Romeo, Lancia, Ferrari, Maserati, Daimler-Benz (poi divenuta Mercedes), Volvo, BMW, Porsche, Audi, Jaguar, Rover, Bentley, in Europa, e Cadillac, Chevrolet, Buick, Plymouth, Pontiac, negli USA. Dal punto di vista costruttivo negli Stati Uniti si assiste al “gigantismo” con modelli di grandi berline appariscenti e massicce, con la carrozzeria a tre volumi arricchita da eccessive modanature, che richiedeva robusti autotelai e quindi motori di grossa cilindrata, spesso con cambio al volante e sedile anteriore a tre posti, tendenza che verrà mantenuta per molte vetture fino agli anni Sessanta. Nell'Europa occidentale, terminata la fase di ricostruzione industriale, iniziò un progressivo sviluppo del mercato automobilistico che puntò essenzialmente su due tipologie di berline con carrozzeria di contenute dimensioni: quelle di prestigio, caratterizzate da un'accurata ricerca dello stile con forme aerodinamiche ed eleganti, e quelle di piccola e media cilindrata con spiccata funzionalità e semplicità costruttiva. Tipiche di questa ultima tendenza furono la Volkswagen Maggiolino di 1131 cm³ di cilindrata (1948), con motore e trazione posteriori, seguita nello stesso anno

dalla Citroën 2 CV con cilindrata di 375 cm³, prima vera e propria utilitaria con motore e trazione anteriori, entrambe con raffreddamento ad aria.⁴”

Negli anni Cinquanta cominciarono ad affermarsi le marche giapponesi Nissan, Toyota, Honda, che diedero vita ad automobili utilitarie, efficienti, di media cilindrata ed a prezzi estremamente competitivi ed intanto le Case europee ampliarono la produzione di vetture di classe e sviluppando carrozzerie sportive diversificate vedi i modelli: spider, coupé, cabriolet; tutte accomunate da motori dalle prestazioni brillanti e con abbigliamento e dotazioni accurati. Vanno annoverate la Citroën DS (1956), la Lancia Flavia (1960), Mercedes 170 DS (1952), l'Alfa Romeo Giulietta (1954), automobili queste provviste di freni a disco almeno sulle ruote anteriori, servofreno e servosterzo, doppio circuito frenante, di cambio con marce sincronizzate, sospensioni con ammortizzatori idro- o oleopneumatici, ecc. L'impetuoso sviluppo di tutti i settori produttivi caratterizza il boom economico degli anni Sessanta e Settanta dovuto, proprio dall'industria dell'automobile che favorì la comparsa di nuove attività grazie al suo articolato indotto creando un notevole miglioramento delle condizioni economiche. Ci troviamo di fronte agli anni del massimo sviluppo della produzione automobilistica, tale che venne caratterizzato da un massiccio mercato in grado di distribuire centinaia di modelli di ogni cilindrata e classe, tale da raggiungere livelli record in questo preciso periodo nella produzione di autoveicoli e facendo diventare l'automobile uno status symbol anche per le classi emergenti dei Paesi extraeuropei. Gli anni Ottanta, hanno rappresentato una svolta, visto che le maggiori Case automobilistiche si sono orientate verso una diversa filosofia di produzione, vista anche la radicale innovazione dell'auto: attraverso una massiccia automazione degli impianti di produzione, costante perfezionamento degli organi meccanici e delle prestazioni del propulsore e sul piano commerciale si è puntato sullo styling della carrozzeria e sulle dotazioni di accessori attraverso la standardizzazione di parecchi componenti di serie, e grazie alla progettazione di sospensioni, frizioni, cambi, accessori, sistemi elettronici e di vari apparati ausiliari e differenti elementi meccanici. Sempre negli stessi anni, abbiamo assistito a severe normative in materia d'inquinamento da gas di scarico:

“sono state emanate dalla CEE (direttive 92/97 e 93/59), con l'obbligo di dotare tutte le nuove vetture di marmitte catalitiche, mentre è andata aumentando la richiesta di una maggior sicurezza passiva del veicolo ed è stato imposto, per legge, l'uso delle cinture di sicurezza, il cui montaggio deve avvenire già in fabbrica.”

Dagli anni Novanta in poi l'automobile viene caratterizzata da una particolare uniformità stilistica delle carrozzerie, vengono privilegiati: il tetto privo di gocciolatoi e raccordato a filo, portiere forme aerodinamiche tondeggianti a cuneo, fanaleria di grandi dimensioni incassata nel frontale e superfici vetrate ampie nel fascione posteriore. Dagli anni duemila in poi si è sempre più ricorsi all'elettronica, sia per ottimizzare il rendimento del propulsore, che per realizzare dispositivi capaci di facilitare la guida del veicolo assicurandone la maggior sicurezza possibile in ogni condizione di marcia⁴. Nell'elenco dei dispositivi indispensabili annoveriamo quelli che provvedono al funzionamento corretto del motore, generalmente comandati da una centralina elettronica, che determina schematicamente l'intensità degli impulsi elettrici, che servono ad avviare il motore provocando lo scoccare della scintilla nelle candele:

“e contemporaneamente, grazie alle informazioni inviategli da sensori posti nei luoghi più idonei dell'apparato motore, coordina la giusta portata d'aria nel collettore d'aspirazione, in sincronia con il movimento degli aghi degli iniettori, in modo che questi immettano l'esatta quantità di carburante necessaria per la giusta miscela in rapporto con il regime del motore. La centralina elettronica, inoltre, mediante un variatore di fase, controlla e, se è necessario, corregge automaticamente l'apertura-chiusura delle valvole nei cilindri, secondo la giusta sequenza in funzione del numero di giri dell'albero motore, evitando che un funzionamento irregolare del propulsore possa provocare ingolfamenti o detonazioni e quindi danni alla marmitta catalitica.”⁴

Allo stato attuale, l'innovazione tecnologica ha garantito standard di prestazione altissimi nelle automobili, perfette sia sul piano dello styling, della sicurezza, dei consumi con una serie di caratteristiche innovative e vincenti che rendono ogni modello altamente competitivo per ogni casa automobilistica.

2.2 Analisi del settore: modello di Porter

Un'organizzazione aziendale è una entità sociale guidata da obiettivi e strategie ed è concepita come architettura di attività coordinate, in grado di interagire con l'ambiente esterno, viene inoltre rappresentata dall'insieme dei materiali, dei processi e delle persone che li gestiscono e li operano attraverso il coordinamento atto al raggiungimento di uno scopo comune. Può essere considerata come un sistema socio-tecnico e dunque costituito dalle tecnologie caratterizzate dall'insieme dei mezzi strumentali e know-how e dalle persone rappresentato dalle risorse umane che costituiscono l'organismo personale dell'azienda. Tenendo conto dei vincoli ed in funzione delle opportunità fornite dall'ambiente esterno, l'organizzazione aziendale definisce i propri obiettivi e le proprie priorità e dalla costante e caratterizzante interazione tra tecnologie e risorse umane deriva il comportamento aziendale, rivolto al raggiungimento degli obiettivi, che producono dei risultati⁵. Padre dei modelli delle 5 Forze Competitive e della Catena del Valore e del management strategico, Michael Porter con il suo testo "Il vantaggio competitivo", ha ispirato nuovi modelli e prospettive. Partendo dal paradigma Struttura-Condotta-Performance, Porter ha contribuito al ramo di studio interessato allo sviluppo della strategia d'impresa fornendo indicazioni utili al management allo scopo di costruire il vantaggio competitivo. Questo tipo approccio veniva contrapposto a quello della Resource-based view:

“Secondo la RBV, il vantaggio competitivo non deriva da investimenti volti a scoraggiare i concorrenti ma da una maggiore efficienza e dal possesso di risorse rare. L'impresa è intesa come un portfolio di competenze e di attività a valore aggiunto (Hamel). È ridimensionato il ruolo della “struttura” sulle performance. Le risorse sono un insieme di fattori tangibili e intangibili che l'impresa controlla direttamente o indirettamente nei suoi processi. Per La RBV sono le risorse intangibili e le risorse umane ad essere le più critiche in quanto rare e complesse e di conseguenza più difficili da imitare. Possono quindi esercitare un impatto maggiore in termini di vantaggio competitivo.”⁶

Secondo Porter le risorse possedute dall'impresa sono il fattore discriminante della performance interna in ogni settore e non le condizioni esterne. Porter definisce il

vantaggio competitivo in termini di base delle performance superiori registrate dalle imprese, generalmente in termini di profittabilità, rispetto a quelle della media dei propri concorrenti nel settore di riferimento, in un arco temporale di medio-lungo termine. In una società multiculturale, dinamica e in continuo mutamento le soft skills rappresentano una caratteristica sempre più apprezzata e richiesta dalle aziende. Porter inoltre evidenzia l'importanza della scelta verso una strategia orientata alla leadership di costo o alla leadership di differenziazione. Porter ha postulato il modello delle cinque forze individuando le regole della concorrenza che possono influenzare la posizione dell'impresa⁷:

Il modello di Porter

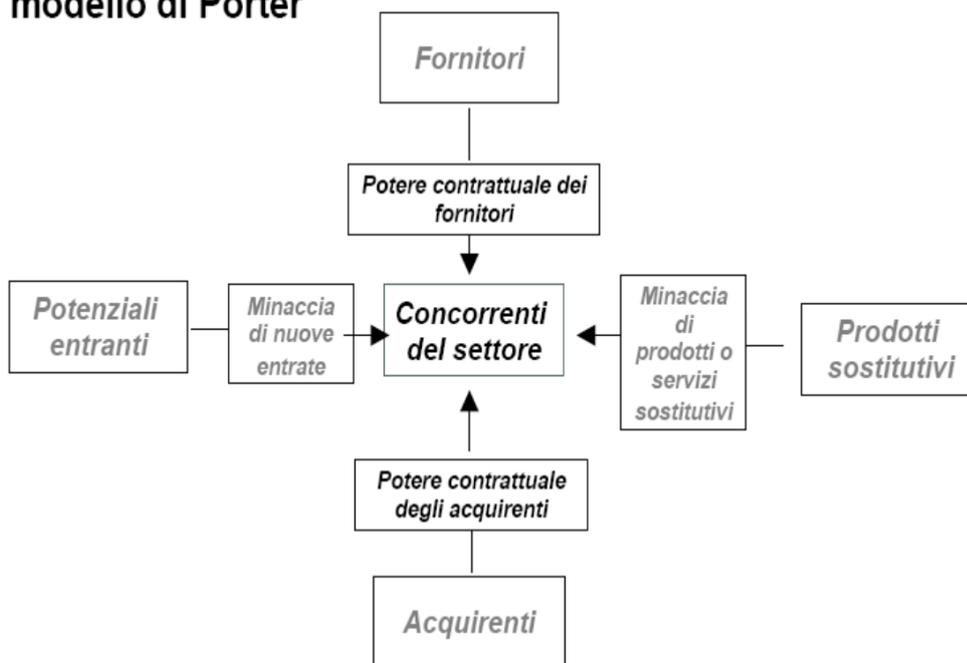


Figura 1 Modello delle cinque forze di Porter

Il modello individua le forze che operano nell'ambiente economico erodono la redditività delle imprese, a lungo termine. Queste forze specifiche agiscono con costanza e con continuità e laddove non vengano opportunamente monitorate e fronteggiate, conducono l'azienda ad una perdita di competitività. Di seguito l'analisi del settore automobilistico secondo le cinque forze di Porter. Secondo il modello dell'autore un settore può essere considerato attrattivo o meno, in relazione

al grado di competizione che esiste già tra le imprese che vi operano e che possono determinare un maggiore o minore tasso di profitto. Le imprese che vogliono essere più competitive danno vita ad una serie di manovre, come ad esempio le battaglie pubblicitarie e di prezzo, il perfezionamento del livello di servizio, il lancio inaspettato di nuovi prodotti e l'offerta di garanzie ai clienti. Chiaramente tutte le azioni intraprese da queste aziende avranno certamente una forte ripercussione sulle decisioni delle altre, generando dunque un rapporto di dipendenza reciproca. Quando facciamo riferimento al settore automobilistico, dobbiamo pensare che rappresenta un settore in continua crescita, grazie soprattutto all'innovazione tecnologica che ha consentito di associare al design del veicolo la caratteristica "connected" e andando incontro alle nuove esigenze del consumatore⁸. Inoltre, questo settore ha il vantaggio, attraverso incentivi di vendita, sconti, aggiornamenti gratuiti, di mantenere costante la propria quota di mercato. L'incapacità cronica di rispondere produttivamente agli effettivi ordini dei clienti ha portato ad un'ondata inedita di acquisizioni e fusioni nel settore. Inoltre, l'uso crescente di auto ha prodotto una serie di problemi di carattere economico, ambientale e sociale. Inoltre, il successo automobilistico viene fortemente legato alla sua flessibilità, convenienza, velocità, affidabilità e comfort rispetto ai trasporti pubblici e quindi generalmente si tende a sceglierla. Secondo il modello di Porter, le imprese operanti in un settore specifico ed in un determinato periodo riescono a creare un profondo rapporto di equilibrio tra di loro, che può essere a rischio nel momento in cui nuove imprese si affacciano nel loro mercato di competenza, apportando conoscenza, capacità e risorse nuove⁸. Tra le cinque forze non possiamo dimenticare gli acquirenti che attraverso numerose azioni, sollecitano la diminuzione del prezzo e il miglioramento della qualità dei servizi e dei prodotti a loro offerti. Inoltre, un altro elemento fondamentale lo ricopre il potere contrattuale dei fornitori in grado di minacciare le imprese attraverso l'aumento di prezzo oppure la riduzione della quantità di servizi e beni forniti. Bisogna considerare che grazie all'outsourcing le imprese automobilistiche sono riuscite a snellire il loro processo produttivo. La strategia di business o competitiva viene basata sul successo nei confronti dei concorrenti ed è ritenuta una strategia vincente, in quanto nell'ipotesi di mercati fortemente in crisi, esisterà comunque un'impresa in grado di rimanere sul mercato,

vincendo nella competizione con le altre rivali. Tale strategia prende in esame il vantaggio competitivo delle nazioni, le fonti interne ed esterne del vantaggio competitivo e le determinanti del vantaggio competitivo. Il vantaggio competitivo delle Nazioni, descritto da Porter, viene basato sulla performance delle aziende nazionali che risentono delle caratteristiche manageriali, culturali, delle risorse e del know-how del Paese, e che si basano sulla capacità di un Paese di accrescere temporalmente l'innovazione potenziando le competenze e il vantaggio comparato, dunque puntando sulla produzione dei beni che possono utilizzare maggiormente le risorse del Paese che possono essere sia materiali che immateriali. Un'impresa per raggiungere un vantaggio competitivo deve saper gestire il cambiamento, attraverso l'utilizzazione di fonti interne ed esterne attraverso due modalità distinte: vendendo prodotti con costi più bassi rispetto ai suoi concorrenti e vendendo prodotti o servizi con caratteristiche di unicità per il cliente. Le determinanti del vantaggio competitivo sono rappresentate dalle determinanti di costo e di differenziazione che difficilmente coesistono e che sono le variabili che alternativamente danno origine a vantaggi di costo o vantaggi di differenziazione. Per raggiungere grandi economie di scala, attraverso cui si possono svolgere alcune attività con minori costi, le aziende procedono ad acquisire o a fondersi con aziende del settore. Secondo Porter, nonostante un'impresa riesca ad avere molti punti di forza rispetto alla concorrenza, si riferisce a due fonti principali di vantaggio competitivo, ovvero bassi costi e differenziazione. Lo studioso, dopo aver studiato diversi business ha introdotto uno schema che delinea le tre strategie competitive. Leadership di costo, differenziazione e focalizzazione, quest'ultima attraverso cui l'organizzazione si concentra su uno specifico mercato o su gruppi di acquirenti, si distingue ulteriormente in leadership di costo focalizzata e nella differenziazione focalizzata da cui nascono le strategie di base⁹. Porter individua tre strategie competitive di base che qualsiasi azienda potrebbe adottare e sono classificabili sulla base di due dimensioni fondamentali: la leadership di costo e la capacità di distinguersi dalla concorrenza, e l'ambito competitivo che si distingue in ampio o limitato. All'interno dello stesso settore le organizzazioni, nella strategia di differenziazione tentano di distinguere i propri prodotti o servizi dagli altri competitori utilizzando o la pubblicità, una nuova tecnologia o un servizio fuori dalla norma al fine di

ottenere la percezione del proprio prodotto come unico. Tale strategia viene rivolta a quel segmento di clienti che non danno importanza al prezzo e richiede un determinato numero di attività costose, come ad esempio la ricerca sul prodotto, la progettazione ed una promozione massiccia. La strategia di leadership di costo tende ad incrementare la quota di mercato, attraverso la riduzione dei costi e utilizzando stretti controlli atti alla riduzione di prodotti più efficienti rispetto alla concorrenza. Tale posizione implica che l'azienda possa vendere a prezzi inferiori rispetto a quelli concorrenziali offrendo una qualità analoga e ottenendo ragionevoli profitti. Nel caso della strategia di focalizzazione abbiamo due varianti: la focalizzazione dei costi, attraverso cui l'impresa persegue un vantaggio di costo nel segmento prescelto, e la focalizzazione sulla differenziazione, con cui l'impresa persegue la differenziazione del costo. Con la prima strategia l'organizzazione si concentra su un determinato gruppo di acquirenti o su una specifica area di mercato⁹. Porter attraverso i suoi studi si rese conto che le aziende che non adottavano alcuna strategia di leadership di prezzo, di differenziazione o di focalizzazione riuscivano ad ottenere profitti mediamente inferiori rispetto alle aziende che invece le adottavano. Nel caso di imprese che tentano di realizzare contemporaneamente, tutte le strategie si corre il rischio di non realizzarne bene nessuna, in quanto l'adozione di tutte le strategie competitive richiede all'azienda di attuare delle azioni incoerenti tra loro. Ogni strategia ha chiaramente i suoi rischi. Per esempio, la leadership di costo deve temere i concorrenti che imitano, la perdita della similitudine nella differenziazione, i concorrenti che attuano la strategia della focalizzazione e l'erosione degli elementi che nella catena di valore sono responsabili dei bassi costi⁹. La leadership nella differenziazione invece deve necessariamente temere, l'erosione degli elementi responsabili della differenziazione, i concorrenti che imitano, la perdita nella similitudine nei costi, i concorrenti atti ad operare la strategia della focalizzazione e per ultima la focalizzazione deve temere la scomparsa della domanda, i concorrenti che imitano, l'erosione della struttura del segmento, i concorrenti leader che invadono il segmento, i concorrenti che sub-segmentano.

2.3 Fonti del cambiamento: problematiche e nuove tendenze

L'auto del futuro è elettrificata, autonoma, connessa ed in grado di emettere meno fumi di scarico e rumore nell'ambiente. Il settore automobilistico deve affrontare un cambiamento senza precedenti per quanto riguarda gli effetti che queste macchine innovative avranno sull'industria ed i suoi utenti. Dobbiamo evidenziare che questa rivoluzione automobilistica consente una guida che diventerà più facile, più sicura, più economica e più comoda e forzerà il settore automobilistico a reinventarsi. Le nostre abitudini ed il nostro comportamento di mobilità cambieranno radicalmente. Le previsioni suggeriscono che entro il 2030, l'utente ed il comportamento si sposteranno sempre di più verso la mobilità autonoma; guidare dunque sarà più facile, più sicuro e più economico. Inoltre, il trasporto individuale potrebbe diventare un'opzione per gruppi di persone che non hanno avuto accesso ai trasporti in passato, come ad esempio le persone con disabilità fisiche. Infine, un altro fattore estremamente importante risulta l'aumento dei km che verranno percorsi che incrementeranno l'economia e diminuiranno i costi di manutenzione e riparazione ed i tassi di incidenti saranno più bassi tanto da consentire alle auto di viaggiare molto di più. L'industria automobilistica deve affrontare alcune sfide molto serie, che avranno un ruolo ancora più significativo nel prossimo decennio. Il fatto stesso che l'industria contribuisca in modo così importante all'economia significa che qualsiasi cosa accada avrà un impatto notevole sull'intero mondo. Poiché il trasporto è responsabile di circa il 30% delle emissioni di CO₂ nell'Unione europea, i produttori di automobili sono costretti a lavorare continuamente per ridurre le emissioni di CO₂ dei loro nuovi modelli, che a loro volta aumentano il loro prezzo e diminuiscono le loro prestazioni e sicurezza (perché l'approccio più comune per soddisfare i nuovi requisiti è la riduzione del peso della vettura, il che significa l'utilizzo di materiali più resistenti e più leggeri)¹⁰. Ciò rende la produzione di veicoli che utilizzano combustibili fossili un luogo sempre più costoso e poco promettente, soprattutto se combinato con l'instabilità generale del mercato petrolifero. Inoltre, l'industria automobilistica deve tener conto anche dei nuovi servizi di noleggio e questo significa che le persone acquistano meno auto e che questa tendenza diventerà più importante nei prossimi anni e l'industria automobilistica deve trovare modi per rimanere redditizia anche

nonostante questo. Poiché i veicoli elettrici producono emissioni di CO2 superiori del 50% rispetto ai veicoli a gas medi, i produttori di automobili devono investire nello sviluppo di questa tecnologia se vogliono rimanere in attività. Le aziende che non sono in grado di produrre soluzioni sufficientemente economiche ed efficienti potrebbero uscire dal mercato.

Ed ancora: per molto tempo, il mercato automobilistico cinese è stato il più redditizio al mondo. Occuparsene era rischioso, ma stare lontano era ancora più rischioso: qualsiasi produttore di automobili che ignori la Cina perde quota in un mercato in rapida crescita ed estremamente promettente. La situazione rimane più o meno la stessa ora, con indennità per il mutare della situazione economica. La rapida crescita che ha spesso interrotto qualsiasi piano iniziale è stata sostituita da una crescita più lenta, un mercato estremamente frammentato, una concorrenza selvaggia, maggiori restrizioni legate all'inquinamento atmosferico e alla congestione del traffico e all'emergere del mercato delle auto usate. Inoltre, l'emergere dell'Internet of Things e dell'intelligenza artificiale nei veicoli può cambiare per sempre l'industria automobilistica. Le auto che guidano e interagiscono tra loro senza partecipazione umana cambieranno completamente il modo in cui le persone viaggiano, non accadrà dall'oggi al domani ma, una volta avviato, non si fermerà fino a quando questo modello non sostituirà completamente il vecchio paradigma. Ad oggi, molte case automobilistiche si stanno facendo strada in questo regno, ma i progressi sono relativamente lenti e nessuno di loro è avanzato abbastanza da garantire completamente la sicurezza di tutti sulla strada. Dunque, le sfide del settore automobilistico risiedono sia nella sfera tecnologica che in quella economica e non esistono modi ben precisi per superarle. Resta da vedere come i produttori li gestiranno e se questi cambiamenti porteranno a una radicale ristrutturazione del mercato. La scienza dei materiali svolge un ruolo decisivo in termini sia di qualità che di costo di un'auto. Pertanto, la giusta selezione di materiali è fondamentale per consentire all'industria automobilistica di raggiungere gli obiettivi di qualità ed emissioni. Durante gli ultimi 100 anni di sviluppo e applicazioni, l'acciaio ha dimostrato di essere un materiale di scelta efficace per le strutture della carrozzeria del veicolo¹¹. Nel corso del tempo, l'industria siderurgica

ha dedicato anni alla ricerca e allo sviluppo di acciai avanzati che sono più forti, più sicuri, più verdi, più efficienti in termini di consumi e competitivi in termini di costi. Oggi sul mercato sono disponibili oltre 200 tipi di acciaio. Le nuove normative in materia di sicurezza e carburante hanno spinto le case automobilistiche a rivolgersi a materiali leggeri alternativi e nuove tecnologie. Forse i materiali alternativi sono una buona opzione per la riduzione di massa, ma solo se te li puoi permettere. Le tendenze basate sulle nuove tecnologie rivoluzioneranno il modo in cui gli attori del settore automobilistico risponderanno al cambiamento del comportamento dei consumatori, sviluppando forti partnership e promuovendo grandi trasformazioni. In questo momento storico l'economia sta cambiando radicalmente, innescata profondamente dallo sviluppo nei mercati emergenti, dall'aumento accelerato di nuove tecnologie, dalle politiche di sostenibilità e dal cambiamento delle preferenze dei consumatori in materia di proprietà. La digitalizzazione, la crescente automazione e i nuovi modelli di business hanno rivoluzionato altri settori e l'industria automobilistica non farà eccezione. Queste forze stanno dando origine a quattro dirompenti tendenze tecnologiche nel settore automobilistico: mobilità diversificata, guida autonoma, elettrificazione e connettività. La maggior parte degli attori e degli esperti del settore concordano sul fatto che le quattro tendenze si rafforzeranno vicendevolmente e che l'industria automobilistica è pronta per essere sconvolta. Non esiste ancora una prospettiva integrata su come sarà l'industria tra 10-15 anni a seguito di queste tendenze. La connettività e la tecnologia autonoma consentiranno all'auto di diventare una piattaforma per guidatori e passeggeri utilizzando il loro tempo in transito per usufruire di nuove forme di media e servizi o dedicare il tempo liberato ad altre attività personali. La crescente velocità dell'innovazione, specialmente nei sistemi basati su software, richiederà che le auto siano aggiornabili. Man mano che le soluzioni di mobilità condivisa con cicli di vita più brevi diventeranno più comuni, i consumatori saranno costantemente consapevoli dei progressi tecnologici, che aumenteranno ulteriormente la domanda di aggiornabilità anche nelle auto usate privatamente. Il cambiamento delle preferenze dei consumatori, l'inasprimento della regolamentazione e le scoperte tecnologiche contribuiscono ad un cambiamento fondamentale nel comportamento della mobilità individuale. Gli individui

utilizzano sempre più modalità di trasporto per completare il viaggio; beni e servizi vengono consegnati piuttosto che recuperati dai consumatori. Di conseguenza, il tradizionale modello di business delle vendite di automobili sarà integrato da una gamma di soluzioni di mobilità diverse e su richiesta, in particolare in ambienti urbani densi che scoraggiano in modo proattivo l'uso di auto private. Nel frattempo, i sistemi avanzati di assistenza alla guida (ADAS) svolgeranno un ruolo cruciale nella preparazione di consumatori e società per la realtà a medio termine delle auto che assumono il controllo dei conducenti. L'introduzione sul mercato di ADAS ha dimostrato che le principali sfide che impediscono una più rapida penetrazione del mercato sono i prezzi, la comprensione dei consumatori e le questioni di sicurezza. La regolamentazione e l'accettazione da parte del consumatore possono rappresentare ostacoli aggiuntivi per i veicoli autonomi¹². Tuttavia, una volta affrontate queste sfide, i veicoli autonomi offriranno un enorme valore per i consumatori (ad esempio, la capacità di lavorare durante il pendolarismo o la comodità di utilizzare i social media o guardare film durante il viaggio).

L'industria siderurgica continua a innovare e materiali alternativi e acciaio sono bloccati in una battaglia per l'attenzione dell'industria automobilistica. L'industria automobilistica globale è costantemente sotto pressione dalle esigenze ambientali e dei clienti¹³. L'industria si trova ad affrontare problematiche relative a emissioni di gas, sicurezza, convenienza risparmio di carburante. Inoltre, le pressioni della concorrenza su costo, qualità, prestazioni e producibilità dei veicoli oggi sono più grandi che mai. La risposta dell'industria automobilistica è principalmente incentrata sulla selezione di materiali leggeri che soddisfano questi requisiti di prestazioni e costi, migliorando così l'efficienza e il risparmio di carburante dei veicoli¹⁴. Tuttavia, le attuali normative dell'UE in materia di sicurezza ed economia incidono sulla selezione dei materiali per le applicazioni automobilistiche, in particolare la massa e le prestazioni dei veicoli. Uno dei maggiori problemi che l'industria automobilistica deve affrontare nel Ventunesimo secolo è il cambiamento ambientale derivante dall'aumento delle emissioni di CO₂. I veicoli producono emissioni di gas serra durante tutto il loro ciclo di vita, con emissioni di CO₂ del settore dei trasporti che rappresentano circa il 20% delle emissioni totali

di CO2 nell'UE¹⁵. Oltre a influenzare direttamente il risparmio di carburante, i produttori di automobili si sono concentrati sul "alleggerimento" per raggiungere i requisiti di efficienza del carburante. Inoltre, nel 2017 è stata studiata la prestazione media di emissioni di CO2 delle nuove autovetture dell'UE. Le emissioni di CO2 di nove grandi gruppi di produttori sono state raggruppate e analizzate per quanto soddisfino gli standard di CO2. L'introduzione di nuove normative per la sicurezza e il miglioramento degli incidenti ha sfidato l'industria siderurgica a sviluppare acciai con combinazioni microstrutturali uniche e maggiori punti di forza che aiutano a ridurre le dimensioni e il peso dei componenti. I materiali compositi hanno un prezzo di acquisto elevato, ma visti da un punto di vista economico, spesso hanno ancora senso. Hanno un peso significativamente basso, una buona resistenza e rigidità, una buona resistenza alla corrosione e sono molto efficienti nei consumi. Nonostante questi vantaggi, i materiali compositi in fibra rimarranno costosi a causa dei loro elevati costi di produzione e quindi sono ancora validi solo per alcune applicazioni. Anche la velocità di produzione è sicuramente un problema rispetto ai materiali in acciaio. Sono in corso ampie ricerche sulla riduzione dei tempi di produzione e l'industria dei compositi continua a esplorare i processi e le soluzioni di produzione per sviluppare materiali a basso costo in grado di soddisfare le esigenze dei produttori di automobili. Le case automobilistiche oggi usano materiali alternativi per ridurre la massa dei veicoli. Essendo il principale fattore trainante per i produttori di automobili, qualsiasi riduzione di peso deve idealmente anche risparmiare sui costi di produzione. Nonostante i vantaggi di molti di questi materiali leggeri alternativi, sono ancora troppo costosi per trasformarli in un uso tradizionale. Pertanto, nei prossimi anni, i vantaggi meccanici e di peso delle sezioni AHSS sottili rispetto all'alluminio continueranno a renderlo il materiale preferito rispetto ad altri materiali leggeri alternativi. Tuttavia, con la rapida adozione di nuove tecnologie come l'imminente terza generazione di AHSS, il risparmio di peso dovrebbe migliorare ulteriormente. Dobbiamo considerare inoltre che la tendenza del futuro è legata all'auto elettrica, capace di emettere meno fumi di scarico e meno rumore; si muove autonomamente ed è più accessibile e conveniente.

2.4 Normative Europee sulle emissioni di CO2

Dal 2030, in base alla nuova normativa, le nuove auto mediamente genereranno emissioni di CO2 inferiori, del 37,5% rispetto ai livelli del 2021. Tra il 2025 e il 2029 tutte le auto ed i furgoni dovranno generare emissioni di CO2 inferiori del 15% e per questi ultimi le emissioni di CO2, dal 2030 dovranno essere ridotte mediamente del 31% rispetto al 2021. Tale accordo fissa obiettivi fortemente rigorosi in materia di emissioni nel settore automobilistico, promuovendo l'adozione di auto ibride ed elettriche.

“Le emissioni medie di CO2 delle autovetture nuove immatricolate nell'UE dovranno essere ridotte, rispetto ai limiti di emissione validi nel 2021, del 15% nel 2025 e del 37,5% nel 2030. Le emissioni di CO2 dei nuovi furgoni dovranno essere ridotte del 15% nel 2025 e del 31% nel 2030. Si tratta di obiettivi per l'intero parco veicoli dell'UE. L'impegno di riduzione delle emissioni sarà distribuito tra i costruttori sulla base della massa media del loro parco automobilistico. Una clausola di riesame prevede un eventuale riesame degli obiettivi per il 2030 e l'introduzione di obiettivi di riduzione vincolanti per il 2035 e dal 2040 in poi.¹⁶”

Il Consiglio ed il Parlamento hanno creato un meccanismo per stimolare la vendita di veicoli a basse e a zero emissioni: ovvero i costruttori che avranno rispettato determinati parametri di riferimento verranno ricompensati attraverso obiettivi per le emissioni di CO2 meno severi.

“I livelli di riferimento per il 2025 saranno fissati al 15% per auto e furgoni e, per il 2030, al 35% per le auto e al 30% per i furgoni. Sono stati mantenuti, con alcuni adeguamenti, i due incentivi specifici per le autovetture a basse e a zero emissioni concordati nell'orientamento generale del Consiglio: per la ponderazione più favorevole dei veicoli a basse emissioni è stato concordato un fattore pari a 0,7.¹⁶”

Con l'obiettivo di incentivare i costruttori nella vendita di auto a basse e a zero emissioni all'interno dei mercati caratterizzati da una bassa penetrazione di questi veicoli, si è concordato un moltiplicatore pari a 1,85.

“Sono stati mantenuti i criteri di ammissibilità di una quota di mercato dei veicoli a basse e a zero emissioni sotto il 60% della media UE, ma con il 2017 come anno di riferimento. È stato introdotto un secondo criterio di ammissibilità: una soglia

di al massimo 1000 veicoli di recente immatricolazione nel 2017 nello Stato membro interessato. Infine, ai fini del regime si applicherà un massimale del 5% in modo che, se la quota di veicoli a basse e a zero emissioni in uno Stato membro supera il 5% delle auto di recente immatricolazione, l'incentivo non si applicherà più alle vendite in tale Stato membro.¹⁶” Il Parlamento e il Consiglio per quello che riguarda i furgoni, hanno lasciato invariata la proposta della Commissione; inoltre hanno concordato norme innovative atte a garantire l'affidabilità e la rappresentatività delle comunicazioni di dati sulle emissioni, scoraggiandone le falsificazioni.

“Sono state in primo luogo concordate norme più severe per la transizione dalla vecchia procedura di prova NEDC alla più accurata procedura WLTP come base per il calcolo degli obiettivi specifici in materia di emissioni per i costruttori. Inoltre, sarà dedicata maggiore attenzione al controllo delle "emissioni reali di guida". La Commissione monitorerà la rappresentatività reale dei valori delle emissioni di CO₂ sulla base dei dati registrati dai misuratori del consumo di carburante installati sulle auto e sui furgoni nuovi. Per prevenire un ampliamento del divario delle emissioni, la Commissione valuterà la possibilità di mettere a punto un meccanismo per l'adeguamento degli obiettivi specifici per i costruttori al 2030 e, nel caso, presenterà una proposta legislativa a tale scopo.¹⁶”

Nel quadro del riesame del 2023, la Commissione valuterà l'opportunità di sviluppare procedure di prova delle emissioni reali ed ha previsto disposizioni specifiche sulle prove di conformità sull'individuazione di strategie atte al miglioramento artificiale delle prestazioni delle emissioni di furgoni ed auto. Valuterà inoltre, la possibilità di sviluppare una metodologia comune dell'Unione Europea, atta alla valutazione ed alla comunicazione delle emissioni durante il ciclo di vita dei veicoli ed all'occorrenza elaborerà misure di follow-up, tra le quali ha previsto proposte legislative. Entro il 2020 la Commissione, per quello che riguarda l'etichettatura delle autovetture, dovrà rivedere tutta la direttiva 1999/94/CE al fine di migliorare le informazioni per i consumatori e dovrà valutare la possibilità di introduzione di un'etichetta specifica sia sul risparmio di carburante che sulle emissioni di CO₂ per i furgoni.

“L'obiettivo generale della proposta è contribuire alla realizzazione degli obiettivi dell'accordo di Parigi e al raggiungimento a livello UE dell'obiettivo di riduzione del 30% entro il 2030 rispetto al 2005 nel settore non coperto dal sistema di scambio di quote di emissione (ETS), stabilito dalla Commissione europea, che viene tradotto in obiettivi nazionali dal regolamento sulla condivisione degli sforzi. Le misure e gli obiettivi proposti si basano sul quadro di politica climatica ed energetica a orizzonte 2030 e sulla strategia dell'Unione dell'energia, che punta a una riduzione delle emissioni dei trasporti e del consumo energetico. Il minore fabbisogno di combustibili fossili migliorerà anche la sicurezza dell'approvvigionamento energetico nell'UE e ridurrà la nostra dipendenza dalle importazioni di energia da paesi terzi.¹⁶”

2.5 Elettificazione

Il termine “Elettificazione” è diventato uno dei punti principali dei programmi di sviluppo di tutti i costruttori di auto che tendono ad una mobilità più pulita. Tecnicamente il termine indica la progressiva introduzione di sistemi di propulsione elettrici capaci di affiancare o rimpiazzare completamente quelli tradizionali, dando dunque vita alle vetture definite ibride o a quelle interamente elettriche. In queste due famiglie possiamo trovare soluzioni diverse, ordinabili a seconda del livello di elettificazione stesso, e quindi in base alla parte elettrica che ha rispetto all'altra. Esistono dunque le micro hybrid: il livello base di questa categoria, in quanto la parte elettrica non ha un ruolo attivo nello spingere il veicolo:

“Di fatto è analogo ad un dispositivo start&stop, quindi consiste in un motorino d'avviamento potenziato e intelligente che spegne il motore durante le soste per risparmiare carburante e lo riavvia per ripartire. Rispetto a questo ha però delle funzioni in più come la gestione della ricarica della batteria, che assolve sostituendo l'alternatore. Inoltre, in presenza di cambi automatici o robotizzati, alcuni sistemi di questo tipo possono anticipare lo spegnimento del motore principale quando l'auto non è ancora ferma, al di sotto di una certa velocità che di solito non supera i 12 km/h. Il primo micro-ibrido è quello introdotto sulle smart mhd nel 2007 e successivamente da Peugeot e Citroën su alcuni modelli con cambio

robotizzato BVP. Oggi queste funzioni sono integrate in molti sistemi start&stop che non sono però presentati come ibridi.¹⁷”

Salendo di categoria troviamo la Mild Hybrid: il termine ci consente di comprendere pienamente le prestazioni della macchina. Sono infatti “ibride parziali”, in cui il motore elettrico ha un ruolo attivo nella propulsione dell’auto nonostante non sia in grado di muoverla da solo o almeno non da ferma. Attualmente vengono definite quelle auto che hanno dispositivi, capaci di fornire una spinta supplementare nelle accelerazioni alleggerendo lo sforzo del motore a scoppio nel momento in cui generalmente si consuma e si inquina di più, recuperando in tal modo, energia nelle altre fasi. Arriviamo poi alle full hybrid:

“Sono le ibride vere e proprie, quelle in cui il motore elettrico e quello a scoppio lavorano assieme più o meno alla pari, dandosi supporto continuo e reciproco per offrire la migliore efficienza o le massime prestazioni. Dunque, dispongono anche di una modalità di marcia completamente elettrica che permette alla vettura di muoversi a zero emissioni. Nelle fasi passive, e a volte anche in marcia, il motore elettrico recupera energia per mantenere sempre la batteria entro un determinato stato di carica.¹⁷”

Successivamente troveremo le plug-in hybrid, o PHEV e rappresentano l’evoluzione delle full hybrid in quanto capaci di aumentare l’utilizzo della parte elettrica attraverso la possibilità di ricaricare la batteria anche da una sorgente esterna, aumentando l’autonomia e non avendo quasi la necessità di ricorrere al motore a combustione interna. Fino ad arrivare alle elettriche BEV (Battery Electric Vehicle) che sono a trazione elettrica ed esclusivamente alimentate dalla batteria ricaricabile da sorgente esterna; inoltre riescono a recuperare energia in decelerazione, ma la loro autonomia viene determinata dallo stato di carica iniziale.

La capacità di risparmiare CO₂ di questi sistemi è proporzionale al costo del sistema usato, come si può notare nella figura in basso ad esempio un veicolo BEV, a emissioni 0, avrà un risparmio totale di CO₂ e sarà anche il sistema più costoso.

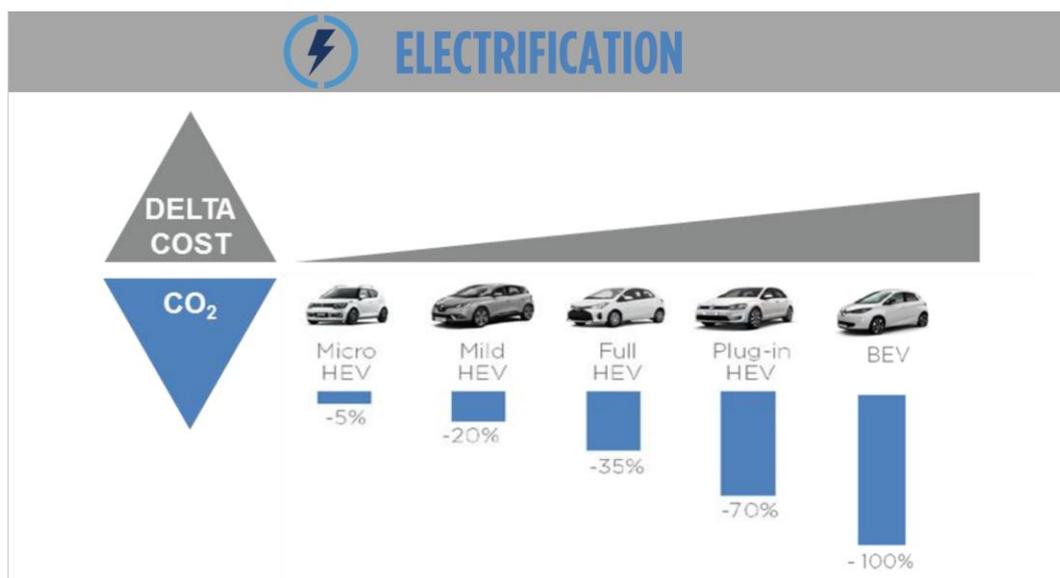


Figura 2 Elettrificazione - Costi e CO₂ - e-Mobility Town Hall presentation- FCA

A questi modelli si aggiungono le Elettriche range extended e le elettriche fuel cell, le prime sono delle BEV che alloggiavano a bordo un motore tradizionale con funzione di generatore di corrente per aumentare l'autonomia del veicolo;

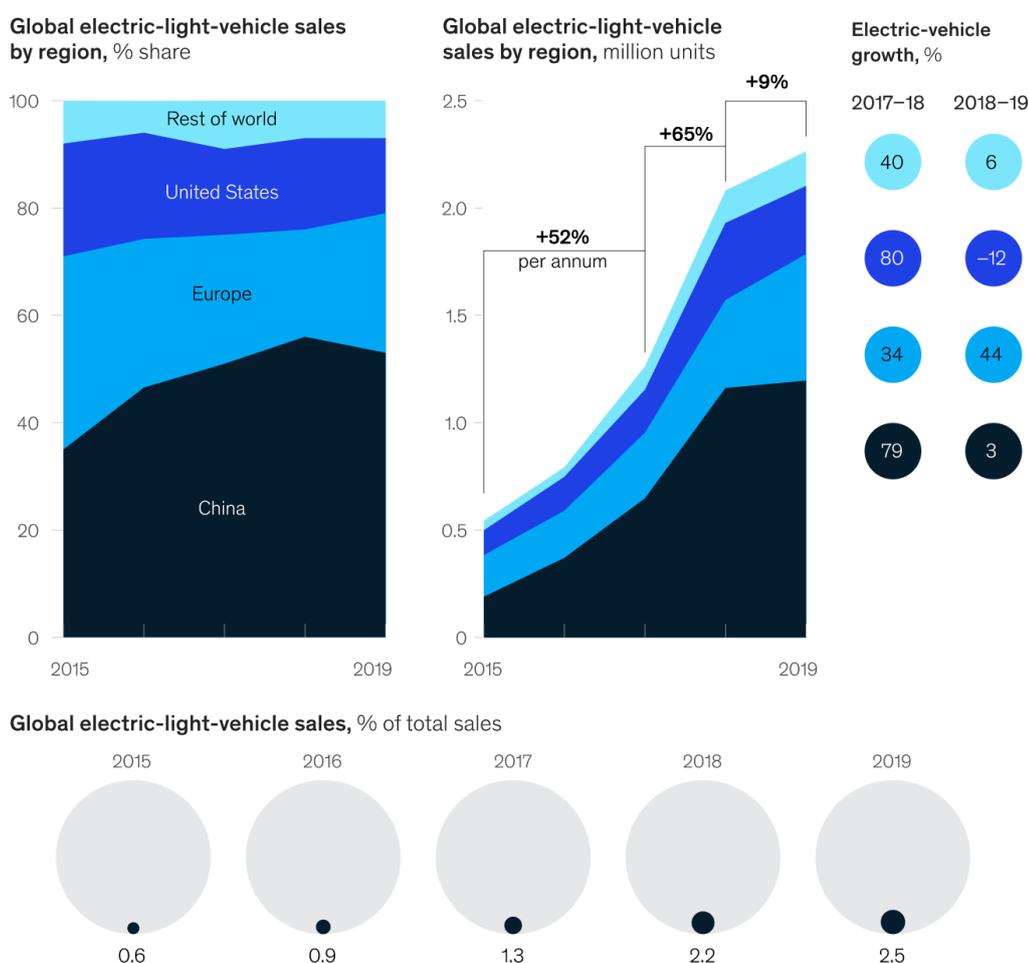
Nel caso delle seconde invece: *“Per certi versi sono a metà strada tra le elettriche pure e le Range Extended perché, pur avendo trazione elettrica, utilizzano in qualche modo un combustibile. Il combustibile in questione è l'idrogeno, che viene messo a contatto con l'aria in apposite celle sprigionando energia elettrica - immagazzinata in apposite batterie - calore e vapore acqueo. Sulla carta è la soluzione più ecologica e da molti viene considerata il vero futuro perché l'idrogeno si può ricavare da processi ecologici ed energie rinnovabili. Il limite è rappresentato dai costi di produzione e da difficoltà di stoccaggio dell'idrogeno a bordo a temperature e pressioni adeguate.¹⁷”*

Le case automobilistiche stanno accelerando i loro piani di lancio dei veicoli elettrici, in parte per conformarsi alle normative sempre più stringenti in Europa e Cina. COVID-19 ritarderà alcuni di questi, ma entro il 2022 ci saranno oltre 500 diversi modelli EV disponibili a livello globale. La scelta dei consumatori e prezzi competitivi saranno fondamentali per attirare nuovi acquirenti sul mercato. Le vendite di veicoli elettrici per passeggeri sono passate da 450.000 nel 2015 a 2,1 milioni nel 2019. Scenderanno nel 2020 prima di continuare ad aumentare con il

calo dei prezzi della batteria, la densità energetica migliora, viene costruita una maggiore infrastruttura di ricarica e le vendite si diffondono in nuovi mercati. La quota elettrica delle vendite totali di veicoli è ancora piccola, ma sta aumentando rapidamente. Entro il 2040, oltre la metà di tutti i veicoli passeggeri venduti sarà elettrica. Mercati come la Cina e alcune parti d'Europa raggiungeranno penetrazioni molto elevate, ma una minore adozione nei mercati emergenti ridurrà la media globale. I veicoli elettrici diventeranno sempre più comune negli anni a venire. I veicoli elettrici a batteria rappresenteranno la maggior parte di questi, gli ibridi plug-in invece svolgeranno un ruolo nei prossimi dieci anni fino a quando l'elettricità pura diventerà più economica favorendo l'adozione dell'elettrico puro. Nonostante la rapida crescita, ci saranno 1,4 miliardi di veicoli passeggeri sulla strada nel 2030 e i veicoli elettrici rappresentano solo l'8% di questi. Questo sale al 31% entro il 2040¹⁸.

2.6 EV Market overview

La mobilità elettrica si sta espandendo. Le vendite di veicoli elettrici sono aumentate del 65% dal 2017 al 2018 (figura in basso). Ma nel 2019 il numero di unità vendute è salito solo a 2,3 milioni, da 2,1 milioni, per una crescita di appena il 9 per cento rispetto all'anno precedente. Altrettanto modesto, le vendite di veicoli elettrici sono diminuite del 25 per cento nel primo trimestre del 2020. I giorni di rapida espansione sono cessati, o almeno si sono temporaneamente interrotti. Nel complesso, l'Europa ha visto la più forte crescita dei veicoli elettrici.¹⁹



Source: Ev-volumes.com; Light Vehicle Sales Forecast, May 2020, IHS Markit

Figura 3 - Crescita del settore elettrico

Sebbene questi sviluppi siano deludenti, riflettono in gran parte il declino del mercato complessivo dei veicoli leggeri, che è sceso del 5% nel 2019 e di un ulteriore 29% nel primo trimestre 2020. Nonostante il calo complessivo delle vendite, la penetrazione del mercato globale dei veicoli elettrici è aumentata di 0,3

punti percentuali dal 2018 al 2019, per una quota totale del 2,5%. Con un'ulteriore crescita nel primo trimestre del 2020, la penetrazione dell'EV è ora al 2,8%.

Per quanto riguarda i mercati chiave dei veicoli elettrici, sta avvenendo un cambiamento nelle dinamiche regionali, con la Cina e gli Stati Uniti che perdono terreno a favore dell'Europa. Infatti, mentre le vendite di EVs in Cina sono rimaste costanti nel 2019 e negli USA sono addirittura diminuite del 12%, in Europa sono aumentate del 44%, tendenze che sono continuate anche nel primo trimestre del 2020. Vediamo dunque come i trend varino nei tre principali mercati:

Cina

La crescita relativamente lenta del mercato cinese dei veicoli elettrici nel 2019 riflette sia un calo complessivo del mercato dei veicoli leggeri sia tagli significativi ai sussidi per i veicoli elettrici. Il governo centrale, ad esempio, ha eliminato i sussidi all'acquisto di veicoli che raggiungono autonomie elettriche inferiori a 200 chilometri e ha ridotto i sussidi del 67% per i BEV con gamme elettriche superiori a 400 chilometri. Questi tagli riflettono la strategia del governo di ridurre gli incentivi monetari per i new-energy vehicles (NEV) e di passare a forme di sostegno non monetarie. Dal 2019, gli OEM hanno ricevuto crediti per ogni NEV prodotto. I crediti tengono conto di fattori quali il tipo di veicolo, nonché la sua velocità massima, il consumo di energia, il peso e l'autonomia. I regolatori basano gli obiettivi di credito per ogni OEM sulla sua produzione totale di autovetture. Se un costruttore non raggiunge l'obiettivo, deve acquistare crediti dai concorrenti che hanno un surplus o pagare sanzioni pecuniarie. Nel primo trimestre del 2020, la Cina è stata pesantemente colpita dalla pandemia COVID-19. Le vendite di veicoli elettrici sono diminuite del 57% rispetto al quarto trimestre del 2019, con un forte calo della domanda dei consumatori. Anche diversi produttori di veicoli elettrici sono stati costretti ad arrestare la produzione. In risposta, il governo centrale ha esteso fino al 2022 (anche se a tassi ridotti) gli incentivi monetari che stavano per scadere. Il governo ha inoltre prolungato fino al 2022 le esenzioni dall'imposta sugli acquisti dei veicoli elettrici senza fili. Queste misure, insieme alla recente decisione del governo di investire miliardi di renminbi nell'infrastruttura di ricarica come parte di un programma di stimolo economico, potrebbero aiutare la ripresa delle vendite di veicoli elettrici nel 2020.¹⁹

Stati Uniti

Le vendite di veicoli elettrici sono aumentate dell'80% negli Stati Uniti nel 2018, trainate dal lancio sul mercato della versione standard della Tesla Modello 3.

L'aumento è rallentato nel 2019 a causa di diversi sviluppi. Con l'aumento delle consegne Tesla all'estero e la graduale eliminazione del credito d'imposta federale a gennaio e luglio 2019, le vendite del marchio negli Stati Uniti per quell'anno sono diminuite del 7%. Alcuni OEM internazionali hanno lanciato con successo nuovi modelli negli Stati Uniti nel 2019, tra cui Audi (l'e-tron) e Hyundai (la Kona). Anche le vendite dell'e-Golf di VW sono aumentate. Questi tre marchi hanno rappresentato più di 24.500 unità di vendite di veicoli elettrici, ma la loro forte performance non ha potuto compensare il declino di altri modelli. Le vendite di veicoli elettrici negli Stati Uniti sono ulteriormente diminuite nel primo trimestre del 2020, del 33% rispetto al trimestre precedente. Le recenti mosse del governo federale per allentare le normative potrebbero rallentare ulteriormente il mercato dei veicoli elettrici negli Stati Uniti. Nel marzo 2020, ad esempio, il governo ha rivisto gli standard di risparmio di carburante, fino a raggiungere l'obiettivo del 2026 di 40 miglia per gallone (mpg), da 54 mpg. Anche i bassi prezzi del petrolio odierni contribuiscono al rallentamento del mercato dei veicoli elettrici, in quanto riducono significativamente il costo totale di proprietà dei veicoli con motore a combustione interna (rispetto ai veicoli elettrici). Questi cambiamenti stanno creando grande incertezza, e lo sviluppo del mercato americano dei veicoli elettrici potrebbe dipendere in gran parte dal numero di stati che adottano il programma "Zero-Emission Vehicle Program" della California e dalle vicissitudini dei prezzi del petrolio.¹⁹

Europa

A differenza di altri mercati chiave del settore EV, l'Europa ha visto una crescita significativa del settore EV. Nel 2019 le vendite sono aumentate del 44%, il tasso più alto dal 2016. Il nuovo standard dell'Unione Europea sulle emissioni - 95 grammi di anidride carbonica per chilometro per le autovetture - potrebbe anche aumentare le vendite di veicoli elettrici, in quanto stabilisce che il 95% della flotta deve soddisfare questo standard nel 2020 e il 100% nel 2021. Le vendite di BEV hanno registrato una sostanziale accelerazione, con un tasso di crescita del 70% spinto da tre modelli: la Tesla Model 3, la Hyundai Kona e l'Audi e-tron. Le vendite di EV sono aumentate di almeno 10 punti percentuali nel 2019 in quasi tutti i paesi europei. Le vendite in alcuni mercati più piccoli, come Estonia, Islanda e Slovacchia, sono diminuite in termini assoluti. Le vendite di veicoli elettrici in Germania e nei Paesi Bassi hanno contribuito per quasi la metà (44%) alla crescita complessiva del mercato europeo dei veicoli elettrici; in entrambi i paesi, le unità vendute sono aumentate di circa 40.000 unità. Questi numeri si traducono in un

tasso di crescita nel 2018 del 55% per la Germania e del 144% per i Paesi Bassi. In entrambi i paesi, queste forti vendite di veicoli elettrici sono il risultato dell'aumento della domanda di nuovi modelli, della disponibilità di modelli esistenti con batterie di dimensioni maggiori e dei nuovi incentivi governativi. Nel primo trimestre del 2020, le vendite di veicoli elettrici in Europa sono aumentate in quanto il tasso di penetrazione complessivo dei veicoli elettrici è salito al 7,5%. Con l'eccezione di Hong Kong, tutti i primi dieci mercati per la penetrazione dei veicoli elettrici si trovano in Europa¹⁹ (figura 4).

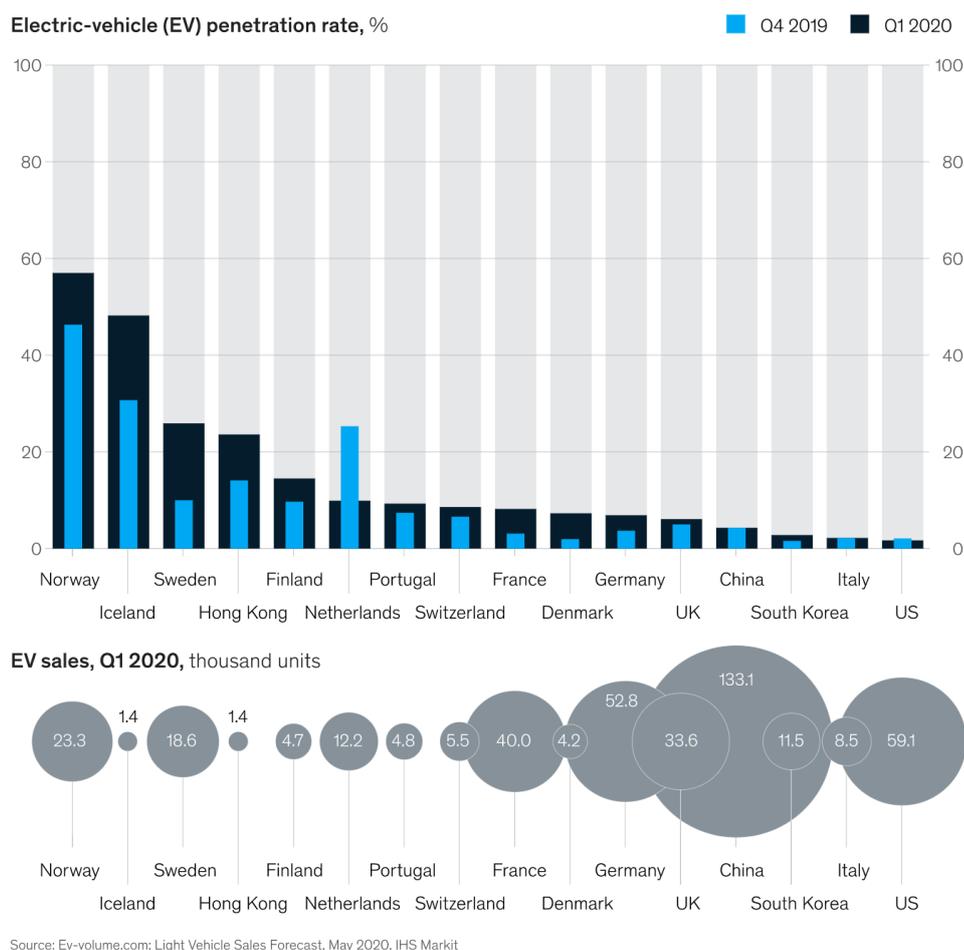
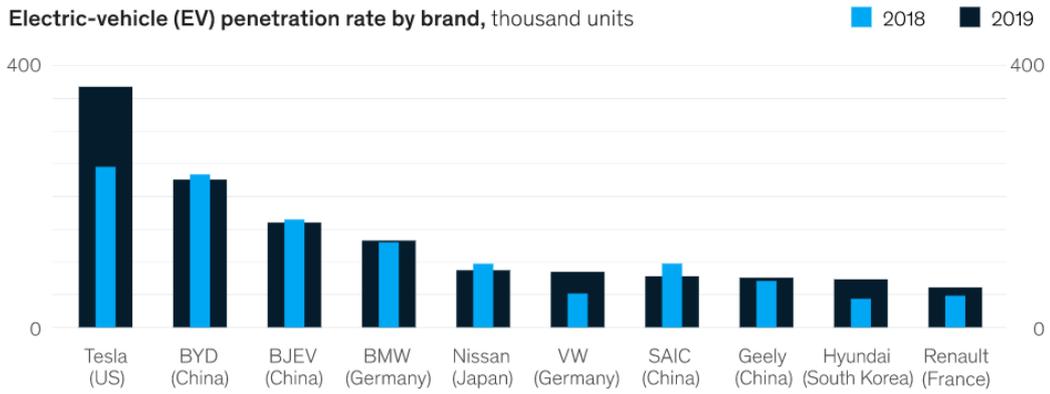


Figura 4 - Top 10 mercati per tasso di penetrazione dei veicoli elettrici

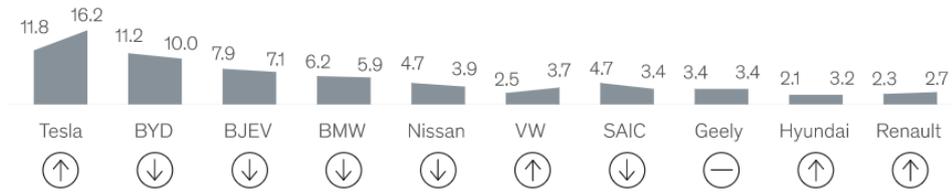
I forti venti di coda normativi e gli elevati incentivi all'acquisto in diversi paesi europei potrebbero attenuare l'impatto della pandemia COVID-19 e dare un ulteriore impulso al mercato dei veicoli elettrici. Detto questo, le vendite di veicoli elettrici dovranno probabilmente affrontare ostacoli più severi nel secondo trimestre del 2020, quando l'impatto della pandemia sui paesi e sulle economie europee dovrebbe raggiungere il suo picco. Finora, nessuna casa automobilistica europea ha cambiato i suoi piani per l'introduzione di modelli di veicoli elettrici, e diversi paesi

stanno discutendo di ulteriori incentivi all'acquisto come parte dei loro programmi di stimolo economico.

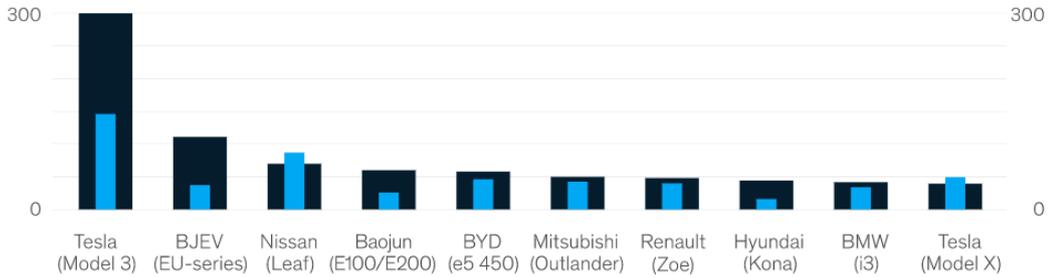
Nel 2019 i costruttori di automobili hanno lanciato 143 nuovi veicoli elettrici, 105 BEV e 38 PHEV. Hanno in programma di introdurre circa 450 modelli aggiuntivi entro il 2022. La maggior parte sono veicoli di medie e grandi dimensioni. Dati i livelli di produzione stimati, i produttori tedeschi, con un volume previsto di 856.000 veicoli elettrici, potrebbero superare gli operatori cinesi nel 2020. Ciò aumenterebbe la quota di produzione globale della Germania dal 18% nel 2019 al 27% nel 2020. Le nuove normative sulle emissioni in Europa e in Cina, che entreranno in vigore tra il 2020 e il 2021, spiegano in parte perché i lanci di modelli di veicoli elettrici sono aumentati in modo significativo. Queste normative pongono sfide importanti per le case automobilistiche, poiché dovranno affrontare potenziali penali fino a diversi miliardi di euro, a meno che non aumentino in modo significativo i tassi di penetrazione dei veicoli elettrici. Tra i produttori di veicoli elettrici, Tesla ha continuato ad essere leader di mercato nel 2019, con 370.000 unità vendute a livello globale, per una quota di mercato di circa il 16%, in crescita rispetto al 12% del 2018 (figura x). Il lancio del Modello 3 al di fuori degli Stati Uniti è stato il motivo principale di questa impennata. Con 300.000 unità vendute in tutto il mondo, il Model 3 ha superato le vendite della serie BJEV EU-series di tre volte e le vendite di Nissan Leaf di quattro volte.¹⁹



Market share by brand, 2018 and 2019, %



EV penetration rate by model, thousand units



Market share by model, 2018 and 2019, %



Source: Electronic Vehicle World Sales Database, EV-volumes.com; McKinsey analysis

Figura 5 - Top Brand e modelli

3. Evoluzione del settore automotive: il caso Jeep

3.1 Storia ed evoluzione di FCA

Fiat Chrysler Automobiles è un'azienda multinazionale di autoveicoli, ottava al mondo per la capacità produttiva. Nata dalla fusione tra l'italiana Fiat S.p.A. e lo statunitense Chrysler Group nel 2014, di FCA fanno parte i marchi FIAT, Lancia, Maserati, Fiat Professional, Jeep, Chrysler, Dodge Abarth, Alfa Romeo, Ram Trucks, SRT e Mopar. Inizia tutto il 1° gennaio 2014, quando viene annunciato l'inizio delle operazioni di acquisizione, della totalità del pacchetto azionario di Chrysler Group, da parte di Fiat S.p.A. Il 29 Gennaio, il consiglio di amministrazione di Fiat, riunitosi al Lingotto con a capo Sergio Marchionne, approva la riorganizzazione societaria, e crea un innovativo ed unico gruppo industriale: Fiat Chrysler Automobiles, società per azioni. Il 12 ottobre 2014, il gruppo nasce dalla fusione effettiva, di Fiat S.p.A. in Fiat Investments N.V., società di diritto olandese con domicilio fiscale nel Regno Unito:

“A gennaio il Gruppo Fiat porta la sua partecipazione in Chrysler Group al 100%. A ottobre le due società si uniscono per formare Fiat Chrysler Automobiles (FCA), e la nuova società viene quotata sulla Borsa di New York e sulla Borsa di Milano. Il marchio Jeep lancia la nuova Renegade, primo SUV compatto del brand e il primo modello FCA progettato negli Stati Uniti e prodotto in Italia. Dopo un'assenza di circa 20 anni, Alfa Romeo ritorna sul mercato nordamericano con il lancio della 4C Coupé. Il marchio Fiat allarga la famiglia 500 con il lancio della nuova crossover 500X. Maserati e Dodge celebrano il loro centenario.”²⁰”

Sempre nello stesso anno viene annunciato lo scorporo di Ferrari, per essere direttamente controllata dalla Exor, già azionista di maggioranza di FCA.

Arriviamo nel 2015, un anno importante per l'azienda. Marchionne infatti si rende conto che la Fiat Chrysler fosse ancora troppo piccola e dunque avvia contatti con Mary Barra per ottenere una fusione tra FCA e General Motors; Barra respinge fortemente la proposta. Tenta allora una scalata ostile di GM attraverso il lancio di un'Opa che richiede almeno 60 miliardi di dollari, ma anche in questo caso viene dissuaso. Intanto: *“Jeep apre un polo industriale all'avanguardia in Goiana, Brasile. Si tratta dello stabilimento più grande del Gruppo, con una capacità*

produttiva installata di oltre 250.000 vetture l'anno e la flessibilità di produrre tre diversi modelli. Lo stabilimento della joint venture GAC-FCA a Changsha, in Cina, inizia la produzione della Jeep Cherokee, primo modello Jeep prodotto nel paese. Il marchio di auto di lusso Ferrari viene quotato sulla Borsa di New York in previsione al suo scorporo da FCA. Alfa Romeo presenta la nuova berlina Giulia, la prima di una nuova generazione di Alfa Romeo. Lo stabilimento per la produzione di trasmissioni di Verrone, in Italia, si aggiudica l'oro del World Class Manufacturing.²⁰”

E nel 2016: “All’inizio di gennaio viene completato lo scorporo di Ferrari da FCA. Il 2016 è un anno molto attivo dal punto di vista dei nuovi prodotti, con il Gruppo che entra in sei nuovi segmenti di mercato: Maserati lancia il primo SUV della sua storia, il Levante, Alfa Romeo lancia l’innovativa Giulia, e Fiat presenta i nuovi modelli Tipo, Toro, Fullback e 124 Spider. Il marchio Chrysler – che ha introdotto il concetto di minivan negli anni Ottanta – lancia la nuova Pacifica e Pacifica Hybrid, la prima minivan elettrica sul mercato. FCA annuncia una collaborazione con Waymo (in precedenza Google Self-Driving Car Project) e la produzione di 100 Chrysler Pacifica Hybrid espressamente costruite per la guida autonoma.”

Arriviamo al 13 gennaio 2017, una data particolare; la società viene indagata dal Dipartimento di Giustizia degli Stati Uniti a causa di una presunta mancata divulgazione di software atto alla violazione delle norme sulle emissioni e che consentiva ai veicoli di superare i limiti di inquinamento e per tale ragione il 23 maggio 2017 viene intentata una causa civile nei confronti dell’azienda.

“Alfa Romeo presenta il suo primo SUV, Stelvio. Jeep avvia la produzione della Compass in India, estendendo la propria produzione a sei paesi nel mondo. Dopo un’assenza di oltre 30 anni, Alfa Romeo annuncia il suo ritorno in Formula 1 a partire dalla stagione 2018. Fiat inizia in Argentina la produzione della nuova berlina Cronos per la commercializzazione nei mercati latinoamericani. FCA sottoscrive un memorandum of understanding con il gruppo BMW, Intel e Mobileye per lo sviluppo di una piattaforma di guida autonoma all’avanguardia. Mopar® celebra il suo ottantesimo anniversario.”

Un giorno funesto fu il 25 luglio 2018; in questa calda giornata Sergio Marchionne muore in un ospedale svizzero all'età di 66 anni ed al suo posto subentra l'inglese Michael Manley *“che viene nominato Amministratore Delegato di FCA il 21 luglio. Ram lancia il nuovo 1500, che conquista due dei più prestigiosi premi del Nord America: North American Truck of the Year (NACTOY) e Motor Trend Truck of the Year. Jeep lancia la nuova Gladiator, il pickup medio con le capacità off-road migliori di sempre. FCA annuncia l'avvio in Italia di un programma di investimenti di 5 miliardi di euro a supporto del rinnovamento della gamma di prodotto e lo sviluppo di nuove motorizzazioni con impiego diffuso di tecnologia ibrida ed elettrica. FCA sigla un accordo definitivo per la cessione di Magneti Marelli (business della componentistica per autoveicoli) a Calsonic Kansei. Jeep e Ram raggiungono entrambi record di vendite a livello globale.”*²⁰

Nei primi mesi del 2019 Fiat Chrysler accetta di pagare 800 milioni di dollari per risolvere le cause sulle emissioni diesel. Inoltre, assistiamo alla mancata intesa con Renault ed il 27 maggio 2019 FCA propone una fusione con la stessa, che avrebbe dato vita al terzo gruppo al mondo per volumi prodotti. Presentato dopo un incontro riservato a Parigi, tra John Elkann e il presidente Emmanuel Macron, il piano di fusione, prevede la nascita di una newco per il 50% detenuta dagli azionisti Fca e per l'altro 50% dai soci Renault. Venne dunque prevista una paritetica struttura di governance, con sede ad Amsterdam e con lo stesso numero di componenti e un membro del board assegnato anche ai giapponesi della Nissan.

“A dicembre, FCA e Groupe PSA raggiungono un accordo per una fusione paritetica (50/50) volta alla creazione di un leader mondiale nella mobilità. FCA annuncia investimenti pari a 4,5 miliardi di dollari per ampliare la capacità produttiva in Michigan a supporto della crescita dei marchi core e dell'elettrificazione dei veicoli Jeep®. FCA lancia un nuovo ecosistema globale per veicoli connessi che utilizzerà le tecnologie di Harman (Samsung) e Android di Google e sarà presente su tutti i nuovi veicoli del Gruppo a partire dal 2022. Jeep lancia la nuova Commander PHEV, un SUV ibrido plug-in che rappresenta l'ingresso del marchio nel mercato cinese dei veicoli alimentati a energie alternative. Il marchio Fiat celebra il suo 120° anniversario. Abarth celebra il suo

70° anniversario. FCA perfeziona la cessione di Magneti Marelli a Calsonic Kansei. FCA conclude un accordo per la vendita del business componenti in ghisa di Teksid a Tupy.²⁰”

La Renault e il governo francese pongono quattro condizioni: l'ingresso di un esponente del governo nel cda della nuova società, la rivalutazione di Renault con il pagamento di un dividendo anche ai francesi, Parigi come sede del quartier generale e la salvaguardia dei posti di lavoro. John Elkann dichiara che la proposta "non sia negoziabile" e nella notte del 5 giugno 2019 FCA decide di ritirare l'offerta. Un manager FCA, nel settembre 2019 viene arrestato a Detroit sotto l'accusa di aver mentito sull'effettiva capacità dei sistemi di emissione montati sui veicoli diesel. Sempre nello stesso mese l'azienda patteggia una multa della SEC americana di 40 milioni di dollari per avere amplificato i dati sulle vendite tra il 2012 e il 2016 presentando come nuove quelle dei periodi precedenti. Il Wall Street Journal il 30 ottobre 2019, annuncia l'esistenza di trattative tra FCA e la francese PSA di una possibile fusione che farebbe nascere il quarto gruppo mondiale. In ventiquattro ore viene raggiunto un accordo e viene dato il via libera alla "fusione tra eguali" da 50 miliardi di dollari. Carlos Tavares diventa l'amministratore delegato e John Elkann presidente con cinque i consiglieri PSA e cinque i consiglieri FCA. Dopo la fusione sono stati realizzati 8,7 milioni di veicoli. General Motors il 20 novembre 2019 fa causa a Fca accusando l'azienda di aver fatto ricorso a tangenti per corrompere i sindacati della UAW, durante le trattative sul contratto di lavoro condotte tra il 2009 e il 2015 con le tre case automobilistiche di Detroit²¹. Intanto, tre ex manager Fca sono stati già arrestati e Fca evidenzia che si ha l'obiettivo di ostacolare la fusione con Psa. Finalmente il 18 dicembre 2019 arriva l'annuncio ufficiale: le due società si fondono e danno vita al quarto costruttore automobilistico al mondo per volumi di vendita, con 8,7 milioni di veicoli e ricavi complessivi di 170 miliardi di euro. Nel febbraio 2020 Fca annuncia che darà al Fisco italiano 730 milioni di euro per la fusione con Chrysler concludendo l'accertamento avviato dall'amministrazione fiscale italiana nel 2014. Grazie alla conclusione dell'accordo sono 670 i milioni delle sanzioni e degli interessi che Fca non dovrà pagare.

3.2 FCA oggi: adattamento ad un nuovo mondo

Esordisce in questo modo FCA nel comunicare il suo nuovo punto di vista e nell'impegno verso una mobilità sempre più sostenibile:

“13 luglio, 2020 - In un mondo in costante movimento e che deve affrontare importanti problemi ambientali, ridisegnare il sistema di mobilità è una delle più grandi sfide per la società. Tutti i costruttori automobilistici sono coinvolti. Il cambiamento è essenziale e deve tenere in considerazione, oltre alla domanda, le esigenze in continua evoluzione dei clienti e una maggiore attenzione al pianeta. FCA ha colto la sfida e si sta impegnando a definire le condizioni che consentiranno alla mobilità di divenire più sostenibile e, fin da subito, anche vantaggiosa per l'automobilista. Per questi motivi ha creato un sistema articolato e attento all'ambiente ma anche competitivo economicamente, che mette insieme partner, prodotti e servizi trasversali su più mercati per semplificare la vita dei clienti che scelgono vetture elettriche ed elettrificate. L'obiettivo è trasformare gli eventuali problemi in opportunità per dar vita ad un nuovo modo di interpretare e vivere la mobilità che concilia le esigenze del cliente e l'attenzione per l'ambiente: l'e-Mobility secondo FCA.²²”

Negli ultimi anni FCA, collaborando con altri partner importanti si è focalizzata sulla progettazione e sullo sviluppo di tecnologie diversificate legate all'elettrificazione: parliamo di veicoli ibridi, a batteria totalmente elettrici, ibridi plug-in, ma tutti con l'obiettivo comune di ridurre le emissioni di CO2 ed i consumi. Tale processo di elettrificazione della gamma ha dato la possibilità all'azienda di generare diversi modelli “made in Europe”:

“dalle ibride plug-in Jeep Compass e Renegade 4xe alla Nuova Fiat 500 totalmente elettrica, l'E-Ducato di Fiat Professional e i modelli elettrici a batteria di Maserati che arriveranno nei prossimi mesi. Sono già in vendita invece le versioni ibride di Fiat Panda, Fiat 500 e Lancia Ypsilon.²²”

Queste iniziative che partono dal lancio di nuovi modelli fino ad arrivare agli investimenti negli stabilimenti, consentiranno a FCA di dare nuove risposte attraverso un'offerta diversificata alla domanda di una clientela specifica e sempre più interessata a nuovi tipi di mobilità, all'interno di un contesto condizionato da una regolamentazione europea sempre più stringente e in continua evoluzione.

Diventa evidente che lo sviluppo di FCA debba anche passare dallo sviluppo di una rete di stazioni di ricarica private e pubbliche per veicoli elettrici e ibridi plug-in e che dunque debba prevedere un nuovo modo di produrre l'energia e di distribuirla.

“Vanno in questa direzione anche gli accordi che FCA ha firmato con Enel X ed ENGIE. Grazie alla collaborazione con questi due leader nel settore dell'energia, i clienti di FCA potranno accedere a punti di ricarica pubblici usufruendo di applicazioni scaricate sui cellulari per la loro localizzazione, la prenotazione e il pagamento, e avranno la possibilità di installarne presso le loro abitazioni.”²²”

Si pensi anche alla easyWallbox realizzata con ENGIE Eps che sta rappresentando un primo esempio di intese diversificate e collettive. EasyWallbox rappresenta un semplice dispositivo di ricarica plug-and-play che viene installato senza nessuna modifica all'impianto elettrico casalingo e che attraverso una semplice presa schuko riesce a ricaricare un'auto full-electric in una sola notte fino a 180 chilometri di autonomia. Inoltre, la partnership, siglata tra FCA e Digital Charging Solutions consente ai clienti Jeep Renegade e Compass 4xe, la Nuova Fiat 500 elettrica e tutti i futuri modelli ibridi plug-in ed elettrici di avere a disposizione il servizio digitale “My easy Charge”, capace di accedere al più ampio network di servizi di ricarica pubblica a livello globale, gestito da DCS:

“Attraverso un'app dedicata e una sola card, questa soluzione offrirà l'accesso a più di 130 mila stazioni di ricarica in 21 Paesi europei, in modo da consentire sempre all'automobilista di effettuare la ricarica anche all'estero. Un'altra importante sfida per FCA è trovare il sistema che consenta alla rete di far fronte alle nuove richieste di energia elettrica. Infatti, l'aumento delle vetture elettriche e ibride plug-in determinerà un aumento dei consumi energetici, con picchi concentrati in determinati orari.”²²”

3.3 Storia del Brand Jeep e le ambizioni future

Jeep ha una storia molto importante ed evoluta. Ha certamente rappresentato un must dell'azienda automobilistica, capace di contraddistinguersi sempre e di adeguarsi ad ogni periodo storico.

“1940: l'Esercito degli Stati Uniti, in seguito alla crescente tensione politica in Europa, decide di realizzare un nuovo tipo di veicolo da ricognizione. Ne consegue il programma "Scout Car" dell'Esercito Usa, che in soli tre mesi portò alla creazione del primo esemplare 4x4, da tutti conosciuto come Jeep. Per realizzarlo, l'Esercito invitò 135 costruttori a partecipare ad una gara d'appalto, che inizialmente prevedeva un contratto di 175.000 dollari.

Il veicolo doveva rispondere ad una lunga lista di specifiche, tra cui:

- capacità di carico di 272 kg*
- passo inferiore a 190 cm*
- altezza inferiore a 91 cm*
- motore in grado di assicurare una velocità compresa tra 5 e 80 km/h*
- carrozzeria di forma rettangolare*
- trazione integrale e riduttore a 2 velocità (normali e ridotte)*
- parabrezza ripiegabile*
- tre sedili*
- fari anche oscurabili*
- massa complessiva inferiore a 590 kg*

Soltanto tre Case automobilistiche si dimostrarono interessate al progetto: Ogni azienda consegnò il proprio prototipo all'Esercito nell'estate del 1940 e fu autorizzata a costruirne 70 esemplari. Le Forze Armate ricevettero la prima fornitura nel Novembre 1940 a Camp Holabird, Md. Ciascuno dei tre modelli realizzati superava il limite di 590 kg richiesto e ben presto l'Esercito si rese conto che si trattava di un valore troppo basso e decise di aumentarlo sulla fornitura successiva. Le prime concept car del modello che sarebbe diventato poi Jeep Station Wagon, erano tecnicamente limitate dal livello di sviluppo raggiunto dall'industria automobilistica negli anni Quaranta. Durante la guerra, le carrozzerie erano prodotte da fornitori come Briggs e Murray, aziende che alla fine del conflitto sarebbero state totalmente impegnate nella produzione di scocche per le "Big

Three". Willys fu così costretta a rivolgersi ad impianti di stampaggio di lamiera esterni all'industria automobilistica, gli unici fornitori in grado di comprimere o piegare un foglio di lamiera, fino a sei pollici, con un solo colpo di pressa. Il design a pannelli color crema e marrone evocava visivamente la carrozzeria in frassino e mogano delle station wagon "in legno" della concorrenza, ma ad un costo notevolmente ridotto. La struttura totalmente in acciaio eliminava la necessità di una costante manutenzione richiesta dalle auto con intelaiatura in legno, tra cui l'applicazione periodica del flatting. Le intaccature stampate sulla lamiera contribuivano inoltre a rinforzare la struttura della carrozzeria, creando un veicolo più robusto e sicuro. In vista della fine della guerra, Willys-Overland cominciò a pianificare la produzione di modelli Jeep civili. Dopo la sperimentazione di un modello pilota sviluppato sulla versione militare (denominato CJ-1, che stava per "Civilian Jeep") e di un prototipo (CJ-2), la versione di serie, battezzata CJ-2A Universal Jeep, fu introdotta nell'estate del 1945.²³”

Che sia Jeep, con i suoi numeri e i suoi modelli, la ragione più importante che ha spinto i francesi di PSA ad accelerare la fusione con Fca, non è certo un segreto. Forte di sei anni consecutivi di crescita sul mercato EMEA (Europa, Medio Oriente e Africa) e marchio trainante e di riferimento per tutta Fiat-Chrysler, è impressionante la scalata del brand che nel 2013, quando entrò a far parte del Gruppo italo-americano, vendeva a livello globale 700 mila auto all'anno: nel 2018 le Jeep immatricolate sono diventate 1,6 milioni. Un risultato frutto dell'ampliamento della gamma, con l'inserimento di nuovi modelli in grado di attirare nuovi clienti, del boom di vendite negli Usa e dall'accorta delocalizzazione della produzione che oltre al Nord America conta stabilimenti in Italia, a Melfi, Brasile, Cina e India. Questo accenno storico ci consente di comprendere i passaggi evolutivi di una autovettura che nel tempo si è adeguata ai processi storici ed economici che l'hanno accompagnata. Alla vigilia della svolta verso la progressiva elettrificazione di tutta la gamma, ci troviamo di fronte ad un incremento di vendite positivo anche in Europa ed in particolar modo per modelli come la Renegade, Jeep metterà a bilancio a fine 2019 quasi 196 mila vetture immatricolate.

Marco Pigozzi, responsabile product marketing del brand per la regione EMEA afferma che l'obiettivo di Jeep:

“Diventare il marchio produttore di Suv più “green” del mercato. Il processo di decarbonizzazione infatti non si esaurisce solo con l’arrivo in primavera della versione ibrida plug-in (Phev) della Renegade, alla quale seguirà, poche settimane dopo, l’equivalente su base Compass, ma prosegue anche nei siti produttivi: Melfi in cinque anni ha ridotto del 70% il consumo di acqua e del 40% le emissioni di CO2. Oggi l’85% degli elementi che compongono le nostre vetture sono riciclabili²⁴”

Ci troveremo di fronte a modelli interessanti come la nuova Renegade Plug-In Hybrid dotata di batterie della coreana LG avrà 50 km di autonomia in modalità di marcia completamente elettrica fino a 130 km orari ed ancora la Wrangler Phev e, verso fine anno, del pick-up Gladiator. Inoltre, Jeep è in fase di produzione per essere sul mercato entro il 2022 con la nuova Grand Cherokee e con un nuovo Suv più piccolo della Renegade. Inoltre, prosegue Pigozzi:

“All’orizzonte poi c’è il passo fondamentale dal punto di vista industriale che permetterà a Fiat-Chrysler di aggiungere un nuovo tassello nella propria strategia di e-Mobility, cioè la produzione in proprio delle batterie che andranno ad alimentare tutta la gamma Jeep insieme agli altri veicoli del Gruppo. A Torino infatti a fine 2021 usciranno i primi prodotti del nuovo Battery Hub, il progetto del centro di assemblaggio batterie che prenderà il via nel comprensorio di Mirafiori nei prossimi mesi e per il quale Fca ha già investito 50 milioni di euro.²⁴”

3.4 Il ruolo del marketing

L'obiettivo principale del marketing è quello di identificare i bisogni dei clienti, soddisfacendoli. I potenziali clienti generano un mercato, ovvero l'insieme dei soggetti che posseggono il desiderio e la capacità di acquistare un prodotto. Il marketing:

“è una funzione organizzativa e un insieme di processi volti alla creazione, alla comunicazione e all'offerta di valore ai clienti, nonché a una gestione del rapporto con il cliente che generi un beneficio per l'organizzazione e per tutti i suoi membri.”²⁵

Considerato che un'azienda non è in grado di soddisfare tutti i bisogni, cerca di appagare quelli di uno specifico gruppo di consumatori, dando vita al “mercato obiettivo”²⁶, ovvero uno o più gruppi con uno stesso bisogno da soddisfare. Quando parliamo di mercato obiettivo, facciamo riferimento all'avvio di un processo attraverso cui viene effettuata la scelta di uno o più segmenti obiettivi, in cui intervenire. Il posizionamento del prodotto è l'atto attraverso cui viene formulata, nella mente del cliente, una posizione competitiva del/dei prodotto/i ed una proposta dettagliata, di diversificazione. L'azienda nel momento in cui identifica i consumatori del mercato obiettivo, ha il compito di provvedere al soddisfacimento dei loro bisogni e dunque il marketing manager formula un programma di marketing atto a raggiungere i consumatori. Per raggiungere questo obiettivo, si avvale degli specifici strumenti del marketing mix: ovvero i fattori che l'azienda può controllare atti alla costruzione e gestione delle relazioni con i potenziali clienti. Attualmente le P del marketing mix hanno preso valore, divenendo il cuore pulsante del marketing, in quanto consentono di influenzare la percezione del valore per il cliente e di agire dunque sui benefici attesi e sull'onerosità percepita nelle varie offerte di mercato. Diventa evidente che le aziende sono creatrici di un valore per il cliente che lo attribuisce ad esse, più o meno alto, attraverso il risultato dello scambio che opera. Per il cliente dunque il valore è inteso come la differenza tra i benefici totali che percepisce dallo scambio ed i costi e sacrifici sostenuti. In tal senso, il valore che viene attribuito dai clienti alle prestazioni ricevute dipende dalle loro valutazioni e non esclusivamente dalle qualità delle prestazioni tecniche che

l'azienda introduce²⁶. Per il cliente, il valore dei benefici percepiti è prodotto da una vasta gamma di valenze positive attribuibili, sia alle prestazioni del prodotto-servizio, sia alle modalità in cui si svolge il processo relazionale, con il fornitore. Il cliente, oltre al prezzo del prodotto, deve prendere in esame altri costi monetari, quali quelli per acquisire informazioni sul prodotto-servizio, quelli per accedervi (vedi ad esempio i costi di spostamento e di consegna), quelli per utilizzarlo, e a volte anche per eliminarlo (nei casi di demolizione) e diventa necessario considerare anche tutti i costi non strettamente monetari: come il tempo necessario, le informazioni carenti, le difficoltà ed i costi psicologici in particolare quelli che derivano da situazioni di disagio come il malfunzionamento o i disservizi e ritardi. Rispetto alla soddisfazione facciamo riferimento ad una sensazione piacevole o deludente che una persona trae dal confronto tra il valore percepito e quello atteso e che dunque rappresenta un concetto relativo in quanto si basa su un'esperienza diretta. Attraverso il Customer Satisfaction²⁶, il marketing ha tentato per molto tempo, di rilevare le opinioni dei clienti valutando l'intera esperienza che gli stessi hanno con il prodotto-servizio e che guardano agli aspetti palpabili ed evidenti e quelli intangibili, dello scambio stesso. Una strategia efficace deve dunque mirare alla costruzione di relazioni a lungo termine con i clienti, offrendo loro un valore distintivo ed unico rispetto a quello offerto dalla possibile concorrenza e che si realizza attraverso un miglior prodotto (vedi performance di prodotto), un miglior prezzo (vedi vantaggio economico) ed un miglior servizio (vedi livello di personalizzazione). La garanzia di vantaggi a lungo termine, avviene attraverso il mantenimento costante di relazioni eccellenti sia con i clienti che con gli stakeholder, e tutto questo è reso possibile, dal "marketing relazionale", che oggi si è evoluto, in una forma più sofisticata, rappresentata dal Customer Relationship Management. Allo stato attuale, l'obiettivo del mercato non è più produrre in quantità, ma la raccolta di informazioni sui bisogni dei clienti alla loro soddisfazione e a creare valore. In tal senso ogni impresa per fare tutto questo, deve fare una pianificazione ed una programmazione delle numerose attività per utilizzare le risorse disponibili nel migliore dei modi. Nel contesto attuale, all'interno del quale i mercati sono in continua evoluzione ed è tangibile un regime concorrenziale sempre più globale e diventa fondamentale per ogni impresa,

definire appropriate strategie di sviluppo. Non esiste una strategia univoca e che funzioni sempre; in realtà ogni impresa ha il compito di trovare la propria soluzione in base alla specifica situazione, alle proprie opportunità, ed agli obiettivi specifici e risorse a disposizione. La pianificazione strategica diventa dunque primaria nell'elaborazione di una strategia di azione che comprende l'insieme delle attività dirette atte a stabilire gli obiettivi che l'azienda vuole raggiungere in un tempo determinato, individuando le modalità di realizzazione e a predisporre i mezzi necessari allo scopo; essa riguarda sia le singole funzioni aziendali, sia l'impresa nel suo complesso. La pianificazione si concretizza in decisioni riguardanti il futuro dell'azienda e attraverso essa vengono definiti i tempi e dunque il quando, le modalità ovvero il come e le responsabilità e dunque il chi delle azioni da svolgere²⁶.

Il piano strategico invece serve a definire le risorse necessarie, le relative attività e gli obiettivi di lungo termine (3-5 anni); rappresenta la prima fase per l'elaborazione del piano marketing, visto che comprende tutto l'insieme delle attività che consentono di stabilire la mission aziendale e di raggiungere gli obiettivi prefissati. Oltre al piano strategico primario, vengono creati anche piani strategici subordinati e più dettagliati che consentono seguendo le linee guida "istituzionali", di procedere dal generale al particolare²⁷. L'azienda al fine di effettuare una corretta pianificazione strategica ha il compito di raccogliere tutte le informazioni necessarie per esclusivizzarsi rispetto ai propri target di riferimento. Per questo motivo, a livello corporate, nella formulazione del piano strategico d'impresa, prima vengono raccolte le informazioni relative all'ambiente, poi viene definita la mission dell'impresa, insieme agli obiettivi aziendali, per poi procedere verso l'identificazione delle Strategic Business Unit (SBU) che le compongono, fino all'analisi ed alla valutazione del portfolio delle attività e fino ad identificare le nuove aree di attività per l'impresa. Lo scopo finale della pianificazione strategica è quello di definire le quattro leve del marketing mix, trasformando in azioni concrete, la mission e gli obiettivi prefissati. L'azienda prima della definizione di un piano marketing analizza l'ambiente in cui si trova, che influenza l'attività dell'azienda stessa, in modo da poter neutralizzare eventuali ostacoli e minacce,

valorizzando potenzialità ed opportunità di sviluppo presenti in essi. Inoltre, importante è l'analisi swot (o Swot analysis), strumento essenziale per fornire all'azienda un quadro sintetico e completo degli elementi basilari nella pianificazione e gestione di un approccio operativo e strategico; è utile sia in fase progettuale che nella scelta e definizione delle strategie perseguibili, sia nella fase di controllo finale. Nell'analisi Swot si definiscono quattro elementi: strength, weakness, opportunity e threats, ovvero i punti di forza, quelli di debolezza, opportunità e minacce legati ad una particolare attività e ad un determinato business. Strength, weakness si riferiscono ad un processo di analisi e valutazione interna all'azienda e comportano un attento esame dell'ambiente aziendale interno, della sua struttura e dei suoi prodotti; in cui afferiscono risorse economiche, patrimoniali, finanziarie ed umane che devono essere valutate sia in termini qualitativi che quantitativi e risorse tecnologiche e capacità produttiva. Opportunity e threats si riferiscono invece ad un processo di analisi e valutazione esterna e comportano un esame delle caratteristiche ambientali (target, fornitori, finanziatori, trend di mercato, sistemi di pagamento, concorrenti, acquirenti, situazione legislativa, ecc..) capaci di rappresentare un'opportunità o una minaccia per l'azienda stessa che si trova di fronte a un'opportunità di marketing nel momento in cui gode di uno specifico vantaggio competitivo, rispetto ad uno specifico campo d'azione. Viene definita minaccia ambientale, una sfida posta da una sfavorevole tendenza o sviluppo in atto nell'ambiente, in grado di determinare, l'erosione della posizione dell'impresa in assenza di una specifica azione di marketing. Parliamo di strategia d'integrazione quando facciamo riferimento ai processi aziendali in cui per raggiungere un aumento della propria redditività, si deve decidere quali attività facenti parte della catena del valore aziendale e quali attività aziendali devono essere svolte nell'impresa o devono essere esternalizzate, anche con particolari contratti di cooperazione. Si possono distinguere tre tipi di integrazione: orizzontale, a monte e a valle. L'integrazione orizzontale che comporta l'acquisizione di un'entità commerciale allo stesso livello della catena di fornitura del valore. L'integrazione a monte che comporta l'acquisizione delle fonti di approvvigionamento e delle attività. L'integrazione a valle che comporta l'acquisizione delle fonti di trasformazione e di distribuzione dei propri prodotti e

delle attività, vedi il franchising. Strategia ed innovazione rappresentano due strumenti efficaci di supporto e di complemento agli imprenditori che possono dunque utilizzare al fine di sviluppare la propria azienda. La strategia aziendale altro non è che l'insieme delle azioni codificate e degli obiettivi previsionali perseguibili entro un determinato periodo di tempo.

La strategia è costituita da:

- l'individuazione degli obiettivi;
- le azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi;
- la definizione degli stakeholders;
- la codifica degli obiettivi e delle azioni in un linguaggio comprensibile a tutti gli stakeholders;
- la definizione del piano operativo²⁸.

Diventa fondamentale quando si definisce una strategia, coinvolgere l'intera catena di valore. In questo senso le aziende devono sviluppare una strategia d'impresa codificata e monitorata sistematicamente senza prescindere dall'analisi e dall'implementazione di elementi capaci di renderla diversa dalla concorrenza. Parliamo di strategia innovativa in presenza di un'innovazione che rappresenta un elemento fondamentale nel momento in cui parliamo di sviluppo di una strategia, in quanto sa creare un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza. L'innovazione viene intesa come innovazione di prodotto, innovazione di servizio, innovazione di processo, innovazione d'idee, innovazione nei modelli di business, e di tutta la catena di valori; una volta creata l'innovazione, va sostenuta ed alimentata divenendo la base di tutti i processi aziendali. Gli obiettivi di una strategia innovativa sono rappresentati dai vantaggi competitivi e concorrenziali che ne derivano in termini di: maggior efficienza ed efficacia dei processi, maggior competitività sul piano tecnologico e maggior forza del brand.

3.5 Il Product Marketing

La sfida che le aziende si trovano ad affrontare è certamente ardua, si configura come un cambiamento epocale nel modo di fare business. In un contesto caratterizzato da una trasformazione digitale senza precedenti nel quale le informazioni sono onnipresenti, alle imprese viene richiesto uno sforzo per ampliare le proprie competenze, reinventando la propria offerta di beni e servizi in accordo con quelle che sono le possibilità messe a disposizione dall'innovazione tecnologica. Gli investimenti per le imprese non sono certo irrisori, partendo dall'implementazione dei sensori IOT per la raccolta dei dati, continuando con l'installazione di un solido sistema di archiviazione delle informazioni raccolte, ed impiegando nuova forza lavoro competente in tematiche che non riguardano strettamente il core business aziendale. In un interessante articolo di Daniel Casarin, si fa riferimento al:

“product marketing come l'insieme di quelle attività responsabili del successo e della crescita di un prodotto. Il product marketing ha l'obiettivo di collegare le esigenze dei clienti alle peculiarità e alle value proposition del prodotto. Il valore del product marketing deriva dalla profonda comprensione dei mercati, dei clienti e delle loro esigenze. Il product marketing si posiziona alla fine del marketing funnel, nell'area “close”, luogo particolarmente caldo in quanto, i product marketer si prendono cura del customer grazie a strumenti come: comunicazione persuasiva (soprattutto), user testing (qualche volta) e demand generation (solitamente).²⁹”

Dunque, il Product Marketing è l'insieme di quelle attività responsabili del successo e della crescita di un prodotto ed ha l'obiettivo di connettere le esigenze del cliente alle specificità e alle value proposition del prodotto; in tale ottica il valore del PM deriva dalla comprensione analitica e profonda del mercato, del cliente e di tutte le sue esigenze. Generalmente i product manager per posizionare il prodotto prima del lancio, fanno un'osservazione accurata dei competitor, raccolgono i feedback dai clienti e creano una completa strategia di go-to market per il lancio del nuovo prodotto per poi arrivare al sales enablement, attraverso la formazione del team di vendita sulla raccolta costante di tutte le obiezioni e le informazioni dagli utenti;

inoltre viene posta grande attenzione sui driver che guidano la domanda ed il loro uso per il successo complessivo del prodotto. Continua Casarin:

“Ogni fase del percorso di acquisto di un potenziale cliente è un'opportunità per aiutarlo a prendere decisioni che già sta prendendo e ciascuna decisione richiede un diverso insieme di contenuti di prodotto specifici. Qui nasce il product marketing²⁹.”

Il product marketing parla al mercato ed opera con venditori e commerciali, presentando nuovi prodotti al mercato di riferimento e per cui il cliente è sempre al centro dell'universo e fa parte di diversi ambiti dell'organizzazione. Tecnicamente i product marketer creano:

“La definizione di buyer personas in grado di fornire una struttura da seguire basata sull'analisi degli insight rilevati dall'azienda in modo costante e nel tempo. Lo sviluppo di strategie di posizionamento adeguate e la pianificazione di campagne di comunicazione mirate all'attrazione di nuovi lead e prospect e alla loro conversione.²⁹”

Quindi inseriscono nel mercato il prodotto e creano materiali e mezzi necessari al team di vendita per favorire la conversione di più contatti e la chiusura di un maggior numero di contratti. Aiutano l'azienda a comprendere concorrenti, alternative e convalidare i vantaggi competitivi del prodotto. Inoltre, si occupano della pianificazione della strategia di go-to-market e del piano di lancio del prodotto che evidenzia in modo dettagliato come il prodotto sarà pubblicizzato e venduto, determinando il ruolo del marketing, delle PR, degli analisti, degli influencer, dei partner, così come la loro priorità e la strategia globale.

Per rendere più chiaro e riassumere quali sono le attività chiave del product marketing è sicuramente utile suddividerle in 7 fasi:

1. *Customer development*: definire il mercato di target e comprendere i potenziali clienti definendo i buyer personas
2. *Posizionamento e Messaging*: Dedurre le informazioni chiave del tuo prodotto rispondendo alle domande per chi è il prodotto, quali sono le caratteristiche chiave del prodotto, cosa lo differenzia dai competitors,

perché i clienti lo dovrebbero volere. Questo serve a valutare la differenziazione dei prodotti all' interno del segmento e a creare un messaggio forte e chiaro per i canali di comunicazione.

3. *Insegnare posizionamento e messaging*: Condividere con gli altri dipartimenti le informazioni chiave del prodotto per poter lavorare sulla giusta base comune, per far comprendere loro la direzione da seguire e gli obiettivi da raggiungere.
4. *Creare un piano di lancio*: attività che involve la stretta collaborazione con product planning, sales e marketing per definire le attività da portare a termine prima del lancio e decidere la strategia di promozione del prodotto,
5. *Creare contenuti di lancio*: collaborare con i team interni ed esterni all'impresa per creare materiale online e offline per la vendita: brochures e cataloghi, landing page, blog posts, configuratori online, store online, pubblicità, contenuti social, ecc.
6. *Preparare il team*: Assicurarsi che tutto sia pronto per il lancio del prodotto: website aggiornato, i team di vendita con tutte le informazioni per promuovere il prodotto, il team di supporto il cliente sia pronto a rispondere alle domande dei clienti. La comunicazione interna del prodotto è fondamentale tanto quella esterna.
7. *Fase di lancio*: è il momento in cui il prodotto viene messo sul mercato.

Queste sono le 7 fasi del product marketing che precedono il lancio del prodotto. Chiaramente una volta lanciato il prodotto il product marketing non si ferma, il team deve a questo punto deve osservare cosa succede per poter aggiustare la strategia rapidamente attraverso il monitoraggio della domanda e dei feedback dei clienti e interni e per valutare la strategia in un processo di miglioramento continuo. Ultimo ma non di importante deve supportare le vendite con strategie di sales enablement, ovvero: *“l'insieme dei processi, tecnologie, strategie e contenuti che aiutano la forza vendita ad effettuare operazioni di vendita più efficaci ed efficienti.”*²⁹

3.6 Il social media marketing

Insieme a tutti i processi di produzione, sono cambiati anche gli approcci di distribuzione che l'industria automobilistica utilizza oggi. I social media hanno infatti modificato completamente le strategie di vendita di automobili in molti modi. In questi tempi, è risaputo che i social media rappresentano gli sviluppi più popolari nel mondo digitale ed il loro utilizzo è stato esteso a più settori, incluso il settore delle imprese. Negli ultimi anni, l'industria automobilistica ha consolidato la fusione riuscita tra questo settore con i social media cambiandone profondamente tutte le dinamiche. Tradizionalmente, le case automobilistiche hanno fatto affidamento su pubblicità televisive costose e appariscenti per aiutare a promuovere i rispettivi marchi. Oggi ovviamente questo è destinato a cambiare. Ad esempio, le piattaforme social come Facebook sono fondamentali nel campo delle vendite e degli acquisti di automobili. Circa il 66% dei proprietari e degli acquirenti di auto hanno visto un annuncio Facebook su un'auto e fatto clic su di esso. Ciò dimostra non solo la misura in cui i social media hanno attratto le persone a utilizzare i propri servizi, ma anche che le pubblicità riguardanti i veicoli hanno un pubblico ampio e disponibile. In breve, qualsiasi produttore di auto o concessionaria che non incorpora i social media nella propria strategia di vendita sta danneggiando in modo significativo gli obiettivi della propria attività. Il ruolo che i social media svolgono nel settore automobilistico è molto più che attrarre semplicemente gli acquirenti attraverso la creazione di pubblicità accattivanti. Quotidianamente c'è un significativo aumento del numero di transazioni di acquisto di auto che avvengono su varie piattaforme di social media ed attraverso cui il processo di acquisto delle auto è reso molto più semplice tanto da far apparire gli acquisti online facili. Il successo aziendale oggi dipende fondamentalmente da come un'impresa si relaziona con i propri clienti. È evidente che le persone comunicano, interagiscono, e spendono denaro in virtù delle esperienze che vivono nell'interazione con i brand e non più seguendo solo l'influenza delle azioni del marketing e di messaggi pubblicitari. È un cambio di prospettiva importante in quanto il successo di un'azienda dipende da come vengono "vissuti" dagli utenti, prima, durante e dopo l'acquisto e non più solo dal suo prodotto e servizio. Non impattano soltanto le divisioni Comunicazione e Marketing, e ma è uno sviluppo complessivo delle

azioni sinergiche dell'azienda, che vanno dalla pre-vendita fino alla Supply Chain, dall'HR fino all'assistenza. Grazie allo sviluppo di dispositivi interattivi e smartphone, si è assistito alla diffusione di massa e alla moltiplicazione dei canali d'accesso all'informazione, che hanno cambiato le modalità in cui oggi avviene la comunicazione. Ma un brand per essere pubblicizzato efficacemente deve seguire una logica precisa e puntuale. Un'azienda, un brand o un'impresa è come una piccola società, ovvero un articolato e complesso sistema nel quale cooperano e collaborano varie persone al fine di raggiungere un obiettivo comune. Per raggiungere una meta bisogna necessariamente fare grande attenzione alle persone a cui si rivolge, e quindi quelle per cui crea e progetta servizi o prodotti che migliorino la loro vita e la loro quotidianità. Perché tutto questo sistema funzioni diventa necessario l'uso efficace di una comunicazione chiara e comprensibile, ben organizzata, emozionante ed attraente, tra tutte le parti in gioco. La comunicazione d'impresa rappresenta il ponte tra il brand e le persone a cui si rivolge e quello tra le persone che formano e rappresentano l'azienda stessa. In poche parole, la comunicazione d'impresa è profitto, è reputazione, è business. La mission di un'impresa rappresenta la giustificazione stessa della sua esistenza, contraddistinguendola da tutte le altre. Ha il compito di riflettere le ragioni essenziali per cui l'impresa stessa esiste ed opera e dunque ogni strategia comunicativa efficace e distintiva va a fondarsi su quel nucleo fondamentale ed essenziale di missione, intorno alla quale, si sviluppa l'impresa³⁰. Il successo aziendale oggi dipende fundamentalmente da come un'impresa si relaziona con i propri clienti. Diventa evidente evidenziare che le persone comunicano, interagiscono, e spendono denaro in virtù delle esperienze che vivono nell'interazione con i brand e non più seguendo solo l'influenza delle azioni del marketing e di messaggi pubblicitari. È un cambio di prospettiva importante in quanto il successo di un'azienda dipende da come vengono "vissuti" dagli utenti, prima, durante e dopo l'acquisto e non più solo dal suo prodotto e servizio. I meccanismi di formazione delle preferenze d'acquisto ed il processo d'acquisto seguono regole significativamente diverse da quelle del passato. Stiamo assistendo ad un fenomeno per cui tutti gli utenti ormai formano opinioni utilizzando l'ambiente del web, ne sono influenzati ed a loro volta influenzano e si muovono in

questo spazio fisico digitale, commutando e creando quello che viene definito il “viaggio del consumatore” all’interno di un ambiente che a trecentosessanta gradi impedisce la discriminazione tra mondo digitale e mondo fisico. Oggi un consumatore si rende pienamente conto del potere che ha. Se nei periodi precedenti poteva essere influenzato dall’advertising, oggi invece ha il pieno potere dell’acquisto e del successo ed insuccesso di un prodotto o di un servizio. I social network sono in grado di influenzare le decisioni di acquisto ed è importante essere presenti in maniera strategica e pianificata. Allo stato attuale un consumatore, prima di approdare sul sito di un venditore cerca su recensioni interne e commenti su un servizio o prodotto oppure si sofferma o entra in contatto con altri blogger per conoscere le caratteristiche o le inefficienze di un prodotto³¹. Il rapporto tra consumatore ed azienda sta cambiando dunque. In sintesi, un primo elemento centrale, è quello di aver ben chiaro che ogni consumatore ed ogni utente vive il suo rapporto con il digitale, come un’estensione di se stesso in una prospettiva multicanale. Il moderno consumatore utilizza quotidianamente i Social Media personali quali Facebook, Twitter, Google Plus, Instagram, Pinterest e Flickr oltre ai grandi portali turistici come Trivago e Tripadvisor, per condividere le proprie vacanze con commenti, foto ed aggiornamenti di stato. Ci troviamo di fronte ad una nuova platea composta da utenti sempre più esigenti e preparati consapevoli della loro forza contrattuale. Non è più l’azienda ad imporre il prodotto e le condizioni di acquisto al consumatore ma è quest’ultimo a decidere e condurre le nuove regole del mercato, in virtù del fatto che sanno ben utilizzare le nuove tecnologie digitali: podcast, blog, wiki, video, fotosharing, i media digital, strumenti utili ed indispensabili per scambiare idee, competenze e giudizi su prodotti e servizi. Dal punto di vista dell’azienda che opera social media retail, è possibile classificare gli strumenti principali per attuarlo, iniziando ad esempio da un sito internet che deve essere obbligatoriamente responsive, ovvero un sito di ultima concezione che si deve adattare graficamente ed in modalità automatica a tutti i moderni dispositivi che lo visualizzano quali smartphone, tablet, pc e smart tv. Certamente uno dei modi più semplici per aiutare il potenziale cliente a scegliere la nostra azienda, piuttosto che altro, è quello di creare una pagina Facebook ha il dovere di funzionare come una sorta di “rassegna stampa” con immagini, commenti e link che parlano della

propria azienda o della propria competenza, per aiutare l'utente in un percorso "guidato" che gli consenta di scegliere un prodotto o un brand piuttosto che un altro. La pagina Facebook consente di essere raggiunti da migliaia di utenti in pochissimi click e può essere utilizzata sia per raccogliere le varie recensioni sia per invitare i fan, consentendo attraverso promozioni e offerte, following continuo e ad una pubblicità quotidiana e costante. Si può quindi fare ricorso ad un uso consapevole ed oculato di post attraverso una continua varietà e qualità di contenuti. Grande rilevanza ce l'ha oggi anche Twitter. Creata nel 2006 dalla Obvious Corporation di San Francisco, è una rete sociale, che fornisce agli utenti, una pagina personale attraverso l'omonima piattaforma. Il nome deriva dal verbo inglese "to tweet" ovvero "cinguettare". Tweet è anche il termine tecnico degli aggiornamenti del servizio. Fare del content marketing su Twitter consente di creare un filo diretto con il cliente, con il quale stabilire una costante relazione che consentirà di strutturare una rete di utenti interessati, alle attività promozionali, delle agenzie che periodicamente aggiornano il proprio profilo sia con post di servizio, promozionali che con l'oculato e corretto uso degli #hashtag, che appunteranno periodicamente piatti, cibi, offerte, strutture che si occupano di food o fiere a tema, e servizi interessanti per gli utenti social³¹. È assai evidente che per sfruttare queste innovazioni pienamente, i profili delle aziende devono assolutamente essere ottimizzati e che siano dunque pronti ad utilizzare tutte le possibilità offerte dal social media marketing. Così come nel caso di Facebook diventa necessario aprire un profilo dedicato alla propria azienda o alle proprie competenze, orientando i contenuti ed offrendo ai follower la dimensione di ciò che è possibile trovare all'interno della propria azienda, attraverso immagini, video, tipicità enogastronomiche, seguendo una modalità di tipo emozionale che è quello più apprezzato nei social media. È necessario variare sempre i contenuti, sulla storia della propria azienda e sulle persone che la compongono. È importante utilizzare hashtag corretti ed uniformi, rispetto al concetto che si vuole comunicare e tool gratuiti per restare sempre aggiornati sui trend. A questi importanti accorgimenti, va aggiunto il perfetto uso di un blog, strettamente correlato alle pagine social che devono continuamente dialogare e che consentiranno coinvolgere gli utenti, nelle attività di marketing e comunicazione³¹. Gli user general content fanno la

differenza, perchè anche attraverso piccoli selfie davanti a quella determinata azienda o con un piatto tipico, di un determinato ristorante, producendo dunque un seguito e un'influenza, fondamentali per le aziende. I meccanismi di formazione delle preferenze d'acquisto ed il processo d'acquisto segue regole significativamente diverse da quelle del passato. Stiamo assistendo ad un fenomeno per cui tutti gli utenti ormai formano opinioni utilizzando l'ambiente del web, ne sono influenzati ed a loro volta influenzano e si muovono in uno spazio fisico digitale, che crea anche la reputazione di un'azienda, e che nei vari social network non deve mai essere persa di vista³¹. Le aziende hanno il compito di comprendere la reale utilità di un canale digitale, in base agli obiettivi di business, al modello che l'azienda ha nel territorio e deve soprattutto comprendere quale potrebbe essere il canale più adeguato e come questi o questo canale specifico si va ad integrare con quelli che l'azienda già possiede. È necessario considerare anche la capacità di gestione dei canali che vengono adoperati e gestiti nel tempo con efficacia, avendo chiara l'evoluzione che quel tipo di canale, correlando tutta questa serie attività a quella di monitoraggio che ci permette di analizzare e contenere eventuali rischi reputazionali ed attivare dei correttivi, nel momento in cui pubblicando un contenuto l'azienda potrebbe incorrere in commenti indesiderati. L'utilizzazione di tutti questi canali per l'industria automobilistica non significa il declino della concessionaria; significa solo un ruolo ampliato per il marketing digitale. L'acquirente di auto di oggi interagisce con una media di 24 punti di contatto per la ricerca e la maggior parte di questi punti di contatto sono digitali, dai siti OEM e dei concessionari alle recensioni dei consumatori e ai social media. Parallelamente alle tendenze del commercio al dettaglio in tutti i settori, i consumatori moderni danno il via alla loro ricerca automobilistica online, rendendo i media digitali il nuovo fondamento per il marketing automobilistico. Questa è una potente offerta in un mercato fortemente competitivo; molti marchi automobilistici devono infatti considerare fortemente le tattiche sui social media e le strategie di marketing digitale più ampie. Oggi gli acquirenti di auto scelgono quasi interamente online e dunque i marchi automobilistici devono investire fortemente in opportunità social e media digitali. Il 53% delle persone utilizza più dispositivi per condurre ricerche, in particolare dispositivi mobili in cui regnano i social media. Gli esperti di

marketing automobilistico hanno investito maggiormente nelle tattiche a metà imbuto nel 2018, dedicando il 46% dei budget di Facebook e il 64% dei budget di Twitter alla fase di valutazione. La spesa di Instagram è stata suddivisa in tutta la canalizzazione, tendendo leggermente più alla consapevolezza (40%) che alla considerazione (28%) o alla conversione (32%) nel 2018. La spesa di conversione è un'area di crescita per gli inserzionisti di auto su Instagram, con un aumento di 14 punti percentuali da Dal 2017 al Q1 2019, rispetto a soli 9 punti su Facebook nello stesso periodo. I dati di inizio 2019 indicano che la spesa pubblicitaria per auto sarà distribuita in modo più uniforme su Facebook, un indicatore del fatto che i social media continuano a svolgere un ruolo influente in ogni fase del percorso dell'acquirente³². I dati mostrano anche una spesa inferiore alla media per gli inserzionisti di auto su Pinterest e Snapchat rispetto a settori correlati come CPG e abbigliamento. Qui, la spesa per il marketing automobilistico supera solo l'1-2% dei budget negli ultimi tre anni. Anche se non sorprende - questi canali non sembrano sempre adattarsi in modo naturale ai dati demografici o alla psicografia basata sul valore dell'industria automobilistica - queste cifre segnalano un approccio conservativo ai social media e probabilmente una lacuna negli sforzi dinamici di marketing. Secondo Think With Google, il consumatore di oggi effettua in media solo due visite presso la concessionaria durante il percorso di acquisto, in quanto trascorre la maggior parte del tempo online. Questo non cambia solo il ruolo dei concessionari e dei venditori, ma cambia anche il ruolo fondamentale del cliente, che ha acquisito molto più potere e che utilizza le vaste informazioni disponibili per scoprire marchi, valutare opzioni e infine prendere decisioni di acquisto. Per rimanere rilevanti in un mercato affollato soddisfacendo le aspettative dei clienti attraverso informazioni convenienti e accessibili, i marchi automobilistici hanno dunque bisogno di una strategia di marketing digitale esauriente e costante. Dobbiamo ammettere che l'aspetto di un'auto è sempre stato un fattore cruciale, da considerare al momento dell'acquisto e con la rapida crescita dell'uso dei social media nell'industria automobilistica è diventato ancor più necessario di prima; questo perché le piattaforme di social network più popolari e molto utilizzate come Instagram sottolineano che i loro utenti condividono foto. Non sorprende che le auto vengano spesso presentate in queste immagini, con la maggior parte degli

utenti sempre desiderosi di sfoggiare i loro ultimi acquisti. Per la maggior parte degli utenti di Instagram, in particolare quelli ricchi, pubblicare immagini dei loro veicoli su questa piattaforma per acquisire molti "mi piace" è uno dei momenti salienti della loro vita sociale. Le aziende automobilistiche dunque oltre a produrre automobili dall'aspetto glamour, fanno un ulteriore passo avanti per pubblicare contenuti visivi che mettono in mostra tali veicoli sui loro account social ufficiali. In questo modo, possono assicurare i potenziali acquirenti.

3.7 Jeep Marketing strategy: Marketing Mix e SWOT Analysis

Marketing Mix

La strategia Marketing Mix di Jeep analizza il marchio attraverso il modello delle 4P (Product, Price, Place, Promotion). Abbiamo evidenziato come le strategie di marketing aiutano le aziende a raggiungere gli obiettivi di business e certamente il marketing mix (4P) è il framework preferenziale ed ampiamente utilizzato per definire il traguardo da raggiungere. La strategia del prodotto e il mix nella strategia di marketing Jeep possono essere spiegati come segue:

Prodotto: I prodotti Jeep sono famosi design e capacità in off-road. Al momento la gamma prodotti di Jeep è composta da 6 modelli:

- Jeep Renegade: segmento B – è un veicolo sport-utility sub-compatto prodotto nell'anno 2014. Questo SUV crossover offre una disposizione dei posti a sedere per cinque passeggeri.
- Jeep Compass: segmento C - è un veicolo compatto sportivo-utility ed è stato prodotto per la prima volta nel 2006. È il primo SUV crossover di Jeep.
- Jeep Cherokee: segmento D - è un SUV di medie dimensioni che è stato prodotto nell'anno 2013. Questo veicolo sportivo-utility è stato classificato al top della classifica come l'auto compatta economica negli Stati Uniti.
- Jeep Wrangler: segmento C - è un SUV di grandi dimensioni ed è il veicolo iconico della gamma. Questo fuoristrada è un veicolo a quattro ruote motrici ed è stato prodotto per la prima volta nell'anno 1986-87.
- Jeep Grand Cherokee: segmento E - è un SUV di grandi dimensioni con telaio unibody. Questo veicolo sportivo-utility di lusso è stato prodotto per la prima volta nel 1992 e occupa ancora una buona quota di mercato.
- Jeep Gladiator: il pickup americano prodotto nel 2018, attualmente disponibile solo in America, dovrebbe arrivare in Europa a fine 2020;



Figura 6 - Gamma prodotti Jeep

Jeep occupa attualmente 4 segmenti di mercato con i suoi veicoli. Il marchio vende i suoi prodotti con una grande varietà disponibile, che permette ai clienti di scegliere il prodotto più adatto a loro. Inoltre, vende prodotti altamente differenziati, con varie caratteristiche offerte ai clienti che i concorrenti non offrono. I suoi prodotti sono quindi considerati unici e con fascino e carattere e sono percepiti come di qualità superiore rispetto alla concorrenza. Pertanto, i clienti sono disposti a pagare un prezzo più alto per loro. La proposta di fusione tra FCA e PSA, una volta realizzata, darà vita alla quarta casa automobilistica al mondo e farà crescere il mix di prodotti dell'attuale organizzazione.³³

Prezzo: Jeep segue una strategia di prezzo basata sulla concorrenza. Ciò è dovuto al fatto che i dati sui concorrenti sono facilmente disponibili a causa di un gran numero di concorrenti esistenti all'interno del settore. Jeep ha un'ampia gamma di SUV, la maggior parte dei quali sono prodotti a prezzi premium. Pertanto, l'azienda vende i suoi prodotti a un prezzo più alto rispetto ai concorrenti, offrendo al contempo prodotti meglio equipaggiati. I modelli Jeep sono il 41% più costosi della media negli Stati Uniti, il 12% in Europa e il 67% in Cina³⁴, e il posizionamento di prezzo può essere considerato super-premium. Jeep applica una strategia di prezzo del prodotto opzionale, dove offre un prezzo per il prodotto base e prezzi separati per gli accessori e gli optional;

Canali di distribuzione: Essendo Jeep una filiale di FCA, la produzione e la distribuzione di automobili avviene sotto la diretta gestione e supervisione del gruppo. Dispone di un'ampia rete di vendita e distribuzione attraverso la quale

vende i suoi prodotti in più di 135 paesi in tutto il mondo. L'azienda produce automobili in oltre 100 stabilimenti di produzione situati in tutto il mondo. Del totale degli stabilimenti produttivi di FCA, 27 si trovano in Italia, 13 nel resto d'Europa, 26 negli Stati Uniti, 12 in Brasile, 9 in Messico, 6 in Canada, 3 in Argentina e il resto in altre nazioni.³² Jeep vende i suoi prodotti attraverso quattro canali di marketing: Privato, Pure fleet, Noleggio a breve termine, Demo/km0. Il primo è dove vende direttamente a clienti privati; il secondo è dove vende ad aziende o clienti istituzionali; Il terzo indica società di car rental per noleggiare i veicoli, mentre il Demo/km0 sono le auto a stock, vendute con sconti maggiori. L'azienda può vendere direttamente ai clienti attraverso i rivenditori aziendali o può vendere a rivenditori esterni che vendono al cliente finale. Jeep ha una rete di oltre 500 fornitori che le forniscono le materie prime necessarie per la produzione.³⁵ Ha sviluppato uno stretto rapporto di collaborazione con i propri fornitori che permette all'azienda di lavorare con loro per innovare e introdurre nuove e interessanti caratteristiche sui propri prodotti. L'azienda segue un'intensa strategia di marketing in cui cerca di includere i suoi prodotti sul maggior numero possibile di rivenditori. Jeep offre un sito web online ben sviluppato con una notevole quantità di traffico che è user-friendly e permette ai clienti di visualizzare i suoi prodotti in immagini di alta qualità prese da varie angolazioni. Segue un sistema di distribuzione su più canali in cui ha integrato i suoi negozi online e offline per consentire ai clienti un facile accesso ai suoi prodotti

Promozioni: Jeep utilizza diversi canali mediatici per promuovere i propri prodotti. Utilizza i media tradizionali, che includono una pubblicità in televisione e alla radio. Ciò è vantaggioso grazie alla sua grande portata e alla capacità di attrarre molte persone. Utilizza la pubblicità online e i social media, che è più economica e vantaggiosa grazie al crescente utilizzo di internet. Fa pubblicità su varie piattaforme di social media, con particolare attenzione a YouTube, Facebook e Twitter a causa del loro elevato utilizzo mensile. Inoltre, il marchio è forte anche nelle sue attività Below-the-Line, come ad esempio la partecipazione a varie fiere ed eventi durante tutto l'anno. Infine, c'è un forte utilizzo di personale altamente qualificato per le vendite, per aumentare la sua presenza nei negozi al dettaglio.³⁶

Persone: il team di vendita Jeep gioca un ruolo vitale a sostegno dei suoi sforzi di marketing, tanto da meritare di entrare come quinta P nel marketing mix. I venditori sono continuamente addestrati nelle tecniche di persuasione, nelle tecniche di vendita e nel soddisfare le esigenze dei clienti in base al tipo di cliente e ai canali di vendita. Il servizio clienti è un punto di contatto, dove i dipendenti di Jeep sono contattati dai clienti in caso di problemi, richieste, domande.

Jeep SWOT Analysis

STRENGTHS

1. Struttura dei costi e distribuzione: Jeep ha un gran numero di punti vendita in ogni regione, supportati da un'ottima rete di distribuzione. Dispone inoltre di un'ampia base patrimoniale che gli permette di far fronte agli impegni finanziari assunti. La struttura aziendale jeep aiuta a produrre e vendere i prodotti a prezzi competitivi;
2. Forza lavoro qualificata: Jeep ha investito fortemente in formazioni per i suoi impiegati e questo fa sì che disponga di una forza lavoro motivata e qualificata. Ha inoltre diversificato molto il personale in termini geografici, etnici e culturali e questo ha aiutato l'impresa ad assumere nuove metodologie di lavoro e nuove idee;
3. Social media e sito web: Jeep ha una forte presenza sui social media con milioni di followers sulle principali piattaforme e dispone di un sito web all'avanguardia che genera numeri elevati di traffico online e vendite;
4. Prodotti, Design e performance: Jeep dispone di un'ampia gamma di prodotti che occupano i principali segmenti automobilistici; le caratteristiche chiave sono la robustezza, l'affidabilità, la capacità di affrontare qualsiasi tipo di terreno (anche i fuoristrada più estremi) grazie alla trazione 4x4, eccellenti capacità di traino, accomunate tutte da un design aggressivo con l'iconica griglia frontale;
5. Notorietà del Brand: Jeep è un brand storico che gode di grande notorietà e un'ottima reputazione agli occhi dei consumatori. Il brand continua a evolversi globalmente ma un elemento è sempre rimasto costante: la capacità di trasmettere ai consumatori un valore esperienziale. Il brand si è evoluto in comunità con un forte senso di appartenenza organizzando eventi dedicati attraverso i Jeep Clubs in giro per il mondo;

WEAKNESSES:

1. Alti livelli di stock: Jeep non è efficiente nei processi di previsione della domanda e i processi di compra e di vendite sono più lunghi della media del settore, ciò significa che Jeep ha costi di stock troppo elevati. Negli ultimi anni ha avuto problemi di standard qualitativi riscontrando difetti per circa 210 000 veicoli in diversi mercati con conseguente aumento dei costi di produzione;³⁷
2. Costi di affitto: molti dei prodotti di Jeep vengono dati in leasing piuttosto che venduti, quindi si hanno margini di profitto minori e questo ha un impatto sui bilanci aziendali del brand;

3. Ricerca e sviluppo: nonostante Jeep spenda più della media del settore in ricerca sviluppo, non è ancora in grado di competere con i leader in innovazione del settore;
4. Forza lavoro: Nonostante Jeep possa vantare una forza lavoro qualificata e diversificata, ha problemi con il trattenere impiegati su cui ha investito molto in formazione. Significa che molte persone di talento lasciano l'azienda rischiando di lasciare mancanza di personale negli anni a seguire e c'è un alto tasso di cambio interno, ne conseguono alti costi di formazione;
5. Market share: pochi prodotti Jeep hanno alte quote di mercato, questo fa sì che jeep dipenda da pochi prodotti e sia vulnerabile a minacce esterne nel momento in cui uno di questi prodotti non renda come previsto;
6. Design sempre simile: il design è uno dei punti di forza che caratterizza il brand però c'è il rischio che usare sempre lo stesso design venga percepito come mancanza di innovazione dai non appassionati;

OPPORTUNITIES

1. *Internet, Social Media e E-commerce*: visto il continuo incremento nell'utilizzo dei mezzi online in tutto il mondo ci sono ottime opportunità per Jeep di espandere ulteriormente la presenza online per interagire ed espandere le proprie community, per promuovere i prodotti e collezionare feed-back, aumentare la "brand loyalty" e creare nuovi segmenti target come può essere la generazione dei Millennials, già affine ai valori Jeep. Inoltre, la crescita dell'industria degli e-commerce dà la possibilità a Jeep di aumentare i profitti aprendo on-line stores e promuovendo le vendite online;
2. *Sviluppo tecnologico*: lo sviluppo tecnologico porta con sé diversi benefici in varie aree aziendali. Le operations aziendali mostrano grandi margini di miglioramento e possono essere automatizzate per ridurre i costi. Come menzionato prima le spese in ricerca e sviluppo sono sotto la media del mercato per cui aumentare gli investimenti in questo settore può aumentare il valore offerto dal brand al mercato andando verso avanzamenti tecnologici attraverso la completa elettrificazione della gamma creando nuovi design vincenti.³⁸
3. *Veicoli elettrici*: le stringenti regolazioni sulle emissioni di CO2 e gli eco incentivi regionali stanno spingendo il mercato verso l'elettrificazione dei veicoli. Attualmente le case automobilistiche stanno puntando sui veicoli PHEV per sfruttare queste opportunità e stanno già pianificando l'uscita di veicoli BEV nei prossimi anni. Jeep ha annunciato di voler elettrificare l'intera gamma entro il 2022 con 10 PHEV e 4 BEV,³⁹

4. *Guida autonoma*: la guida autonoma fornisce a tutto il settore ampi margini di miglioramento per investire in innovazione tecnologica. I veicoli autonomi (AV), sono auto connessi capaci di percepire l'ambiente circostante grazie all'utilizzo di sensori avanzati e guidare in autonomia senza il bisogno di intervento umano grazie a sistemi avanzati di interpretazione dei dati. Queste tecnologie garantiscono a tutte le case automobilistiche opportunità di business e Jeep sicuramente prenderà parte a questo trend;
5. *Nuovi mercati*: sono state ridotte le barriere commerciali all'importazione di merci, e così anche i costi sostenuti per la produzione. Inoltre, l'aumento della globalizzazione non limita Jeep ad un solo mercato, ma consente di estendere le sue attività ad altri paesi, entrando in mercati maggiormente in crescita e sfruttare le opportunità globali. Per esempio, Jeep ha opportunità di crescere in Cina, il mercato maggiormente in espansione per il segmento dei SUV di piccole dimensioni. Jeep sta però avendo non poche difficoltà in Cina a causa di altissimo livello di competizione e al fatto che le capacità da fuoristrada come cavallo di battaglia non trova grande riscontro in un paese in cui la guida avviene principalmente nelle grandi città⁴⁰. L'opportunità per Jeep sta quindi nel creare dei modelli dedicati a questo tipo di mercato che vadano un po' in controtendenza con la storia del brand.

THREATS

1. *Competitors*: la concorrenza è in una continua crescita negli ultimi anni e questo trend è solo destinato a crescere. Molti competitors sono davanti a Jeep per quanto riguarda lo sviluppo tecnologico di veicoli elettrici e i consumatori vengono attratti da nuove tecnologie, i consumatori sono inondati di messaggi pubblicitari su più canali mediatici e in questa prospettiva gli investimenti di marketing di Jeep perdono di efficacia. Tutto ciò diminuisce il market share complessivo del brand nelle varie regioni.
2. *Preferenze dei consumatori*: le preferenze dei consumatori vanno globalmente nella direzione di veicoli con più style, efficienza e sicurezza. Ma il focus rilevante è quello dell'innovazione, la prossima generazione di consumatori cercherà auto tecnologicamente avanzate e efficienti, che non abbiano emissioni inquinanti e a prezzi bassi. Questi trend sono continuamente in evoluzione a causa di fattori economici, ambientali, sociali per cui è difficile prevedere la strada più corretta da seguire per le case automobilistiche. Attualmente c'è una crescita dell'interesse degli Urban UV, ossia veicoli che uniscano le caratteristiche dei SUV a quelle della auto;⁴¹

3. *Normative*: le normative cambiano rapidamente e differentemente a seconda della regione e questo richiede alle imprese di operare globalmente. Le normative per le emissioni rendono sempre più difficile per le imprese rimanere al passo per non incorrere in sanzioni.
4. Veicoli elettrici: nonostante rappresentino una grande opportunità per varie ragioni, l'ingresso di questi nuovi motori nell'industria è diventato una minaccia per tutte le case automobilistiche del mondo portando il rischio di perdere la notorietà acquisita con il tempo in caso di cattiva gestione delle strategie di elettrificazione;

4. La strategia di elettrificazione di JEEP in ottica di product marketing

4.1 E-mobility product plan: Jeep

Nel 2018 gli esecutivi di FCA hanno tenuto una serie di presentazioni durante il Capital Market Day a Balocco, con l'obiettivo di fornire agli investitori e ai media una panoramica dei piani di business per ciascuno dei marchi di FCA per i 5 anni a seguire.

Michael Manley, amministratore delegato di FCA, (all'epoca capo dei brand Jeep e Ram) annuncia che Jeep lancerà due nuovi prodotti ogni anno da qui al 2022, e che entro quell'anno avrà 10 PHEV e quattro veicoli elettrici a batteria. Attraverso questa presentazione vediamo come l'elettrificazione sarà dunque la tecnologia su cui si concentrerà l'icona americana del fuoristrada nel suo prossimo piano strategico quinquennale e avrà un ruolo fondamentale nel futuro dell'azienda, che vuole offrire ai propri clienti una variante di elettrificazione di ogni suo modello entro il 2021. Circa nello stesso periodo, Jeep introdurrà anche tecnologie autonome di livello 3 (livello di guida autonoma condizionata: l'elettronica è in grado di sostenere la guida negli aspetti fondamentali, ovvero accelerazione, frenata, e sterzata su strade con poche variabili⁴²). Manley, sostiene inoltre che i motori diesel saranno gradualmente eliminati dalla gamma del marchio. Da qui al 2022, Jeep lancerà una nuova generazione di Renegade e un Wrangler completamente elettrico. Un altro piccolo crossover, posizionato sotto il Renegade, si aggiungerà a un certo punto alla famiglia, mentre il Compass riceverà un refresh a metà ciclo. In generale, Jeep entrerà in tre nuovi segmenti con prodotti nuovi o rivisitazioni storiche. Il marchio promette di lanciare un pick-up e un grande SUV a tre file del segmento E, e di riportare in vita il duo storico Wagoneer e Grand Wagoneer. Oltre ai nuovi modelli, Jeep, pensando al boom dei SUV e dei crossover, investirà fortemente anche nell'aumento delle capacità produttive. Anche la rete di concessionari del marchio sarà ampliata. Jeep lavorerà non solo sulle capacità off-road del suo futuro veicolo, ma anche sulle sue prestazioni su strada. L'azienda vuole alla fine creare quella che sembra essere un'auto perfetta per tutti i giorni, che offra capacità per tutte le condizioni atmosferiche, un'elevata efficienza nei consumi e una mobilità

senza stress. I futuri veicoli utilitari urbani Jeep dovrebbero combinare i vantaggi sia dei SUV che delle auto.⁴³

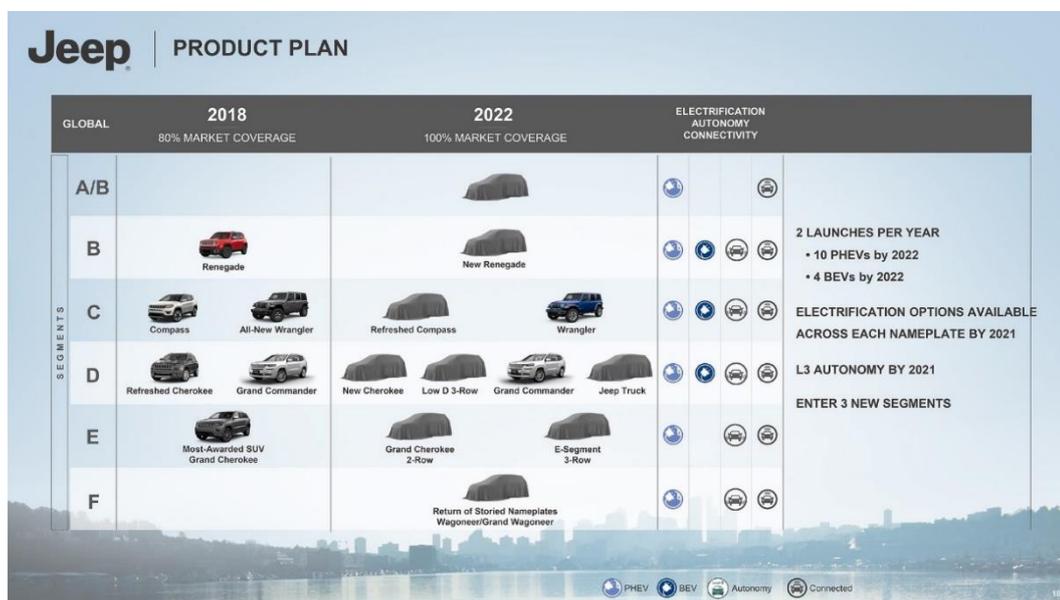


Figura 7 - Jeep Product Plan 18-22

La riforma della mobilità è una delle sfide più difficili che l'industria automobilistica deve affrontare oggi. La mobilità è essenziale per le persone e le imprese. I produttori di automobili e di veicoli commerciali devono essere in grado di soddisfare la domanda sempre crescente e le esigenze dei clienti in continua evoluzione - sviluppando al contempo soluzioni che proteggano la salute del nostro pianeta, e mentre l'elettrificazione rappresenta il più grande avanzamento tecnologico degli ultimi decenni per quanto riguarda i sistemi di propulsione per il settore automotive, c'è ancora una significativa incertezza relativa all'adozione su larga scala dei veicoli elettrici (EVs).

I due segmenti più rilevanti su cui le grandi aziende automobilistiche stanno focalizzando la loro attenzione attualmente e per il prossimo futuro sono i PHEVs e i BEVs, ossia i plug-in hybrid electric vehicles i battery-powered electric vehicles. In un periodo storico in cui tutte le case automobilistiche sono interessate a una maggiore adozione dei veicoli elettrici, dove i governi stanno aumentando la pressione per rendere i veicoli elettrici una parte più significativa del panorama della mobilità, McKinsey ci fornisce una panoramica sulle dinamiche dell'industria della mobilità elettrica che sia necessaria per capire cosa stia ancora frenando

l'adozione di massa degli EVs e cosa sia necessario per diventare mainstream. Le vendite di veicoli elettrici sono in crescita e gli OEM stanno pianificando il lancio di centinaia di nuovi modelli. Le ricerche di mercato mostrano che le vendite di veicoli elettrici si avvicinano a 2,3 milioni di veicoli in tutto il mondo e una penetrazione del mercato del 2,5% nel 2019, inoltre la pipeline di modelli di veicoli elettrici degli OEM è più ampia che mai, con circa 400 nuovi modelli di veicoli elettrici a batteria da lanciare sul mercato tra il 2020 e il 2025. Un numero sempre maggiore di consumatori sta prendendo in considerazione i veicoli elettrici, ma non altrettanti stanno comprando. I risultati dell'indagine sui consumatori di veicoli elettrici mostrano che la considerazione dei consumatori nei confronti dei veicoli elettrici è aumentata in media di circa il 21% negli ultimi tre anni, in quanto i consumatori hanno riconosciuto i numerosi vantaggi dei veicoli elettrici. Tuttavia, persistono ancora notevoli preoccupazioni specifiche per i veicoli elettrici - come ad esempio le preoccupazioni relative alle batterie e alla ricarica, all'autonomia di guida e ai costi più elevati rispetto ai veicoli ICE - e impediscono un'attrazione su larga scala dei consumatori per i veicoli elettrici. C'è un notevole margine di miglioramento nell'attrarre i consumatori sui veicoli elettrici. Le intuizioni dello studio illustrano come gli OEM possono migliorare il loro approccio alle vendite progettando una value proposition che metta al centro il consumatore attorno cinque momenti di verità che rappresentano i punti di contatto con i clienti. Secondo l'indagine, gli OEM devono avere successo in questi cinque punti di contatto o interazioni chiave con i consumatori, che innescheranno una gran parte dei consumatori ad adottare i veicoli elettrici.⁴⁴

Seguendo dunque l'ambizioso product plan di Jeep fino al 2022 andiamo ad analizzare quella che è la sua strategia di e-mobility 4xe dal punto di vista del product marketing, ovvero la proposta su cui si baserà l'elettrificazione a PHEV dell'intera gamma Jeep, prenderemo quindi come esempio concreto quando necessario gli ultimi due veicoli PHEV lanciati sul mercato, nonché i primi veicoli elettrici della gamma ovvero il Jeep Renegade 4xe e Jeep Compass 4xe che condividono la stessa value proposition, arrivati sul mercato solo nel mese di

settembre a causa della crisi pandemica scatenata dal Coronavirus nonostante il piano fosse di presentarli al salone di Ginevra (Marzo 2020).

Considereremo alcuni aspetti chiave quindi per la buona riuscita del lancio dei prodotti, per capire come Jeep intende raggiungere con successo gli obiettivi prefissati nel product plan:

- Entry strategy
- Il customer development- Definizione di buyer personas
- posizionamento e messaging
- Value proposition
- Comunicazione e promozione

4.2 Entry strategy

La letteratura riguardante le entry strategies e il timing è stata sviluppata nel tempo da studiosi di diverse discipline. Strategia d'impresa, marketing, economia e più recentemente sociologia, sono alcune delle diverse lenti attraverso le quali i ricercatori hanno cercato di comprendere meglio questo fenomeno.

In breve, il timing per le entry strategies è una decisione fondamentale nella progettazione della strategia di un'azienda. L'allineamento della strategia di Timing è legato alla performance degli “early entrants” (i primi a entrare in un mercato) con un portfolio di innovazione più ampio e meno selettivo e dei “late movers” (gli ultimi a entrare) con un portfolio più ristretto e selettivo⁴⁵. Il primo portfolio cerca di coprire elevati tassi di fallimento, mentre il secondo cerca di rispondere ad una specifica esigenza del mercato, dato che il rischio di fallimento è diminuito. La differenza principale è da ricercarsi nel livello di incertezza del mercato e nel profilo di rischio della strategia, con il primo che mira ad ottenere un monopolio temporaneo con rischio molto elevato, e il secondo che mira ad ottenere flussi di cassa più sicuri con minori ricompense dovute alla prelazione competitiva. Inoltre, nei settori caratterizzati da un crescente ritorno all'adozione, il timing è fondamentale in quanto, se applicata correttamente, tende a produrre quel meccanismo auto-rinforzante che porterà alla creazione di uno standard industriale o addirittura all'insorgenza di un monopolio. D'altra parte, le stesse caratteristiche, che rendono l'ingresso precoce in questi settori un potenziale successo, possono rendere queste tecnologie altamente rischiose, poiché la futura adozione dipenderà non solo dalla qualità percepita dei prodotti, ma anche dalla disponibilità di asset

complementari e dalla presenza di un'ampia base di utenti. L'assenza di uno qualsiasi di questi componenti potrebbe portare ad una mancata diffusione e alla nascita di una tecnologia alternativa⁴⁶.

Quantitativamente, uno studio di Lilien del 1990 sui Timing di ingresso nel mercato sostiene che la probabilità di successo del terzo e del quarto concorrente è superiore a quella del primo, secondo, quinto e sesto concorrente, evidenziando come il successo sia più forte quando il prodotto viene lanciato nella fase di introduzione o di crescita, e quando parte del mercato e dell'incertezza del prodotto è diminuita e le competenze di produzione e di marketing sono aumentate.⁴⁷

Per il periodo tra il 2018 e 2022 le case automobilistiche stanno seguendo diverse strategie di ingresso nel mercato per i loro EVs. Nel decidere come avrebbe dovuto essere il loro futuro portfolio di prodotti, hanno dovuto decidere

- a) in quanti segmenti competere
- b) quanti prodotti inserire in ogni segmento

Definendo un valore basso e uno alto per ogni segmento si crea una matrice 2 per 2 come illustrato in figura:

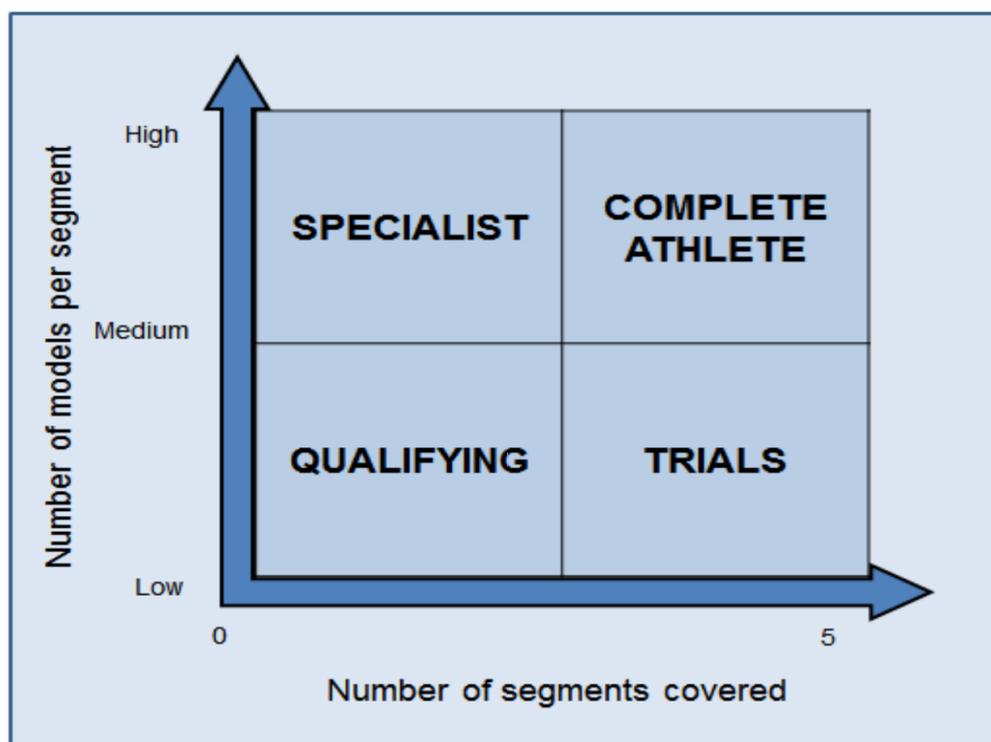


Figura 8 - Entry strategies

Secondo questo schema, possiamo dividere i produttori di veicoli elettrici in Specialist, Qualifying, Trials and Complete Athlete a seconda dei segmenti coperti

e del numero di modelli per segmento⁴⁸. Gli *specialist* introdurranno un portfolio di mercato mirato e specializzato, volto a coprire alcuni segmenti con un'ampia gamma di modelli. La strategia è quella di diventare leader di mercato in quei pochi segmenti che le case automobilistiche ritengono abbiano il maggior potenziale di diffusione sul mercato. Con l'introduzione di più modelli, la quota di mercato viene aumentata, con conseguente aumento dei volumi di vendita per quel segmento. Ciò è fondamentale per creare un vantaggio relativo, cavalcando la curva di apprendimento davanti ai rivali e creando barriere d'ingresso attraverso i volumi. Questa strategia può avere particolare successo se le previsioni di mercato sono corrette e se poche aziende riescono a monopolizzare il segmento automobilistico più grande o se gli operatori più piccoli monopolizzano mercati di nicchia. Tuttavia, poiché il suo successo si basa sulla concentrazione degli investimenti sul segmento che si prevede sarà di importanza centrale per la nuova alternativa di propulsione elettrica, è anche la strategia più rischiosa al momento.

Qualifying investirà su un portfolio molto limitato, coprendo alcuni segmenti con pochi prodotti. Questo è tipico degli scettici del mercato che ritengono che il rischio di investimento sia ancora troppo elevato. È comune anche tra le aziende che desiderano rimandare grandi investimenti per l'impossibilità di entrare sul mercato in anticipo a causa della mancanza delle capacità e delle conoscenze necessarie nel determinato momento o nella speranza di trarre beneficio dagli errori dei concorrenti e dalla diminuzione dei costi del mercato in via di sviluppo.

I *Trials* mireranno ad offrire alcuni modelli (uno o due) in ogni segmento di mercato in cui intendono competere. Questa strategia di diversificazione segue un'analisi costi-benefici opposta rispetto a quella specialistica. Questo perché mira a ridurre il rischio di investimento non concentrando tutti gli investimenti su un solo segmento, ma riducendo allo stesso tempo il potenziale di penetrazione del mercato e la relativa curva di apprendimento e i benefici in termini di produzione. Tuttavia, anche se l'effetto di scala è ridotto, la molteplicità dei segmenti coperti offre alle case automobilistiche la possibilità di entrare rapidamente nel segmento che dimostra di rispondere meglio ai nuovi propulsori. Ciò è particolarmente rilevante nel contesto EV, poiché attualmente i pacchi batteria efficienti Li-Ion sono molto costosi e creerebbero grandi squilibri di prezzo soprattutto nei segmenti automobilistici più piccoli. Concentrare tutti gli investimenti in questo segmento e perseguire una strategia di ingresso e una proposta di marketing sbagliata potrebbe comportare ingenti perdite sui fondi investiti. Inoltre, la presenza in tutti i segmenti di prodotto conferisce maggiore visibilità agli sforzi innovativi dell'azienda e crea un più forte effetto di branding. I *Complete Athletes* rappresentano le case

automobilistiche che intendono offrire un portfolio maturo di propulsori alternativi che copra più segmenti con un'ampia gamma di modelli. Questa strategia di impegno totale è attualmente difficile da sostenere in quanto implica enormi investimenti e un improvviso passaggio dal vecchio a un rinnovato portfolio con tutte le conseguenze che ne derivano. Se gli operatori storici potrebbero essere riluttanti a impegnarsi così pesantemente a causa della domanda e delle problematiche legate ai profitti, anche i nuovi entranti avrebbero difficoltà a seguire tale strategia a causa del limitato capitale disponibile rispetto ai necessari investimenti richiesti.

In questo contesto Jeep, prendendo in considerazione il product plan presentato nel 2018, sembra avere come obiettivo quello di posizionarsi entro il 2022 a cavallo tra i Trial e i Complete Athlete. La strategia infatti è quella di entrare in tutti segmenti disponibili con almeno un modello elettrico, minimizzando così il rischio di investimento su più segmenti e avendo la possibilità nel futuro di entrare prepotentemente il qualsiasi segmento a seconda della domanda disponibile, e allo stesso tempo vuole ampliare la gamma di modelli specializzandosi nei segmenti in cui è già presente.

È curioso se si pensa che solamente nel 2016 Marchionne affermò che FCA non era interessata alle tecnologie degli EVs in un periodo in cui c'era ancora tanta diffidenza sull'elettrificazione dell'auto e si pensava che le batterie non potessero svilupparsi così velocemente. All'epoca la strategia di FCA era sicuramente quella degli scettici, strategia che è cambiata repentinamente appena il mercato ha preso una direzione nettamente diversa.

Questo mostra sicuramente l'impegno che Jeep ha intrapreso nel creare un nuovo modello di business per andare incontro a soluzioni più sostenibili per far fronte alla incombente crisi climatica e diventare *“il marchio produttore di Suv più green del mercato”*⁴⁹

4.3 Customer development - Definizione di buyer personas

Nel cap 3.5 si è parlato di quella che è una attività chiave del product marketing antecedente il lancio del prodotto, ovvero la definizione di Buyer personas:

*“Le **Buyer personas** sono rappresentazioni fittizie di clienti tipo di un'azienda, create sulla base dei dati raccolti attraverso sondaggi o interviste, tenendo conto non solo delle loro caratteristiche socio-demografiche, psicografiche e comportamentali ma anche di dati, citazioni e modi di dire che possono essere utili per creare prodotti/servizi”.*⁵⁰

Insight reali forniti da consumatori e utenti vengono dunque utilizzati per creare archetipi o modelli di clienti in modo da orientare le strategie di business e di marketing dell'impresa in base alle aspettative di clienti attuali o potenziali acquirenti, strategie che serviranno a coinvolgere, convertire e fidelizzare nuovi acquirenti.

Per comprendere meglio questo concetto, andiamo ad analizzare l'indagine di mercato sui consumatori che FCA ha svolto per individuare quelli che sono modelli di buyer personas nel contesto dei veicoli elettrici per la regione EMEA.⁵¹

Si parte dal presupposto che i clienti del mercato degli EVs siano innanzitutto clienti dei motori ICE che si stanno avvicinando ad una nuova tecnologia e che come tali mettono naturalmente a confronto le due tipologie di propulsione attraverso i cosiddetti “ICE Glasses”, ossia delle lenti immaginarie che fanno percepire le problematiche e le barriere degli EVs come problemi che non si avrebbero in un veicolo classico a combustione: quindi il prezzo maggiore, il range di autonomia in modalità elettrica del veicolo e i problemi di ricarica (mancanza di infrastrutture e tempi carica) diventano degli ostacoli importanti nell'acquisizione di nuovi clienti. Si suddividono quindi i clienti in due tipologie:

- **Early Adopters:** sono persone che hanno già acquistato un veicolo elettrico e quindi hanno superato le barriere iniziali. L'analisi mostra che questi clienti sono persone generalmente con un alto livello di istruzione, che occupano posizioni lavorative più remunerative, vivono fuori dal centro città e magari hanno più auto di proprietà.

Ma come hanno superato le barriere iniziali? Per quanto riguarda il prezzo d'acquisto sostengono che i costi di gestione sono più bassi e questo bilancia un prezzo di acquisto più alto; riguardo al range di autonomia ridotto sostengono che durante la settimana non percorrono più di 50 km al giorno, per i viaggi più lunghi invece o pianificano le fermate nei punti di ricarica attraverso gli appositi servizi online oppure usano un'altra macchina; per quanto riguarda il

rifornimento più dell'80% utilizza un garage privato e meno frequentemente le stazioni al lavoro o in strada, inoltre cercano di caricare il veicolo ogni volta che rimane inutilizzato;

- **Missing Buyers:** sono coloro che sono stati tentati dall'acquisto di un EV ma non hanno superato le barriere iniziali e hanno acquistato un veicolo ICE; all'inizio della loro esperienza di acquisto sostengono che il range era la ragione principale che li frenasse, ma in realtà quando hanno abbandonato l'idea di comprare un EV hanno sostenuto che la ragione principale fosse dovuta al prezzo di acquisto troppo alto (“a parità di prezzo si compra un' auto tradizionale meglio equipaggiata”) e alla mancanza di infrastrutture pubbliche di ricarica adeguate.

Tutti gli altri potenziali clienti invece hanno diversi livelli di conoscenza e opinioni riguardo agli EVs. Questa indagine di mercato individua circa un 50% di potenziali nuovi clienti e in base quindi all'influenza negativa esercitata dai fattori razionali (barriere iniziali: prezzo, range e ricarica) e dai fattori psicologici (apertura verso gli EVs grazie a mindset personale e culturale) vengono definiti 3 modelli di buyer personas:

- Il Benestante (14%)
- La Pendolare (19%)
- L' Ambientalista (17%)

Il **Benestante** è una persona in media sui 40 anni, generalmente uomo (70%), che ha ricevuto una educazione medio/alta; appartiene alla categoria dei liberi professionisti (medici, avvocati, architetti, ecc.) o dei menagers. E il potenziale cliente più facile da acquisire perché le barriere iniziali di prezzo, range e ricarica per lui più facilmente superabili ed ha già un'alta considerazione dei temi riguardanti l'elettrificazione, infatti si dichiara disponibile all'acquisto di un veicolo elettrico BEV o PHEV entro 2 anni. L'analisi del modello prosegue quindi sui 4 elementi chiave:

- **Uso del auto:** il 56% delle persone di questa categoria possiede già in casa un' auto di medie/grandi dimensioni (segmento C,D,E); vivono in città e usano l'auto sia per lavoro che nel tempo libero, percorrono circa 50 km in media la giorno e hanno la disponibilità di una presa elettrica per la ricarica (garage o vicino a casa)

- **Bisogni e desideri:** per questo potenziale cliente l'auto è un mezzo per esprimere il suo stato sociale, che lo faccia sentire unico, speciale ed innovativo; desidera infatti un veicolo tecnologicamente avanzato, sistemi di active safety controls, materiali di alta qualità, ottime prestazioni del motore unite a confort e benessere durante i viaggi;
- **Benefici:** I benefici che questo modello trarrebbe dall'acquisto di un EV sono principalmente la possibilità di guidare ovunque (ZTL), di ricaricare il veicolo direttamente a casa, prestazioni migliori (accelerazione, risparmio carburante), una tecnologia avanzata e un design distintivo;
- **Barriere:** le problematiche principali rimangono il range limitato (BEV), infrastruttura pubblica per la ricarica insufficiente, l'inaffidabilità delle batterie in condizioni climatiche estreme, la possibilità di comprare con lo stesso prezzo un veicolo ICE di un segmento superiore;

Strategia: Il benestante ha bisogno dunque di un veicolo con un ottimo range, un design distintivo e tecnologicamente avanzaato;

Il **Pendolare** è una persona in media sui 43 anni, generalmente donna, con un livello medio di istruzione che lavora generalmente sia nel settore pubblico sia in quello privato, tende a pianificare le attività quotidiane e frequentemente guida fuori città; l'acquisto di un EV è frenato principalmente da fattori emozionali piuttosto che fisici, nel senso che sarebbe disposta a superare le barriere fisiche iniziali ma non è ancora sicura della tecnologia elettrica perché non la conosce a sufficienza. Infatti, vorrebbe avere più certezze sulle tecnologie BEV e PHEV prima di lanciarsi nel loro acquisto ma dichiara comunque che sarebbe disposta a comprare un veicolo elettrico entro 3-4 anni. L'analisi del modello prosegue quindi su 4 elementi chiave, uso dell'auto, bisogni e desideri, benefici e barriere all'acquisto:

- **Uso del auto:** l'87% di questa categoria possiede 2 o più auto in famiglia, generalmente auto di piccole dimensioni (segmenti A-B); il pendolare vive generalmente fuori dai centri città e usa l'auto per fare il pendolare o per commissioni giornaliere varie; percorre circa 50 km al giorno sia in settimana che nei week end, raramente entra in ZTL e nel 60% dei casi ha la disponibilità di caricare il veicolo a casa (grazie a garage o parcheggio esterno);
- **Bisogni e desideri:** il pendolare ha bisogno di un veicolo affidabile e funzionale, che sia di supporto nelle faccende giornaliere, con un basso consumo di carburante e che sia facile da guidare, dato che l'auto è l'unico mezzo di trasporto possibile;

- Benefici: possibilità di ricevere agevolazioni fiscali o incentivi, gli EV sono più economici da gestire (costi manutenzione e carburante), possibilità di ricarica in casa, auto silenziosa ed eco-friendly con emissioni di gas di scarico ridotte,
- Barriere: I principali ostacoli all'acquisto sono barriere psicologiche dovute alla poca conoscenza di questa nuova tecnologia, che non è ancora stata provata e testata a sufficienza, quindi paura dovuta all'incertezza di come superare un range non adatto a viaggi lunghi, la durata della vita utile delle batterie è incerta, sostituire la batteria ha un costo, il prezzo di acquisto di un EV è troppo alto;

Strategia: Le pendolari hanno bisogno quindi di essere rassicurate e guidate completamente durante l'acquisto.

L'ambientalista è una persona in genere sui 30 anni, generalmente uomo, con un grado di istruzione alto e una buona posizione lavorativa, la sua routine è solitamente pianificata e utilizza la macchina principalmente in città; è frenato principalmente dalle barriere fisiche iniziali (di prezzo principalmente) ma è psicologicamente pronto grazie alla sua predisposizione mentale nei confronti di tutto ciò che eco-friendly; riguardo ai 4 elementi chiave:

- Uso dell'auto: il 76% possiede un'auto dei segmenti C e D, vive fuori città e usa l'auto per andare a lavoro, fare shopping e portare persone nel tempo libero, percorre circa 50 km al giorno durante la settimana, e distanze maggiori nei week end, alle volte entra in zone ZTL e ha la disponibilità di una presa elettrica privata per la ricarica (garage o parcheggio esterno)
- Bisogni e desideri: desidera un'auto eco-friendly, robusta e sicura che sia efficiente ed efficace nella routine giornaliera, che consumi poco e sia funzionale trasportare cose e persone;
- Benefici: avere un'auto eco-friendly con bassi consumi ed emissioni, efficiente nella routine giornaliera, con la possibilità di ricaricarla in casa;
- Barriere: i modelli desiderati sono troppo costosi, l'infrastruttura di ricarica pubblica è poco presente, installare la presa a casa per la ricarica e la sostituzione delle batterie è troppo costoso,

Strategia: L'ecologista quindi ha bisogno di servizi dedicati di e-mobility come finanziamenti, incentivi, affitto e car-sharing

Rimane dunque un restante 50% di potenziali clienti che al momento non sono ancora pronti, si stima però che con il passare del tempo si avrà sempre una

maggior conoscenza e familiarità dei veicoli elettrici grazie all'esperienza che si sta facendo di essi in questi anni. Oltre ad una maggior conoscenza si avrà un costante abbassamento dei costi di mercato, dall'acquisto alla manutenzione, e un costante miglioramento delle infrastrutture pubbliche di ricarica. L'abbassamento quindi di queste barriere fisiche e psicologiche permetterà di raggiungere sempre più potenziali clienti e creare così un mercato di massa.⁵¹

A questa lista di potenziali clienti è possibile aggiungere un altro buyer personas, ovvero l'“**Intenditore Jeep**”, già cliente e affezionato al brand potrebbe avere dubbi sulla mobilità elettrica, è quindi importante avere una strategia di micro-targeting, per pubblicizzare la transizione del brand verso un futuro più sostenibile per permettergli di comprendere a pieno le nuove tecnologie.

4.4 E-mobility Value proposition, posizionamento e messaging

“La Customer Value Proposition (CVP) è la proposta di valore che un'azienda fa al mercato, espressa in termini di vantaggi percepiti, tangibili o meno, che i consumatori possono ottenere dall'acquisto della soluzione proposta sul mercato. La value proposition può essere definita come l'insieme dei benefici che l'impresa promette di fornire ai clienti e da cui questi ultimi possano ricavare una soddisfazione (customer satisfaction) tale da giustificare il pagamento del relativo costo. Consiste in una breve descrizione delle caratteristiche e degli attributi di un prodotto (rispetto ai bisogni e alle attese del potenziale acquirente) che tende a focalizzare l'attenzione sugli elementi di unicità del prodotto rispetto alla concorrenza, per renderlo attraente agli occhi del consumatore”.⁵²

La value proposition si presenta quindi come un business o marketing statement che la compagnia usa per riassumere le ragioni per cui un cliente dovrebbe comprare il suo prodotto, dovrebbe essere comunicata direttamente al cliente attraverso il sito aziendale o altri mezzi pubblicitari, può seguire vari formati sempre che sia unica e specifica per il brand in questione. Una CVP di successo dovrebbe essere persuasiva e contribuire ad acquisire definitivamente un cliente potenziale.⁵³

Spesso la value proposition viene confusa con le attività di posizionamento e messaging, all'interno di un generico “cosa si vuole comunicare”, e questo causa

una errata comunicazione, interna ed esterna all'azienda. Ognuna di queste attività sono molto importanti e in relazione tra loro ma svolgono funzioni diverse:

- la **value proposition** come abbiamo visto descrive la proposta complessiva di un prodotto o servizio al mercato, è generalmente l'output della business strategy;
- il **posizionamento** è un'attività interna alla value proposition mirata ad uno specifico segmento o buyer persona: definisce la percezione che il target di mercato avrà del prodotto, ovvero la posizione che il prodotto occupa nella mente dei consumatori, rispetto alle offerte concorrenti. Serve soprattutto ai team interni come guida per le successive attività di marketing, pricing e messaging;
- il **messaging** è l'attività conseguente al posizionamento, si può definire come l'arte di definire i messaggi chiave che raggiungeranno il mercato di target, serve per rinforzare il posizionamento e come intermediario tra questo e la creazione di contenuti di marketing per comunicare i punti salienti della value proposition; solitamente il messaging si articola in tre punti chiave:
 - Messaggio chiave: chiaro, conciso e memorabile indirizzato al mercato di target;
 - Trama: tema principale delle storie che si vogliono raccontare;
 - Gancio: l'elemento chiave che attira l'attenzione, customizzato in base al contenuto che si vuole creare;

Per capire meglio dunque questi tre concetti prenderemo in considerazione gli ultimi due modelli lanciati da Jeep nel mese di settembre nonché primi PHEV della gamma che condividono la stessa value proposition e posizionamento: il Renegade 4xe e il Compass 4xe.

Fondato sui principi di efficienza, prestazioni e responsabilità, 4xe sarà dunque il badge che caratterizzerà i nuovi modelli PHEV del marchio Jeep. Questi saranno i SUV Jeep più ecologici di sempre (grazie anche ad un ciclo produttivo progettato per aver meno impatto ambientale possibile) con prestazioni superiori sia in off-road che su strada.

Partendo dal posizionamento, il brand Jeep porta da sempre con sé i valori che la caratterizzano di libertà, avventura, autenticità e passione. Il brand Jeep negli anni è riuscito a creare un forte legame emozionale con clienti accomunati da un elemento chiave: la predisposizione di dare valore all'intangibile invece che alle cose materiali. Ed è proprio qui la chiave del posizionamento di Jeep: "Jeep è il SUV autentico, leader della classe per capacità, autenticità e versatilità per persone che cercano esperienze di vita straordinarie"⁵⁴, così Mike Manley descrisse il

posizionamento di Jeep agli Investorday ad Auburn Hills nel 2014, dunque ne consegue la promessa del brand di fornire veicoli che supportino uno stile di vita di libertà illimitata, avventura responsabile che siano affidabili, sicuri, divertenti e rispettosi dell'ambiente.

Jeep | POSITIONING AND CORE VALUES



Figura 9 - Posizionamento Jeep

Questa posizione del brand si sposa ancora oggi alla perfezione con i nuovi modelli 4xe, anzi ancora meglio perché adesso i veicoli sono davvero rispettosi dell'ambiente sotto tutti i punti di vista. Ciò che cambia è che se il DNA del brand si basa sul veicolo più iconico della gamma, ovvero il Jeep Wrangler, il posizionamento per Renegade e Compass si fonda sull'unione di tutte le caratteristiche Jeep con quelle di un veicolo adatto alla città, prestante e confortevole, per persone quindi che cerchino prestazioni superiori sia in off-road che su strada.

La value proposition si basa su alcuni pilastri fondamentali per descrivere l'offerta a 360°, quali: prodotto, servizi di carica, servizi di connettività, servizi di garanzia e di manutenzione, servizi di finanziamento e comunicazione e promozione:

PRODOTTO:

- Motorizzazione: i veicoli combinano un motore turbo a benzina da 1.3 sull'asse anteriore che eroga 2 livelli di potenza (130 CV e 180 CV) e due motori elettrici: uno sull'asse anteriore che lavora in sinergia col motore a combustione interna e uno sull'asse posteriore alimentato da una batteria da 11,4 kWh (ricaricabile

durante la marcia o mediante una presa di corrente esterna) che eroga un massimo di 60 cv di potenza che genera la forza di trazione e recupera energia in frenata. Insieme le due propulsioni assicurano prestazioni e una guida straordinaria con una potenza complessiva di 190 CV o 240 CV e permettono di avere due vetture in una, ovvero una a propulsione elettrica e una a propulsione termica;

- E-feature:
 - Hybrid Selector: il sistema presenta tre modalità di funzionamento, Hybrid, Electric ed E-save che il guidatore può selezionare attraverso appositi pulsanti a seconda delle esigenze e alla tipologia di viaggio;
 - Frenata rigenerativa: In tutte le modalità di guida elencate è attivo il sistema di frenata rigenerativa che permette di recuperare energia in frenata e decelerazione passiva;
 - E-coasting: in sostituzione del freno motore al rilascio del pedale dell'acceleratore consente il recupero di energia in fase di rallentamento;
 - Jeep Select-Terrain: sistema di controllo della trazione che dispone fino a 5 modalità di guida con il quale il conducente può affrontare in sicurezza ogni tipologia di terreno: Auto, Sport, Neve, Fango/Sabbia e Rock;
 - Quadro strumenti da 7" e radio Uconnect da 8.4": strumenti di bordo all'avanguardia, per visualizzare tutte le informazioni relative a ricarica, efficienza di guida, storico di guida, rifornimento programmato e molto altro;

- Emissioni e autonomia: I modelli 4xe sono in grado di assicurare 50 km di autonomia in modalità puramente elettrica con zero emissioni grazie al pacco batteria da 11,4 kWh, invece in modalità ibrida consumi pari a 2litri/100 km con emissioni di CO₂ inferiori a 50 g/km;
- Charging: La batteria sull'asse posteriore è ricaricabile grazie alla modalità di e-coasting o mediante una presa di corrente esterna: a casa attraverso una presa domestica e il cavo in dotazione oppure attraverso un punto di ricarica pubblico tramite lo specifico cavo "Modo 3", inoltre è possibile utilizzare l'easyWallbox per ottimizzare i tempi di ricarica (vedi servizi di ricarica);
- Allestimenti: Limited, S e trailhawk (più Business solo su Compass), tutti con trazione integrale e cambio automatico a sei marce;⁵⁵

SERVIZI RICARICA:

- Soluzioni private: l'easyWallbox, disponibile come optional, è una soluzione di ricarica domestica che collegata alla rete domestica assicura una ricarica rapida e sicura. Questo sistema è stato sviluppato da ENGIE EPS in esclusiva per FCA ed è commercializzato da Mopar. È un sistema di ricarica "plug&play" semplice ed efficiente che non richiede un intervento tecnico specializzato di

installazione, gestibile via bluetooth attraverso il telefono che consente di ricaricare il veicolo in casa propria in meno di 5 ore con una potenza di ricarica fino a 2,3 kW. È inoltre già predisposta per l'upgrade di potenza a 7,4 kW (con intervento tecnico) che permette la ricarica completa in meno di 2 ore;

- Soluzioni pubbliche: La transizione verso una mobilità sostenibile richiede lo sviluppo di un'infrastruttura pubblica di ricarica e un cambio nella maniera di produzione e distribuzione dell'energia. FCA in questo campo sta sviluppando in accordo con Enel X una infrastruttura di ricarica elettrica come dimostrano le 3.600 colonnine installate nelle concessionarie di tutta Europa e nei parcheggi degli stabilimenti. Grazie ad un'altra partnership con Digital Charging Solutions (DCS), ha messo a disposizione dei clienti 4xe il servizio "My easy Charge" che consentirà l'accesso a più di 130 mila stazioni di ricarica in 21 paesi europei, il più ampio network di servizi di ricarica pubblica a livello globale gestito da DCS;⁵⁵

SERVIZI DI CONNETTIVITÀ:

- Uconnect Services™: sono servizi di connettività avanzata di bordo e da remoto, con funzionalità specifiche per la guida elettrificata: consentono l'accesso alle varie funzionalità attraverso l'app mobile (My uConnect), il proprio smartwatch, il sito web e sui sistemi di infotainment del veicolo. Si dividono in servizi di base, già attivi di default, e servizi di serie attivabili dal cliente:
 - My Assistant: serve per richiedere soccorso e supporto geolocalizzato in caso di emergenza
 - My Car: consente di tenere sotto controllo le condizioni della propria auto (livello della batteria e del carburante, pressione pneumatici, programma di manutenzione)
 - My Remote: serve a programmare da Mobile App la ricarica del veicolo nelle fasce orarie più convenienti, conoscere la posizione dell'auto, programmare il sistema di climatizzazione in anticipo, controllo porte, luci, parametri di velocità, ecc.;
 - My Navigation: permette di verificare su i sistemi di infotainment le condizioni di traffico, meteo, postazioni di rilevamento di velocità, punti di ricarica raggiungibili in base al livello della batteria;
 - My eCharge: per la gestione delle stazioni di ricarica (individuazione e disponibilità, processo di ricarica e pagamenti) e controllare le wallbox private;

A completare l'offerta degli u-Connect Services i seguenti servizi acquistabili sul portale web My Uconnect:

- My WI-FI: un vero hot-spot che connette fino a 8 dispositivi simultaneamente;
- My Theft Assistance: servizio che informa il cliente e le forze dell'ordine in caso di sospetto furto dell'auto;⁵⁵

SERVIZI DI FINANZIAMENTO:

Jeep offre una serie di servizi finanziari per sostenere i clienti durante l'acquisto o il noleggio dei veicoli come Jeep FREE, EXCELLENCE, LEASE e RENT che offrono diverse soluzioni a seconda delle esigenze.

A integrazione del sistema di e-Mobility di Jeep un peso importante rivestono gli innovativi servizi di Rental lanciati da Leasys, società di noleggio a lungo termine di FCA Bank:

- Jeep Miles Leasys: grazie a questa nuova soluzione Jeep diventa "Pay per use", con questo servizio è possibile pagare solo il reale utilizzo del veicolo, grazie ad un contratto di noleggio di 48 mesi senza anticipo. I chilometri percorsi vengono calcolati attraverso uno strumento installato a bordo veicolo, la T-Box Mopar Connect e non ci sono limiti di utilizzo. La soluzione è proposta in due versioni: la versione base comprensiva di assicurazione RCA, tassa di possesso, Leasys app e assistenza stradale, e la versione "Plus" con in più la copertura furto e incendio, la copertura danni e la manutenzione ordinaria e straordinaria;⁵⁶
- Jeep Leasys Car Cloud: il primo servizio di abbonamento all'auto con un canone mensile fisso, che esclude la proprietà del veicolo con il quale il cliente può scegliere in ogni momento in tutta Italia nei Leasys Mobility Store, il mezzo più funzionale e adatto alle proprie esigenze con la possibilità di cambiare modello ogni volta che lo si desidera⁵⁷

SERVIZI DI GARANZIA E MANUTENZIONE:

L'affidabilità della gamma 4xe è ampliata da un servizio di garanzia stipulato in accordo con Mopar, la Mopar Vehicle protection che offre piani di garanzia e manutenzione programmata (effettuata da tecnici altamente specializzati) e di manutenzione complementare, disegnati e personalizzati per adattarsi alle esigenze del cliente: Jeep, per i nuovi modelli 4xe Plug-in Hybrid, assicura con questo servizio una garanzia di 8 anni sulla batteria (fino a 160000 km percorsi in modalità elettrica), tra le migliori disponibili nel segmento, e fino a 5 anni di garanzia sulla vettura estendibile di altri 3 anni;⁵⁸

Questa dunque è la value proposition messa in atto da Jeep per i suoi primi modelli 4xe, una proposta che unisce veicoli tecnologicamente avanzati con un'ampia

soluzione di servizi grazie a collaborazioni e integrazioni con diversi partner tra i migliori nei rispettivi settori.

Manca un punto fondamentale che è la comunicazione e promozione della value proposition che verrà approfondita nel prossimo capitolo.

L'obiettivo finale del product marketing è quello di comunicare al mercato di riferimento il valore della proposta. Entra in gioco a questo punto il messaging per definire quelli che saranno i messaggi chiave per comunicare il cambio di posizionamento e i punti chiave della value proposition ai clienti, messaggi su cui poi si baserà la campagna comunicativa e il materiale promozionale.

Un messaggio di successo ha tipicamente un titolo forte e chiaro che comunica al consumatore il beneficio ottenuto. Il titolo dovrebbe essere una singola frase o anche uno slogan memorabile. Spesso incorpora slogan accattivanti che diventano parte di campagne pubblicitarie di successo.

Vediamo quindi quali sono i messaggi principali che Jeep ha deciso di veicolare per mettere in luce i punti forte della value proposition:

- **JEEP 4XE PLUG-IN HYBRID: 100% HYBRID 100% JEEP:**
 - Motore a combustione sull'asse anteriore e motore elettrico sull'asse posteriore;
 - Più performance (risposta di coppia rapida, maggiore potenza) e più comfort (trasmissione automatica fluida);
 - 4x4 sempre garantito, anche con il livello di batteria allo 0%;
- **JEEP 4XE È FACILE:**
 - **FACILE DA CARICARE:** caricare è semplice, rapido e conveniente grazie alle diverse soluzioni di ricarica;
 - **FACILE MUOVERSI:** grazie a nuovi servizi di ricarica pubblica e funzionalità dedicate, si può ricaricare agevolmente in tutta Europa;
 - **FACILE RIMANERE CONNESSI:** grazie agli innovativi servizi Uconnect è facile interagire con l'auto anche da remoto;
- **PIÙ ECOSOSTENIBILE CHE MAI**
 - No emissioni in modalità elettrica;
 - 100% sottoscocca sarà composta in plastica riciclata e 40% serbatoio in materiali riciclati e programmare le attività da remoto;
- **SOLUZIONI DI MOBILITÀ PERSONALIZZATE**
 - Jeep Miles e Jeep Carcloud: schemi finanziari specifici;
- **AFFIDABILE PER NATURA**
 - Mopar vehicle protection: Batteria garantita 8 anni e 160.000 km e fino a 5 anni di garanzia sulla vettura;⁵⁹

4.5 Comunicazione e promozione

La pianificazione di una buona strategia di marketing fa la differenza tra il successo e il fallimento di un prodotto. In preparazione al lancio di un prodotto, l'azienda deve organizzare un'efficiente strategia basata sulle ricerche di mercato e i sondaggi acquisiti per far conoscere il prodotto ai clienti.

Comunicare e promuovere il valore del prodotto e del brand, costruire consapevolezza e sostenere la funzione di vendita sono quindi lo scopo ultimo del marketing, che non agisce come generatore di entrate ma supporta le vendite. La comunicazione e la promozione diventano quindi gli strumenti fondamentali per raggiungere l'obiettivo finale: le vendite.

Gli obiettivi della comunicazione sono informare i potenziali clienti target dell'uscita e delle caratteristiche del prodotto, persuaderli con argomentazioni convincenti circa il perché acquistarlo e preferirlo a un prodotto simile. La comunicazione ha forme diverse in funzione dell'audience e dei mezzi di promozione (pubblicità, vendita mediante personale, social) adottati ma il punto chiave sta nel comunicare il prodotto in termini di benefici attesi dal cliente e non in termini offerti dall'organizzazione. I veicoli elettrici non garantiscono soltanto di essere più sostenibili ma sono un risparmio sul costo di ownership per il cliente, permettono di andare nelle ZTL, ecc.

La promozione è quell'elemento del marketing mix che mira a comunicare in modo convincente le caratteristiche della value proposition, gli obiettivi principali sono: comunicare i vantaggi dell'acquisto, convincere il potenziale cliente a provare il prodotto, differenziare il prodotto da quello della concorrenza, correggere percezioni errate della potenziale clientela circa le caratteristiche del prodotto, mantenere la fedeltà dei clienti, posizionare il prodotto rispetto a quello dei concorrenti, rinforzare il ricordo e dare sostegno alle varie forme di promozione. L'obiettivo finale è quello di convincere ad acquistare: ovvero la promozione delle vendite.⁶⁰

Una strategia vincente di promozione dei veicoli elettrici si basa su 5 punti critici di contatto con il potenziale cliente, e l'esito, positivo o negativo, dell'esperienza in ogni punto di contatto farà la differenza tra l'acquisire o perdere un potenziale cliente o mantenerne uno esistente.

Vediamo quindi i 5 punti di contatto con il cliente e come Jeep li ha sfruttati per creare la strategia di promozione:

L'esperienza online:

- creare un'esperienza online superiore è fondamentale. Siccome più dell'80% dei clienti ricerca online quando prende in considerazione di comprare un veicolo e che il cliente medio passa circa 14 ore online nella sua esperienza complessiva di acquisto⁶¹ si può facilmente dedurre che un'esperienza personalizzata, moderna, semplice e intuitiva sugli store online diventa fondamentale. Jeep in questo senso ha sviluppato il sito web in una maniera moderna ed efficace che permette di interagire con il cliente che, oltre a presentare i punti chiave dell'offerta in maniera accattivante, insegna al potenziale cliente i benefits dei modelli elettrici offerti mitigando così quelle che sono le preoccupazioni dovute a ricarica, autonomia e prezzo. Ad esempio attraverso un video stilizzato sulla pagina di presentazione dell'ibrido 4xe Jeep mostra quella che può essere una routine quotidiana a tappe (casa-scuola-lavoro-palestra-casa) per far comprendere la versatilità e la facilità di utilizzo di PHEV oppure sempre sulla pagina principale mostra un simulatore che fornisce una stima indicativa dei risparmi potenzialmente ottenibili scegliendo i modelli 4xe in base alle abitudini giornaliere di guida su un periodo di 4 anni per far capire come il costo di gestione sia minore di un veicolo ICE. É inoltre presente una sezione dedicata di video tutorial per fornire ai clienti tutte le informazioni di cui hanno bisogno per superare le barriere alla scelta di un EV. Il car configurator è intuitivo e accattivante, permette di scegliere inizialmente gli allestimenti disponibili per poi passare alla configurazione di esterni, interni, pack e optional;
- Stabilire uno store online. Circa il 50% dei potenziali clienti di EVs si dichiarano a proprio agio con il firmare un contratto online⁶². L'esperienza online in futuro potrebbe essere sempre più importante ed è fondamentale quindi integrare canali di vendita online con quelli tradizionali offline, così da fornire valore al cliente e recuperare i margini persi dai concessionari. Jeep sta andando in questa direzione tanto che prima dell'uscita ufficiale dei modelli 4xe ha elaborato una strategia di Pre-booking online, ovvero una promozione per preordinare già da marzo direttamente dal sito un modello denominato "First Edition" con contenuti tecnologici dedicati oltre ad un pacchetto completo di componenti per la ricarica con un Customer advantage tra i 500€ e i 1200€⁶³. Le ragioni di una promozione di pre-booking sono essenzialmente: aumentare il flusso di vendite al lancio rispetto ad un lancio normale, il che aiuta a mitigare la complessità delle operazioni aziendali nella fase di lancio; secondo, dato il lancio di numerosi PHEV da parte dei competitors all' inizio del 2020, è necessaria una fase di comunicazione e promozione più lunga per poter generare e mantenere consapevolezza della proposta Jeep; terzo, una comunicazione più duratura aiuta a rinforzare il cambio di posizionamento di Jeep a Ibrido 4x4 e l'importanza di questo cambio;

- Offrire servizi e consigli digitali per migliorare l'esperienza del cliente e formarlo ai principi dell'elettrificazione. Jeep ed FCA per promuovere i suoi veicoli elettrici hanno creato un'applicazione per smartphone interattiva che permette di simulare l'utilizzo di un veicolo elettrico e scoprirne i vantaggi. L'app attivata durante i viaggi in macchina permette di calcolare i risparmi in termini di CO2, di consumi, di prezzo e gli eco-incentivi in base al comune di residenza e mostra le stazioni di ricarica pubbliche. Questa strategia è molto utile per aumentare l'esperienza del potenziale cliente che può calibrare le sue abitudini di guida prima di comprare effettivamente un EV e comprenderne effettivamente i benefits;
- Offrire modelli in leasing per adattarsi ai cambi nelle preferenze dei consumatori. Una percentuale sempre maggiore di persone ricorre a servizi di leasing per acquistare un EV per eliminare ogni tipo di incertezza sulla svalutazione dei veicoli elettrici, di cui non si hanno ancora abbastanza dati per fare previsioni. Jeep quindi come abbiamo visto nella value proposition nella sezione servizi finanziari, offre una svariata gamma di servizi di leasing per venire incontro ad ogni tipo di esigenza, tra tutti gli innovativi Jeep Miles Leasys e Jeep Leasys Car Cloud;

L'esperienza in concessionario:

- il contatto con il veicolo: l'esperienza in concessionario è una parte di vitale importanza per acquisire un cliente perché è il momento in cui avrà un contatto diretto con il veicolo. È quindi fondamentale poter mostrare in concessionario l'intero portfolio di veicoli elettrici creando un effetto show-room e presentarli alla pari con i veicoli a combustione e promuovere la nuova tecnologia, siccome per il 70% dei clienti, poter toccare con mano il veicolo è la ragione principale per la visita al concessionario⁶⁴(siccome si possono trovare su internet le informazioni sempre più facilmente); Jeep quindi per promuovere l'esperienza in concessionario ha pubblicizzato un mese intero di porte aperte nel mese di settembre, sabato e domenica inclusi;
- Il contatto con il venditore è molto rilevante all'interno del concessionario, per cui è necessario che i venditori ricevano una formazione specializzata così da diventare dei consiglieri fidati, professionali e entusiasti, che sappiano promuovere proattivamente i veicoli elettrici, presentando i benefici e rispondendo alle preoccupazioni con metodi innovativi, soprattutto nel momento in cui le informazioni di base sono ormai accessibili su internet devono riuscire a creare nuovamente un'esperienza di livello superiore per il cliente. Devono quindi avere una conoscenza approfondita sulla qualità e sulla vita utile delle batterie, sui costi di ownership e sulla svalutazione dei veicoli, e sui metodi di carica per poter risolvere qualsiasi preoccupazione del cliente

anche con dimostrazioni in diretta di ricarica, dei risparmi in base alle abitudini di guida (con tablet), dei servizi di connettività.

Jeep per queste ragioni può vantare una certificazione di eccellenza “Customer First” che premia le concessionarie ed officine capaci di superare le aspettative dei clienti in ciascuna fase dell’esperienza in concessionaria, grazie a una corretta esecuzione dei processi e uno staff altamente professionale secondo gli standard FCA;⁶⁵

L’esperienza di guida:

- *Il test drive* è fondamentale per promuovere un veicolo elettrico, dato che la maggior parte dei clienti ne ha poca se non nessuna esperienza diretta. È necessario sponsorizzarla proattivamente, rendere l’esperienza gratuita e facilmente accessibile attraverso una semplice prenotazione tramite internet, oppure tramite telefono o direttamente in concessionaria. L’esperienza del test drive può aumentare la convinzione del cliente medio che ha bisogno di essere guidato maggiormente verso le nuove tecnologie a differenza di un giovane o comunque un individuo già esperto, inoltre una buona esperienza di guida serve ad andare oltre i pregiudizi verso gli EVs e a convincere anche i più scettici della facilità di utilizzo.

Jeep nel primo week end di porte aperte di presentazione dei modelli 4xe in Italia è riuscita a collezionare oltre 1500 test drive⁶⁶;

L’esperienza con i servizi: *il cliente al centro*

- Promuovere e provvedere una esperienza di carica senza soluzione di continuità, pubblica e negli spazi privati. Offrire questo ai consumatori permette rispondere alle loro principali preoccupazioni di batteria, ricarica e autonomia. Per fare questo serve che i clienti possano trovare facilmente stazioni di ricarica, usarle senza difficoltà tecniche, fatturare i costi ad un unico account cliente in modo trasparente e naturalmente serve che i costi abbiano prezzi ragionevoli. È inoltre importante fornire l’opzione di ricarica veloce e che si lavori per aumentare la densità dell’infrastruttura pubblica di ricarica per favorire la transizione ai veicoli elettrici anche in ottica dell’ingresso nel mercato dei veicoli BEV, la crescita del settore sarà possibile solamente se i consumatori avranno la possibilità di ricaricare il loro veicolo senza il bisogno di uno spazio privato. Capiamo quindi i motivi dei servizi di ricarica pubblici e privati offerti da jeep (descritti nella value proposition);
- Offrire un’esperienza con i servizi all’avanguardia è fondamentale in questo periodo di cambi strutturali del settore automotive, siccome circa il 70% dei clienti non percepiscono le case automobilistiche come centrate sul cliente⁶⁷ è importante che gli OEM si concentrino sul creare una fitta rete di partner per

fornire servizi certificati di manutenzione, ricarica, o veicoli sostitutivi. È più probabile così che i clienti possano cambiare la loro percezione credendo che le case automobilistiche si prendano cura di loro anche dopo l'acquisto e si sentano così più a loro agio nel passare ad un veicolo elettrico.

- Differenziare la proposta offrendo servizi di connettività continua e piani di manutenzione digitali è importante perché il 40 % dei consumatori cambierebbe brand automobilistico per una migliore connettività. La gestione online del veicolo sta diventando uno standard per molti marchi automobilistici e continuerà ad essere un importante criterio di selezione per molti clienti. Capiamo quindi adesso perché Jeep ha messo al centro della value proposition un'ampia proposta di servizi: per rendere la proposta centrata sul cliente a 360°.

L'esperienza sui social media:

- *l'esperienza sui social* ha un ruolo notevole nella strategia di promozione di un brand. Jeep ha integrato diversi social media per la sua strategia comunicativa di marketing negli ultimi anni, per creare notorietà attorno al brand. Questi mezzi hanno migliorato l'efficienza del marketing e hanno permesso ai consumatori di sviluppare una percezione positiva del brand, i principali sono:
 - YouTube: è la piattaforma per cercare e scoprire. Permette di mostrare l'efficienza, la stabilità e le performance dei veicoli su terreni di ogni tipo attraverso video tutorial in alta qualità e per raccontare storie del brand con formati più lunghi;
 - Facebook: permette di comunicare i valori e il posizionamento ed è il community hub dove i fan condividono le loro esperienze, complimenti e lamentele, permettendo di acquisire una serie di dati ai team interni di analisi sull'identità e lealtà associate al brand;
 - Instagram: il focus per questa piattaforma è l'ispirazione. Ispirare con immagini e video sensazionali brevi di posti, veicoli e persone che rappresentino il "Jeep Lifestyle";
 - Twitter: è la piattaforma per condividere nuove informazioni riguardo al brand e le nuove uscite o condividere contenuti rilevanti riguardo ai partner, permette di interagire con i clienti lanciando nuovi slogan come "#stay free" o "Go, Run, Act, Dare" per motivare i clienti a seguire i valori del brand di libertà e spronarli a fare nuove esperienze;

L'utilizzo dei social media ha notevolmente arricchito la strategia di promozione di Jeep, portando ad un significativo miglioramento del processo di comunicazione. Infatti, ha permesso di sensibilizzare un gran numero di consumatori potenziali ed esistenti sulla qualità dei suoi prodotti. Attualmente, l'utilizzo dei social media nel loro naturale processo di creazione di community virtuali porta ad una maggiore efficienza del marketing attraverso il

passaparola. Inoltre, hanno permesso di raggiungere efficienza ed efficacia nel continuo miglioramento del prodotto, e grazie all'accesso a continue informazioni credibili dal feedback dei clienti si sono potute prendere le dovute decisioni di miglioramento.⁶⁸

Jeep ha sviluppato una campagna pubblicitaria sui canali social Youtube, facebook, instagram e twitter di brevi video con immagini mozzafiato di guida su strada e in off-road e musica epica per tre tipologie di clienti target: gli intenditori Jeep, gli ambientalisti e gli "urban driver";

5. Conclusioni

Una rivoluzione è iniziata. Il settore automobilistico, trainato dall'innovazione tecnologica, sta cambiando e lo farà ad una velocità sempre maggiore. Il progresso tecnologico avanza inesorabilmente, fornendo sistemi che renderanno l'elettrificazione dell'auto sempre più efficiente, economica e sostenibile. La popolazione mondiale cresce e con essa aumentano i bisogni delle persone. Cresce e si diversifica quindi l'offerta di servizi per soddisfare questi bisogni.

In un mondo in continua evoluzione anche la vendita e la promozione dei veicoli stanno cambiando, basti confrontare una value proposition attuale con una di qualche anno fa, l'offerta di servizi da unire alla vendita del veicolo si sta ampliando e diventerà sempre più importante, questo risulta un vero e proprio cambio di paradigma rispetto al passato. I consumatori durante la fase d'acquisto di un veicolo elettrico, non si basano più solo sulle caratteristiche tecniche del veicolo, bensì sul beneficio complessivo che una varia gamma di servizi di connessione, sicurezza, manutenzione, leasing e ricarica possono offrire. Con il disincentivo dell'auto di proprietà le case automobilistiche si stanno reinventando attraverso i garage virtuali per permettere ai consumatori di avere a disposizione la gamma dei modelli in noleggi a breve o lungo termine con dedicate promozioni.

Il marketing, in questo contesto, acquisisce sempre più importanza e diventa uno strumento fondamentale per spiegare le nuove tecnologie al mercato dei consumatori, permettendo loro di andare oltre i pregiudizi, evolversi con il mercato e favorire quindi l'adozione di massa dei veicoli elettrici. Per raggiungere i consumatori, inondati da offerte da ogni canale mediatico, le strategie di promozione devono diversificarsi e evolversi attorno al cliente per non rendere vani gli sforzi di innovazione delle imprese. In questo contesto, la gestione e l'ampliamento delle community digitali gioca un ruolo importante per quanto riguarda la promozione del brand, l'acquisizione di potenziali clienti e di dati utili per creare proposte sempre più centrate sull'individuo.

FCA e Jeep si sono unite a questa rivoluzione che ha il potenziale di cambiare le gerarchie del settore nel bene e nel male, solo il tempo potrà dire chi saranno i vincitori e gli sconfitti alla fine della corsa. Una cosa è certa: ciò che conta nella competizione globale sono la strategia e il successo.

6. Ringraziamenti

Arrivato alla fine di questo percorso universitario, desidero ringraziare tutti coloro che, in un modo o nell'altro, hanno creduto in me e mi hanno aiutato a raggiungere questo importante traguardo.

In primo luogo, vorrei ringraziare FCA, che mi ha dato la possibilità di svolgere un tirocinio in Jeep nel dipartimento di Product Marketing permettendomi in questo modo di conoscere più a fondo il settore automobilistico, tanto importante per la storia di Torino. In particolare, ci tengo a ringraziare il mio tutor aziendale, Craig e il mio collega Alessandro che mi hanno accompagnato in questo percorso dimostrandosi sempre disponibili e fornendomi le informazioni necessarie per sviluppare questo lavoro.

Un ringraziamento particolare al mio relatore Stefano Zucca per la sua disponibilità.

A tutti i miei amici e alla mia ragazza, grazie per avermi sempre spronato a non mollare mai anche nei momenti di difficoltà e per aver celebrato con me i momenti più importanti della mia vita.

Un ringraziamento va anche ai miei compagni di corso, con i quali ho condiviso non solo una carriera universitaria ma delle vere e proprie esperienze di vita negli anni trascorsi tra Spagna e Italia che ci hanno permesso di crescere insieme.

Infine, un ringraziamento speciale va alla mia famiglia per aver sempre messo la mia felicità davanti alla loro e per avermi sempre supportato nelle mie decisioni.

7. Bibliografia

1. https://ec.europa.eu/growth/sectors/automotive_en
2. e-Mobility Town Hall presentation 2020 – FCA - Confidential
3. L. Marchetti, storia del settore automobilistico,
<https://sites.google.com/site/storiaindustriaauto/evoluzione-dell-industria-automobilistica-nella-societa-e-nell-economia>
4. <http://www.sapere.it/enciclopedia/autom%C3%B2bile.html>
5. Brusa L., Dentro l'azienda. Organizzazione e management, Milano: Giuffrè, 2004
6. <https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/la-resource-based-view#>
7. M. Porter, il vantaggio competitivo, Ed. Piccola biblioteca Einaudi 1985
8. Holweg M., “The evolution of competition in the automotive industry”, Springer, pp 13-34, 2008
9. E. Caruso, Come vincere le sfide della concorrenza. Le fonti del vantaggio competitivo, Gruppo Pinelli, Milano, 2003
10. <https://www.digitalistmag.com/digital-economy/2020/01/14/challenges-automotive-industry-is-about-to-face-in-2020s-06202269/>
11. <https://matmatch.com/blog/challenges-facing-the-automotive-industry-an-overview/>
12. <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/disruptive-trends-that-will-transform-the-auto-industry>
13. J. Anderton, “CO2 emissions from new passenger cars in the EU: Car manufacturers’ performance in 2017
14. M. Y. Demeri, Advanced High-strength Steels: Science, Technology, and Applications. ASM International, 2013.
15. J. Anderton, op. cit
16. Consiglio dell'Unione europea, Norme su emissioni CO2 per autovetture e furgoni: <https://www.consilium.europa.eu/it/press/press-releases/2019/01/16/co2-emission-standards-for-cars-and-vans-council-confirms-agreement-on-stricter-limits/>

17. L'ABC dell'elettrificazione: dall'ibrido all'Auto Elettrica "pura"
<https://it.motor1.com/features/260836/abc-auto-elettrificata-caratteristiche-differenze/>
18. <https://about.bnef.com/electric-vehicle-outlook/#toc-viewreport>
19. McKinsey Electric Vehicle index: Europe cushions a global plunge in EV sales
20. <https://www.fcagroup.com/it-IT/group/history/Pages/default.aspx>
21. <https://www.fcagroup.com/it-IT/group/>
22. https://www.fcagroup.com/it-IT/media_center/insights/Pages/committed_to_a_more_sustainable_tomorrow.aspx
23. http://www.jeeper.it/index.php?option=com_content&view=article&id=113&Itemid=1518
<https://www.hdmotori.it/jeep/articoli/n514356/jeep-elettrificazione-2022-gamma-completa/>
24. <https://www.avvenire.it/economia/pagine/rimanere-al-verde-l-ambizione-di-jeep>
25. M. Castellett, Marketing management. Teorie e politiche di gestione di marketing, FrancoAngeli, Milano, 2006 pag. 46
26. L. Pellegrini, Marketing, McGraw-Hill, Milano, 2007
27. R. Kreitner, A. Kinicki (a cura di C. Bombelli e B. Quaquarelli), Comportamento organizzativo, Apogeo, Milano, 2013.
28. L. Ferrucci, Strategie competitive e processi di crescita delle imprese, Franco Angeli, Milano, 2002
29. D. Casarin, Cos'è il product marketing? Significato, attività, ruoli e implementazione a supporto del Made in Italy,
<https://blog.advmedialab.com/product-marketing>
30. M. P. Favaretto, La strategia di comunicazione nell'era digitale, Padova, Ed. Libreria universitaria, 2013
31. I. Dodson, L'arte del marketing digitale. Guida per creare strategie e campagne di successo: 1, Ed. Apogeo 2016
32. <https://adaptly.com/insights/automotive-trend-report-how-digital-media-is-transforming-the-car-buying-experience/>
33. <https://notesmatic.com/2019/11/flat-chrysler-automobiles-marketing-mix>

34. Jeep report, Statista 2019
35. <https://notesmatic.com/2019/11/fiat-chrysler-automobiles-marketing-mix/>
36. <https://www.marketing91.com/marketing-mix-jeep/>
37. <https://www.thedrive.com/news/23090/fca-recalls-210000-vehicles-from-around-the-globe-due-to-brake-performance>
38. <https://notesmatic.com/2018/12/fiat-chrysler-automobiles-fca-swot-analysis/>
39. Fiat Chrysler Automobiles: Jeep 2018-2022 product plan
40. <https://fiatgroupworld.com/2018/09/03/3-reasons-why-jeep-struggles-in-china/>
41. FCA: Jeep 2018-2022 Brand Strategy Presentation
42. https://www.infomotori.com/auto/i-6-livelli-della-guida-autonoma_144673/
43. FCA: Jeep 2018-2022 Brand Strategy Presentation
44. McKinsey & Company “The road ahead for e-mobility - How OEMs can win consumers and achieve mass-market EV adoption”
45. Klingebiel R., Joseph J., 2015. “Entry timing and innovation strategy in feature phones”
46. Schilling M.A., 2013. “Strategic Management of Technological Innovation”. McGrawHill Irwin.
47. Lilien G.L., Eunsang Y., 1990. “The Timing of Competitive Market Entry: An Exploratory Study of New Industrial Products”.
48. E-Mobility Report, Chiesa V., Bertelè U., 2017. “Le Opportunità ed I Modelli di Business per lo Sviluppo della Mobilità Elettrica in Italia.
49. Intervista a Marco Pigozzi - Responsabile Product Marketing Emea Jeep
50. <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/buyer-personas/>
51. Market Research & analysis xEV customer – FCA CONFIDENTIAL
52. <https://www.glossariomarketing.it/significato/value-proposition/>
53. <https://www.investopedia.com/terms/v/valueproposition.asp>
54. https://www.fcagroup.com/investorday/PresentationList/Jeep_Brand.pdf
55. Renegade 4xe e Compass 4xe: l’ibrido plug-in secondo Jeep | Comunicato stampa 20 Luglio 2020 | Jeep | FCA
56. https://www.quattroruote.it/news/noleggio/2019/05/30/lungo_termine_la_jeep_diventa_pay_per_use_con_leasys.html

57. https://www.quattroruote.it/news/noleggio/2020/09/11/leasys_carcloud_in_abbonamento_arrivano_anche_le_compass_e_renegade_hybrid_plug_in.html
58. <https://www.jeep-official.it/4xe-ibrido/renegade-4xe>
59. Jeep 4xe – presentazione interna - FCA
60. <https://doc.studenti.it/appunti/economia/marketing-comunicazione-promozione.html>
61. Data for average car purchase (ICE vehicles and EVs); fonte: McKinsey Center for Future Mobility
62. McKinsey Auto Retail Survey
63. Pre-Booking - presentazione interna – Jeep - FCA
64. McKinsey Auto Retail Survey
65. <https://www.jeep-official.it/concessionarie-officine-customer-first>
66. https://www.quattroruote.it/news/eventi/2020/09/14/jeep_weekend_porte_aperete_renegade_compass_4xe_plug_in_hybrid_1500_test_drive.html
67. McKinsey Center for Future Mobility, “The Future of Automotive Retail”
68. <https://studycorgi.com/jeep-companys-marketing/>