POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale

Ingegneria della Produzione Industriale e dell'Innovazione Tecnologica

Tesi di Laurea Magistrale

Strategie di pricing e studio degli effetti sui processi a seguito della fusione in STELLANTIS di FCA Group e Groupe PSA

Relatore

Prof. Guido Perboli

Correlatore

Prof.ssa Mariangela Rosano

Candidato

Edoardo Gaudiomonte

Luglio 2021

Sommario

Ringraziamenti 4
1 Abstract 6
2 Introduzione 8
2.1 Il settore automobilistico europeo 9
2.2 Operazione di M&A tra FCA e PSA 17
2.2.1 Gruppo FCA 18
2.2.2 Gruppo PSA 23
2.2.3 Gruppo STELLANTIS 27
3 Pricing 31
3.1 Pricing strategico 32
3.2 Pricing tattico 37
4 Integrazione dei processi e sinergie 40
4.1 Integrazione dei processi nell'area Pricing 42
4.1.1 Indici di competitività 43
4.1.1.1 Metodologia FCA 46
4.1.1.2 Metodologia PSA 62
4.1.1.3 Metodologia STELLANTIS 80
4.2 Approvazione prezzi 90
4.2.1 Processo approvativo FCA 91
4.2.2 Processo approvativo PSA 105
4.3 Impatto della fusione sul Pricing FIAT 118
4.3.1 Ruolo del Brand 119
4.3.2 Pricing tattico e strategico 121
4.3.3 Governance dei processi 125
5 Conclusioni 129
6 Bibliografia 132

Ringraziamenti

Ritengo estremamente importante al termine di questo percorso ringraziare coloro che ne hanno preso parte e che mi sono stati vicini supportandomi fino all'ultimo. Dal primo giorno tra i banchi del Politecnico fino alla stesura di questa tesi, non mi sono mai sentito solo, e questo traguardo, più che un riconoscimento personale, lo ritengo essere di squadra, da condividere con tutti coloro che in questi anni hanno percorso anche solo qualche tappa di questo fantastico viaggio insieme a me.

Il primo grazie va alla mia famiglia, mamma e papà, che mi hanno sempre fatto sentire la loro presenza e vicinanza sia nei momenti belli ma soprattutto in quelli difficili, aiutandomi a compiere delle scelte senza le quali non sarei la persona che sono oggi. Grazie.

Grazie al resto della famiglia, alle nonne, agli zii, ai cugini, con ciascuno di voi ho vissuto momenti importanti, e ricevuto consigli e supporto costanti durante tutto il percorso.

Grazie a Giulia, Alexis e Stefano per l'opportunità di svolgere il tirocinio all'interno di STELLANTIS, e per aver contribuito alla mia crescita personale, ma soprattutto professionale. Ringrazio tutti i colleghi del team di Pricing per la vostra grande disponibilità, gentilezza e professionalità, che mi hanno permesso di sentirmi parte di questo gruppo e di imparare molto dal vostro lavoro.

Grazie ai miei amici, compagni di corso, membri del Team H_2politO, animatori e ragazzi di Onda Giovane Salus, con i quali abbiamo condiviso momenti indimenticabili durante questi anni e che ci legheranno per sempre: momenti di festa e di gioia, ma anche di intenso studio e di supporto reciproco.

Infine, grazie al Prof. Perboli e alla Prof.ssa Rosano per il vostro lavoro di supervisione e supporto a questi tesi.

1 Abstract

L'industria dell'automobile rappresenta uno dei settori che, come altri, dovrà affrontare una trasformazione radicale per far fronte ad una competitività crescente non solo da parte dei concorrenti europei, ma soprattutto da quelli globali.

Le sfide in atto, relative alla riduzione dell'impatto ambientale, dell'elettrificazione, della digitalizzazione dei veicoli e dei nuovi contesti legislativi, obbligano le aziende dell'automotive a trovare nuovi modelli e assetti, alla ricerca di profittabilità e risorse per gli ingenti investimenti richiesti. Ed è proprio in quest'ottica che si pone la recente fusione tra due gruppi storici del mercato come FCA (Fiat Chrysler Automotive) e PSA, che, come risultato, ha portato alla creazione di STELLANTIS, il quarto gruppo automobilistico mondiale in quanto a volumi di vendita.

Il processo di fusione e la ricerca di sinergie è tutt'ora in atto e sta coinvolgendo la maggior parte delle funzioni aziendali, tra cui il Pricing. L'obiettivo di questa tesi è quello di mostrare come la fusione in corso cambierà la missione dell'attività di pricing, passando da un approccio tattico ad uno strategico e quali impatti avrà sull'operatività dell'area.

Dopo aver propriamente descritto le due aziende coinvolte e la nascita del nuovo gruppo, si andrà ad analizzare da un punto di vista teorico il concetto di pricing e successivamente le principali sinergie che si stanno mettendo in atto, con un'attenzione particolare per quelle legate all'area Pricing dell'azienda.

Successivamente verrà fatta una comparativa tra la metodologia FCA e PSA per definire il posizionamento sui mercati dei loro prodotti, sottolineandone le principali differenze e i punti di forza attraverso casi reali, ed infine verrà esaminata la metodologia comune che sarà utilizzata da tutti i Brand del gruppo, descrivendo il processo e le risorse coinvolte nella sua determinazione.

Si passerà in seguito ad esaminare il processo di approvazione prezzi delle due aziende, individuandone i principali vantaggi e punti di debolezza, attraverso l'esposizione delle principali criticità riscontrate nel loro utilizzo e suggerendo possibili azioni di miglioramento.

Per ultimo verranno analizzati gli effetti che la fusione in STELLANTIS ha avuto sull'area del Pricing, attraverso l'esempio concreto del marchio Fiat, e si mostrerà come la nuova organizzazione sta cambiando l'operatività di questa funzione aziendale ma soprattutto il ruolo e la missione ad essa affidati.

2 Introduzione

L'obiettivo di questa sezione è di definire il perimetro ed il contesto in cui si pone la trattazione, al fine di fornire al lettore tutti gli strumenti per comprendere e muoversi tra gli argomenti che verranno discussi.

Per iniziare verrà proposta una visione di insieme ed attuale del settore automobilistico europeo secondo le più recenti analisi e studi condotti dalle più importanti società specializzate in questa materia. Successivamente, una volta inteso lo sfondo su cui ci si muove, si entrerà più nel dettaglio della fusione che ha dato vita a STELLANTIS, azienda all'interno della quale si è concentrata la ricerca della tesi, utilizzando la documentazione ufficiale e depositata che ha sancito l'operazione di M&A tra FCA e PSA.

2.1 Il settore automobilistico europeo

Dimensione del settore

L'industria dell'auto rappresenta ad oggi uno dei principali settori dell'economia europea e globale, attraverso il quale è possibile misurarne l'andamento generale avendo radici profonde nel tessuto sociale, economico e produttivo del continente. Per comprenderne il motivo basta guardare a qualche dato che aiuta ad inquadrare il fenomeno (Fonte ACEA, 2020):

- Il settore impiega in totale 14.6 milioni di europei, che rappresenta il 6,7% del totale di occupati dell'Unione Europea;
- Nel 2019 sono stati prodotti 18.5 milioni di veicoli in Europa, corrispondente al 20% della produzione mondiale;
- L'industria automotive è quella che spende di più in Ricerca e Sviluppo, per un totale di 60.9 miliardi di euro di investimenti fatti nel 2019;

Se si considera il periodo successivo alla grande crisi degli anni 2008-2009, il settore automobilistico ha riscontrato una crescita abbastanza sostenuta di circa il 6% l'anno, fino al 2018, momento in cui, a causa di alcuni scandali legati alle motorizzazioni diesel e alla nascita di nuovi servizi di mobilità, il mercato ha subito una contrazione di circa il 4% (EY, 2020).

Il 2019 è stato un anno di ripresa per l'industria che ha visto le immatricolazioni aumentare del 1,2% nell'Unione Europea, arrivando ad un totale di 15,3 milioni di nuove vetture vendute, corrispondenti al 24,2% del totale globale.

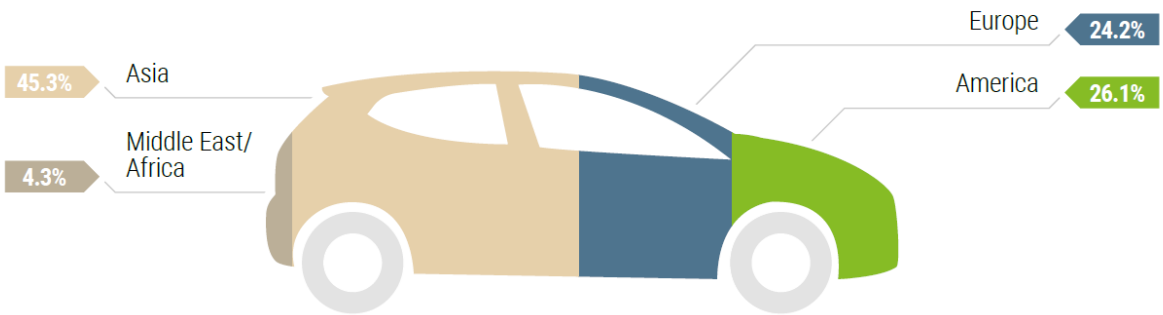


Figura 1: Suddivisione geografica delle immatricolazioni di vetture nuove, ACEA 2020

Segmentazione del mercato

Il mercato automobilistico viene convenzionalmente suddiviso in segmenti che possiedono caratteristiche comuni che generalmente fanno riferimento alla dimensione e all'utilizzo del veicolo. Non tutti i costruttori coprono tutti i segmenti del mercato, in quanto ciascuno di questi può essersi specializzato solo in alcuni nicchie ed aver guadagnato un vantaggio competitivo che difficilmente potrebbe avere in altri segmenti. La suddivisione proposta è quella utilizzata in Unione Europea e si configura come segue:

1. Microcar
2. Segmento A: auto da città
3. Segmento B: piccole compatte
4. Segmento C: compatte
5. Segmento D: auto grandi
6. Segmento E: auto "executive"
7. Segmento F: auto di lusso
8. Segmento I: auto SUV
9. MPV: auto polivalenti

Negli ultimi anni il segmento di mercato che ha riscontrato il tasso di crescita più significativo è stato quello dei SUV di qualsiasi dimensione, in particolare quello dei SUV compatti, che ad oggi rappresenta il 38% delle immatricolazioni a livello europeo ed è ormai il segmento con la quota di mercato più alta (ACEA, 2020).

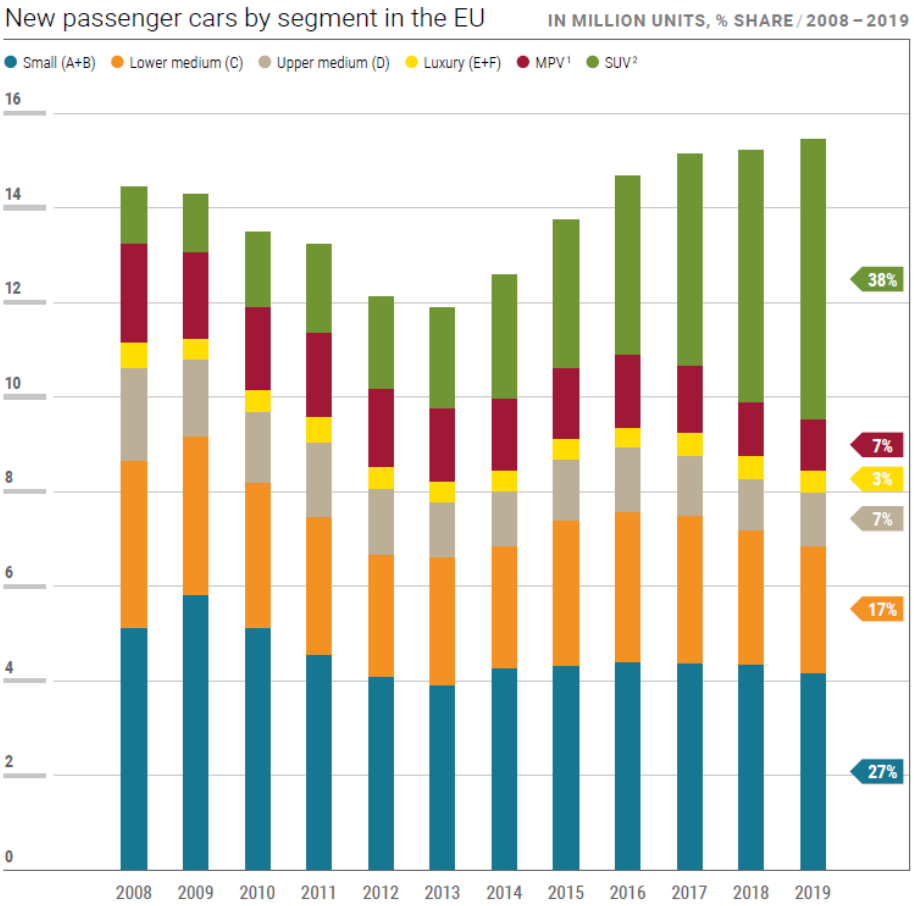


Figura 2: Nuove immatricolazioni di vetture per segmento in UE, ACEA 2020

Principali società del settore

Il mercato automobilistico è caratterizzato principalmente da grandi aziende e nel corso degli anni ha subito una forte spinta alla concentrazione attraverso progetti di fusione, alleanza e acquisto tra i vari costruttori, per ricercare economie di scala e condivisione degli investimenti per rimanere competitivi sul mercato, soprattutto in un momento di transizione come quello che si sta attraversando con il passaggio dai motori a combustione interna ai veicoli elettrici.

Le più importanti aziende operanti in questo settore per volumi di vendita sono le seguenti (i dati riportati si riferiscono alle immatricolazioni registrate nell'Unione Europea nel 2020 per i primi dieci costruttori, dati ACEA):

1. **Gruppo Volkswagen**:
    - Marchi: Volkswagen, Skoda, Audi, Seat, Porsche, Lamborghini, Bentley, Bugatti.
    - Unità vendute: 3.040.030
2. **Gruppo PSA**:
    - Marchi: Peugeot, Opel, Citroen, DS
    - Unità vendute: 1.718.656
3. **Gruppo Renault**:
    - Marchi: Renault, Dacia
    - Unità vendute: 1.227.884
4. **Gruppo BMW**:
    - Marchi: BMW, Mini, Rolls-Royce
    - Unità vendute: 847.481
5. **Gruppo Hyunda**i:
    - Marchi: Hyundai, KIA
    - Unità vendute: 841.520
6. **Gruppo Daimler**:
    - Marchi: Mercedes-Benz, Smart
    - Unità vendute: 765.365
7. **Gruppo FCA**:
    - Marchi: Fiat, Jeep, Lancia, Alfa Romeo, Abarth
    - Unità vendute: 700.534
8. **Gruppo Toyota**:
    - Marchi: Toyota, Lexus
    - Unità vendute: 695.293
9. **Ford**:
    - Unità vendute: 654.729
10. **Nissan**:
    - Unità vendute: 290.343

Trend del settore

Quanto descritto in precedenza offre un'immagine di quella che è la situazione attuale del settore automobilistico europeo, però non trattandosi di un'industria statica ma al contrario alquanto dinamica, diventa interessante andare ad analizzare i trend più importanti che caratterizzeranno il settore in futuro.

Uno degli studi più autorevoli e significativi è stato proposto dalla società di consulenza McKinsey, che in un report del 2016 intitolato "Automotive revolution – perspective towards 2030", ha individuato quali saranno i cambiamenti e le trasformazioni più importanti del settore fino al 2030. Secondo questa analisi i fattori che maggiormente incideranno sul futuro dell'industria automobilistica sono quattro:

1. Mobilità condivisa
2. Guida autonoma
3. Elettrificazione dei veicoli
4. Connettività

Lo studio successivamente identifica gli impatti di questi fattori sugli stakeholder della catena del valore del settore ed in particolar modo sui costruttori, fornitori, agenti regolatori e clienti, individuando otto diverse prospettive raccolte in quattro macro-effetti:

1. **Trasferimento dei mercati e del bacino di entrate**:
    a. I nuovi modelli di business spinti da mobilità condivisa, connettività e miglioramenti tecnici, potranno espandere i ricavi del settore del 30% corrispondenti a circa 1.5 trilioni di dollari: questo sarà garantito principalmente dal fatto che i veicoli diventeranno sempre più delle piattaforme di servizi che i clienti potranno acquistare e per cui saranno richiesti aggiornamenti continui, al fine di assicurare una continuazione delle proprie attività anche all'interno dei veicoli. Data la forte impronta tecnologica di questi servizi, avranno un ciclo di vita e verranno richiesti dai clienti prodotti sempre più avanzati e con nuovi strumenti.

b. Anche considerando il passaggio verso la mobilità condivisa, i volumi di vendita dei veicoli continueranno a crescere ad un ritmo più basso, di circa il 2% l'anno: con l'affermarsi dei nuovi servizi di mobilità il tasso di crescita medio delle vendite di veicoli passerà dal 3,6% annuo a circa il 2% ma rimarrà comunque positivo. Da un lato la vendita di veicoli a privati nelle aree più densamente abitate e nei Paesi più sviluppati subirà una contrazione a favore della vendita di vetture per i servizi di sharing, dall'altro la continua crescita dei Paesi in via di sviluppo e degli acquisiti della nuova classe media bilancerà tale perdita.

2. **Cambio del comportamento dei clienti verso la mobilità**:
   a. Nel 2030 un'automobile su dieci venduta sarà di tipo condiviso e per questo si assisterà alla nascita di soluzioni di mobilità disegnate per ogni necessità: oggi le persone utilizzano i propri veicoli per soddisfare qualsiasi tipo di esigenza (lavoro, vacanze, divertimento), ma con l'avanzare del car sharing, il consumatore adotterà un approccio più specifico, scegliendo in base alle sue necessità la soluzione più adatta per soddisfarle.
   b. La città diventerà sempre più rilevante e sostituirà il Paese e la Regione come la segmentazione più importante, in quanto determinerà l'approccio alla mobilità e quindi la velocità e la dimensione della rivoluzione del settore automotive: la mobilità sarà sempre più città-centrica e per questo si costruttori adotteranno questa dimensione per segmentare il mercato suddividendo la gamma in vetture per uso cittadino e vetture per uso fuori città. Nelle città più sviluppate e ad alto reddito le persone saranno sempre più spinte ad usare servizi di mobilità condivisi a causa di leggi, traffico, mancanza di parcheggi, che renderanno sconveniente l'acquisto di un'auto privata, mentre nelle zone rurali tale soluzione continuerà ad essere la preferita dai consumatori in quanto non saranno disponibili i servizi delle città.

3. **Diffusione della tecnologia avanzata**:
   a. Una volta che saranno risolti i problemi tecnici e normativi, la vendita di auto a guida autonoma potrà rappresentare il 15% delle vendite globali nel 2030: come detto rimangono alcuni impedimenti tecnici e normativi all'adozione delle vetture a guida autonoma, che in parte si stanno superando grazie all'introduzione graduale dei sistemi ADAS ("advanced driver assitance systems") che rendono alcune funzioni della guida autonome. Gli ostacoli più importanti che già si riscontrano nell'adozione degli ADAS, sempre più utilizzati sulle vetture, sono il prezzo, la loro comprensione da parte dei clienti e i problemi di sicurezza. Solo se i clienti accetteranno di buon grado questi sistemi si potranno introdurre veicoli totalmente autonomi che per gli stessi consumatori rappresenterebbero un'ottima soluzione, permettendo loro di usare il viaggio in auto per lavorare, riposare, o svolgere altre attività.
   b. I veicoli elettrificati stanno diventando redditizi e competitivi sul mercato, anche se la loro adozione varierà molto da luogo a luogo: per veicoli elettrificati non si intendono solo i veicoli completamente elettrici a batteria, ma anche i veicoli ibridi (mild-hybrid, full-hybrid, plug-in) e quelli a fuel cell (cella combustibile) alimentati a idrogeno. La loro penetrazione nel mercato sarà tanto maggiore quanto più saranno inaspriti i limiti alle emissioni, si abbasseranno i costi delle batterie e saranno disponibili ovunque le stazioni di ricarica. Inoltre, l'adozione delle vetture elettrificate aumenterà grazie all'interazione tra l'attrazione dei consumatori (dovuta all'incremento del costo totale di possesso del veicolo) e la spinta normativa attraverso gli incentivi ed altri vantaggi garantiti dalla legge.

4. **Nuova concorrenza e cooperazione**:
   a. All'interno di un intorno sempre più complesso e diversificato, i costruttori dovranno competere simultaneamente su più fronti e cooperare con i concorrenti: la trasformazione della mobilità in servizio più che in prodotto come è stato fino ad ora porterà i costruttori a dover respingere la concorrenza di nuovi attori come i fornitori di mobilità

(Uber, ZipCar), i giganti tecnologici (Apple, Google) e nuovi entranti (BYD, Tesla). Essendo una novità per il settore è altamente probabile che i costruttori tradizionali cerchino di instaurare collaborazioni o altre forme di cooperazione per mantenere il loro ruolo di leader del mercato. È ciò che sta succedendo ad esempio nel campo dei software, sempre più cruciale all'interno delle vetture, dove le aziende automotive stanno stringendo alleanze con le aziende di quel settore per acquisire ed implementare tale know-how all'interno dei loro prodotti.

b. Inizialmente ci si aspetta che i nuovi entranti si rivolgano solo a segmenti specifici, economici ed attrattivi, e ad attività lungo la catena del valore prima di espandersi in altri campi: per questo motivo il rischio più alto sarà rappresentato dalle grandi società tecnologiche e dalle start-up, in particolar modo queste ultime che generalmente godono di condizioni normative più favorevoli e hanno più attrattiva sui consumatori più giovani. Inoltre i costruttori tradizionali dovranno affrontare la crescente competitività delle aziende cinesi che partendo da un mercato interno molto grande, potranno facilmente entrare in nuovi mercati facendo leva sulle economie di scala già sviluppate.

2.2 Operazione di M&A tra FCA e PSA

In questa sezione ci si concentrerà nell'analizzare il nuovo Gruppo STELLANTIS, frutto della fusione tra FCA e PSA, attori di primo piano nel settore automobilistico. Si partirà con un'analisi separata delle due aziende sotto l'aspetto finanziario, del portfolio di marchi in loro possesso e dei punti di forza e di debolezza, per finire con una descrizione del nuovo Gruppo analizzando il suo posizionamento nel settore.

2.2.1 Gruppo FCA

Fiat Chrysler Automobiles (FCA) progetta, sviluppa, produce e commercializza in tutto il mondo veicoli e relativi servizi post-vendita, ricambi e sistemi di produzione attraverso più di 100 stabilimenti produttivi, oltre 40 centri di Ricerca e Sviluppo e concessionari e distributori in oltre 130 Paesi. Le attività del Gruppo includono anche Mopar (servizi post-vendita e ricambi), Comau (sistemi di produzione) e Teksid (fonderie). Sono inoltre forniti servizi di finanziamento, leasing e noleggio a supporto del business automobilistico del Gruppo attraverso società controllate, joint venture e accordi commerciali con istituti finanziari terzi. La società è quotata al New York Stock Exchange e al Mercato Telematico Azionario di Milano (FCA Group, 2020).

Figura 3: Sintesi dei dati principali del Gruppo FCA, FCA Group 2019

Il Gruppo conta di 13 marchi attivi nel campo automobilistico e dei veicoli commerciali leggeri. Concentrandosi solo sui primi, si possono trovare i brand:

1. **Fiat**: nata a Torino nel 1899, Fiat può contare su oltre 120 anni di tradizione ed esperienza nella realizzazione di vetture da città di piccole e medie dimensioni, espressioni di soluzioni innovative e tecnologiche accessibili a tutti. La strategia di Fiat conta su due pilastri, la vocazione urbana e la vocazione familiare, due elementi che guideranno il marchio a diventare più globale, più sostenibile e più rilevante per la mobilità urbana di domani. I principali mercati del marchio sono Europa e America Latina e tra i suoi primati, Fiat è leader di mercato in Brasile nel segmento dei pickup da diciannove anni. È, inoltre, leader indiscussa del segmento A in Europa, con 500 e Panda che insieme detengono una quota che supera il 29% (FCA Group, 2020).
2. **Lancia**: fondata nel 1906 a Torino, il marchio ha basato la sua strategia di crescita e di sviluppo sul design e sull'originalità dei suoi prodotti. Dal 2017, dopo anni di forte crisi, le sue attività si concentrano solo sul mercato italiano attraverso la commercializzazione di un unico modello, la Ypsilon (FCA Group, 2020).
3. **Abarth**: fondata nel 1949 da Carlo Abarth, e con alle spalle una storia di record e di successi sia nelle gare che su strada, Abarth è un marchio specializzato nell'elaborazione di auto sportive da strada. È questa la missione del marchio dello Scorpione, da sempre sinonimo di performance e stile iconico italiano (FCA Group, 2020).
4. **Alfa Romeo**: dalla sua fondazione nel 1910 a Milano, Alfa Romeo ha progettato e realizzato alcune delle vetture più eleganti ed esclusive della storia dell'automobilismo. Questa tradizione vive ancora oggi grazie all'approccio unico e innovativo che Alfa Romeo continua a adottare nella progettazione di automobili, caratterizzate da un'attenzione particolare alla meccanica e al piacere di guida (FCA Group, 2020).
5. **Maserati**: è stata fondata nel 1914 a Bologna. Lusso, sport e stile espressi in auto uniche, questa è la missione che Maserati persegue da sempre costruendo automobili ad alte prestazioni con uno stile ricercato, interni su misura e una potenza sonora inconfondibile. Dal settembre del 2019, con l'annuncio dei suoi piani di innovazione nella produzione, elettrificazione e guida autonoma, il marchio è

entrata in un periodo di intenso e cruciale cambiamento con una serie di attività che andranno a rinnovare totalmente la gamma prodotto e a rilanciare il brand. Tutti i nuovi modelli Maserati saranno sviluppati, ingegnerizzati e prodotti al 100% in Italia e adotteranno sistemi a propulsione elettrica ibridi e a batteria in grado di fornire sia elevata innovazione che alte prestazioni, tipiche del DNA del marchio (FCA Group, 2020).

6. **Jeep**: fondato nel 1941, il marchio Jeep è un'icona globale, conosciuto in tutto il mondo per i suoi SUV con un'ottima abilità in off-road. Negli ultimi anni, sotto la guida di FCA, Jeep si è posta obiettivi molto ambiziosi e ha aperto un nuovo capitolo della sua storia, un capitolo che offre l'opportunità di sviluppare appieno le sue potenzialità. Grazie ad una chiara strategia, mirata ad espandere sia la gamma di prodotti sia la presenza globale attraverso una produzione localizzata in tutte le regioni, Jeep ha vissuto un periodo di profonda trasformazione, cha ha portato a una crescita e a uno sviluppo senza precedenti. Jeep ha recentemente intrapreso un ambizioso percorso mirato alla progressiva elettrificazione della propria gamma, un percorso che proietterà il marchio nel futuro abbinando alle capacità off-road del marchio uno spirito urbano, moderno e sofisticato (FCA Group, 2020).
7. **Chrysler**: fondato nel 1925, il marchio Chrysler è oggi specializzato principalmente nei segmenti delle monovolume e delle vetture di grandi dimensioni in Nord America. Chrysler offre un perfetto equilibrio di convenienza e stile che continua a confermarla come marchio leader di design, tecnologia e qualità. È stata proprio Chrysler a inventare il concetto di monovolume negli anni Ottanta, creando così un segmento di mercato completamente nuovo che ha rivoluzionato la storia delle vetture per famiglie (FCA Group, 2020).
8. **Dodge**: fondata nel 1914, Dodge da più di un secolo si spinge oltre i limiti nella produzione di auto ad alte prestazioni audaci e aggressive. Nel corso dei decenni, Dodge è andata ben al di là dei soliti terreni di prova in fatto di ingegneristica e resistenza: ha iniziato a competere e a dominare nelle gare di velocità e di accelerazione in tutti gli Stati Uniti per dimostrare la propria supremazia. Oggi il marchio Dodge continua a offrire una gamma completa di vetture e SUV ad alte prestazioni, con potenza ai vertici delle rispettive categorie, tecnologie di livello superiore e prestazioni impareggiabili (FCA Group, 2020).

9. **Ram**: dal suo lancio come marchio indipendente nel 2009, Ram si è posto tra i leader del segmento grazie a tecnologie innovative, scegliendo di sfidare le convenzioni e di spingersi oltre i limiti. Scorporare questa gamma di prodotti dal marchio Dodge per creare un'identità separata ha permesso al marchio Ram di concentrare gli sforzi sul suo settore di specializzazione, con i propri specifici clienti e segmenti di mercato. Grazie a investimenti considerevoli in qualità, innovazione e nuovi prodotti, Ram ha continuato ad evolversi e a crescere, mettendosi fedelmente al servizio dei propri clienti e concentrandosi incessantemente nella creazione di pickup all'avanguardia sotto ogni aspetto. Ram è sinonimo di affidabilità, elevate prestazioni ed efficienza. Possiede una solida presenza nel Nord America e si sta velocemente affermando anche sui mercati internazionali (FCA Group, 2020).

Il portfolio brand di FCA si compone dunque principalmente di due anime, quella italiana e quella americana che rende il Gruppo particolarmente forte sia sui mercati nord e sud-americano, sia sul mercato europeo, anche se è soprattutto sui primi due che FCA ha una posizione di rilievo e dove ottiene i migliori risultati. Le due Regioni, infatti, costituiscono il 73% delle entrate globali del Gruppo, mentre la Regione EMEA pesa per il 21%.

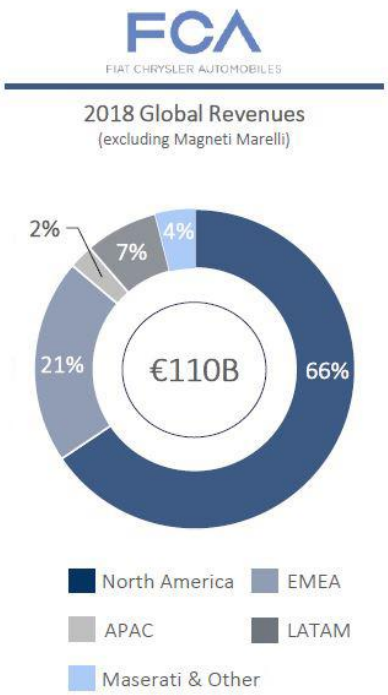


Figura 4: Distribuzione del fatturato FCA per Regione, FCA-PSA Proposta di fusione 2018

Punti di forza e di debolezza del Gruppo FCA

L'analisi del Gruppo FCA prosegue con l'individuazione dei punti di forza e di debolezza che lo caratterizzavano prima della fusione. I punti che verranno ora mostrati sono frutto di uno studio fatto direttamente dai due Gruppi in fase di fusione e sono contenuti all'interno del prospetto per gli investitori, pubblicato nel 2019, insieme ad altre considerazioni evidenziate durante l'esperienza di tirocinio. Tra i punti di forza principali, che rappresentano anche gli apporti dell'azienda al nuovo Gruppo, si possono identificare:

- Margini di profitto elevati in Nord-America e in America Latina
- Presenza solida in America Latina
- Line-up di veicoli SUV e pick-up completa
- Riconosciuti marchi premium e di lusso
- Successo per la fusione tra Fiat e Chrysler
- Numerose collaborazioni tecnologiche per l'elettrificazione e la guida autonoma

Tra i punti di debolezza e i rischi del Gruppo, i più rilevanti sono:

- Ridotto margine operativo in Europa
- Anzianità dei modelli in gamma
- Emissioni di CO_2 medie elevate
- Acquisto di "crediti verdi" da Tesla per non incorrere in multe legate alle emissioni
- Capacità di reazione ai nuovi trend del settore

2.2.2 Gruppo PSA

Groupe PSA (PSA sta per "Peugeot Societe Anonyme") è uno dei più antichi produttori di automobili. L'azienda è stata fondata nel 1810 come un'azienda di metalli, e si avventurò nelle automobili solo più tardi, con l'avanzare della rivoluzione industriale. La prima operazione di fusione dell'azienda fu fatta con il marchio Citroen nel 1976 per diventare il Gruppo PSA Peugeot-Citroen. Da quel momento l'azienda ha continuato una strategia di espansione e acquisizioni (Simca e Talbot) stringendo collaborazioni e joint venture con altre aziende del settore come FCA per la produzione di veicoli commerciali leggeri, e Toyota per la creazione di una piattaforma condivisa per il segmento delle city car. Questo processo di crescita culminò nel 2017 con l'acquisizione del brand Opel/Vauxhall dalla General Motors, diventando così il secondo costruttore di auto per volumi di vendita in Europa dietro alla Volkswagen (Wikipedia, 2021).

Negli ultimi anni sotto la guida del CEO Carlos Tavares e con lo sviluppo del piano "Push to Pass", l'azienda ha riacquistato slancio e competitività sul mercato, grazie ad una strategia incentrata sul contenimento dei costi di produzione e distribuzione, la riduzione delle emissioni del parco veicoli, la qualità dei prodotti, investimenti in R&D, lancio di nuovi modelli e a piani marketing efficaci per accrescere il valore di ciascun marchio.

Attraverso questa strategia il Gruppo ha ottenuto risultati economici e di mercato in continua crescita: nel 2018 ha registrato vendite di veicoli pari a 3.9 milioni di unità, che hanno portato ad un fatturato totale di 58.6 miliardi di euro. Questo risultato è ottenuto in larga misura in Europa, le cui vendite pesano per l'88% sulle entrate complessive. Anche se il vero successo risiede nell'elevato margine di profitto operativo, che sempre in quell'anno è stato del 7,6%, uno dei più alti di tutta l'industria dell'auto e che ha reso PSA un modello da imitare e un punto di riferimento del settore (Groupe PSA, 2019).

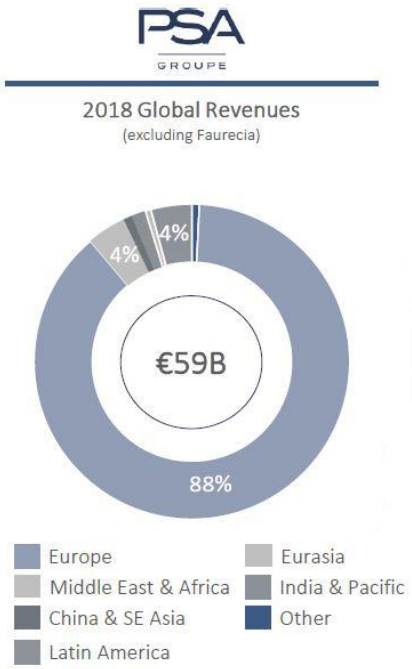


Figura 5: Distribuzione del fatturato PSA per Regione, FCA-PSA Proposta di fusione 2018

I marchi che compongono il Gruppo PSA sono in totale cinque di cui tre francesi, uno tedesco ed uno inglese. Di seguito le loro principali caratteristiche:

1. **Peugeot**: è nata nel 1810 e nel 1890 è stata creata la prima autovettura del Leone. Presente oggi in quasi 160 Paesi nel mondo con 10.000 punti vendita, nel 2019 ha venduto complessivamente circa 1.500.000 di veicoli. Peugeot è un marchio mondiale che attinge l'esperienza, la precisione, la cultura dell'eleganza e dell'innovazione dalla sua grande eredità industriale. I valori fondamentali del marchio sono: eccellenza, fascino, emozione, rappresentati rispettivamente dai tre concetti di qualità senza compromessi, design distintivo e senza tempo ed esperienza di guida istintiva. Peugeot è un marchio generalista ma con vocazione premium e la sua gamma spazia in quasi tutti i segmenti del mercato, city car, SUV, berline, station-wagon e compatte (Groupe PSA Italia, 2019).
2. **Citroen**: dal 1919 Citroën si impone nel mercato automobilistico come marca popolare, e trae ispirazione dalle persone e dai loro stili di vita. Uno spirito sottolineato dalla sua firma di marca 'Inspired by You'. Sin dalle origini, la marca Citroën si è imposta come costruttore automobilistico che rende la tecnologia

accessibile a tutti, semplificando e migliorando la vita dei consumatori. Citroën è una marca generalista, che si posiziona al centro del mercato, ma tutto questo per Citroën non significa fare quello che fanno gli altri, infatti ha la capacità di sconvolgere i codici e di differenziarsi, con vetture dal design immediatamente riconoscibile, e apprezzate per il loro comfort. Ispirata dalle persone e alle loro esigenze il marchio si caratterizza per i seguenti valori: prodotti dal design audace, comfort, servizi ispirati dalle esigenze attuali e un percorso cliente innovativo e semplice, sia nel mondo digitale che presso i punti vendita (Groupe PSA Italia, 2019).

3. **DS Automobiles**: la DS fu un modello sviluppato dalla Citroen nel 1955 corrispondente ad una berlina da posizionare nell'alto di gamma dell'offerta. Negli anni successivi la marca è sempre stata sinonimo di heritage e di eleganza che caratterizzava i modelli Citroen più ricercati, fino a diventare marchio indipendente nel 2014. La DS si pone l'obiettivo di competere con i più importanti marchi premium del mercato proponendo vetture dotate di tecnologia, confort e dal design unico (Groupe PSA Italia, 2019).
4. **Opel & Vauxhall**: è uno dei principali costruttori automobilistici europei ed è stata fondata da Adam Opel a Rüsselsheim in Germania nel 1862. L'azienda ha iniziato a costruire automobili nel 1899. Con il marchio gemello britannico Vauxhall, la Casa è presente in oltre 60 paesi del mondo e nel 2019 ha venduto circa un milione di veicoli. Attualmente Opel sta portando avanti un'importante offensiva di prodotto, investendo principalmente nei segmenti maggiormente redditizi e che registrano i volumi più elevati. Lo "stile Opel" può essere riassunto con tre valori: tedesco, accessibile ed entusiasmante. In futuro il marchio intende restare legato all'espressione più moderna e positiva delle proprie radici tedesche, ossia prendere il meglio dei tradizionali valori tedeschi: eccellenza ingegneristica, qualità, la massima attenzione a funzionalità, e affidabilità (Groupe PSA Italia, 2019).

Punti di forza e di debolezza del Gruppo PSA

L'analisi del Gruppo PSA prosegue con l'individuazione dei punti di forza e di debolezza che lo caratterizzavano prima della fusione. I punti che verranno ora mostrati sono frutto di uno studio fatto direttamente dai due Gruppi in fase di fusione e sono contenuti all'interno del prospetto per gli investitori, pubblicato nel 2019. Tra i punti di forza principali, che rappresentano anche gli apporti dell'azienda al nuovo Gruppo, si possono identificare:

- Redditività sopra la media del settore
- Solida presenza in Europa
- Strategia chiara e di lungo periodo
- Gestione intelligente delle emissioni di CO_2
- Successo nelle operazioni di integrazione di Opel/Vauxhall
- Nuovi servizi di mobilità (Free2Move)
- Piattaforme efficienti e bassi costi di produzione

Andando ad analizzare ora i principali punti di debolezza del Gruppo PSA, si individuano:

- Presenza limitata al di fuori dell'Europa
- Difficoltà di penetrazione in nuovi mercati
- Portfolio di marchi generalista operanti negli stessi segmenti di mercato

2.2.3 Gruppo STELLANTIS

Il Gruppo STELLANTIS nasce dalla fusione tra i due Gruppi automobilistici PSA e FCA, sancita il 16 gennaio 2021 attraverso l'approvazione da parte dei consigli di amministrazione delle due società dell'accordo di fusione. Tale accordo era stato per la prima volta sottoscritto tra le due parti nel dicembre del 2019, a seguito di lunghe trattative intercorse durante quell'anno, successivamente a un mancato tentativo di fusione tra Fiat-Chrysler Automobiles e Renault. Le ragioni che hanno spinto le due aziende a questa operazione sono molteplici:

- Arrivare ad avere le giuste dimensioni per far fronte ai cambiamenti in atto nel settore automotive;
- Creare sinergie industriali solide che portino a risparmi consistenti;
- Condividere gli investimenti per lo sviluppo di nuovi modelli elettrificati;
- Sviluppare servizi innovativi per la nuova mobilità;
- Diversificare e/o incrementare la propria presenza su altri mercati;

L'obiettivo dichiarato dal Presidente del nuovo Gruppo John Elkann è quello di "creare un leader della nuova era della mobilità sostenibile", che sappia sviluppare soluzioni di mobilità nuove, sostenibili e all'avanguardia. Allo stesso tempo tutto questo passa anche dal continuare ad offrire tecnologie e servizi che soddisfino i bisogni dei clienti, questa volta potendo far leva su una maggiore efficienza e agilità garantita da maggiori volumi (Proposta di fusione FCA-PSA, 2019).

Il nuovo Gruppo ha sede ad Amsterdam (Paesi Passi) ed è quotato sulla Borsa di Milano, Parigi e New York, con un valore di capitalizzazione di circa 50 miliardi di euro.

Basandosi sui dati del 2018, STELLANTIS si posiziona come il quarto maggior produttore di veicoli a livello globale con un totale di 8,7 milioni di veicoli venduti, preceduto da Toyota, dall'Alleanza Renault-Nissan-Mitsubishi e dal Gruppo Volkswagen, mentre è il terzo costruttore per ricavi dalle vendite (Proposta di fusione FCA-PSA, 2019).

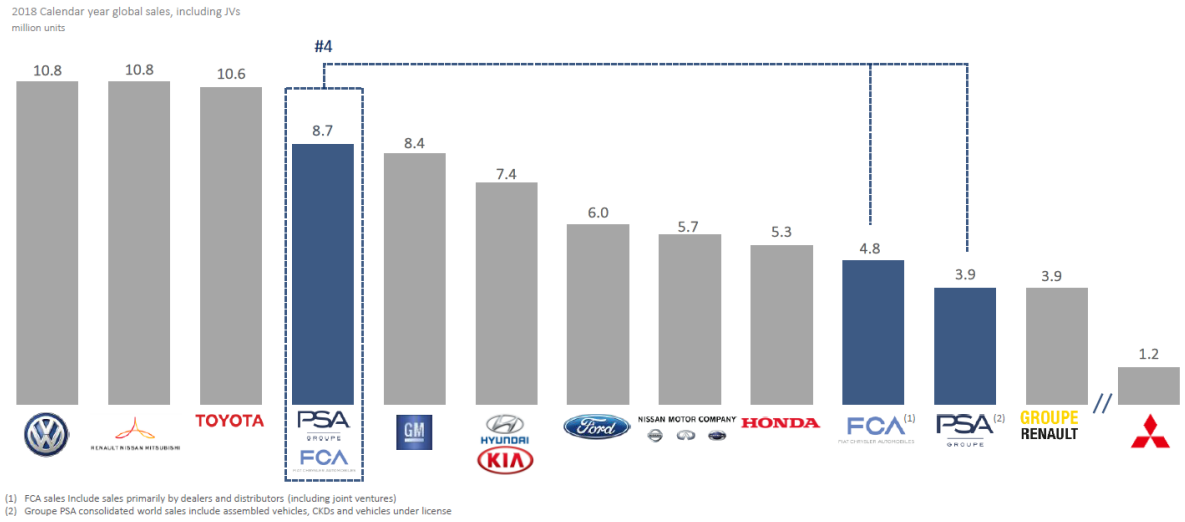


Figura 6: Volumi di vendita globali per i principali costruttori, Proposta di fusione FCA-PSA, 2019

Il Gruppo si compone di 14 marchi, gli stessi già visti per FCA e PSA separatamente, in quanto la strategia della società è quella di mantenerli tutti almeno per un arco temporale di dieci anni, durante il quale i brand dovranno diventare redditizi ed in grado di garantirsi gli investimenti del Gruppo. Ogni marchio costituisce una business-unit a sé stante, nel senso che adotta una propria organizzazione ed una propria strategia seguendo certamente le linee guida generali impartite dal top-management ed in particolare dal CEO di STELLANTIS Carlos Tavares. Al fine di dare un chiaro posizionamento a tutti i marchi sul mercato, sono stati suddivisi in tre macro-gruppi: mainstream (marchi generalisti), premium e luxury.

	Luxury	Premium	Mainstream		
			SUV	Pass Car/ CUV/MPV	Truck/LCV
FCA FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES	MASERATI	LANCIA, ALFA ROMEO	Jeep	FIAT, DODGE, CHRYSLER	RAM, FIAT PROFESSIONAL
PSA GROUPE		DS AUTOMOBILES		PEUGEOT, OPEL	CITROËN, VAUXHALL

Tabella 1: Macro-aree di suddivisione dei marchi di STELLANTIS, Proposta di fusione FCA-PSA, 2019

Punti di forza e di debolezza del Gruppo STELLANTIS

Si passerà ora ad analizzare i principali benefici che porterà la fusione tra FCA e PSA, individuati dalle stesse società ed inoltre le problematiche e le questioni ancora aperte a cui il nuovo Gruppo dovrà trovare una soluzione. Partendo dai primi, tra i punti di forza più importanti si possono individuare:

- Quarto maggiore costruttore di veicoli in termini di volumi di vendita globali;
- Buoni margini operativi nelle principali Regioni di attività (Nord America, Europa e America Latina;
- Bilancio economico solido;
- Portfolio di marchi ampio che copre tutti i segmenti di mercato;
- Ottime capacità nello sviluppo di veicoli elettrificati, a guida autonoma e connessi;
- Circa 3,7 miliardi di euro di sinergie a fusione completata, senza la chiusura di nessun stabilimento produttivo:

- Successi da entrambe le parti per le precedenti operazioni di fusione e/o integrazione di altri brand;

Oltre ai benefici portati dalla fusione, il nuovo Gruppo STELLANTIS dovrà cercare di risolvere alcune problematiche che si sono generate a causa dell'operazione oppure già presenti nei due Gruppi. Tra i principali punti di debolezza della nuova società si possono individuare:

- La gestione di molti marchi tra di loro non completamente complementari, provocando delle sovrapposizioni in alcuni segmenti;
- Presenza sul mercato cinese molto debole e da costruire;

3 Pricing

In questo capitolo si tratterà del concetto di pricing andando a definire prima di tutto che cos'è e perché ricopre un ruolo fondamentale all'interno di un'azienda. Il pricing rappresenta una delle leve che i possono essere utilizzate per incrementare il fatturato e la redditività di un prodotto, permettendo di raggiungere gli obiettivi aziendali.

Dapprima si andrà ad illustrare le origini e lo scopo strategico del pricing nel lungo periodo, e successivamente si esamineranno quali sono le azioni più comuni adottate dalle imprese in base agli obiettivi prefissati.

3.1 Pricing strategico

Il prezzo di un prodotto o di un servizio è definito da Philp Kotler, uno dei più grandi esperti di marketing a livello internazionale, come l'unico elemento del marketing mix che genera entrate (Kotler & Keller, 1967).

Gli elementi che compongo il marketing mix sono quattro e furono introdotti per la prima volta da Edmund Jerome McCarthy, che li elaborò all'interno del diagramma delle "4P":

1. Prodotto
2. Prezzo
3. Punto vendita
4. Promozione

Secondo Kotler, se si esclude il prezzo, gli altri tre fattori considerati generano solo costi e sono i più difficili da gestire per un'azienda. Infatti, mentre cambiare il prezzo di un prodotto risulta alquanto immediato, regolare gli alti fattori del marketing mix risulta più complesso e soprattutto dispendioso sia in termini economici che di tempo impiegato.

Il prezzo inoltre non identifica solo il valore per il quale un determinato bene o servizio può essere acquistato, ma è quel fattore che comunica al mercato il posizionamento che l'azienda ha deciso per il suo prodotto. Le decisioni sul prezzo sono dunque molto complesse e difficili da prendere, perché è necessario tenere in considerazione molteplici fattori, come la strategia dell'azienda, i clienti e la concorrenza (Kotler & Keller, 1967).

Il metodo per stabilire il prezzo varia molto a seconda che si tratti di una piccola o di una grande azienda. Nella prima è solitamente il proprietario ha determinarlo, mentre nella seconda ci sono molto spesso dei gruppi dedicati a tale compito, anche se è il top-management che stabilisce gli obiettivi di prezzo, approvando o rigettando le proposte che arrivano dai loro collaboratori. Data la difficoltà ed i molti fattori da tenere in considerazione al momento di definire il prezzo di un

prodotto, il pricing viene talvolta trascurato o non gli viene riposta la necessaria attenzione da parte del top-management e questo provoca alcuni errori comuni a molte aziende, come ad esempio:

- Determinare i costi ed applicare una maggiorazione fissa corrispondente al margine medio del settore;
- Non aggiornare abbastanza volte i prezzi per approfittare di possibili cambi nel mercato:
- Stabilire i prezzi in modo separato rispetto al programma di marketing nel suo complesso;
- Non variare abbastanza il prezzo del prodotto a seconda del segmento di mercato, dei diversi canali di distribuzione, e delle occasioni di acquisto;

Per un'azienda è quindi fondamentale non commettere questi errori, ma al contrario cercare di implementare una politica di pricing che si adatti alle condizioni mutevoli del mercato, rendendola il più possibile flessibile nel tempo.

A tal fine Kotler e Keller hanno sviluppato una procedura composta da sei fasi che le aziende dovrebbero seguire nel momento in cui definiscono la loro politica di pricing per ottenere migliori risultati (Kotler & Keller, 1967):

1. **Scegliere gli obiettivi di pricing**: l'azienda deve decidere dove vuole posizionarsi nel mercato e quali obiettivi vuole raggiungere attraverso il suo programma di marketing. Più l'obiettivo è chiaro, maggiore sarà la facilità di definire i prezzi. Gli obiettivi che un'azienda può porsi sono:
    a. La sopravvivenza: solitamente scelto quando l'azienda si trova in un momento di difficoltà, causato da cambi drastici nella domanda di prodotti o da una concorrenza molto forte. È un obiettivo di breve termine e permette all'azienda di sopravvivere.
    b. Massimizzare il profitto corrente: l'azienda può basare le sue decisioni sui prezzi in base in modo da incrementare la redditività attuale, conoscendo le

funzioni di costo e di domanda per i suoi prodotti. Essendo questi difficili da stimare si tratta di un obiettivo a breve termine e può rappresentare un rischio in quanto non tiene conto di altre variabili come, ad esempio, le reazioni dei concorrenti.

c. Massimizzare la quota di mercato: l'impresa al fine di aumentare la quota di mercato (e di conseguenza il volume di prodotti venduti) riduce i prezzi. Efficace per quei settori/mercati sensibili al prezzo, un aumento dei volumi è ricercato per diminuire i costi unitari ed incrementare in questo modo i margini di profitto nel medio-lungo periodo.
d. Massimizzare il market skimming: letteralmente sarebbe "massimizzare la scrematura del mercato", in realtà è un approccio in cui il produttore di un nuovo prodotto fissa un prezzo iniziale elevato per attirare gli acquirenti con un forte desiderio per questo e le risorse per comprarlo, e poi riduce gradualmente il prezzo per incrementare la penetrazione nel mercato.
e. Primato nella qualità di prodotto: l'azienda sviluppa e vende prodotti incentrati sulla qualità percepita, permettendo di applicare prezzi più alti ma che non restringono troppo il bacino della potenziale clientela.
f. Altri obiettivi: a differenza di aziende private, altre entità come le organizzazioni no-profit o le società pubbliche, hanno obiettivi di pricing molto diversi, le quali cercano di coprire i costi di gestione piuttosto che avere dei profitti.

2. **Determinare la domanda**: per un'azienda che vuole usare il pricing come strumento strategico e leva per il proprio business, è di fondamentale importanza riuscire a stabilire come i potenziali clienti reagiscono a diversi livelli di prezzo per ciascun prodotto. Questo è chiamato elasticità della domanda, che mettendo in relazione volumi e prezzo, definisce l'impatto sui volumi variando il prezzo dell'1%, determinando in questo modo la curva di domanda. Come idea generale più alto è il prezzo, minore è la domanda.
3. **Stimare i costi**: Se la domanda è l'aspetto variabile, il costo rappresenta il punto di partenza per determinare un prezzo, in quanto un'azienda per sopravvivere deve almeno prezzare i suoi prodotti in modo da coprire i costi collegati ad esso (produzione, distribuzione, stoccaggio, vendita). Si fa riferimento al costo totale di un prodotto che comprende una parte fissa, che non dipende dalla quantità prodotta

o dai volumi di vendita, e da una parte variabile che invece è dipendente da questi fattori appena citati. Essendo abbastanza complicato definire il costo unitario di ciascun prodotto in diversi momenti, le aziende sono solite utilizzare il costo medio o costo standard definito per un certo livello di produzione.

4. **Analizzare la concorrenza:** la determinazione del prezzo di un prodotto parte prima di tutto da un'analisi interna all'azienda, determinando i costi e stimando la domanda, ma dato che questa non opera da sola sul mercato deve tenere in conti anche il contesto competitivo. Lo studio delle azioni dei concorrenti permette di posizionarsi correttamente sul mercato e rispondere prontamente a quest'ultime, che generalmente consistono in variazioni dei prezzi, cambio delle caratteristiche di prodotto, cambiamento dei costi.
5. **Selezionare una strategia di pricing:** un'azienda può scegliere tra diverse strategie di pricing, tra le più utilizzate figurano:
    a. Markup pricing: partendo dal costo totale di un prodotto, consiste nell'aggiungere un ricarico constante su quest'ultimo. Questo metodo non prende in considerazione la domanda attuale e futura del prodotto e le azioni della concorrenza, risultando dunque abbastanza pericoloso.
    b. Pricing su obiettivo di ritorno: l'azienda determina il prezzo dei propri prodotti basandosi sul tasso di ritorno dell'investimento desiderato, assicurandosi di coprire i costi sostenuti per lo sviluppo e la commercializzazione. L'unica incertezza di questa metodologia è la stima del punto di pareggio e cioè quante unità l'azienda deve vendere per recuperare almeno gli investimenti fatti. Non tenendo conto dei prezzi dei concorrenti ed il rischio su variazioni della domanda non attese, questo metodo risulta poco affidabile per molte situazioni.
    c. Pricing del valore percepito: è un approccio con il quale il prezzo viene stabilito considerando il valore che il cliente assegna ad un prodotto. Partendo dunque da una prospettiva incentrata sul cliente, piuttosto che sugli aspetti operativi interni aziendali, entrano in gioco numerosi fattori che riguardano più la sfera esperienziale, come la fiducia nella marca, la qualità percepita del prodotto, il servizio al cliente, la reputazione, la garanzia offerta. Per stabilire il prezzo di un prodotto l'impresa parte dai prezzi della concorrenza, ai quali aggiunge una parte in modo da ottenere margini più elevati. La sfida è di convincere il cliente che questo aumento di prezzo è

giustificato da altre caratteristiche lo differenziano e lo pongono ad un livello superiore rispetto a quelli dei concorrenti.

d. Pricing di valore: questo approccio consiste nell'applicare prezzi ritenuti bassi per la qualità del prodotto che è percepita come alta dai clienti. L'utilizzo di questa strategia di pricing è raggiungibile da quelle aziende che riescono ad offrire un prodotto di buona qualità mentendo i propri costi il più bassi possibile. Grazie ad un bene di qualità e ad un prezzo considerato basso, l'azienda si rivolge a quei clienti, sì sensibili al prezzo, ma anche attenti al valore del prodotto acquistato.

e. Going-rate pricing: l'impresa stabilisce i prezzi dei propri prodotti in base a quelli applicati dai concorrenti. Se questi hanno le stesse dimensioni dell'azienda allora molto spesso i prezzi che si applicano sono gli stessi, in modo da evitare guerre di prezzo che avrebbero il solo risultato di ridurre il margine di profitto. Per attuare questa strategia è necessario un forte impegno nel contenere i costi o per lo meno allinearli a quelli dei concorrenti.

f. Pricing tipo asta: è utilizzato in alcuni settori specifici come la vendita di componenti elettronici, nel quale il prezzo è definito attraverso un'asta, e quindi delle offerte, che arrivano direttamente da chi è interessato all'acquisto.

6. **Scegliere il prezzo finale:** arrivata a questo punto l'azienda stabilisce il prezzo finale per il suo prodotto da vendere sul mercato, tenendo in considerazione alcuni fattori addizionali non ancora citati come: l'impatto sulle altre attività di marketing in atto, la consistenza con le politiche di pricing aziendali e l'impatto del prezzo sugli altri stakeholder come distributori o fornitori.

3.2 Pricing tattico

Una volta definiti gli obiettivi di pricing e la strategia a lungo termine per raggiungerli, è necessario stabilire quali azioni e strumenti implementare al fine di ottenere i risultati prefissati. Questa fase è dunque chiamata tattica perché si sviluppa su un orizzonte temporale di breve-medio termine.

Le aziende di solito non fissano un unico prezzo ma piuttosto sviluppano una struttura di pricing che tiene conto di diversi fattori, tra cui: variazioni della domanda e dei costi nei vari Paesi, requisiti del segmento di mercato, tempi di acquisto, livello degli ordini, tempi di consegna, garanzie e contratti di servizi. Inoltre, a causa degli sconti, agevolazioni e supporto promozionale un'azienda raramente ottiene lo stesso margine di profitto da ogni unità di prodotto che vende. (Kotler & Keller, 1967).

Lo stesso prodotto, dunque, può avere un margine di profitto diverso a causa dei fattori appena descritti. Al fine di limitare le perdite e di approfittare di condizioni più favorevoli (ad esempio basso costo della manodopera, agevolazioni fiscali in un Paese) le aziende utilizzano alcuni accorgimenti, tra i principali risultano:

- Pricing geografico
- Sconti e agevolazioni all'acquisto
- Pricing differenziato

Il primo punto fa riferimento al fatto di assegnare un prezzo diverso allo stesso prodotto a seconda del mercato in cui viene venduto. Ci possono essere infatti Paesi in cui per ragioni strategiche oppure operative il prezzo di un prodotto può essere più alto o basso rispetto a quello definito per altri mercati. Nel mercato dell'auto, ad esempio, vengono applicati prezzi superiori nel mercato di riferimento dell'azienda, chiamato "effetto Paese", in quanto il valore percepito dai clienti per la marca è maggiore, rispetto a quello delle aziende straniere e per questo è possibile caricare un prezzo più alto senza perdere volumi di vendita. Al contrario quando un'azienda opera in un mercato che non è quello di provenienza, generalmente adotta un approccio più competitivo sul prezzo al fine di guadagnare quote di mercato offrendo il prodotto

ad un prezzo più basso. In cima a queste considerazioni l'azienda deve tenere anche conto di variabili operative come il costo di distribuzione o le politiche fiscali dei vari Paesi per definire il prezzo di vendita.

Quest'ultimo però, inteso come prezzo di listino di un bene, non è l'unica leva utilizzabile per adattare la strategia di pricing, si pensi per esempio agli sconti e alle promozioni. Ne esistono molte tipologie (sconti quantità, trade-in, sconti cash, stagionali) e hanno come obiettivo quello di incrementare le vendite e di conseguenza la quota di mercato. Molto spesso però gli sconti rappresentano un'arma a doppio taglio per le aziende, perché se da un lato sostengono le vendite, dall'altro si possono ottenere degli effetti negativi in termini di immagine e redditività se non correttamente calibrati. Se un'azienda adottasse una politica commerciale sempre molto aggressiva con promozioni prolungate nel tempo, il cliente potrebbe percepire i prezzi di listino come non veritieri e che quindi non rispecchiano il reale valore del prodotto che al contrario è sempre in sconto, minando anche l'immagine dell'azienda. L'applicazione di sconti presenta un rischio anche per il conto economico, in quanto questi vanno a ridurre direttamente il margine di profitto rendendo necessario un aumento dei volumi per recuperare tale perdita. In generale, comunque, le azioni sugli sconti potrebbero non risultare sempre efficaci perché sono ripetibili dai concorrenti, che possono quindi neutralizzare abbastanza velocemente il vantaggio competitivo ottenuto, anche se la reiterazione di questo meccanismo porterebbe ad un danno per tutto il settore in quanto innescherebbe una guerra di prezzi che con una conseguente contrazione dei margini senza benefici sui volumi di vendita (Kotler & Keller, 1967).

Un altro approccio molto usato dalle aziende è il pricing differenziato, che consiste nel vendere un prodotto o un servizio ad un prezzo diverso in base al segmento di mercato, alle diverse classi di clienti, ai canali di vendita, all'immagine, al luogo e al momento della vendita, senza riflettere una variazione proporzionale nei costi. Si suddivide questa tattica in tre diversi gradi (Kotler & Keller, 1967):

1. Primo grado di discriminazione di prezzo: il venditore applica prezzi differenti ad ogni cliente in base all'intensità della domanda per un prodotto.
2. Secondo grado di discriminazione di prezzo: il venditore applica prezzi più bassi ai clienti che acquistano maggiori quantità.

3. Terzo grado di discriminazione di prezzo: il venditore applica prezzi differenti in base alla classe dell'acquirente e ad altre caratteristiche come il momento di acquisto, il packaging offerto ed il canale di vendita.

4 Integrazione dei processi e sinergie

La crescente competitività dell'industria automobilistica europea e mondiale ha spinto i produttori di veicoli a concentrarsi sulla redditività, per contrastare la riduzione dei margini, già molto bassi se comparati con altri settori. Questa necessità di concentrarsi sull'economicità del modello di business proposto parte dal fatto che i cambiamenti in atto nell'industria dell'auto, che richiedono investimenti in tecnologie e know-how, non possono essere affrontati dai singoli produttori. A questi, si aggiunge la velocità del cambiamento in atto, che si è resa un vero fattore limitante e di rischio per molte case automobilistiche, in quanto impossibilitate con le risorse e le competenze a loro disposizione, a seguire gli sviluppi e le richieste del mercato, che rendono più corto il ciclo di vita del prodotto.

La ricerca di sinergie, e di collaborazioni, diventa quindi necessario per garantire la profittabilità e la sopravvivenza in questo settore. Esistono diverse soluzioni per la realizzazione di sinergie, ognuna con un diverso grado di integrazione e coinvolgimento, tra le principali figurano:

- **L'alleanza strategica**: si configura come una "forma di coordinamento organizzativo che prevede l'unione di risorse e attività per il raggiungimento di un obiettivo congiunto tra due o più imprese. Può essere finalizzata allo scambio, alla condivisione, al co-sviluppo di prodotti, tecnologie o servizi"[1].
- **La Joint-Venture**: è una forma di collaborazione tra due o più imprese, che si pongono la realizzazione di un progetto condiviso e specifico, sia in ambito industriale che commerciale, e prevede l'apporto delle rispettive risorse e competenze di ciascuna singola parte.
- **La fusione**: è un'operazione straordinaria di gestione aziendale che prevede la realizzazione di un unico soggetto giuridico, partendo da due imprese distinte operanti nello stesso o in un diverso settore.

[1] Treccani, Dizionario di Economia e Finanza, 2012

Quest'ultima rappresenta la soluzione con il più alto grado di integrazione delle attività aziendali e di conseguenza quella con la maggior capacità di generare sinergie.

Nel caso di STELLANTIS l'obiettivo è quello di generare 5 miliardi di euro di risparmi industriali, di cui l'80% entro il 2025, in particolare concentrandosi in quattro aree del business:

1) **Tecnologie, Piattaforme e Prodotti:** la condivisione e la convergenza delle rispettive piattaforme di PSA e FCA, moduli e sistemi, insieme all'ottimizzazione degli investimenti in R&D, con i processi di produzione e le attrezzature, è destinata a creare efficienze significative, in particolare perché gli investimenti saranno ammortizzati sulla produzione combinata del Gruppo;
2) **Acquisti:** si prevede che i risparmi nell'approvvigionamento derivino dallo sfruttamento della dimensione allargata del Gruppo, che porta a costi di prodotto più bassi (in particolare per quanto riguarda i componenti elettrici o di alta tecnologia), un migliore allineamento dei prezzi e un più ampio accesso a nuovi fornitori;
3) **Vendita, Spese Generali ed Amministrative (SG&A):** i risparmi sono attesi dall'integrazione delle funzioni come le vendite ed il marketing, e dall'ottimizzazione dei costi nelle regioni dove sia FCA sia PSA hanno una presenza consolidata;
4) **Altre Funzioni:** le sinergie sono attese dall'ottimizzazione di altre funzioni, compresa la logistica, dove i risparmi sono attesi dall'ottimizzazione della logistica per le nuove auto e l'effetto dell'aumento del volume degli acquisti sulle spese combinate di FCA e PSA, così come la catena di approvvigionamento, la qualità e le operazioni post-vendita.

Il 75% delle sinergie si prevede che sorga dalla convergenza sulle tecnologie, piattaforme e prodotti e dai risparmi sull'approvvigionamento, e il restante 25% dalle aree di SG&A e altre funzioni. Inoltre, i risparmi conseguenti alle sinergie si prevede che siano maggiori dei costi di implementazione del primo anno[2].

[2] STELLANTIS "Annual Report", 2020

4.1 Integrazione dei processi nell'area Pricing

Nell'ambito delle sinergie in corso di implementazione si andrà adesso ad esaminare l'integrazione e la convergenza dei diversi processi di Pricing dei due Gruppi, composti dall'elaborazione degli indici di competitività da un lato, e dal processo di approvazione prezzi dall'altro. Infine, si andrà a studiare l'impatto di questi cambiamenti sull'operatività e sulla funzione strategica di quest'area aziendale, e gli effetti sulle relazioni con gli altri enti.

4.1.1 Indici di competitività

La presenza di numerosi player presenti nel mercato automobilistico europeo ha spinto i vari costruttori a ideare sistemi efficaci per poter misurare, e così controllare, le azioni dei concorrenti, tanto in termini di cambiamenti nei prodotti, quanto nelle iniziative di pricing. Questi sono strumenti definiti all'interno delle singole Case, e per questo anche molto diversi tra di loro, sia nella metodologia di base che utilizzano, sia per lo scopo che si prefiggono. Non è da escludere a priori quindi che i risultati ottenuti siano diversi gli uni dagli altri, e che quindi l'immagine offerta da questi sistemi possa offrire situazioni differenti alle diverse aziende. In realtà, come si vedrà in seguito, l'opzione più veritiera è che sì, i risultati e i dati utilizzati possono differire, ma l'immagine offerta sia la stessa o quantomeno similare.

Come detto la competitività di un modello può essere studiata sia dal punto di vista del prodotto in sé, sia dalle decisioni di pricing prese. La prima tipologia di analisi viene condotta in determinati periodo dell'anno, di solito al lancio del "model year" ad inizio anno, o di restyling di metà ciclo, permettendo ai vari dipartimenti di sviluppo e marketing prodotto di studiare le mosse dei competitor con un certo anticipo. Lo studio della concorrenza riguarda in particolar modo i contenuti, intesi come equipaggiamento ed accessori di cui è dotata la vettura, in modo da compiere scelte atte a definire il posizionamento e le caratteristiche rispetto ai modelli dei concorrenti.

Questa tipologia di analisi è dunque fondamentale per definire e mettere in pratica la strategia scelta per ciascun modello:

- Capire su quali contenuti puntare per differenziarsi dalla concorrenza
- Definire gli accessori ritenuti imprescindibili dal mercato e che non possono essere omessi
- Individuare le novità da equipaggiare alla vettura perché sia percepita come innovativa sul mercato per sostenere le vendite.
- Determinare l'equipaggiamento standard, di serie, e gli optional con i rispettivi prezzi.

Se quindi da un lato è importante condurre un'analisi sulle caratteristiche dei modelli della concorrenza, dall'altro è necessario monitorare le mosse dei concorrenti a livello di pricing. Queste, infatti, posso determinare significativi cambi di posizionamento e di offensiva dei veicoli, rendendoli più o meno competitivi in determinati mercati a seconda dell'obiettivo che si vuole perseguire: sostenere i volumi di vendita o aumentare la redditività di ciascun modello venduto.

Questo genere di analisi viene condotto più volte rispetto alla precedente, di solito una volta al mese, per definire il posizionamento della propria gamma di veicoli rispetto a quelli dei concorrenti. I dati che vengono confrontati sono generalmente tre, su cui poi ogni costruttore elabora dei propri indici:

- Prezzo di listino della vettura
- Prezzo al netto delle promozioni ("prezzo scontato")
- Valore dell'equipaggiamento e delle performance

Il prezzo di listino è quello comunicato al pubblico, considerato il prezzo di partenza del veicolo che include sia la valorizzazione dei contenuti standard presenti sul veicolo, che solitamente la valorizzazione delle performance. Da questo, sottraendo le promozioni applicate sul modello, si ottiene il prezzo scontato, che è quello che il cliente paga per l'acquisto dell'automobile.

Avendo come base di partenza questi tre dati, i gruppi di pricing delle aziende del settore hanno elaborato degli indici, in modo da poter confrontare la loro gamma con quella dei concorrenti. Il problema che si pone infatti è proprio quello del confronto, in quanto è necessario ricavare un risultato che possa mostrare chiaramente come si posiziona un modello rispetto ad altri presi in esame, valutando l'impatto dei contenuti e degli sconti offerti.

Avere un sistema di monitoraggio efficace ed efficiente rappresenta sicuramente un vantaggio competitivo per l'azienda che lo possiede, ed è per questa ragione che tale strumento, come molti altri processi, è nascosto ai concorrenti e fa parte del patrimonio di conoscenza e

competenze dell'azienda. Infatti, più un sistema è in grado di individuare nel dettaglio e velocemente cambi nell'offerta dei competitor, tanto più rapidamente possono essere prese le contromisure necessarie, soprattutto in un settore assai competitivo come quello dell'auto.

Di seguito saranno trattate le due diverse metodologie di calcolo per gli indici di competitività di FCA e PSA, evidenziandone le principali analogie e differenze, e in ultimo la metodologia comune, sulla quale le due aziende sono convenute in seguito alla fusione in STELLANTIS.

4.1.1.1 Metodologia FCA

Il monitoraggio della concorrenza all'interno di FCA è affidato al dipartimento di Pricing dei rispettivi Brand e tutti questi utilizzano la stessa metodologia di calcolo per gli indici di competitività. Di seguito si farà riferimento all'analisi di competitività attualmente condotta all'interno dei brand Fiat ed Abarth, in quanto sono quelli su cui ho avuto modo di lavorare durante il periodo di tirocinio.

Il metodo, nel corso del tempo, ha subito parecchie evoluzioni, sino ad arrivare a quella tutt'ora in uso, che si basa sull'utilizzo di un software online sviluppato insieme alla Boston Consulting Group, una delle più importanti aziende di consulenza al mondo, e sul quale FCA ha investito molto. Come detto precedentemente, garantirsi uno strumento efficace ed efficiente, permette di avere un'immagine della situazione competitiva nella quale si muove l'azienda più velocemente, e questo permette di anticipare o avere più tempo per studiare le contromisure alle mosse della concorrenza.

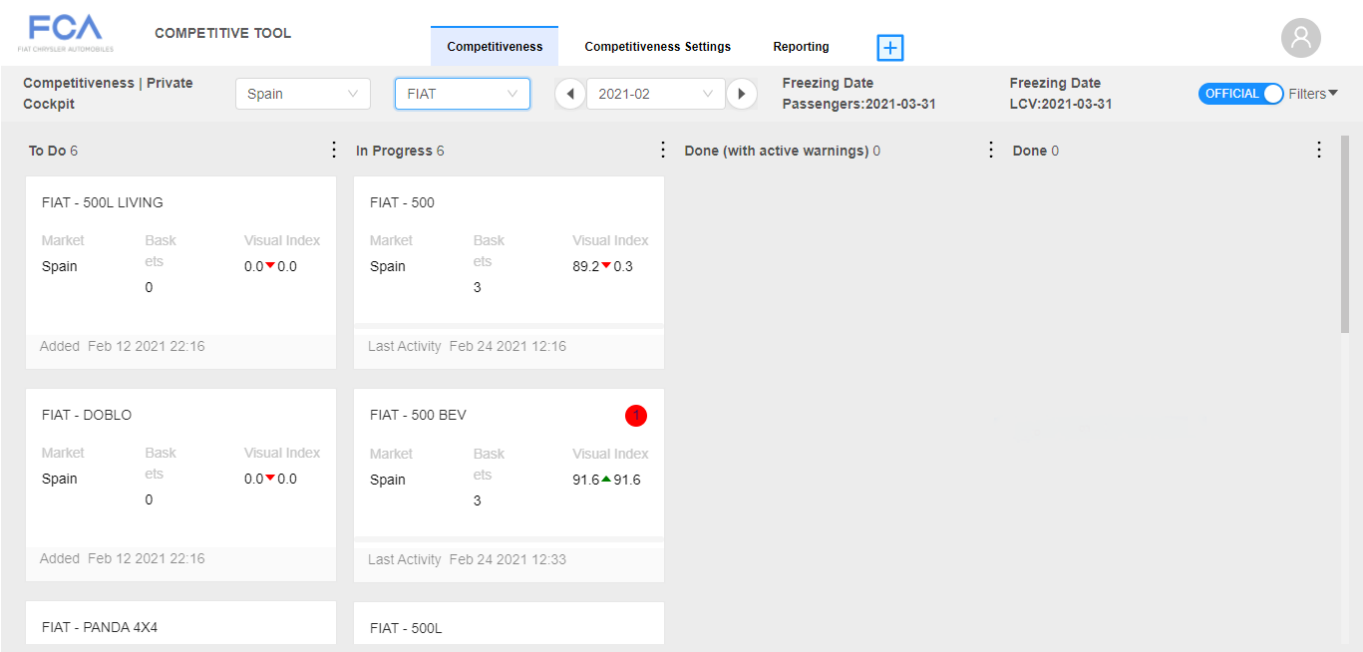


Figura 7: Homepage del Competitive Pricing Tool FCA

In FCA l'analisi di competitività viene realizzata una volta al mese su tutti i propri modelli per tutti i mercati suddivisi tra Minor e Major markets:

- **Major Markets:** Italia, Francia, Germania, Regno Unito e Spagna
- **Minor Markets:** Austria, Belgio, Olanda, Portogallo, Grecia, Svizzera, Repubblica Ceca, Slovacchia, Ungheria, Svezia, Norvegia, Danimarca, Polonia, Serbia.

Questo Tool di competitività permette di confrontare uno specifico modello con i suoi competitor in uno specifico mercato. Questo è possibile attraverso la creazione di vari "basket", che rappresentano ognuno la versione di un modello della gamma FCA, che è preso come riferimento, insieme alle versioni dei modelli della concorrenza ritenuti comparabili. La scelta dei concorrenti e delle versioni specifiche inserite nell'analisi segue alcune linee guida precise, al fine di assicurare che la situazione del mercato rappresentata abbia un alto livello di significatività.

Innanzi tutto, vengono definite le versioni del proprio modello da considerare, di cui ognuna rappresenterà un basket. Per questo motivo, sicuramente verrà creato un basket per:

- La versione Entry e quella di volume (che indentifica quella più venduta sul mercato);
- Ogni "trim" (allestimento) disponibile su quel modello e su quel mercato;
- Ogni motorizzazione del modello (benzina, diesel, elettrico), disponibile su quel mercato;

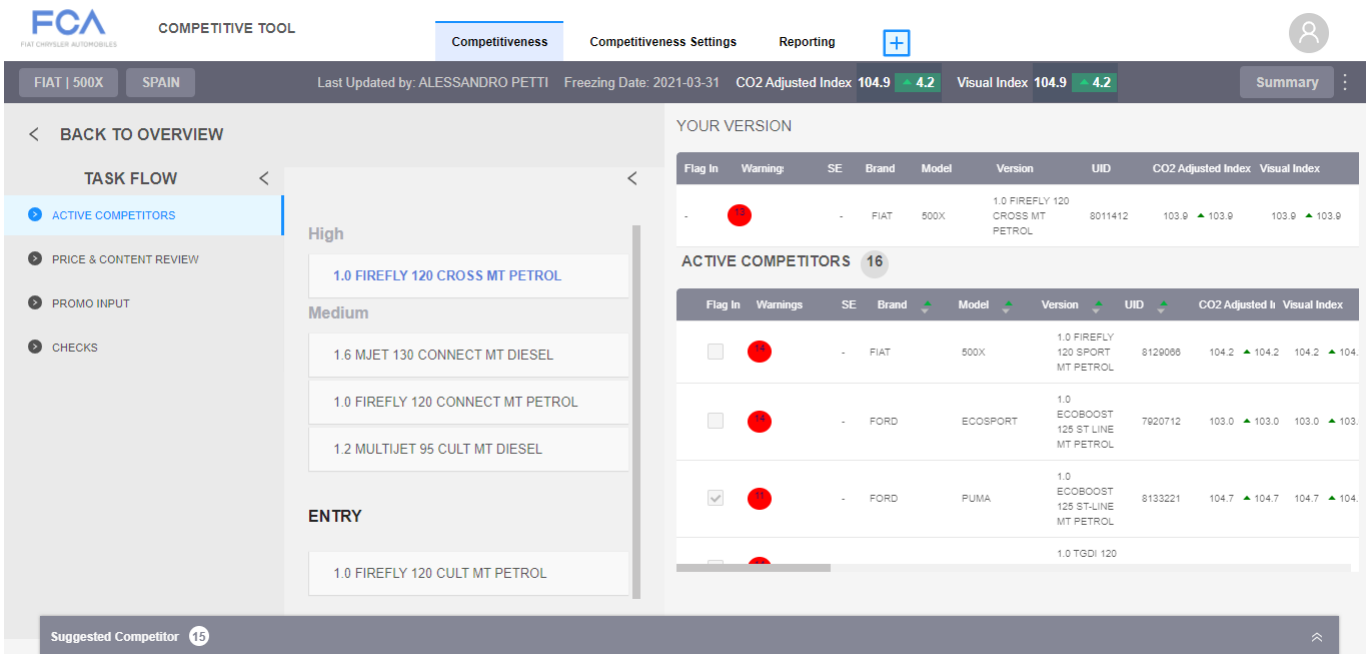


Figura 8: Esempio di vista generale dei basket di 500X per il mercato Spagna, febbraio 2021, Competitive Tool FCA

Per semplificare e quindi ottenere un'analisi più snella ed efficace, si cerca di selezionare il modello che abbia contemporaneamente più caratteristiche elencate sopra. Ad esempio, la versione Entry e di volume possono già differire per allestimento e motorizzazione, comprendo in questo modo già due trim e due alimentazioni, permettendo di creare meno basket. In particolare, il basket più importante è rappresentato dalla versione di volume in quanto, essendo la più venduta, è quella che dà maggiori informazioni sul reale posizionamento del modello sul mercato.

Dopo aver creato un basket per ogni versione dei propri modelli, si procede ad aggiungere in ciascun basket le versioni dei competitor. Questa è forse la fase più importante di tutto il processo in quanto la selezione determina poi l'immagine finale offerta dall'analisi. È fondamentale aggiungere le versioni che realmente sul mercato rappresentano i diretti concorrenti della propria, e questo viene fatto prendendo in esame i seguenti fattori:

- **Segmento di mercato:** il modello del concorrente da inserire nel basket deve essere lo stesso del modello di riferimento, al contrario il confronto potrebbe non essere significativo. Ci sono però delle eccezioni in cui per esempio il modello ha delle caratteristiche particolari che può essere confrontato con un modello di segmento più

alto. È il caso dei modelli dei brand ad alte prestazioni, come Abarth nel segmento A, il quale è più corretto confrontarlo con marche che operano nel segmento superiore, il B, come Audi e Mini, rispetto alle marche generaliste.

- **Tipologia di Body:** deve essere la stessa tra il proprio modello e quelli dei competitor. Non è possibile confrontare due diverse tipologie di telaio, se il proprio modello è un SUV cinque porte, va preso in considerazione un SUV cinque porte del concorrente, e non ad esempio una station-wagon.
- **Livello di allestimento:** ogni modello viene offerto in diversi allestimenti, caratterizzati da un crescente livello di equipaggiamento e di contenuti offerti come standard. Per questo è opportuno confrontare versioni tra di loro equivalenti come valore dell'equipaggiamento offerto, anche se questo è reso difficile dal fatto che le vetture dei competitor possono avere più o meno allestimenti di quelli offerti nei propri modelli.
- **Motorizzazione:** devono essere scelte versioni dei competitor che presentino un livello simile di potenza disponibile e lo stesso tipo di alimentazione. Questo perché le varie alimentazioni disponibili vengono valorizzate diversamente, infatti una versione diesel costa di solito più della sua equivalente a benzina. Inoltre, è importante tenere in considerazione che le versioni scelte devono presentare lo stesso tipo di trasmissione (manuale o automatica) e di trazione (anteriore, posteriore o 4x4)

La metodologia prevede che il corretto livello di significatività è raggiunto quando le versioni rappresentate nei basket rappresentano almeno il 70% delle unità vendute nel mercato, e quando è presa in considerazione la versione più venduta di ciascun competitor selezionato. Da questo dipende la numerosità di basket che è necessario creare e il numero di versioni dei competitor da inserire in ciascun basket. Se si sta cercando di rappresentare la situazione di un segmento relativamente poco segmentato, o con pochi competitor, il numero di basket da rappresentare sarà minore rispetto ad uno dove c'è molta concorrenza ed è quindi necessario aggiungere molte versioni per arrivare alla soglia di significatività indicata.

Il raggiungimento della soglia del 70% è visibile direttamente dal Tool durante la creazione dei basket, in quanto è collegato ad un database esterno, fornito dall'azienda JATO Dynamics, con i volumi di vendita di tutti i modelli su tutti i mercati. Queste però non sono le uniche informazioni fornite da JATO, infatti il Tool lo utilizza anche per cercare tutti i dati dei veicoli:

i database JATO contengono, per ogni modello venduto su tutti i mercati del mondo, tutte le caratteristiche del veicolo, dai dati tecnici fino ai contenuti offerti, e vengono aggiornati mensilmente.

Dopo aver definito i basket si può procedere ad estrapolare i risultati che in questa metodologia consistono nell'elaborazione di quattro indici:

1. Visual Index
2. Real Index
3. Visual Promo Index
4. Real Promo Index

Tutti gli indici assegnano un valore 100 alla versione di riferimento, mentre i valori dei competitor sono calcolati considerando quello come base e vengono direttamente calcolati dal Tool.

2	Year Month	Brand	Model	Visual Index	Real Index	Promo Index	Promo Real Index
3	202102	FIAT	500X	100	100	100	100
4		Market	-	105,1	103,5	105,1	103,5
5	202102	MAZDA	CX-3	107	101,2	107	101,2
6	202102	NISSAN	JUKE	103,3	101,6	103,3	101,6
7	202102	KIA	STONIC	101,1	101,1	101,1	101,1
8	202102	FORD	ECOSPORT	96,3	93,9	96,3	93,9
9	202102	PEUGEOT	2008	107	106,6	107	106,6
10	202102	HYUNDAI	KONA	109,2	101,5	109,2	101,5
11	202102	SEAT	ARONA	94,9	95,5	94,9	95,5
12	202102	RENAULT	CAPTUR	0	0	0	0
13	202102	VOLKSWAGEN	T-CROSS	103,8	106,2	103,8	106,2
14	202102	OPEL	MOKKA	0	0	0	0
15	202102	FORD	PUMA	104,8	96,2	104,8	96,2

Figura 9: Foglio di sintesi dell'estrazione fatta dal Competitive Tool FCA con indici, dati di febbraio 2021, spagna

Il primo indice, Visual Index, rappresenta come si posiziona la versione di riferimento rispetto a quelle dei concorrenti considerando solo il prezzo di listino della vettura. La formula per calcolarlo è la seguente:

$$Visual\ Index = \frac{Prezzo\ di\ listino}{Prezzo\ di\ listino\ benchmark} * 100$$

Il risultato sarà dunque un valore maggiore, minore o uguale a 100, a seconda che il prezzo di listino del concorrente sia più alto, più basso o uguale a quello della versione di riferimento. Quando il Visual Index è maggiore di 100, significa che il competitor è più caro del benchmark, al contrario se l'indice è minore di 100 significa che il competitor è più economico (e perciò più competitivo) del benchmark.

Il secondo indice, Real Index, mostra come si posiziona il proprio modello rispetto ai concorrenti, se questi avessero lo stesso livello di equipaggiamento e performance della versione di riferimento. La formula per calcolarlo è la seguente:

$$Real\ Index: \frac{Prezzo\ di\ listino\ - (Equip. + Perf.) + (Equip.benchmark + Perf.benchmark)}{Prezzo\ di\ listino\ benchmark} * 100$$

Al fine di calcolare questo indice, è richiesto di attribuire un valore a ciascun contenuto dell'equipaggiamento della vettura, insieme ad un valore delle performance, che si riferiscono alla potenza erogata dal motore misurata in cavalli (HP). Generalmente la valorizzazione dei contenuti e delle performance viene fatta dal dipartimento di Marketing prodotto e rivista periodicamente nel caso di nuovi contenuti o cambi drastici nelle motorizzazioni offerte. Il documento che raccoglie tutti questi dati è la tabella valori che viene rilasciata una volta l'anno.

La formula del Real Index permette di valutare quale sarebbe il prezzo del veicolo concorrente se questo fosse equipaggiato con i contenuti del modello di riferimento. Perciò, come visto per il Visual Index, anche in questo caso se l'indice è superiore a 100 significa che il mio modello è più competitivo di quello del concorrente, se invece è inferiore a 100 significa che il competitor è più competitivo del mio modello.

Il terzo e il quarto indice non solo mostrano se il nostro modello è competitivo da un punto di vista del prezzo di listino o del livello di contenuti offerti, ma permette di capire se le promozioni attive durante il mese in esame sulle versioni rappresentate, cambia il posizionamento strategico del modello nel breve termine. Si aggiunge quindi il fattore delle

promozioni commerciali che è di fatto l'elemento che varia di più tra un mese e l'altro. Infatti, le Case solitamente preferiscono non cambiare il valore dell'equipaggiamento offerto, ma piuttosto applicano azioni commerciali più o meno aggressive tra un mese e il precedente. I dati sulle promozioni attive mese per mese sono prese dal Tool direttamente da un database JATO, chiamato "JATO Incentives", che raccoglie tutte le promozioni attive su tutti i modelli in ogni mercato.

Il Visual Promo Index, è simile al Visual Index, ma al posto di prendere come dato il prezzo di listino, utilizza il prezzo scontato, che è la differenza tra il prezzo di listino e il valore della promozione applicata sulla versione. La formula è la seguente:

$$Visual\ Promo\ Index = \frac{Prezzo\ scontato}{Prezzo\ scontato\ benchmark} * 100$$

Il Real Promo Index è di base un Real Index, a cui però nel calcolo si sostituisce il prezzo di listino del modello con il suo prezzo scontato. La formula è la seguente:

$$Real\ Index: \frac{Prezzo\ scontato\ - (Equip. + Perf.) + (Equip.benchmark + Perf.benchmark)}{Prezzo\ scontato\ benchmark} * 100$$

Quest'ultimo indice è quello che viene preso come indicatore di riferimento o KPI, in quanto è quello in cui viene considerato sia l'impatto dell'equipaggiamento più le performance, sia l'impatto delle promozioni, e offre dunque un'immagine chiara di quale sia il posizionamento del modello rispetto a quelli della concorrenza.

Le azioni commerciali rappresentano un fattore determinante ai fini del calcolo degli indici di competitività. Per questo FCA si appoggia ad una azienda esterna, JATO, la quale raccoglie mensilmente, sui vari mercati, le promozioni attive sui modelli delle varie Case e li elabora in modo da poterli rivendere agli stessi gruppi automobilistici. Questi dati non si riferiscono mai al mese corrente, ma sempre a quello precedente perché non è possibile conoscere in anticipo le promozioni che le varie Case applicheranno sui loro modelli. Inoltre, l'utilizzo dei dati forniti

da JATO è ritenuto affidabile perché la maggior parte delle aziende utilizzano lo stesso database, e quindi garantisce un certo grado di sicurezza in quanto i dati sono uguali per tutti i player del mercato.

Questo fatto può essere visto come un elemento positivo, dato che se tutti le aziende conducono le proprie analisi sugli stessi dati per prendere le decisioni, allora si è sicuri che l'immagine che si ha del mercato è la stessa di quella dei concorrenti, ne peggiore ne migliore della propria. Allo stesso tempo questo fattore può diventare limitante per un'azienda, se i competitor dispongono delle stesse informazioni, sarà più difficile trovare degli spazi di manovra sui quali costruire un vantaggio competitivo di breve termine.

Utilizzare gli stessi dati posseduti dai concorrenti permette però un'analisi di competitività più corretta perché, come si vedrà più avanti, molto spesso le differenze tra un fornitore di database ed un altro non consistono nel valore della promozione in sé, ma piuttosto nel livello di assorbimento del mercato (definito "take rate"), che è la misura della probabilità con la quale una determinata promozione venga applicata al cliente finale al momento dell'acquisto di un veicolo. Valori diversi take rate possono portare ad una differenza nel valore complessivo della promozione, di conseguenza, nel calcolo degli indici di competitività.

Esistono diverse tipologie di azioni commerciali che il costruttore può applicare alla sua gamma di veicoli e perciò anche il database JATO tiene conto di queste tipologie. Le promozioni vengono classificate in:

- **Cash discount:** sconto semplice offerto al cliente finale, generalmente hanno un take rate del 100%, applicati perciò a tutti.
- **Trade-in:** valutazione di un'auto usata che viene inserita come sconto aggiuntivo al momento dell'acquisto di un'auto nuova.
- **Scrap offer:** sconto offerto per la rottamazione di un veicolo
- **Stock over:** sconto offerto in caso di acquisto di un veicolo in stock di una certa età (cambia da mercato a mercato e va da oltre 120 giorni a oltre 180 giorni)

- **Stock under:** sconto offerto in caso di acquisto di un veicolo da poco in stock (meno di 120 giorni o di 180 a seconda delle politiche del mercato)
- **Loyalty:** è un caso particolare di Trade-in, nel quale il veicolo inserito nella trattativa è della stessa marca o dello stesso Gruppo di quello che si vuole acquistare
- **Conquest:** è un caso particolare di Trade-in, nel quale se il veicolo inserito nella trattativa è di una marca specifica concorrente, si accede ad uno sconto ulteriore sull'acquisto di un modello nuovo

Oltre ad effettuare questa classificazione, il database JATO dà indicazione anche sulle esclusioni che ci possono essere tra le varie promozioni. Solitamente accade che il cliente non può beneficiare di tutti gli sconti disponibili, in quanto alcune promozioni sono tra di loro incompatibili o non possono essere date insieme. Per questa ragione i singoli sconti vengono pesati attraverso i take rate in modo che la loro somma faccia il 100% e in alcuni casi ricalibrati in presenza di incompatibilità. Dalla media pesata delle promozioni e dei rispettivi take rate si ottiene il valore totale della promozione offerta al cliente, che è il massimo che può ottenere al momento dell'acquisto di una vettura.

UID	MODEL/VERSION	LIST PRICE
8238246	500X	25.900 €
131g CO2	1.6 MJET 130 CONNECT MT DIESEL	

BASKET 1

All channel					100%
Incentive Uid	Incentive Type JATO	Incentive Type FIAT	Jato Value	Dealer Contr.	Take Rate
14594	Discount; down payment all	DSC	1.500 €	- €	
14595	Discount; down payment all	DSC	2.000 €	- €	
14598	Discount; price reduction	DSC	4.560 €	1.520 €	100
14599	Discount; overvaluation – tr	TRADN	1.773 €	253 €	50
14601	Discount; down payment all	DSC	5.698 €	1.554 €	
14602	Discount; stock - overage	STOCK OVER	5.698 €	- €	
Total discount on the specific chann			5.447 €	1.647 €	

Total discount weighted	5.447 €	
Dealer contribution Adjustment (to reach at least 5% of MSRP)	- €	TOOL
Total discount in competitiveness	5.447 €	4.778 €

Figura 10: Esempio di calcolo delle promozioni utilizzando i valori forniti da JATO (in grigio) corretti con il promo plan FCA (celle colorate), dati di febbraio 2021, Spagna

Il database JATO è un ottimo strumento per ottenere informazioni sulle azioni commerciali della concorrenza, ma per i propri modelli queste informazioni sono già disponibili internamente. È richiesto ai vari mercati di inviare mensilmente il "promo plan", che è il documento nel quale sono raccolte tutte le azioni commerciali attive nel mese sui modelli della

gamma. Avendo a disposizione questi dati, si procede ad affinare l'analisi di competitività sostituendoli ai dati del database JATO per i propri modelli, in modo da avere un indice di competitività ancora più preciso, rispecchiando così il reale posizionamento nel mercato.

Questa operazione non viene eseguita sul Tool di competitività online ma corretta manualmente in un file di sintesi chiamato "torrini". Infatti, dopo la creazione dei basket sul Tool, si effettua un'esportazione in Excel e viene successivamente utilizzata come base per completare la tabella del file dei torrini, dove si raccolgono solo le informazioni principali.

INDEXES

Model	500X	2008	CAPTUR	MOKKA	PUMA	AVG BASKET
Version	1.6 MJET 130 CONNECT MT DIESEL	1.5 BLUEHDI 110 ACTIVE PACK MT DIESEL	REC.1.5 DCI 115 INTENS MT DIESEL	1.5 D 110 EDITION MT DIESEL	1.5 ECOBLUE 120 TITANIUM MT DIESEL	
Mix						
HP	130	110	115	110	120	
Visual Index	100	95	87	87	93	91
Promo Vis.	100	105	89	96	100	100
Promo Real	100	108	97	101	97	102

Out of average

Visual Price (EUR)	Visual Price	€ 25.900	€ 24.600	€ 22.590	€ 22.500	€ 23.985
Promo Price (EUR)	Promo Price Visual	€ 20.453	€ 21.410	€ 18.220	€ 19.635	€ 20.385
Content Adjustment (EUR)	Equip+Perf	€ 12.545	€ 11.945	€ 10.843	€ 11.425	€ 13.133
Content Value (EUR)	Equipment	€ 8.945	€ 9.145	€ 7.843	€ 8.625	€ 9.933
Promo Adjustment (EUR)	Promo value	€ 5.447	€ 3.190	€ 4.370	€ 2.865	€ 3.600
Visual Index	Visual Index	92	95	87	87	93
Promo Index	Promo Index	98	102	83	93	98
Promo Real Index	Promo Real Index	100	104,9	91	98	95

Figura 11: Tabella di sintesi del file torrini, dati di febbraio 2021 - mercato Spagna

Questi dati sono la base per la creazione del grafico dei torrini, da cui prende il nome questo documento, nel quale in una forma molto chiara e diretta è possibile visualizzare le quattro informazioni fondamentali di tutti i modelli inseriti nel basket:

- Prezzo di listino
- Prezzo scontato
- Valore dell'equipaggiamento
- Valore totale delle promozioni

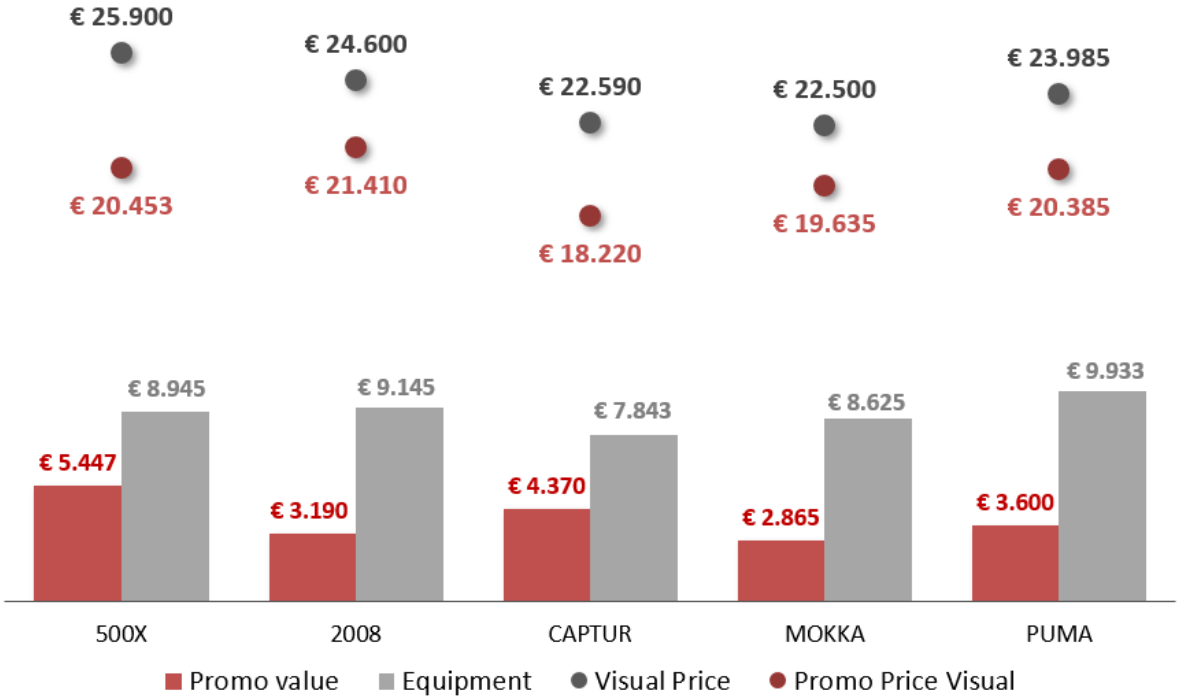


Figura 12: Esempio di grafico dei torrini, dati di febbraio 2021, Spagna

In aggiunta a queste informazioni sul file vengono calcolati gli indici di competitività medi dei vari basket. Questo calcolo viene fatto dal Tool in automatico, e permette di scegliere quali modelli della concorrenza inserire nel calcolo della media del basket, in modo tale da tracciare solo i competitor desiderati e più compatibili con i modelli della propria gamma.

Una volta completata la compilazione del file dei torrini per ogni modello e mercato, che verrà inserito nella documentazione ufficiale per il top management del Brand, si effettua l'analisi delle differenze rispetto al mese precedente. Da qui, infatti, è possibile ricavare quali siano state le mosse dei competitor e che impatto hanno avuto rispetto al posizionamento. Gli aspetti che si vanno a verificare sono se ci sono state azioni di pricing, come ad esempio un incremento o una diminuzione dei prezzi di listino, delle variazioni sugli sconti offerti al cliente ed infine dei cambi di prezzo nell'equipaggiamento della concorrenza. Quest'ultimo aspetto in particolare è quello che richiede il maggior approfondimento, in quanto un cambio nel valore dei contenuti di un modello può essere dato sia da una loro variazione di prezzo, sia dall'aggiunta o dalla rimozione di alcuni di essi. Queste variazioni si riflettono sugli indici di competitività ed è quindi importante in un'ultima analisi tracciare un loro andamento in modo da verificare nel medio termine il proprio posizionamento rispetto agli obiettivi prefissati e studiare la strategia

che i competitor stanno attuando a livello di pricing. Per fare questo è stato elaborato un file dove si inserisce lo storico degli indici di competitività di ogni mese, così da tracciare un grafico di trend su come cambia il posizionamento mese per mese sui cinque Major Market.

L'analisi di competitività a questo punto passa alla sua fase finale. Ogni collaboratore del gruppo di Pricing, al quale è assegnato un major market, raccoglie in una presentazione il grafico dei torrini per la versione di volume di ogni modello e il grafico di trend con i competitor chiave. Inoltre, viene preparata una sezione dove vengono descritte le principali differenze rispetto al mese precedente, evidenziandone le cause che hanno portato a queste variazioni.

Una volta che ogni "pricers", così vengono chiamati internamente i membri del Pricing, hanno preparato ciascuno la propria presentazione, i manager le raccolgono e le uniscono in modo da formare il "Deck di competitività". Questo è il documento ufficiale che viene presentato al top-management del Brand una volta al mese, in modo da analizzare e verificare che le azioni intraprese per incrementare le vendite o la redditività abbiano avuto successo, o in caso contrario rivederle per raggiungere gli obiettivi. Allo stesso tempo l'analisi di competitività viene inviata da ciascun pricer ai propri mercati, chiamati "Business Center", che la utilizzano per definire le azioni commerciali dei successivi mesi per raggiungere gli obiettivi che l'Headquarter gli ha assegnato.

Punti di forza e criticità della metodologia

Di seguito verranno esposti i principali punti di forza e le criticità più rilevanti riscontrate nell'applicazione di questa metodologia, tanto nell'operatività come nel raggiungimento degli obiettivi che si prefigge.

Per quanto riguarda i primi si possono evidenziare i seguenti:

- **Il Tool di competitività:** questo strumento sviluppato insieme al Boston Consulting Group ha permesso di rendere le operazioni di creazione dei basket e successivo calcolo degli indici di competitività molto semplici e intuitive rispetto a come venivano fatte in passato. Un altro elemento assai utile del Tool è la capacità di poter effettuare delle simulazioni, ad esempio nel momento in cui si vuole lanciare sul mercato un nuovo veicolo e se ne vuole studiare il corretto posizionamento sul mercato. Inoltre, la possibilità di esportare i dati in formato Excel consente di poter condurre ulteriori e più approfondite analisi.
- **Tracciamento di specifici allestimenti della gamma:** la metodologia di FCA, così come si è evoluta ed è utilizzata oggigiorno, consente ai vari Brand il monitoraggio del posizionamento di versioni ed allestimenti specifici della gamma dei prodotti sul mercato, ad esempio la versione entry-level e di volume come esposto in precedenza. Queste però non rappresentano le uniche possibilità, infatti accade che all'interno di un basket, oltre ad inserire i modelli concorrenti, si aggiungano altre versioni del proprio modello (più alte o più basse in gamma) per studiare il posizionamento relativo tra due trim della stessa vettura e verificare che non ci siano sovrapposizioni tra di loro. Sarebbe infatti sconveniente che modelli più alti in gamma si posizionassero, in termini di competitività, troppo vicini ad allestimenti inferiori perché si genererebbero delle perdite di redditività importanti dato che generalmente i trim superiori sono quelli che hanno margini più elevati. Questo controllo è quindi fondamentale per verificare che il posizionamento della gamma rispecchi quanto definito a livello di strategia di posizionamento del modello.
- **Visualizzazione chiara su variazioni degli indici di competitività**: la suddivisione in quattro diversi indici (Visual, Promo Visual, Real e Promo Real) permette di vedere

chiaramente l'impatto, in termini di punti di competitività, sia delle promozioni sia del livello di contenuti offerti nella vettura. Questo consente di capire quale di questi due fattori ha un effetto maggiore e di conseguenza studiarne le cause. Se ad esempio la vettura del concorrente ha lo stesso valore di equipaggiamento offerto della propria, allora nel passaggio da Visual a Real non si noterà alcun cambiamento. Al contrario, se ad esempio si nota una differenza tra l'indice Promo Real e Real, allora significa che è presente un effetto dovuto alle promozioni del competitor, che potranno essere maggiori o inferiori a quelle applicate sul proprio modello, se invece gli indici Promo Real e Real hanno lo stesso valore allora significa che il valore delle promozioni offerte sul concorrente si equivalgono a quelle offerte sui propri modelli. Alla facilità di identificazione di possibili cambiamenti negli indici contribuisce inoltre la formattazione del file Torrini, che con una tabella contenente solo le informazioni necessarie e il relativo grafico a colonne, consente di avere velocemente un'immagine chiara di quella che è la situazione del basket.

- **Semplicità di interpretazione degli indici:** tutti gli indici assumono come riferimento il modello della nostra gamma, e a questi si assegna un valore 100. Si va dunque a misurare gli indici di competitività dei modelli concorrenti non attraverso un valore assoluto, ma relativo ai dati del modello della propria gamma preso come riferimento. È quindi un sistema molto semplice ed intuitivo per capire chiaramente se il proprio modello è più caro oppure economico rispetto a quelli dei concorrenti inseriti nel basket. Un indice con un valore inferiore a 100 darà l'indicazione che il nostro modello è più caro di quello del competitor, se invece l'indice è maggiore di 100 vorrà dire che il nostro modello sarà più competitivo di quello del concorrente. Anche se i modelli dei competitor sono sempre confrontati con il nostro modello, è possibile capire come si posizionano tra di loro andando semplicemente a guardare il valore dei loro indici.
- **Situazione sintetica ma dettagliata offerta nel Deck:** dopo aver concluso il calcolo l'analisi sulla competitività per ciascun mercato, si procede con la creazione del Deck mensile che rappresenta il documento ufficiale per il top-management nel quale si mostrano i risultati dell'analisi. È costruito in modo tale da rappresentare solo le informazioni principali in un'unica vista per mercato e per modello, alla quale però è allegato il grafico dei torrini per poter approfondire determinate situazioni. Questa rappresentazione consente di comprendere immediatamente le informazioni e questo si riflette nell'efficacia ed efficienza sia delle riunioni dove viene presentato, sia, per chi lo utilizza, nel ricavare subito le informazioni che gli servono.

Nell'applicazione di questa metodologia sono state riscontrate alcune criticità, di cui di seguito verranno esposte le principali:

- **Monitoraggio della propria evoluzione competitiva rispetto ai competitor:** come precedentemente discusso gli indici di competitività assegnano alla propria versione un valore 100 e ciò che si va a tracciare sono le variazioni degli indici dei modelli della concorrenza. Questo modo nel corso dell'anno si potrà vedere come sta evolvendo il posizionamento di un competitor rispetto a sé stessi, ma non è possibile studiare l'evoluzione del proprio modello perché a questo verrà sempre dato un valore 100. Ciò complica lo studio dell'analisi di competitività perché una variazione dell'indice di un concorrente potrebbe essere dovuto all'effetto congiunto di una sua azione e di un cambiamento nelle proprie promozioni o nei contenuti, e non è sempre facile quantificare l'effetto di uno o dell'altro. Di conseguenza non è immediato tenere traccia dell'evoluzione dei propri modelli lungo il corso dell'anno attraverso gli indici, e per arginare questa criticità sui propri modelli si monitora l'andamento del prezzo Promo Real e non dell'indice che non darebbe alcuna indicazione. Ogni mese viene alimentato un grafico di trend con il prezzo Promo Real del proprio modello per esaminare che le azioni commerciali e gli interventi a livello di prodotto pianificati abbiano portato i risultati previsti.
- **Visione parziale del mercato:** in fase di definizione della metodologia si è stabilito che con una copertura del 70% dei modelli venduti sul mercato, il livello di significatività dell'analisi di competitività si potesse ritenere adeguato. Da un punto di vista logico e matematico questa scelta ha sicuramente una sua valenza, ma la assume ancor di più per il fatto che con l'approccio utilizzato, dalla creazione dei basket fino alla sintesi dei Torrini, si rende più snella e veloce l'analisi. Se si dovesse coprire il 100% del mercato inserendo tutte le proprie versioni e quelle della concorrenza nei basket, il lavoro sarebbe poco pratico e occuperebbe molto tempo (per come funziona il Tool di competitività si può inserire un modello alla volta nel basket). Attraverso questa metodologia si ottiene quindi una versione abbastanza accurata del proprio posizionamento sul mercato, ma non totalmente precisa in quanto non viene conteggiato il 30% del mercato. La metodologia, dunque, risulta estremamente efficace ed utile per

stabilire il posizionamento di versioni ed allestimenti specifici dei propri modelli, ma fatica ad offrire una visione complessiva sul posizionamento del modello in generale.

- **Integrazione delle promozioni sul Tool di competitività:** come mostrato in precedenza, le informazioni sulle promozioni mensili vengono fornite dal database "JATO Incentives" ed il Tool di competitività le rielabora per fornire un valore totale da poter utilizzare nel calcolo degli indici. Molto spesso però il caricamento delle azioni commerciali dal Tool non funziona nel modo corretto perché non è in grado di considerare alcune esclusioni ed altre variabili del database, e ciò comporta che per completare l'analisi di molti mercati si debba procedere a calcolare il prezzo scontato dei concorrenti manualmente, considerando le varie esclusioni e assorbimenti. Questo ha un impatto abbastanza grande sul tempo dedicato a questa attività e la probabilità di commettere errori nel calcolo è abbastanza alta, portando nel peggiore dei casi ad errori negli indici di competitività. La soluzione a tale criticità sarebbe l'aggiornamento di questa funzione del Tool e predisporlo a considerare tutte le variabili che si possono trovare nel database JATO.

4.1.1.2 Metodologia PSA

L'analisi sul "price positioning" (posizionamento di prezzo) per i modelli dei marchi PSA è condotta monitorando il "pricing power" che è un indicatore per misurare la competitività dei propri prodotti sul mercato. Il "pricing power" si riferisce alla capacità di un'azienda di aumentare i prezzi senza ridurre la domanda dei suoi prodotti. Più potere di prezzo si ha, più facile è aumentare i prezzi. Il "pricing power" è generalmente determinato da quanto unico o essenziale sia un prodotto agli occhi dei clienti, o dal valore unico che fornisce ai clienti rispetto ai concorrenti.[3]

Questo concetto ha segnato le scelte strategiche di PSA negli ultimi anni, fin da quando con l'introduzione del piano industriale "Back in the race" nel 2014, il CEO Carlos Tavares lo ha individuato come una leva fondamentale, insieme all'efficienza delle operations, per riportare l'azienda sulla via della redditività e della crescita sostenibile. Grazie a questo piano e al successivo chiamato "Push to pass", il tracciamento del posizionamento sul mercato ha assunto un ruolo strategico per rilanciare i marchi facenti parte del Gruppo che, oltre a beneficiare della riduzione dei costi, hanno intrapreso un cammino di incremento del pricing power, che dopo anni di perdite, li ha riportati sulla via della redditività.

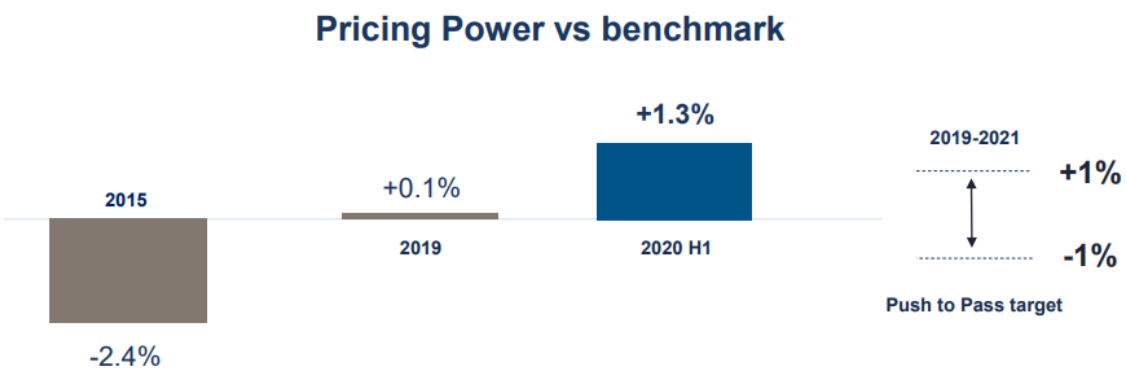


Figura 13: Evoluzione del Pricing Power del marchio Peugeot, PSA H1 Results 2020

[3] **What is Pricing Power and How Does Price Power Affect Business Success?,** Patrick Cambell, 18/09/2020,

Il concetto di "pricing power" è definito all'interno di PSA come la capacità di un marchio di vendere il suo prodotto a un prezzo più alto di un prodotto concorrente comparabile. Riuscire a vendere il proprio prodotto ad un prezzo più alto rispetto a quello del concorrente si traduce in maggiori ricavi e un maggior margine di profitto per ogni unità venduta, con però un rischio sulla diminuzione dei volumi di vendita. Come possibile conseguenza ad un prezzo più alto, il cliente potrebbe scegliere un prodotto della concorrenza offerto ad un prezzo più basso, ma è qui che il concetto di pricing power ha la sua valenza più forte. Se infatti il marchio ha un alto livello di pricing power rispetto al suo concorrente, significa che è in grado di mantenere un prezzo più elevato senza necessariamente perdere volumi, in quanto oltre al semplice prezzo di vendita vengono considerati altri elementi che influiscono sulle scelte d'acquisto dei clienti come l'immagine di marca, il valore residuo dell'automobile al termine del suo utilizzo, la qualità e la soddisfazione del cliente. Tutti questi aspetti combinati insieme permettono di prezzare i prodotti più in alto della concorrenza e quindi di ottenere migliori ritorni sugli investimenti effettuati.

Le leve che si possono usare per incrementare il proprio pricing power sono essenzialmente tre:

- **Il prezzo di listino**: aumentando il prezzo di listino dei propri veicoli automaticamente si va ad incrementare il proprio indice di pricing power rispetto ai concorrenti (sempre che questi non abbiano applicato la stessa azione). Questa iniziativa ha sicuramente un impatto misurabile ed immediato sull'indice, ma è anche quella più rischiosa da intraprendere se non ben pianificata. Infatti, un incremento di prezzi troppo alto o cambiamenti continui del prezzo, potrebbero scoraggiare il cliente ad acquistare il veicolo e portarlo a sceglierne uno della concorrenza. Per attuare efficacemente e con un rischio controllato questa strategia è necessario definire un programma ben dettagliato sia nei tempi di applicazione sia nelle modalità per essere accettato correttamente e con poche conseguenze dal mercato.
- **Le promozioni**: un taglio delle promozioni applicate al veicolo provoca un immediato aumento dell'indice di pricing power in quanto il prezzo di vendita della vettura risulta più alto rispetto a prima. È una misura che solitamente si utilizza in combinazione alla precedente dato che è in grado sia di attenuarla, nel caso in cui si voglia nascondere il reale incremento del prezzo di listino, sia di sostituirla nel caso in cui ad esempio non

si voglia comunicare un prezzo di listino più elevato. In generale le promozioni hanno un impatto importante anche nel definire l'immagine del brand e la fiducia verso i clienti. Infatti, l'applicazione di promozioni aggressive studiate per essere più competitivi sul mercato ha molto spesso un effetto positivo sui volumi di vendita, ma assai negativo sulla redditività e sulla percezione del cliente sul valore del veicolo. Se un marchio offre elevati livelli di sconto sulle proprie vetture, manda il messaggio che il reale valore di queste sia basso, collaborando a erodere l'immagine del marchio agli occhi del cliente, che acquista la vettura in base alla convenienza e non in base alla fiducia che il brand gli tramette, che è ciò che nel lungo periodo permette di avere fonti di reddito constante e prevedibili ad un'azienda. Inoltre, una strategia di vendita incentrata sulla soddisfazione del cliente e su sconti adeguati permette di affrontare meglio situazioni di crisi o di azioni commerciali straordinarie, che possono essere gestite applicando promozioni più elevate senza compromettere troppo l'immagine ed il posizionamento del brand. Al contrario una strategia di vendita basata su sconti aggressivi presenta il duplice rischio di non avere abbastanza margine per rispondere alle situazioni di incertezza sul mercato e di perdere ingenti volumi ed entrate nel momento in cui si decida per un taglio delle promozioni aumentando il prezzo di vendita del veicolo.

- **Il valore residuo**: esso sta a indicare quanto sia il prezzo di un veicolo dopo un determinato arco temporale e un certo numero di chilometri percorsi. Per calcolarlo entrano in gioco numerosi parametri, tra cui il chilometraggio, la tipologia di allestimento con i relativi optional nonché la categoria di appartenenza dell'auto (suv, berlina, station, citycar ecc.) ed il marchio di appartenenza del veicolo. Alla luce di questo, si può definire il valore residuo come la somma equivalente al valore di un'auto dopo un certo lasso temporale e con un numero di chilometri (predefiniti) percorsi[4]. Questo parametro è utilizzato soprattutto nel campo dei noleggi a lungo termine e nei leasing sempre più utilizzati come forma di acquisto da parte dei clienti sia privati che business. Un valore residuo elevato permette di offrire rate più basse al cliente durante il periodo di noleggio e quindi una maggiore convenienza, anche se questo dipende da altri fattori oltre a quelli già descritti come il prezzo d listino e le promozioni applicate al momento della stipula del contratto. Se ad esempio un veicolo ha un prezzo di listino e maggiori promozioni rispetto ad un suo concorrente la sua svalutazione sarà maggiore

[4] **"Valore residuo decisivo per scelta e acquisto"**, Giulia Paganoni, Il Sole 24 Ore, 29 ottobre 2019

arrivando alla fine del contratto con un valore residuo più basso ed una rata da pagare più alta per il cliente. Il collegamento tra valore residuo e pricing power dunque è direttamente proporzionale, più il valore residuo del veicolo aumenta più aumenta il suo pricing power, perché per vendere lo stesso numero di vetture si potranno applicare meno promozioni e sconti rispetto a prima, migliorando di conseguenza anche la redditività ed il margine per ogni veicolo venduto.

Nella pratica questo concetto è stato implementato nell'analisi per tracciare il posizionamento di tutti i marchi di PSA ed i rispettivi prodotti. È stata dunque sviluppata una metodologia comune che viene utilizzata dal team di Pricing di ciascun brand, i quali vengono coadiuvati da un gruppo centrale che è il responsabile della metodologia a cui è affidato il compito del suo miglioramento continuo ed evoluzione, oltre a fornire sessioni di formazione ed aggiornamento ai team di Pricing. In aggiunta a questi compiti il team centrale elabora i KPI che vengono presentati al top-management raccogliendo le informazioni che provengono dai mercati. Quest'area si occupa del monitoraggio dell'indice di pricing power solo per il business B2C, mentre il posizionamento dei marchi all'interno del mercato B2B è fatta da un gruppo separato. Per l'elaborazione degli indicatori per il mercato B2C si fa riferimento a:

- La parte "cash" non considerando le offerte finanziarie, monitorate a parte;
- Il mercato dei veicoli ICE ed ibridi;
- Il mercato dei veicoli elettrici attraverso un'analisi separata rispetto agli ICE;

Allo stesso modo di quanto visto per la metodologia FCA al capitolo precedente, anche per il calcolo dell'indice di "pricing power" sono necessarie la tabella valori (CPV) per la valorizzazione dei contenuti presenti nei veicoli, e la lista delle specifiche da considerare nell'analisi. Quest'ultima è un elenco di contenuti che viene aggiornato ogni due anni e che raccoglie tutti quegli elementi che differenziano tra loro i modelli presenti sul mercato. Ad esempio, in questa lista sono presenti i sistemi di assistenza alla guida, mentre non vengono inseriti i finestrini ripiegabili elettricamente, ormai di serie sulla maggior parte delle vetture in commercio. La presenza o assenza di questi contenuti sui vari modelli determinerà il valore dell'equipaggiamento offerto valorizzato grazie alla CPV, i cui valori vengono definiti

attraverso indagini condotte sui vari mercati sulla “willingness to pay” (disponibilità a pagare) dei clienti e sul prezzo di questi contenuti nei modelli dei concorrenti.

Oltre alla tabella valori è necessario definire il perimetro dell’analisi, decidendo quali concorrenti monitorare e i rispettivi modelli da considerare in quanto sarebbe impossibile monitorarli tutti perché richiederebbe troppo tempo e risorse da dedicare. Al fine di compiere la scelta corretta in PSA si è stabilito che ogni brand si scelga un suo concorrente come obiettivo (chiamato “brand to kill”, letteralmente brand da uccidere) che diventa il riferimento in termini di pricing power per il marchio. La determinazione del proprio target è affidata ai team di Pricing di ciascun marchio che in base al proprio posizionamento attuale e a quello che si desidera raggiungere nel tempo, decidono quale concorrente risulti più comparabile con il proprio brand sia relativamente all’offerta (simile per i vari segmenti e mercati) che alla presenza sui vari mercati. Il confronto con il “brand to kill” avviene su scala globale e quindi su tutti i mercati sui quali i due brand operano, mentre per i mercati su cui non sono presenti entrambi si definisce un modello specifico di un altro concorrente da tenere come riferimento. L’insieme dei brand di PSA e dei rispettivi target definisce il perimetro dell’analisi sul tracciamento del price positioning effettuato ogni mese dal gruppo di Pricing di ciascun brand.

Sempre a causa di una limitazione nelle risorse da dedicare all’analisi del price positioning si è definito anche un perimetro per quanto riguarda i mercati da considerare. La scelta dei mercati è stata fatta in base alla peso del mercato sui volumi di vendita di PSA ed in particolate sono stati scelti Italia, Francia, Germania, Regno Unito, Spagna, Paesi Bassi, Belgio, che vengono chiamati i G7.

Avendo definito i brand e i mercati su cui impostare l’analisi del price positioning si può procedere con la descrizione della metodologia di calcolo dell’indice di pricing power. La caratteristica che più differenzia questa metodologia rispetto a quella di FCA esaminata al capitolo precedente è il fatto che in questa viene presa in considerazione il 100% della gamma dei modelli dei concorrenti, invece di fare un confronto versione per versione come in quella FCA. Questo implica che nel documento di calcolo, che si tratta di un file Excel a differenza del Tool online sviluppato da FCA, vengono inserite tutte le combinazioni di motore e allestimenti che il competitor commercializza sul mercato in esame. L’elenco delle versioni

viene ricavato da un'estrazione sul database dell'azienda JATO Dynamics contenente le informazioni riguardanti quello specifico modello come mostrato in figura.

UID	8.157.453	8.157.437	8.235.608	8.157.445
Make	FIAT	FIAT	FIAT	FIAT
Model	500	500	500	500
version name	1.0 HYBRID SPORT C	1.0 HYBRID CULT	1.0 HYBRID CONNECT	1.0 HYBRID DOLCEVITA
trim level	SPORT	CULT	CONNECT	DOLCEVITA
engine level	1.0 HYBRID C	1.0 HYBRID	1.0 HYBRID	1.0 HYBRID
Output	70	70	70	70
CO2 emissions (g/km)	0	0	0	0
Number of doors	2	3	3	3
Body type	CA - convertible	HA - hatchback	HA - hatchback	HA - hatchback
Transmission	BVM 6	BVM 6	BVM 6	BVM 6
Fuel type	PETROL	PETROL	PETROL	PETROL
Model-Version	500 CA - convertible 2P 1.0 HYBRID SPORT C	500 HA - hatchback 3P 1.0 HYBRID CULT	500 HA - hatchback 3P 1.0 HYBRID CONNECT	500 HA - hatchback 3P 1.0 HYBRID DOLCEVITA
Retail price	22.200	16.200	17.450	18.150
Discount on Price	5.014	5.057	4.176	4.300
Discounted Price	17.186	11.143	13.274	13.850
Trade-in	266	194	209	218
Finance offers	1.118	1.112	1.114	1.114
Government contribution	2.575	2.981	2.024	2.105
Other discounts on price	1.055	770	829	862
Product Advantage--> "Options for free"	15	15	15	15
Equipment value + Option for free	7.445	2.360	3.675	3.725
Mix (Cash + Leasing)	5,3%	3,8%	20,4%	45,2%
Technical value	2.100	2.100	2.100	2.100
Equipment value	7.430	2.345	3.660	3.710
Total Value	9.530	4.445	5.760	5.810

Figura 14: Esempio di estrazione JATO sul segmento A

Ad inizio anno viene effettuata la prima estrazione da JATO con i concorrenti e i modelli definiti per ogni segmento e mercato oggetto dell'analisi, che rappresenta la base per il calcolo della costante. Questo parametro è particolare di questa metodologia e viene considerato come il prezzo di un veicolo senza contenuti, equipaggiamento e performance, e si ottiene seguendo vari step:

1. Si calcola il prezzo di listino medio del segmento[5] per quel mercato;
2. Si calcola il valore di equipaggiamento medio del segmento;
3. Si calcola il valore della costante come sottrazione tra i due;

[5] La media del segmento è quella ricavata dalla media dei prezzi di listino di tutte le versioni dei modelli di tutti i brand compresi nell'analisi, che non corrisponde al totale dei concorrenti presenti su quello specifico mercato ma che insieme realizzano la maggior parte dei volumi di vendita per quel mercato.

$$Costante = prezzo\ di\ listino\ medio - valore\ dell'equipaggiamento\ medio$$

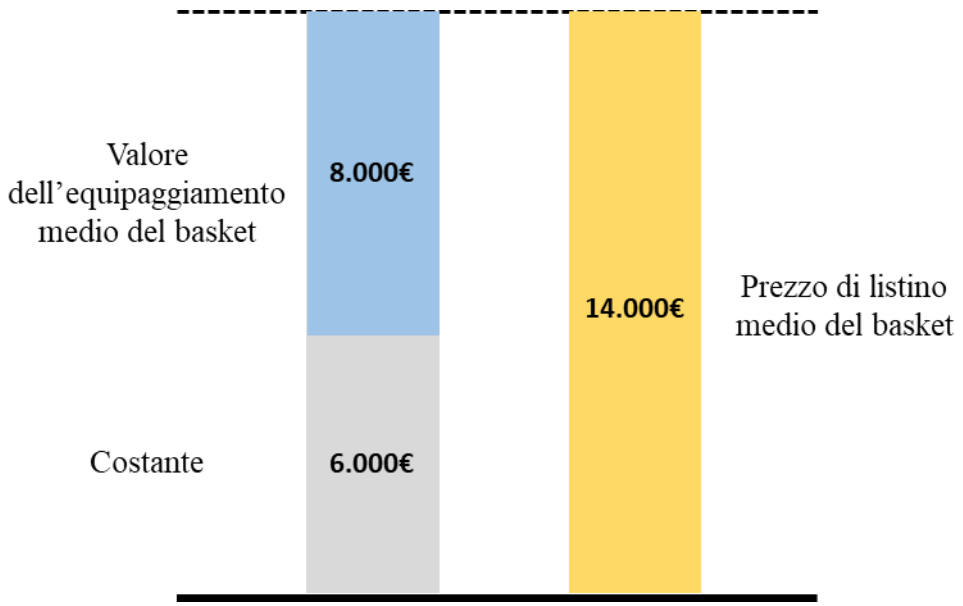


Figura 15: Calcolo della costante

Il valore della costante una volta definito non può essere modificato per tutto l'anno e per questo è molto importante definire correttamente il perimetro dell'analisi prima di iniziare il tracciamento. L'utilizzo di una costante comune a tutti i brand, sia di PSA che dei concorrenti, permette di confrontarli tutti con la stessa base di riferimento ed è per questo che a differenza di quanto avveniva nella metodologia FCA, in questo caso non è previsto avere un modello a base 100 ma tutti i modelli sono confrontati con lo stesso riferimento.

Determinata dunque la costante che rappresenta il valore medio di un veicolo spoglio di qualsivoglia caratteristica, è necessario introdurre un ulteriore parametro che viene definito "valore obiettivo" (VO). Questo è calcolato per ogni modello ogni mese ed è la somma tra la costante e il valore dell'equipaggiamento medio del modello che si sta considerando, calcolato come la media tra i valori degli equipaggiamenti di tutte le versioni disponibili per quel modello. Il valore obiettivo rappresenterebbe il prezzo che dovrebbe avere quel modello solo considerando il suo equipaggiamento partendo da una un veicolo base "spoglio" comune a tutta la concorrenza (la costante).

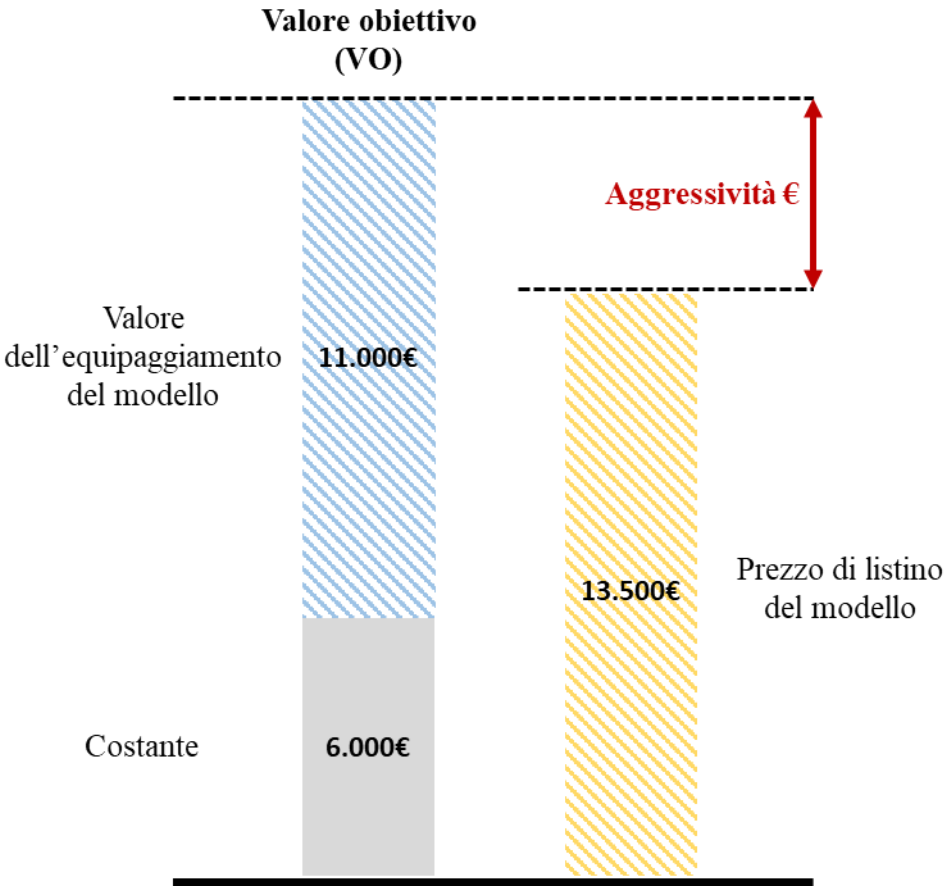


Figura 16: Definizione del valore obiettivo e dell'aggressività

Una volta determinato il valore obiettivo si può ricavare l'aggressività che può essere espressa sia come valore assoluto sia come la distanza percentuale tra il valore obiettivo ed il prezzo di listino medio del modello.

$$Aggressività\ (€) = Valore\ obiettivo\ (VO) - Prezzo\ di\ listino\ medio\ del\ modello$$

$$Aggressività\ (\%) = \frac{Valore\ obiettivo\ (VO) - Prezzo\ di\ listino\ medio\ del\ modello}{Prezzo\ di\ listino\ medio\ del\ modello}$$

Solitamente si guarda al risultato della seconda formula perché è quello che permette di confrontare l'aggressività dei vari modelli considerati nel tracciamento. Questi calcoli però non stanno offrendo il posizionamento reale del modello sul mercato dato che si stanno considerando solo il prezzo di listino e il valore dell'equipaggiamento. Infatti per valutare il posizionamento reale del modello è necessario riflettere l'impatto delle promozioni applicate

che è il fattore che influisce maggiormente sul prezzo di vendita finale del veicolo e che quindi offre un'immagine più corretta del posizionamento effettivo di ciascun modello. Per questo motivo alla formula precedente si sostituisce al prezzo medio di listino del modello il prezzo medio scontato, definendo così "l'aggressivity after discount" (letteralmente l'aggressività successiva allo sconto).

$$Aggressività\ dopo\ lo\ sconto\ (\%) = \frac{Valore\ obiettivo\ (VO) - Prezzo\ scontato\ medio\ del\ modello}{Prezzo\ scontato\ medio\ del\ modello}$$

Questo indicatore è stato definito come il KPI di riferimento per tracciare il posizionamento dei prodotti sul mercato. Se preso singolarmente questa percentuale non è molto significativa in quanto rappresenta solo la distanza che c'è tra i prezzi scontati di ciascun modello rispetto al proprio valore obiettivo che è diverso per ognuno di essi. Al fine di valutare il posizionamento dei propri modelli rispetto a quelli della concorrenza si va a calcolare la differenza tra l'aggressivity after discount del proprio modello e quella del modello del concorrente target. Il risultato è quello che dà l'informazione sul pricing power: se questo è positivo significa che il proprio modello è più caro di quello del concorrente (e quindi un pricing power più alto), se invece la differenza è negativa significa che il proprio modello è più competitivo di quello concorrente.

E	Constante (Panel)	9.944
A. SP [2021.01..i01/EUR]	Constante (other)	10.349
	Constante (Selected)	10.349

			Valorisation								
	Sales	Mix (Cash + Leasing)	Technical value	Equipment value	Total Value	Retail price	Discount on Price & Free Options	Discount Price	Valeur Objective	Agressivity	Agressivity after discount
AVERAGE	4.693	100,0%	1.959	4.789	6.748	16.691	3.857	12.834	17.097	-2,4%	-24,9%
CITROEN C1	439	9,3%	1.620	3.236	4.856	14.794	3.073	11.721	15.205	-2,7%	-22,91%
FIAT 500	1.052	22,4%	2.100	4.374	6.474	18.648	4.480	14.169	16.823	10,9%	-15,78%
FIAT PANDA	433	9,2%	2.564	3.531	6.094	16.905	5.520	11.384	16.443	2,8%	-30,77%
HYUNDAI I10	796	17,0%	1.723	6.409	8.132	17.527	3.057	14.470	18.481	-5,2%	-21,70%
PEUGEOT 108	305	6,5%	1.620	3.611	5.231	15.373	3.368	12.006	15.580	-1,3%	-22,94%
KIA PICANTO	868	18,5%	1.755	5.712	7.467	14.536	3.624	10.912	17.816	-18,4%	-38,75%
TOYOTA AYGO	662	14,1%	1.620	4.484	6.104	14.785	3.049	11.736	16.453	-10,1%	-28,7%
ABARTH ABARTH 500	138	2,9%	5.085	5.746	10.831	27.940	7.426	20.514	21.180	31,9%	-3,1%

Tabella 2: Sintesi dei risultati di price positioning mensile

Facendo un esempio concreto con i dati riportati nella tabella sopra, si può definire il posizionamento della Peugeot 108 rispetto alla Toyota Aygo. Nell'ultima colonna sono

calcolati i valori di aggressività dopo gli sconti dai quali è possibile definire l'indice di pricing power del mese (anche definito PPP) facendo la differenza tra quelli della 108 e della Aygo. La prima ha un aggressivity after discount di -22,94%, mentre la Aygo di -28,7%, perciò il risultato è 5,76%. Ciò significa che la 108 è circa 6 punti più cara della Aygo nel mese considerato al netto dei contenuti e delle promozioni.

Il calcolo di questi indici viene fatto dai team di Pricing delle filiali di PSA, dette anche NSC, che corrispondono ai Business Center di FCA citati nel capitolo precedente. Infatti a differenza di quanto avveniva in FCA, in PSA l'organizzazione prevede che nei principali NSC (di solito per i mercati G7) ci siano dei team di Pricing locali che hanno il compito di elaborare ogni mese gli indici di pricing power per il loro mercato e per tutti i brand del Gruppo. Questi successivamente caricano i file contenenti l'analisi, chiamati internamente PSA PT, su un database condiviso insieme ai team di Pricing centrale di ogni marchio, che provvederanno a scaricarli ed esaminarli. In particolare, ogni team verifica che i dati inseriti siano consistenti con i piani approvati per ciascun mercato in termini di promozioni, variazione dei prezzi di listino e cambiamenti nell'equipaggiamento dei veicoli. Un errore in una di queste tre voci potrebbe avere un impatto non voluto sull'indice di pricing power del mese, fornendo dunque un'immagine falsata del reale posizionamento del modello sul mercato, cosa che potrebbe capitare in quanto la compilazione del file PSA PT è fatta manualmente soprattutto la parte di inserimento delle promozioni.

Per poter effettuare questi controlli i team di Pricing locali provvedono ad inviare all'HQ anche la documentazione nella quali sono contenute le informazioni inserite nei PSA PT. Tra queste i due file più importanti sono:

- **La "Grille Promo"**: è il documento contenente le promozioni applicate da ogni brand su tutti i modelli commercializzati sul mercato. Questi dati vengono forniti da PromoCar un'azienda che, al pari di JATO, conduce indagini presso i concessionari di tutti i marchi e raccoglie le promozioni attive applicate sui diversi modelli. Il file è diviso per segmenti di mercato, e per ogni modello vengono forniti il valore delle promozioni e gli assorbimenti previsti.

- **La "sintesi"**: in questo documento vengono dettagliati i cambiamenti che si sono osservati tra il mese in corso e quello precedente su tutti i modelli oggetto dell'analisi, indicando in particolare le azioni commerciali o i cambi sull'equipaggiamento dei veicoli per i brand del Gruppo PSA. Questo facilita il ruolo di verifica e controllo da parte del tema di Pricing HQ che in questo modo può trovare già alcune motivazioni ad eventuali variazioni dell'indice di pricing power tra un mese e l'altro. Ad ogni modo essendo questo file compilato dal Pricing locale potrebbe accadere che un errore o mancanza nei PSA PT venga riportato anche su questo file, perciò viene utilizzato più come una guida e non rappresenta un documento ufficiale. Solo dopo il controllo da parte del Pricing HQ la sintesi viene eventualmente corretta e poi resa ufficiale.

Una volta che i PSA PT sono stati corretti e validati da parte del Pricing di ogni brand (questo perché l'analisi è comune per tutti i marchi), i documenti ufficiali vengono caricati su un database condiviso. A questo punto il gruppo di Pricing HQ responsabile della metodologia si occupa di creare dei file di sintesi che contengono i grafici con l'andamento dell'indice di pricing power di ciascun brand per i mercati G7, e le tabelle con gli indici ufficiali per ogni mercato e segmento.

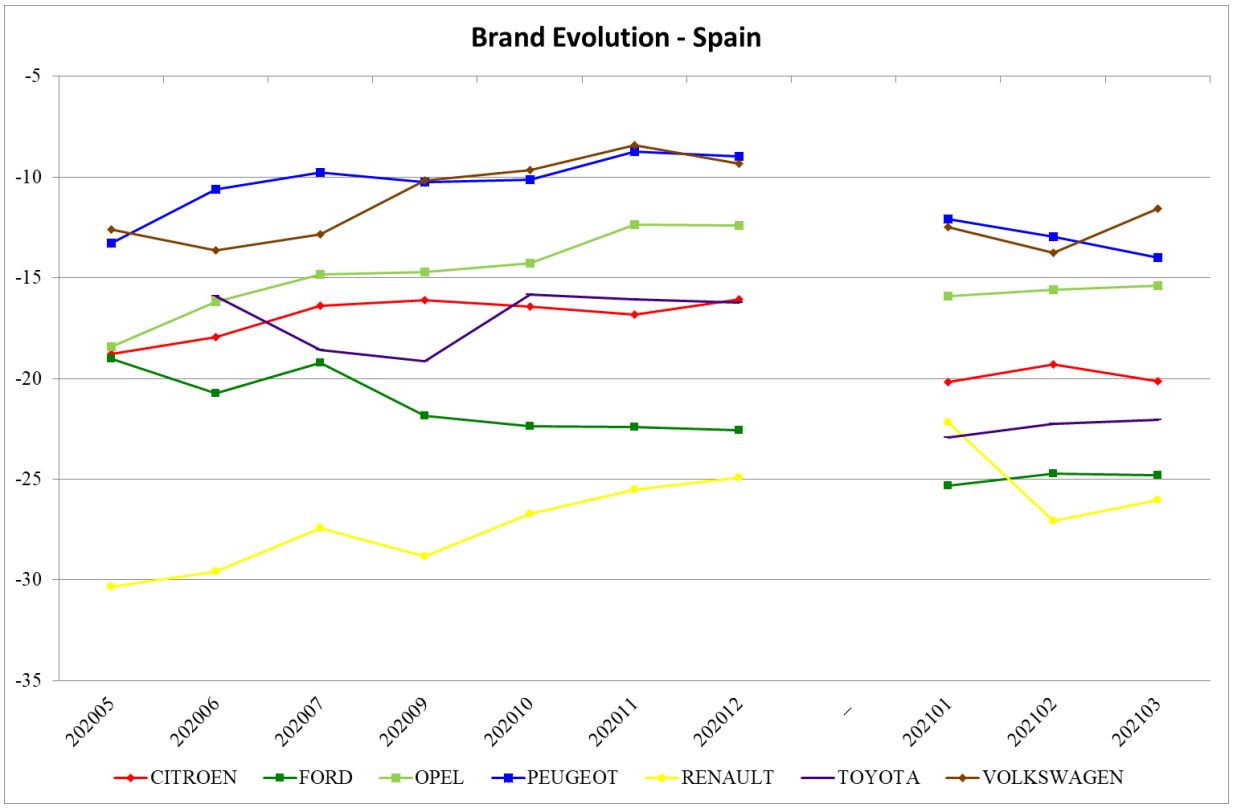


Figura 17: Evoluzione indice pricing power sul mercato Spagna periodo 05/2020 – 03/2021

Successivamente alla creazione delle sintesi per i mercati dei G7 con i posizionamenti e l'evoluzione dell'indice di pricing power, il team di Pricing HQ elabora per il top-management della regione EMEA il grafico di sintesi nei quali si mostra l'andamento del pricing power dei brand oggetto dell'analisi a livello complessivo sui mercati G7. Questa, insieme alle viste per le altre regioni permette di definire il posizionamento reale del brand rispetto al suo brand target.

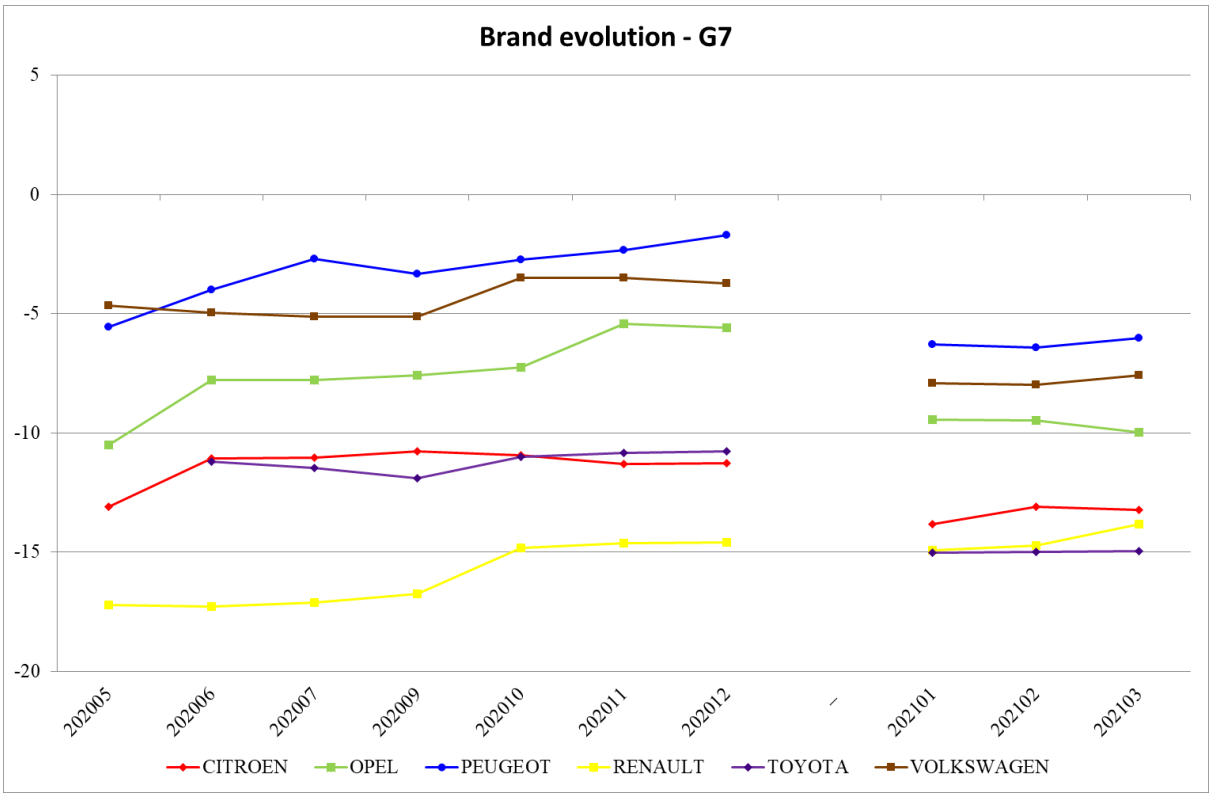


Figura 18: Evoluzione indice pricing power mercati G7 periodo 05/2020 – 03/2021

Come detto in precedenza i team di Pricing di ogni brand di PSA definiscono un brand target che sarà il riferimento in termini di indice di pricing power. Solitamente la scelta cade su un brand che per posizionamento e prospettive future è quello più comparabile con il proprio ma che per varie ragioni potrebbe avere un miglior posizionamento sul mercato. L'obiettivo, dunque, che il team di Pricing del marchio si pone è quello di migliorare il posizionamento rispetto a quel brand puntando a superarlo a livello di pricing power o di raggiungere un valore considerato strategico per il successo del brand in termini di competitività e di redditività. Per questo motivo è richiesto dal top-management di PSA che oltre alla definizione del brand di riferimento venga anche determinato un percorso a step che porti al raggiungimento di tale obiettivo di pricing power. A tal fine viene predisposta una tabella nella quale si riportano ogni mese i risultati dell'indice che emergono dal confronto, su ogni segmento, tra il proprio modello e quello del concorrente per i vari mercati.

SPAIN

if Real.>Obj +0,5 | if Obj.-0,5<real. >Obj. +0,5 | if Real.<Obj -0,5

		MAR	APR	MAY	JUN	JUL/ AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	YTD	FY
A SEGMENT Panda vs Aygo	Target	-0,1	1,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	0,6	2,0
	Actual	0,0	1,8	-	-	-	-	-	-	-	0,9	
A SEGMENT 500 vs Aygo	Target	9,9	11,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	10,6	12,0
	Actual	10,2	12,5	-	-	-	-	-	-	-	11,3	
B-SUV SEGMENT 500X vs Captur	Target	-7,5	-6,0	-4,5	-4,5	-4,5	-4,5	-4,5	-4,5	-4,5	-6,8	-5,0
	Actual	-8,7	-5,1	-	-	-	-	-	-	-	-6,9	
C SEGMENT TIPO vs Megane	Target	-2,1	-0,6	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	-1,4	0,0
	Actual	-2,7	0,0	-	-	-	-	-	-	-	-1,3	
BRAND AVERAGE	Target	-3,3	-1,8	-0,6	-0,6	-0,6	-0,6	-0,6	-0,6	-0,6	-2,6	-1,0
	Actual	-4,1	-1,0	-	-	-	-	-	-	-	-2,5	

Tabella 3: Simulazione FIAT, esempio di sintesi evoluzione del pricing power per segmento in Spagna

Da questa sintesi si vanno successivamente a creare la tabella riassuntiva del pricing power complessiva dei mercati G7 e le tabelle di sintesi per ogni modello sui vari mercati in modo da stabilire il posizionamento reale di ciascuno di essi sull'insieme dei G7. Tutti i risultati vengono poi presentati ogni mese dai direttori di marketing delle filiali di ciascun Paese durante una riunione definita "RAP meeting", nella quale tra le altre cose si approvano gli investimenti richiesti dai vari mercati per la promozione e si presentano gli indici di pricing power di dei vari brand al top-management che verifica che il percorso stabilito ad inizio anno per raggiungere il brand target si stia rispettando.

Punti di forza e criticità della metodologia

Avendo descritto in maniera approfondita come funziona il calcolo del pricing power e il processo operativo che viene seguito dai diversi attori coinvolti, si andranno ora ad evidenziare i principali punti di forza e le criticità che presenta questa metodologia per la definizione del posizionamento. Partendo dai punti di forza si possono sottolineare:

- **Accessibilità**: dato che il calcolo ed anche le parti di elaborazione ed analisi dei dati vengono gestiti attraverso file Excel, questi risultano essere facilmente condivisibili e accessibili a tutti. Ad esempio nel Tool online di FCA questo non era possibile perché per accedervi era necessario essere in possesso di un'autorizzazione particolare che molte volte limitava la possibilità di condividere il lavoro con altre persone dell'azienda. Al contrario un file Excel non ha bisogno di autorizzazioni o accessi particolari ed è consultabile da chiunque ne avesse bisogno all'interno dell'azienda.
- **Adattabilità**: nel corso della sua evoluzione il sistema di calcolo ed il processo è sempre diventato più adattabile rendendo molto facile apportare cambiamenti o modifiche all'analisi. Ad esempio, è questione di pochi click aggiungere nuovi concorrenti, cambiare dei contenuti e modificare le promozioni. Si può definire infatti un sistema altamente personalizzabile che consente anche di essere facilmente collegato a documenti esterni per poter condurre ulteriori analisi. Grazie proprio a questa sua capacità di essere così adattabile alle necessità di ciascun brand o mercato è stato scelto come base per la metodologia comune che è stata elaborata a seguito della fusione con FCA, come verrà meglio descritto nel capitolo seguente. Trattandosi di un sistema aperto e non chiuso come il Tool di FCA, ha permesso di tracciare il posizionamento anche dei marchi FCA, cosa che sarebbe stata molto più lunga e complessa nel caso si fosse scelto il Tool in quanto si sarebbe dovuti intervenire sulla parte di codice software alla base del programma e avrebbe richiesto numerosi test e fasi di allineamento. L'adattabilità del sistema è mostrata anche dal fatto che il file PSA PT, sul quale vengono calcolati gli indici di aggressività per ciascun modello per i vari mercati, è lo stesso per tutti i brand del Gruppo, consentendo di fare un'analisi unica per tutti i marchi che risulta essere

molto più efficiente e soprattutto consistente nei risultati. In questo modo non si corre il rischio di avere dati discordanti tra i diversi brand, ma al contrario viene offerta un'unica immagine della situazione competitiva sul mercato che non lascia spazio a differenti punti di vista.

- **Buona rappresentazione del mercato**: collegato a questo ultimo concetto si lega quest'altro punto di forza della metodologia di PSA. Questa, come descritto precedentemente, offre un'istantanea mese per mese di quello che è il posizionamento di ciascun modello calcolato come discostamento dal suo valore obiettivo. In questo modo l'immagine che viene offerta è quella di un mercato in continua evoluzione dove tutti i brand subiscono delle variazione del pricing power in base alle politiche commerciali e di prodotto intraprese. Questa rappresenta una situazione reale, in quanto il mercato è in effetti in costante cambiamento, rispetto al punto di vista usato nella metodologia FCA nella quale i modelli del gruppo sono a cento e si calcola la distanza di ciascun concorrente da questi. È quindi una contrapposizione tra un punto di vista statico, di FCA, e dinamico usato invece da PSA.

Sebbene quindi questa metodologia è molto efficace nel fornire le informazioni riguardo al posizionamento dei modelli sul mercato, presenta alcune criticità che influiscono negativamente sull'efficienza. Tra le principali sono state individuate:

- **Gestione tramite Excel:** questa criticità rappresenta l'altra faccia della medaglia rispetto al primo punto di forza legato all'accessibilità. Se da un lato una gestione basata su fogli di calcolo Excel permette una condivisione più rapida ed accessibile a tutti coloro che lo ricevono, dall'altro assorbe i problemi legati più che altro al software e non direttamente imputabili alla metodologia. Molto spesso, trattandosi di file molto pesanti il programma è soggetto a crush che causano la perdita del lavoro svolto fino a quel punto e di conseguenza la necessità di rifare quanto fatto in precedenza. A questo si lega ad esempio possibili problemi causati dall'incompatibilità determinata dall'utilizzo di versioni più o meno aggiornate del software che possono impedire la corretta visualizzazione e l'utilizzo dei file da un computer all'altro anche all'interno della stessa organizzazione. Inoltre, a questi si

aggiunge il problema che i file Excel per come sono progettati sono poco protetti, nel senso che non è possibile impedire di apportare correzioni e questo potrebbe causare il diffondersi di documenti modificati che non corrispondono più a quelli originali e che dovrebbero essere invece utilizzati. Questa cosa accade abbastanza soventemente in quanto ogni persona che lavora sui file cerca di trovare delle soluzioni diverse per rendere più efficiente il proprio lavoro ma questo crea dei problemi di incompatibilità nel momento in cui i dati devono essere aggregati, come nel caso delle sintesi e dei grafici sul posizionamento.

- **Archiviazione e flusso di informazioni:** come visto durante l'analisi del processo, ogni mese vengono prodotti vari documenti a supporti di quelli ufficiali e presentati al top-management, tra questi il documento di commento alle variazioni dell'indice di pricing power tra mese e mese, la tabella contente tutte le promozioni per tutti i modelli tracciati sul mercato e i PSA PT per ogni segmento dove sono calcolati gli indici, uno per segmento. La conseguenza più diretta della gestione di tutti questi diversi file è la difficoltà nella loro archiviazione. Ufficialmente tutti i file definitivi devono essere caricati sul database predisposto online DocInfo, ma molto spesso è utile a chi ci lavora averli scaricati anche in locale sul proprio computer o sulla rete aziendale in modo da potervi accedere più velocemente senza doverli ogni volta scaricare dal database. Essendo però il DocInfo accessibile sia agli NSC sia ai team HQ capita che un aggiornamento dei file sul database, se non immediatamente comunicato alle varie parti interessate, può generare una situazione caotica nella quale si fatica a capire quali siano i file definitivi da usare per elaborare le sintesi e i grafici finali. Inoltre, soprattutto i team di Pricing HQ si ritrovano a dover gestire una mole di documenti e file che crea molto sovente delle incomprensioni e ritardi nell'effettuare le verifiche e le analisi richieste. Tutto questo comporta un impegno importante in termini di tempo nello stabilire quali siano i documenti corretti da utilizzare. Al fine di risolvere tale criticità è necessario ripensare il flusso delle informazioni in modo da trovare un sistema meno dispersivo di quello attualmente in uso, cercando una soluzione unica per tutti i brand che al momento lavorano in modo abbastanza indipendente su questi aspetti.
- **Errori e continue correzioni:** questa è la causa principale dei problemi appena descritti. Infatti, la grande quantità di documenti e file che si creano ogni mese al fine di presentare i risultati sul posizionamento, è dovuta soprattutto al fatto che

questi devono essere corretti e rivisti molte volte dai vari gruppi interessati. Questo perché durante la compilazione dei PSA PT i team di Pricing degli NSC commettono errori o imprecisioni che vanno di volta in volta corretti e aggiustati in modo da determinare il corretto indice di pricing power del mese. Molti di questi riguardano l'inserimento delle promozioni, perché si tratta di un compito completamente manuale per il quale vanno considerati numerosi dati che possono essere mal interpretati da chi esegue il caricamento o semplicemente si possono compiere errori di battitura. Per questo le fasi di verifica e controllo da parte del team di Pricing HQ dei vari brand è di fondamentale importanza per individuare questi errori e cercare in questo modo di non compromettere l'analisi, però ha come conseguenza dei continui scambi di documenti con gli NSC che porta ad avere molte versioni diverse dei file generando confusione se non correttamente gestiti ed archiviati.

4.1.1.3 Metodologia STELLANTIS

Si sono andate ad analizzare le due metodologie utilizzate nel passato da FCA e PSA per determinare il posizionamento dei propri veicoli sul mercato. L'approccio utilizzato dalle due aziende è radicalmente diverso, tant'è che i due metodi talvolta risultano incomparabili. Questo è dovuto al fatto che l'immagine che vogliono dare ha sia un significato sia un obiettivo diverso. Per questa ragione nel momento in cui i due Gruppi hanno dato vita a STELLANTIS, si è dovuta scegliere quale metodologia mantenere ed utilizzare per tutti i brand, in modo che non ci fossero differenze su tema fondamentale come il posizionamento sul mercato. Dato il grande successo riscontrato nell'utilizzo del Pricing Power da parte di PSA, è stato deciso di allargare il suo utilizzo anche ai brand FCA.

La metodologia utilizzata dai brand del nuovo Gruppo è molto simile a quella descritta nel capitolo precedente di PSA, di seguito si andranno a descrivere le fasi del processo di convergenza su un unico strumento, analizzare le principali differenze rispetto al metodo PSA, e quali sono i principali benefici che porterà ai brand di ex-FCA.

Al fine di allineare tutti i brand alla nuova metodologia sono stati istituiti a partire dagli inizi di febbraio 2021 dei tavoli di lavoro a cui hanno partecipato i Princing manager di tutti i brand di STELLANTIS, che si riunivano una volta a settimana per discutere su tutti quegli elementi su cui era necessario prendere una decisone unica, in modo tale da avere per il mese di marzo 2021 un'immagine definitiva per tutti i brand sul loro posizionamento con la nuova metodologia. Terminata questa fase, all'incirca un mese dopo l'inizio dei lavori, i team di Pricing ex-PSA hanno elaborato i file di competitività utilizzando lo strumento del PSA-PT tenendo conto delle modifiche apportate alla loro metodologia durante la fase precedente. Successivamente si è aperto un periodo, durato circa quindici giorni, nel quale ai report PSA-PT sono state caricati i dati sulle promozioni attive sui rispettivi mercati per ogni modello, a cui è seguito un controllo da parte dei team di Pricing ex-FCA (con il supporto dei Business Center) al fine di verificare il corretto inserimento del valore delle promozioni per i modelli dei brand FCA. Conclusa questa fase i team di Pricing si sono concentrati sull'elaborazione dei principali KPI per i vari mercati, creando le aggregazioni per le diverse "Regions" coinvolte (ad esempio EMEA, LATAM, Nord America). Una volta ottenuti i KPI e i dati di Pricing Power per i mercati oggetto

dell'analisi, è stata fatta una presentazione, chiamata "Pricing Commitee", al CEO di STELLANTIS Carlos Tavares in modo da offrigli la situazione attuale sul posizionamento di tutti brand utilizzando la stessa metodologia.

La prima fase è servita per trovare un allineamento sui quattro elementi che sono alla base della metodologia:

- Il perimetro dell'analisi da portare al Pricing Committee
- I mix di segmento e mercato da considerare per il calcolo
- La tabella valori (CPV o "Customer Perceived Value")
- I valori delle promozioni

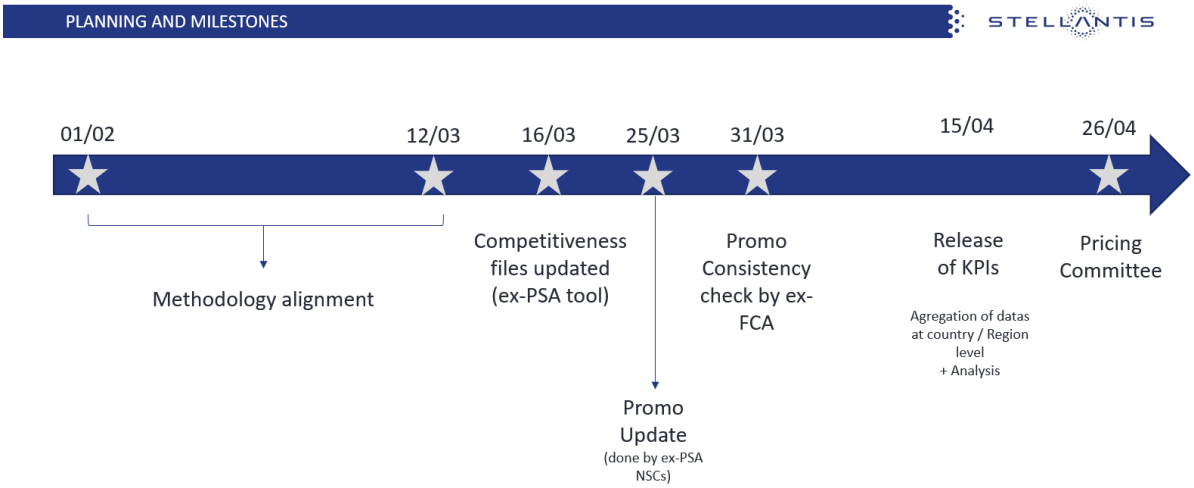


Figura 19: Linea del tempo attività di convergenza su metodologia STELLANTIS

Riguardo al primo punto, il perimetro dell'analisi, le scelte da compiere sono state principalmente quali Paesi includere nell'analisi, e quali segmenti considerare, in quanto non sarebbe stato fattibile comprendere in questa prima versione della nuova metodologia tutti i Paesi e segmenti di mercato in cui opera il Gruppo per la quantità di dati che si sarebbero dovuti gestire. Per questo motivo è stato definito di concentrare l'analisi sui cinque mercati più importanti a livello di volumi di vendita che sono Francia, Italia, Germania, Regno Unito e Spagna, definiti come "G5", che rappresentano circa l'80% dei volumi del nuovo Gruppo. Lo

stesso approccio è stato applicato per la selezione dei segmenti da rappresentare ed i modelli della concorrenza da tracciare, che ha portato a scegliere:

- il segmento A (C1, 500, Panda, i10, 108, Picanto, Aygo, Twingo);
- il segmento B-SUV (C3 Aircross, 500L, 500X, Ecosport, Puma, Kona, Renegade, Stonic, Juke, Crossland, Mokka, 2008, Captur, Arona, C-HR, T-Cross, T-Roc);
- C-HATCH (308, C4, Astra, Tipo, Golf, Corolla, Megane, Leon, Focus, Ceed);

Un'altra decisione da prendere ha riguardo i mix che, come visto nel capitolo precedente, si riferiscono ai pesi da assegnare ai vari segmenti e mercati ai fini di fare l'aggregazione e calcolare così il valore di Pricing Power. Per questi si è deciso di considerare i mix inseriti nel budget 2021 di STELLANTIS, che per il cluster di brand "mainstream" corrispondono ai mix congiunti di Jeep, Fiat, Peugeot, Citroen ed Opel.

		ITALY	FRANCE	GERMANY	SPAIN	UK	5MM	
A Segment	PANDA	12,3%	3,5%	1,2%	0,7%	0,4%	29,0%	
	500	3,1%	1,5%	2,4%	1,3%	2,7%	11,0%	40,0%
B-SUV Segment	500X	15,0%	13,7%	7,0%	5,9%	6,4%	48,2%	
C Segment	TIPO	3,8%	7,5%	5,5%	3,9%	2,1%	22,8%	
AVG MARKET		34,2%	26,2%	16,2%	11,9%	11,6%	100%	

Tabella 4: Mix di segmenti e mercati, stellantis budget 2021

		ITALY	FRANCE	GERMANY	SPAIN	UK	5MM	
A Segment	PANDA	33,6%	1,8%	1,7%	0,9%	0,7%	38,8%	
	500	8,5%	3,9%	6,5%	4,4%	5,7%	29,0%	67,8%
B-SUV Segment	500X	11,7%	2,2%	1,4%	1,8%	1,2%	18,3%	
C Segment	TIPO	6,3%	3,0%	2,1%	1,7%	0,8%	13,9%	
AVERAGE BRAND		60,1%	10,9%	11,7%	8,9%	8,5%	100,0%	

Tabella 5: Mix di segmenti e mercati, fiat budget 2021

Dall'osservazione delle due tabelle riportate sopra, la prima rappresentante il peso di ciascun segmento secondo il budget 2021 di STELLANTIS, la seconda il peso dei segmenti secondo il budget 2021 del brand Fiat, si evince come la differenza è notevole soprattutto per i segmenti

A e B-SUV. Infatti, se si tiene in considerazione solo il brand Fiat il peso del segmento A nel budget risulta del 67,8%, contro il 40% del budget di STELLANTIS nel quale sono inclusi anche i modelli di tale segmento degli altri marchi del Gruppo. Una differenza altrettanto significativa si può apprezzare per il segmento B-SUV, dove in Fiat è stato assegnato un valore del 18,3%, mentre a livello di Gruppo questa quota sale al 48,2%. Tali percentuali rappresentano la distribuzione delle vendite attese per ogni segmento nell'anno e hanno un impatto decisivo nel momento di calcolare il Pricing Power generale di un Brand. In particolare, prendendo a titolo di esempio il segmento A, è possibile affermare che il Pricing Power del marchio Fiat sarà impattato negativamente da questa diversa valutazione delle quote, perché tale segmento, che rappresenta circa il 70% dei volumi, è quello su cui il marchio ha costruito il suo Pricing Power nel corso degli anni attraverso il posizionamento di 500 e Panda sul mercato. Il peso di questo segmento è stato molto ridimensionato (-27,8% vs Fiat) dai nuovi valori presi come riferimento e per questo al fine di ottenere lo stesso valore di Pricing Power di prima, il brand dovrà cercare migliorare tale valore anche sugli altri segmenti, sui quali storicamente ha preferito una strategia più vicina alla competitività e quindi ad offrire un prezzo di acquisto inferiore alla concorrenza per sostenere i volumi di vendita.

Un altro elemento sui cui i brand hanno dovuto lavorare per trovare un punto di incontro comune è stata la tabella valori (CPV). Come visto in precedenza nella CPV viene assegnato un valore ad ogni contenuto equipaggiabile al veicolo, insieme ad altre caratteristiche come la potenza (misurata in "horse power"), il range di autonomia in elettrico, il numero di marce del cambio, a cui si corrisponde un valore minimo, uno massimo e uno ad ogni step di incremento di quella particolare specifica. I contenuti e le caratteristiche che vengono valorizzati nella tabella valori sono centinaia e per questo l'allineamento su questi aspetti è quello che ha occupato maggiormente i team di Pricing dei vari marchi, all'incirca tre settimane. Il primo passo da compiere è stato confrontare le tabelle valori di FCA e PSA andando ad individuare quali contenuti fossero valorizzati e quali no, e solo in secondo momento, dopo aver deciso quali caratteristiche valorizzare, si è proceduto ad assegnare i valori. Essendo la metodologia scelta di PSA per la maggior parte delle voci della tabella sono stati tenuti i valori di riferimento della CPV PSA, anche se su alcuni si è dovuta trovare una convergenza. Infatti, durante l'elaborazione del nuovo Pricing Tool, FCA aveva provveduto insieme al Boston Consulting Group, ad una revisione completa dei valori della CPV alla base dell'analisi di competitività, aggiornandoli in accordo ai valori forniti dai database di JATO Dynamics. Perciò nel momento

di definizione di valori condivisi si è comunque utilizzata dove necessario questo precedente lavoro per aggiornare i valori della nuova tabella, in modo che alla base della nuova metodologia ci fossero dei dati recenti. I cambiamenti apportati alla tabella valori hanno avuto un effetto importante nel calcolo del Pricing Power dei vari brand, al pari dell'impatto dei nuovi mix, tanto per i marchi FCA come per quelli PSA.

L'ultimo aspetto su cui i team di Pricing hanno dovuto convergere è la definizione del valore delle promozioni. Come visto nei capitoli precedenti le due aziende si affidavano a due fornitori diversi per ottenere i dati sulle promozioni applicate dai concorrenti sui modelli nei vari mercati: FCA utilizzava i dati forniti da JATO Dynamics, mentre PSA utilizzava quelli offerti da PromoCar. Dato che si è deciso di mantenere la metodologia del Pricing Power di PSA, i team di Pricing hanno convenuto che sarebbe stato meglio continuare ad utilizzare i dati di PromoCar in quanto già implementati nel processo di calcolo. In linea teorica, anche trattandosi di due aziende diverse, i dati sulle promozioni non dovrebbero differire molto in quanto il metodo con cui sono ottenuti risulta pressoché il medesimo, nel senso che le due aziende per ottenere i dati sulle promozioni conducono delle interviste e indagini presso i concessionari dei brand nei vari mercati. Nella pratica però si è riscontrato che i valori offerti sono differenti. La causa è principalmente attribuibile al fatto che vengono applicati diverse percentuali di utilizzo ("take rate") alle diverse promozioni attive e perché viene utilizzata una diversa classificazione delle promozioni.

MODEL	UID	VERSION	Promo PSA	Promo FCA	Δ PSA-FCA
TIPO	8218917	1.0 CITY CROSS	3.136	3.420	-284
C4	8204655	1.2 PURETECH 130 S/S FEEL PACK	3.400	4.195	-795
308	8197155	1.5 BLUEHDI 130 ALLURE PACK S/S	4.631	6.025	-1.395
GOLF	7866903	1.0 TSI EVO 81KW LIFE	5.285	3.182	2.103
ASTRA	7272316	1.5 CDTI BUSINESS ELEGANCE 90KW S/S	4.550	4.845	-295
MEGANE	7862140	1.5 DCI 85KW BLUE BUSINESS	6.257	3.933	2.324
FOCUS	7712227	1.5 ECOBLUE 88KW ST LINE	5.924	5.253	672

FCA
FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES

PSA
GROUPE

All channel					100%
Incentive Uid	Incentive Type JATO	Incentive Type FIAT	Jato Value	Dealer Contr.	Take Rate
94766	Discount; down payment allowance	DSC	7.650 €	1.800 €	
94767	Discount; down payment allowance	DSC	500 €	- €	
94768	Discount; down payment allowance	DSC	1.500 €	150 €	
94769	Discount; overvaluation – trade-in vehicle	TRADN	1.000 €	- €	40
94770	Discount; price reduction	DSC	3.250 €	1.250 €	100
94771	Discount; scrap - government	GOVNMT	1.500 €	- €	8
94772	Discount; scrappage	SCRAP	1.000 €	- €	8
Total discount on the specific channel			**3.850 €**	**1.250 €**	

Total discount weighted	**3.850 €**
Dealer contribution Adjustment (to reach at least 5% of MSRP)	83 €
Total discount in competitiveness	**3.933 €**

TYPE	VALUE	TAKE RATE
FINANCE OFFER	800 €	
CASH DISCOUNT	1.107 €	100
CASH DISCOUNT	3.250 €	100
GOVNMT	1.500 €	20
FREE METALLIC PAINT	800 €	100

		Δ
TOTAL Incl. Financing	6.257 €	-2.324 €

		Δ
TOTAL DISCOUNT	5.457 €	- 1.525 €

Tabella 6: calcolo delta promo FCA vs. PSA su Renault Megane, febbraio 2021, Italia

L'esempio riportato sopra mostra il calcolo del valore totale della promozione calcolato a destra con i dati di JATO Dynamics, a sinistra con i valori di PromoCar per la Renault Megane. Quest'analisi sulle differenze delle promozioni è stata condotta sui dati di febbraio quando ancora non era in utilizzo la nuova tabella valori e i mix condivisi, per poter fare una simulazione sul valore di Pricing Power del brand Fiat prima del rilascio dei report ufficiali. Da questo esempio si può apprezzare come la differenza sul valore delle promozioni offerto dai due fornitori può essere molto elevata, 2.324€ in questo particolare esempio.

L'allineamento sui valori delle promozioni è stato portato avanti in una prima fase dai team di Pricing nel momento in cui si doveva definire il fornitore su cui basarsi, e poi è stato gestito dai Business Center FCA con gli omologhi PSA, per determinare come si sarebbero dovute considerare le promozioni dei modelli FCA. Infatti, sui modelli del Gruppo si è deciso di utilizzare il reale valore delle promozioni attive fornito direttamente dal BC prima del calcolo mensile del Pricing Power, ma di usare i take rate forniti da PromoCar in modo da avere un'uniformità con quelli applicati per i modelli della concorrenza. Queste correzioni al calcolo sono state gestite direttamente dai BC, con il supporto del Pricing HQ, in quanto sono loro che

meglio di tutti conoscono le promozioni attive sulle vetture e sulle diverse versioni, dato che sono definite proprio da loro.

Grazie, dunque, al lavoro svolto dai gruppi Pricing dei brand, si è potuto arrivare alla definizione della nuova metodologia denominata STELLA PT (STELLANTIS Pricing Tool), che ha molto in comune con quella utilizzata fino a questo momento da PSA, anche se si possono apprezzare alcuni sostanziali cambiamenti:

- **La tabella valori:** data l'importanza di questo documento ai fini del calcolo del Pricing Power i valori di ogni singolo contenuto è stato deciso di comune accordo durante i tavoli di lavoro dei team di Pricing, creando di fatto un ibrido tra le precedenti tabelle valori in uso in FCA e PSA.
- **Calcolo dell'indice di Pricing Power medio a livello di mercato e di "region":** questa differenza è dovuta all'introduzione dei volumi dei marchi Fiat e Jeep nel calcolare i pesi dei singoli mercati per poter definire un valore di Pricing Power medio a livello di regione (EMEA, LATAM, Middle-east, Asia) rispetto ai concorrenti presi come riferimento. Questo, ad esempio, ha portato l'Italia ad essere il mercato con il peso più alto dopo la Francia per il calcolo della media dei G5 Europa, dati gli elevati volumi di vendita dei due marchi in Italia.
- **Calcolo dell'indice di Pricing Power medio del segmento:** l'introduzione dei modelli dei brand Fiat e Jeep e dei loro marchi target come Renault nel perimetro dell'analisi ha avuto impatto anche sul peso dei singoli segmenti (A, B-SUV, C-HATCH). In particolare, rispetto ai precedenti PSA, sono incrementati i pesi dei segmenti A e B-SUV, a discapito del C-HATCH, a causa dell'inserimento di modelli con alti volumi di vendita come Panda, 500 e Twingo per l'A, e 500X, Renegade e Captur per il B-SUV.

Punti di forza e criticità della metodologia

Di seguito si analizzeranno i principali punti di forza e le criticità nell'introduzione di questa nuova metodologia dal punto di vista di ex-FCA, in quanto come detto in precedenza per ex-PSA si è mantenuta quella già in uso, senza cambiamenti sostanziali nel suo funzionamento. Per quanto riguarda i vantaggi portati dalla nuova metodologia STELLA PT si possono individuare i seguenti:

- **Indice basato sul 100% della gamma del marchio:** il principale beneficio portato da questa caratteristica è che viene catturato l'up-selling, nel senso che vengono incluse nell'analisi anche le versioni dell'alto di gamma, insieme alle serie speciali e alle versioni cabriolet nel caso siano presenti. Questi modelli sono solitamente quelli su cui è possibile applicare prezzi più alti, aumentando così il Pricing Power, ma che solitamente nell'elaborazione di competitività di FCA non venivano inseriti in quanto difficilmente comparabili con modelli specifici della concorrenza.
- **Tracciamento omogeneo e standard per tutti i brand:** a differenza di quanto veniva fatto nella metodologia FCA, in questa il calcolo dell'indice di Pricing Power viene condotto in modo unico per tutti i marchi del gruppo e consente sia la possibilità di effettuare velocemente un confronto sul posizionamento dei vari brand, sia di semplificare e ad ottenere risultati omogenei. Questo aspetto delle volte risultava critico nella metodologia FCA in quanto ogni marchio era responsabile di condurre e presentare la propria analisi di competitività, che delle volte poteva offrire immagini sul posizionamento differenti. Una situazione abbastanza ricorrente per l'analisi della concorrenza dei modelli Fiat 500X e Renegade, che confrontandosi con lo stesso basket di concorrenti e tra sé stessi, a seconda delle assunzioni fatte dai diversi gruppi di Pricing sul calcolo dei contenuti e delle promozioni potevano generare risultati diversi se nona addirittura contrastanti tra di loro, descrivendo quindi una situazione poco chiara per il top-management. Questa condizione è impossibile che si verifichi con la nuova metodologia, in quanto i valori (equipaggiamento e promozioni) dei modelli dei marchi inseriti nell'analisi sono gli stessi per tutti i brand appartenenti allo stesso cluster, senza possibilità di eccezioni o modifiche a quanto concordato in fase di allineamento ad inizio anno.

- **Alto coinvolgimento dei Business Center:** come accadeva già in PSA, la nuova metodologia cambia completamente il ruolo dei BC nell'elaborazione dell'indice di Pricing Power. Infatti questi passeranno da essere clienti a principali proprietari e responsabili della metodologia. Se prima ogni mese ricevevano l'analisi sugli indici di competitività elaborata dal Pricing HQ, d'ora in poi saranno loro a sviluppare il calcolo e l'HQ avrà il compito di verificare i dati e dare suggerimenti al mercato su come intervenire sul Pricing Power per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Descritti i principali vantaggi portati dall'introduzione della nuova metodologia si passa ora ad analizzare le principali criticità rispetto a quella precedentemente utilizzata in FCA:

- **Grande lavoro manuale per elaborare lo STELLA PT:** questa caratteristica della nuova metodologia rappresenta la maggiore criticità da un punto di vista operativo. A differenza di quanto avveniva con il metodo usato in FCA, nel quale per calcolare gli indici di competitività si adoperava un Tool online, il report STELLA PT, e tutti i documenti di supporto collegati, sono elaborati manualmente da un gruppo di persone specializzato. Questi, infatti, non sono altro che file Excel sui quali sono stati implementati degli automatismi per il caricamento dei dati dai database di JATO Dynamics (mentre il Tool FCA era collegato direttamente a quest'ultimi), e sui quali vengono caricati manualmente le promozioni su tutti i modelli inseriti nell'analisi usando come base i report forniti da PromoCar. A causa di questa caratteristica è necessario effettuare continui controlli e verifiche sul corretto inserimento dei dati e sul funzionamento delle formule, sia da parte del Pricing HQ sia da parte dei Business Center. Questi ultimi in particolare verificano che le informazioni sui propri modelli, comunicate ai team di Pricing Power, vengano correttamente recepite ed implementate nel calcolo degli indici, soprattutto sui dati di mix di vendita e promozioni. Al contrario il Pricing HQ effettua un'analisi sulle differenze rispetto al file del mese precedente e una verifica sulla consistenza di tali discostamenti confrontandoli con il paino delle azioni commerciali sviluppato mensilmente dal BC. Tutte queste fasi vengono rigorosamente effettuate su fogli di calcolo, molto spesso copiando e incollando le informazioni presenti sui file STELLA PT in quanto non è disponibile una funzione specifica per questo tipo di

analisi, e questo può portare ad errori oltre a rappresentare un'attività a non valore aggiunto per tanto per il Pricing HQ come per il Product manager del Business Center. L'attività di creazione dei file STELLA PT con il calcolo degli indici di Pricing Power, si può identificare come un'attività ad alto valore aggiunto per l'azienda data l'importanza data a questo strumento per il raggiungimento degli obiettivi di redditività, ma sicuramente potrebbe essere resa più automatica, di qualità e veloce se fosse aggiornata attraverso l'impiego di un programma pensato ad-hoc.

- **Impossibilità di tracciare altri brand eccetto quello obiettivo:** questa caratteristica, già riscontrata durante l'analisi della metodologia PSA, è quella che più differenzia i due metodi tra di loro ed è quella che risulta il cambiamento più importante per i marchi ex-FCA da un punto di vista strategico. Infatti a differenza di quanto avveniva con la creazione dei basket sul Tool di competitività di FCA, nella metodologia STELLA PT i brand devono identificare un "brand to kill" (letteralmente "marchio da uccidere") che rappresenterà l'obiettivo del marchio a livello di valore di Pricing Power. Per questo motivo l'HQ definisce per ogni marchio degli obiettivi sul Pricing Power che sono esclusivamente legati a tale brand target. Viene dunque meno l'analisi fatta su vari modelli della concorrenza presenti in quel determinato segmento, ma l'importante è il posizionamento rispetto ai modelli del brand scelto come obiettivo. Questo porta con sé un rischio abbastanza elevato sul fatto che vengano persi di vista alcuni concorrenti e che quindi non ci si accorga in tempo di cambiamenti o azioni in atto che possano rendere meno competitivi i propri modelli sul mercato. Questa problematica viene in parte risolta attraverso un'accurata definizione dei marchi target di ciascun brand. Infatti è difficile che un concorrente venga scelto come target per due diversi brand, ma al contrario si cerca di trovare il competitor giusto per ciascun marchio del Gruppo in base agli obiettivi e alla strategia scelta per quel determinato brand, in modo tale che nel complesso si tengano tracciati i principali concorrenti.

4.2 Approvazione prezzi

La seconda funzione del Pricing, la prima era l'elaborazione degli indici di competitività analizzati nel capito precedente, è quella di gestire l'approvazione dei prezzi delle vetture, e dei loro contenuti.

L'obiettivo di questa parte della trattazione è di analizzare il processo approvativo di FCA e PSA, evidenziandone i punti di forza e le criticità di entrambi, offrendo suggerimenti per il loro miglioramento, e le principali differenze che intercorrono tra i due.

Al contrario di quanto avvenuto con l'analisi di competitività le due aziende successivamente alla fusione in STELLANTIS non hanno ancora trovato una convergenza e dunque i due processi, diversi tra di loro, sono tutt'ora gestiti separatamente. Questo non significa che rimarranno tali, ma che semplicemente si cercherà una sinergia anche in questo ambito più avanti nel tempo. La ragione di questa scelta si può trovare soprattutto nella necessità di convergere su altri elementi prima di poter intervenire su questo processo, basti pensare ad esempio alla riorganizzazione del personale o alla sua interdipendenza con altre arre in fase di cambiamento come il marketing prodotto e il finance.

La raccolta dei dati e delle informazioni che saranno descritte di seguito provengono per quanto riguarda FCA dall'esperienza diretta nella gestione di approvazioni prezzi condotte durante il periodo di tirocinio per i brand Fiat e Abarth, mentre le informazioni per l'analisi del processo in PSA sono state raccolte attraverso degli incontri organizzati con manager dell'azienda responsabili del processo.

4.2.1 Processo approvativo FCA

Il processo di approvazione prezzi in FCA è gestito e coordinato dal gruppo di Pricing HQ del Brand, con il supporto del Marketing prodotto e del Finance HQ.

Ci possono essere varie motivazioni che portano a dover gestire un processo di approvazione, tra queste le più ricorrenti sono: il lancio di un nuovo modello o di una serie speciale, un restyling dei prodotti, cambiamenti nella configurazione dei prodotti, il lancio del Model Year. Per far fronte alla moltitudine di possibilità che possono richiedere l'inizio del processo, l'azienda ha suddiviso le approvazioni in due tipologie:

- Proposta di prezzo "Full"
- Proposta di prezzo "Light"

La prima viene utilizzata in tutti quei casi dove è necessario approvare una parte o tutta la gamma prodotto, e sua volta si suddivide in due versioni anch'esse chiamate "full" e "light" a seconda che venga approvato il 100% della gamma (il caso "full") o solo una parte (il caso "light"). Ad esempio, per l'approvazione di un nuovo modello da lanciare sul mercato si procede attraverso una proposta di prezzo "full", se invece bisogna approvare una serie speciale di un modello si procede con una "full light" perché non è necessario riapprovare tutti i trim del modello ma solo, in questo esempio, la serie nuova.

L'input per un'approvazione prezzi può venire dal Marketing prodotto oppure direttamente dal mercato. La prima via è sicuramente quella più seguita, in quanto è proprio quella funzione aziendale che ha il compito di lanciare nuovi prodotti o versioni sui mercati in cui il Brand opera, definendone tutte le caratteristiche e la strategia di posizionamento e di vendita. Ci sono dei casi però in cui sono gli stessi Business Center (BC) che chiedono di mettere in vendita sul mercato una versione diversa, definita "speciale", di un modello in gamma per meglio venire incontro alle richieste ed esigenze dei clienti del proprio mercato. Certamente questa seconda possibilità non è concessa a tutti i BC, perché altrimenti si avrebbe una gamma prodotto troppo

diversificata con un relativo aumento dei costi ed una gestione assai più complicata del portfolio prodotti anche dal punto di vista produttivo.

Al fine di creare una proposta di prezzo è necessario prendere in considerazione innanzitutto i costi, sia del veicolo sia dei contenuti con cui verrà equipaggiato, in modo da proporre un prezzo che permetta non solo di coprire tali costi ma anche di generare redditività. Il dettaglio dei costi per ogni modello e relative versioni è raccolto in due documenti, senza i quali una proposta di prezzo non potrebbe cominciare, e sono:

- **La V99:** è il documento che contiene tutti i costi ed è fornito dall'area Finance dell'azienda.
- **La "griglia prodotto":** è il documento che include tutti i contenuti e le funzionalità del modello resi disponibili in produzione, ed è definita dal Marketing Prodotto.

Per la creazione della V99 il Finance richiede i costi alla Produzione, che vengono periodicamente aggiornati in modo tale da avere la miglior stima possibile al momento dell'approvazione dei prezzi. In particolare in questo documento vengono inseriti i costi del veicolo base (costi di produzione), di tutti gli equipaggiamenti disponibili, i costi di trasporto e i costi specifici del mercato. Questi serviranno successivamente in fase di approvazione prezzi come base per garantire un giusto margine di profitto al modello e alle sue versioni.

Nella griglia prodotto, a differenza della V99, sono contenute tutte le combinazioni di motore e allestimenti disponibili per il modello, insieme alla disponibilità degli optional per ogni versione. A queste vengono poi associati i costi presi dalla V99, in modo tale che tutti i contenuti e le loro combinazioni abbiano assegnato un costo, altrimenti si potrebbero creare finti margini in fase di approvazione.

Dopo quindi aver definito correttamente questi due documenti, il processo di approvazione prezzi può iniziare. In questa fase verranno coinvolte le aree Finance, Marketing Prodotto, Marketing BC (locale del mercato) ed in particolare il Pricing HQ che è il proprietario del processo e il responsabile del seguimento e delle azioni da implementare. Ogni pricer infatti

sarà responsabile di gestire l'approvazione delle proposte di prezzo dei mercati che segue, confrontandosi soprattutto con i Product Manager locali dei vari Business Center.

Verrà ora analizzato il processo di approvazione per una proposta di prezzo "full", valido sia per il lancio di un nuovo modello, sia per una serie o allestimento speciale sui mercati.

Il processo può avere inizio quando il team di Marketing Prodotto condivide con i mercati "l'Instruction Letter" (IL), che è il documento ufficiale contenente il piano di marketing del nuovo modello o versione, nel quale vengono dettagliate tutte le caratteristiche del nuovo modello, le immagini ufficiali, la strategia di comunicazione, il piano di vendita, le configurazioni possibili ed infine le linee guida di pricing. Questi ultimi due elementi dell'IL saranno costantemente presi come riferimento dei pricer per la gestione della proposta di prezzo e per la sua approvazione, in quanto dovrà raggiungere gli obiettivi prefissati in IL riguardo a prezzi di listino, margine lordo (gross margin), mix di vendita e sconti applicati.

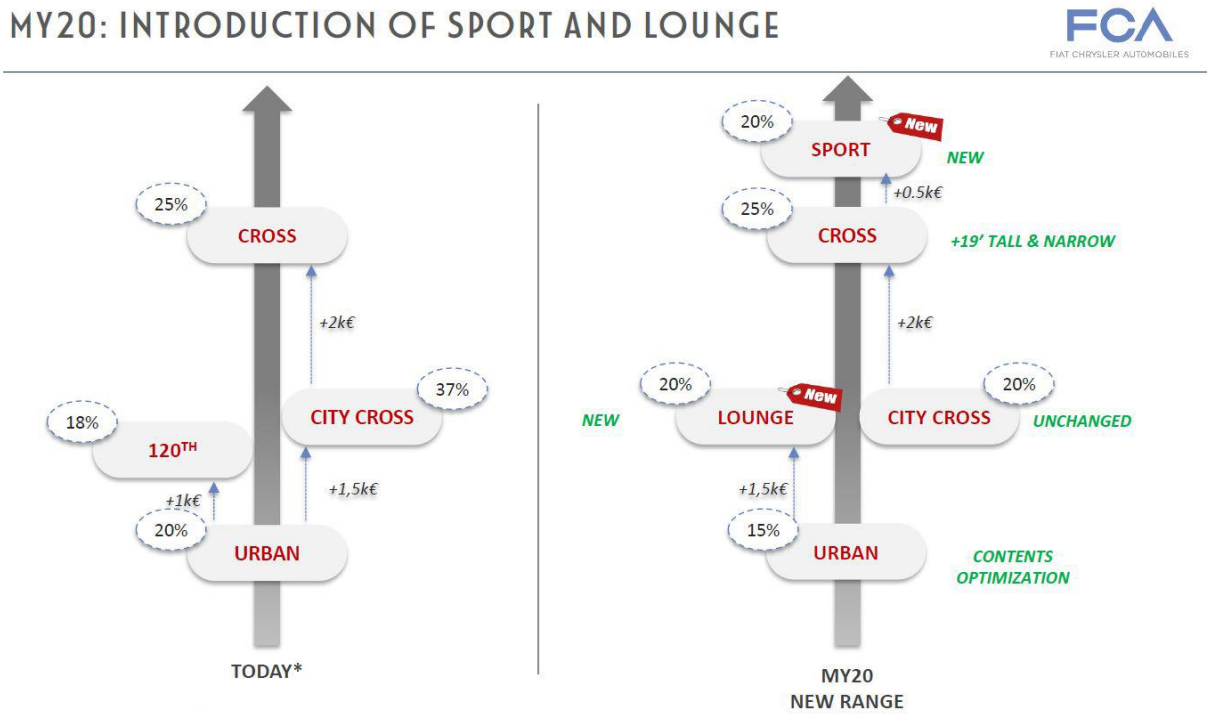
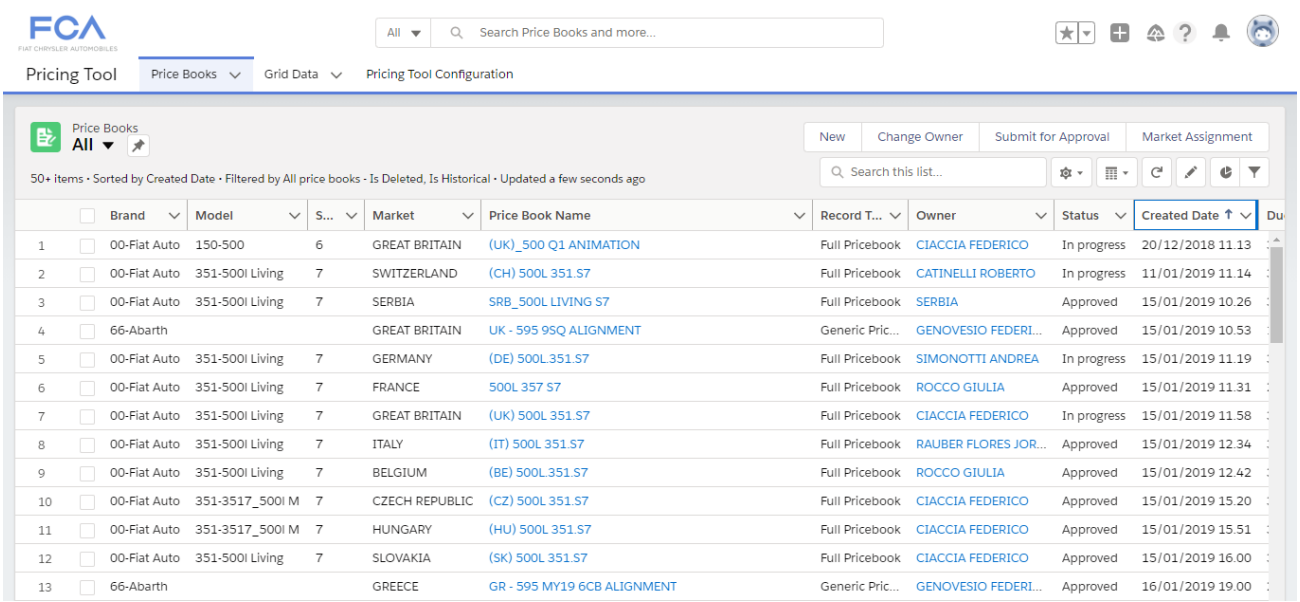


Figura 20: Esempio di Instruction Letter, 500X Model Year 2020

Lo strumento utilizzato per gestire le approvazioni è chiamato "cartellina" che consiste in una scheda creata su un apposito strumento online e cloud-based sviluppato dall'azienda chiamato

New Pricing Tool (NPT). La prima azione compiuta dal pricer quando si deve trovare a gestire un'approvazione è quella di creare la cartellina sul NPT, dove dovrà indicare:

- La ragione della creazione: può essere il lancio di un nuovo modello o di una nuova versione oppure effettuare un riposizionamento della gamma;
- Il titolo della cartellina: che dovrà contenere la sigla del mercato a cui si riferisce, il codice del modello ed infine il nome della nuova versione;
- Il mercato sul quale è rivolta l'approvazione;
- La V99 da usare come base per i costi;
- Il periodo di validità della cartellina: un periodo di un anno se si tratta del Model Year, più breve se una serie speciale disponibile solo in un certo momento dell'anno;
- La cartellina usata come riferimento: l'NPT permette di usare come base per la nuova proposta di prezzo una cartellina precedentemente approvata sul modello che si sta considerando in modo tale da risparmiare tempo. Nel caso ad esempio dell'approvazione di un nuovo trim su un modello, questa funzione permette di recuperare immediatamente gli altri trim già approvati ed in questo modo poterli usare come riferimento per quello nuovo.



	Brand	Model	S...	Market	Price Book Name	Record T...	Owner	Status	Created Date
1	00-Fiat Auto	150-500	6	GREAT BRITAIN	(UK)_500 Q1 ANIMATION	Full Pricebook	CIACCIA FEDERICO	In progress	20/12/2018 11.13
2	00-Fiat Auto	351-500l Living	7	SWITZERLAND	(CH) 500L 351.S7	Full Pricebook	CATINELLI ROBERTO	In progress	11/01/2019 11.14
3	00-Fiat Auto	351-500l Living	7	SERBIA	SRB_500L LIVING S7	Full Pricebook	SERBIA	Approved	15/01/2019 10.26
4	66-Abarth			GREAT BRITAIN	UK - 595 9SQ ALIGNMENT	Generic Pric...	GENOVESIO FEDERI...	Approved	15/01/2019 10.53
5	00-Fiat Auto	351-500l Living	7	GERMANY	(DE) 500L 351.S7	Full Pricebook	SIMONOTTI ANDREA	In progress	15/01/2019 11.19
6	00-Fiat Auto	351-500l Living	7	FRANCE	500L 357 S7	Full Pricebook	ROCCO GIULIA	Approved	15/01/2019 11.31
7	00-Fiat Auto	351-500l Living	7	GREAT BRITAIN	(UK) 500L 351.S7	Full Pricebook	CIACCIA FEDERICO	In progress	15/01/2019 11.58
8	00-Fiat Auto	351-500l Living	7	ITALY	(IT) 500L 351.S7	Full Pricebook	RAUBER FLORES JOR...	Approved	15/01/2019 12.34
9	00-Fiat Auto	351-500l Living	7	BELGIUM	(BE) 500L 351.S7	Full Pricebook	ROCCO GIULIA	Approved	15/01/2019 12.42
10	00-Fiat Auto	351-3517_500l M	7	CZECH REPUBLIC	(CZ) 500L 351.S7	Full Pricebook	CIACCIA FEDERICO	Approved	15/01/2019 15.20
11	00-Fiat Auto	351-3517_500l M	7	HUNGARY	(HU) 500L 351.S7	Full Pricebook	CIACCIA FEDERICO	Approved	15/01/2019 15.51
12	00-Fiat Auto	351-500l Living	7	SLOVAKIA	(SK) 500L 351.S7	Full Pricebook	CIACCIA FEDERICO	Approved	15/01/2019 16.00
13	66-Abarth			GREECE	GR - 595 MY19 6CB ALIGNMENT	Generic Pric...	GENOVESIO FEDERI...	Approved	16/01/2019 19.00

Figura 21: Homepage del New Pricing Tool FCA

Una volta creta la cartellina sul NPT, questa viene assegnata dal pricer al Product manager (PM) del BC, il quale dovrà preparare la sua proposta di prezzo. In questa fase il PM dovrà configurare il nuovo modello o versione seguendo le linee guida contenute nell'instruction

letter, facendo attenzione a raggiungere gli obietti di prezzo, margine, mix e sconto fissati. Al fine di facilitare la compilazione della cartellina al PM, e successivamente l'analisi del pricer, in un primo momento vengono tenuti aperti in cartellina i codici di trim e modelli già approvati oltre a quelli nuovi da approvare, che servono come base per costruire la proposta. Infatti, principalmente nelle approvazioni di nuove versioni o trim, gli obiettivi di cartellina sono definiti come dei delta rispetto a versioni o trim della gamma attuale.

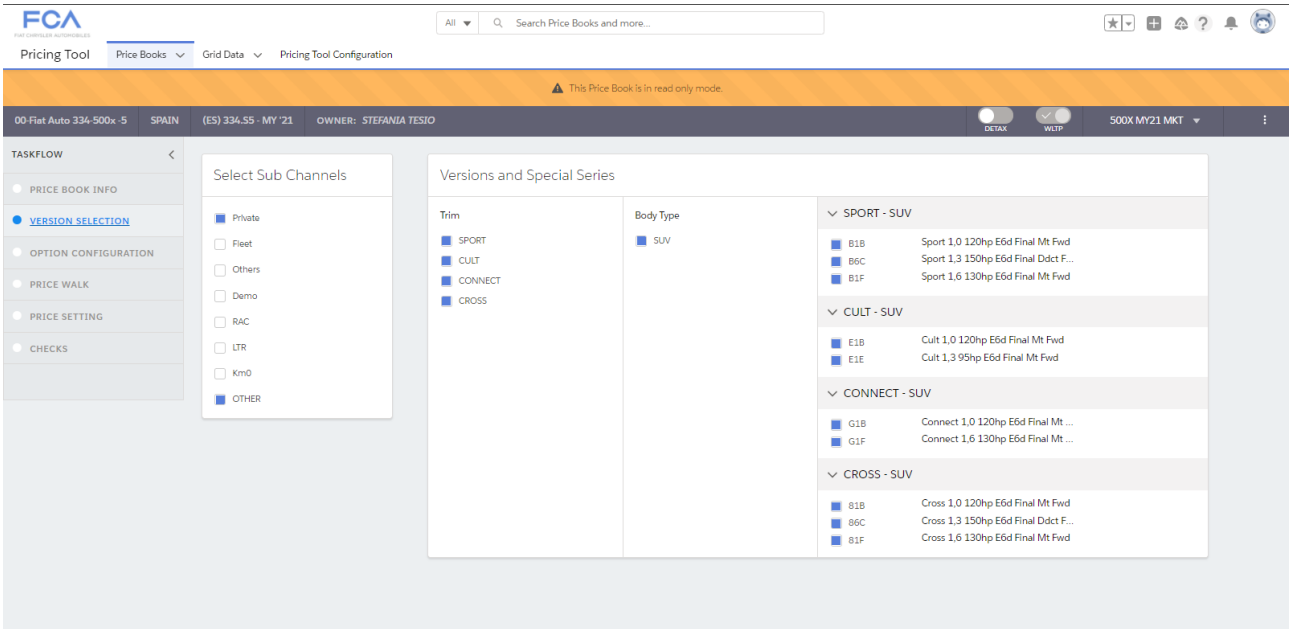


Figura 22: Vista per la selezione dei canali di vendita e delle versioni oggetto di approvazione, New Pricing Tool

Quando il PM del Business Center ha completato la sua proposta prezzo, questa viene assegnata al pricer sul NPT, che la scaricherà in formato Excel al fine di condurre la sua analisi. Gli elementi da controllare sono molteplici e riguardano le principali sezioni in cui si suddivide la cartellina. Di seguito verranno descritte le diverse parti che compongono una proposta prezzi e quali sono i controlli che il pricer deve eseguire al fine di procedere con il processo di approvazione:

- **Gli "economics":** nella cartellina vengono riportati i canali di vendita aperti e i relativi dati economici che previsti per ciasuno di essi. I pricipali sono il canale "privato" e "altro" che corrispondono alle vendite effettuate a clienti privati (B2C) o aziende (B2B), al quale si aggiunge il "totale canali" che corrisponde ad una media

pesata dei dati contenuti negli altri due. Qui i dati su cui viene posta maggiore attenzione sono i mix delle versioni, il margine lordo totale, il margine di contribuzione, il prezzo PVP, il prezzo DETAX, lo sconto totale, il margine lordo del veicolo base ed il margine lordo degli optional. Il controllo che viene eseguito è che tutti questi dati siano in linea con gli obiettivi di intruction letter fissati, e nel caso in cui ci fossero degli scostamenti si vanno ad indagarne le cause ed il pricer suggerisce delle azioni correttive.

- **I tassativi:** questi sono dei contenuti che su ogni versione del modello vengono considerati categorici e che non possono essere esclusi dalla configurazione del veicolo. Si distinguono tassativi tecnici, che sono ad esempio il libretto di uso e manutenzione o la copertura per il trasposto della vettura, i tassativi di mercato, che sono invece dei contenuti che il BC decide essere necessari per il proprio mercato come ad esempio le palette per il cambio automatico o i vetri oscurati, e i tassativi di prodotto, che sono quelli che il Marketing prodotto ritiene necessari al fine di differenziare la gamma come ad esempio il pacchetto dei vari a LED sui trim più costosi. In partica i tassativi sono dei contenuti su cui il cliente non può scegliere se comprarli o meno perché sono decisi direttamente dalla casa costruttrice di renderli disponibili su un determinato modello. Per evitare troppe differenziazioni tra i vari mercati ma venire comunque incontro alle loro diverse richieste, è concesso ai BC di scegliere su ogni modello uno solo tra tre diversi "cluster" di tassativi (main, core, upper) ognuno dei quali contiene un numero maggiore di contenuti. Per questo il controllo che effettua il pricer è che i tassativi inseriti dal PM rispettino il cluster scelto, in quanto non è concesso ai BC nessun tipo di deviazione da questo perchè ogni tassativo in più genera un costo maggiore e aumenta la complessità della gamma.
- **La configurazione:** in questa sezione sono elencati tutti i contenuti disponibili sul modello oggetto della proposta e per ciascuno di essi vengono definiti lo stato (se è non disponibile, optional, standard o tassativo), il take rate (valore che indica la probabilità che l'optional venga comprato dal cliente), il prezzo, il costo ed infine il margine. Se si tratta dell'approvazione di un nuovo modello il controllo che viene fatto è che la configurazione segua le linee guida dell'instruction letter, mentre se si tratta di una nuova versione o trim è necessario verificare che la configurazione rispecchi quella dell'ultima cartellina full approvata del modello a meno delle novità

introdotte dall'instruction letter. Oltre alla configurazione di verifica che non ci siano deviazioni sui prezzi degli optional e che non ci siano contenuti a margine negativo, questo infatti potrebbe bloccare l'approvazione della cartellina da parte del Finance HQ. Spesso in questa fase al pricer si affianca un Product manager HQ che lo assiste per risolvere eventuali dubbi che possono sorgere su come trattare determinati contenuti.

Effettuati tutti questi controlli il pricer a questo punto prepara il feedback da mandare al mercato con un elenco di tutti gli elementi da correggere nella proposta, in modo particolare sulla configurazione, ed eventuali consigli per migliorarla in termini di margini se questa non raggiuge i target desiderati. Queste fasi, di verifica e di invio di un feedback, vengono ripetute fino a quando la proposta del Business center non raggiunge gli obiettivi prefissati.

Quando la proposta è ritenuta valida sia dal BC sia dal Pricing HQ, la cartellina viene inviata al Finance HQ, che verifica che i dati economici rispettino gli obiettivi di budget posti ad inizio anno e i forecast, sia sotto l'aspetto della profittabilità sia dei volumi di vendita attesi. Se la proposta risulta in linea anche sotto l'aspetto finanziario e contabile allora il pricer può procedere a mandare in ciclo approvativo la proposta sul NPT, che dovrà essere approvata dal direttore del Pricing, dal direttore Finance del Business center e dal direttore Finance HQ che è l'ultimo a dare l'approvazione.

Il processo appena descritto serve in sintesi ad approvare una gamma di un nuovo modello oppure una serie o allestimenti speciali ed è quindi condotto prima del lancio sul mercato. Verrà di seguito descritta invece la cartellina light, che è lo strumento utilizzato per modificare alcuni parametri di prodotto e di prezzo del veicolo durante il suo ciclo di vita e la sua permanenza sui mercati. Questa tipologia di cartellina, ed il suo conseguente processo approvativo, ha lo scopo di intervenire su cambiamenti specifici della vettura, in modo da definirne il prezzo e lo stato (tassativo, optional, non disponibile). Tra le motivazioni più frequenti per cui è necessario usare una light si trovano:

- L'aggiunta di un nuovo equipaggiamento da inserire come optional;

- La modifica del prezzo e del take rate di un optional;
- Un incremento o diminuzione del prezzo di listino di una singola versione o di tutta la gamma del Brand;
- Per evitare un blocco di fatturazione ad un mercato a cui è stata consegnata una vettura sulla quale ci sono dei contenuti che non dovrebbero essere presenti;

Come si evince la cartellina light è uno strumento adattabile per venire incontro a diversi bisogni e rappresenta un mezzo che può essere usato in senso strategico per modificare il posizionamento di una versione o un modello in corso d'opera, ma anche come mezzo operativo per risolvere particolari problemi che si possono creare sui diversi mercati. Un'altra caratteristica della cartellina light è il suo vasto campo di applicazione, infatti all'interno di una light è possibile effettuare dei cambiamenti su un singolo trim, o addirittura su uno specifico telaio, fino a fare approvazioni per tutti i modelli della gamma.

La richiesta di creazione di questa tipologia di cartellina può avvenire da parte del Pricing HQ, del Marketing prodotto, oppure direttamente dal Business Center. Indipendentemente da dove proviene la richiesta il processo di approvazione risulta molto simile, se non identico, tra le varie opzioni ed è il seguente:

1. Il Marketing prodotto o il BC mandano via mail la richiesta per la generazione di una cartellina light descrivendone la ragione, i mercati a cui va mandata, il modello a cui si riferisce e le linee guida da applicare;
2. Il Pricing specialist responsabile del modello, prepara fac-simile della cartellina validi per i mercati detassati e tassati, e manda comunicazione agli altri specialist di procedere con l'invio delle cartelline ai BC;
3. Il pricer prende il fac-simile corretto da mandare ai BC da lui seguiti, aggiungendo alla cartellina: la sigla del mercato, il codice del modello, il numero di serie del modello, il costo dell'optional preso dalla V99 del modello (se si tratta di un intervento sui contenuti del veicolo), lo sconto medio ricavato dall'ultimo forecast approvato dal Finance ed il tasso di cambio (se il mercato è in valuta);
4. Il Pricing specialist manda la cartellina al Product manager del BC, chiedendo di formulare una proposta in linea con le linee guide definite centralmente;

5. Il Business Center compila i restanti campi della cartellina (prezzo, tasse applicate), verifica che i dati inseriti dal pricer siano corretti (lo sconto e il tasso di cambio) e la rimanda al Pricing HQ;
6. Il Pricing specialist esamina la proposta e verifica che siano rispettati gli obiettivi e le linee guida date;
7. Una volta terminata l'analisi il pricer manda la cartellina in approvazione al Finance HQ, tramite l'NPT;
8. Il Finance HQ verifica la proposta e manda un riscontro positivo o negativo sulla proposta;
9. Se il Finance HQ dà la sua approvazione allora il pricer può mandare in ciclo approvativo la cartellina sul NPT, al contrario deve chiedere al BC di rivedere la proposta, ripartendo dunque dal punto 4 del processo.
10. La cartellina viene approvata dagli approvatori, che sono il direttore del Pricing HQ, il direttore del Finance HQ e il direttore del Finance del BC.

Punti di forza e criticità della metodologia

Dall'esperienza derivata nello svolgimento di questo processo, sono stati individuati i suoi principali punti di forza e le sue criticità più significative, offrendo per quest'ultime possibili opzioni di miglioramento.

Tra i punti di forza si possono si possono evidenziare i seguenti:

- **Gestione delle cartelline sul Tool online:** il New Pricing Tool permette di gestire alcuni passaggi chiave di un processo approvativo in maniera semplice, come ad esempio la raccolta per le approvazioni finali della cartellina e la possibilità per il Product manager del BC di creare o modificare le configurazioni dei prodotti direttamente su questo strumento. Questo è reso possibile soprattutto grazie ad un'altra caratteristica del Tool, che è quella di raccogliere tutte le informazioni di supporto per la gestione delle cartelline e di renderle disponibili durante il suo utilizzo: la V99 con i costi dei contenuti, la griglia prodotto con tutte le varie combinazioni possibili tra questi, i dati sulle emissioni di CO2, le tasse applicate in ogni mercato (compresi eventuali bonus o malus legati alle emissioni) e i tassi di cambio allineati a quanto previsto dal budget. Questa capacità del Tool semplifica enormemente il lavoro dei Product manager dei BC e del team di Pricing HQ, che possono contare su dati sempre aggiornati, senza doverli reperire separatamente dalle varie fonti da cui provengono. A questa caratteristica si aggiunge la capacità del Tool di generare un file Excel contenente tutte le informazioni della cartellina, rendendo l'analisi delle proposte prezzi più agevole per i Pricing specialist, che inoltre le possono esaminare in maniera più approfondita e dettagliata attraverso funzioni e calcoli disponibili su Excel. Una volta conclusa l'analisi delle proposte del mercato e definito quella che meglio rispetta gli obiettivi prefissati, si può procedere con l'approvazione che è resa molto chiara e veloce dal Tool in quanto è possibile vedere in che stato si trova la cartellina e gli approvatori devono semplicemente premere un banner per registrare la loro approvazione.
- **Collaborazione con il Marketing Prodotto:** durante tutto il processo avviene un continuo scambio di informazioni tra il team di Pricing e di Marketing prodotto, perché in una cartellina non vengono solo approvati i prezzi delle versioni o del

modello ma anche la configurazione con cui il prodotto viene venduto sui vari mercati. Anche se è la divisione Pricing a essere responsabile del processo di approvazione, anche il Marketing ha un ruolo decisivo specialmente nelle fasi che precedono la creazione della cartellina, che sono quelle in cui vengono definiti gli obiettivi, le caratteristiche e le condizioni di vendita dei nuovi prodotti. È quindi soprattutto il team di Marketing che conosce nel dettaglio i nuovi prodotti e per questo supporta il pricer nella definizione della configurazione dei veicoli sui vari mercati, dando suggerimenti su come migliorala per incrementare la profittabilità o renderla più semplice. Inoltre, questa collaborazione tra i due gruppi è fondamentale perché è il Marketing ad avere la visione generale su tutte le approvazioni in corso, e quindi può facilmente riscontrare difficoltà o problemi comuni a più mercati e fornire una soluzione unica per ridurre il più possibile variazioni da mercato a mercato.

- **Obiettivi definiti a priori e chiari per tutto il processo approvativo:** questo è forte uno degli aspetti che impatta positivamente sul processo di approvazione. Il fatto di avere già prima della creazione delle cartelline degli obiettivi stabiliti permette di affrontare ogni fase del processo concentrandosi soprattutto sul loro raggiungimento. Tra i vari obiettivi che si definiscono in fase di redazione dell'Instruction Letter, i più importanti ai fini dell'approvazione della cartellina sono i mix di vendita che si intendono raggiungere sul mercato per ogni versione del modello, il margine lordo e il posizionamento in termini di prezzo rispetto al resto della gamma in modo tale da garantire i giusti step di prezzo tra le diverse versioni che compongono la gamma. Essendo questi target fissati a priori e condivisi con tutte le aree coinvolte, rende più efficace la discussione delle cartelline tra il BC e il team di Pricing HQ, in quanto quest'ultimo ha dalla propria il fatto di non poter accettare proposte che si distanziano troppo da questi obiettivi, obbligando di fatto il mercato a trovare soluzioni per raggiungerli in ogni caso.
- **Il flusso di informazioni tra gli stakeholder coinvolti:** il processo di approvazione risulta molto strutturato dal punto di vista della gestione del flusso di informazioni e dati che vengono scambiati tra le parti coinvolte. Si è già illustrato il ruolo determinate dell'Instruction Letter, che è il documento ufficiale su cui vengono raccolte tutte le informazioni, le caratteristiche e gli obiettivi del nuovo prodotto. Questa una volta definita dal team di Marketing prodotto, viene dapprima illustrata ai mercati attraverso una riunione, e successivamente inviata a ciascuno di essi dai

Pricing specialist insieme al link al Tool della cartellina creata per gestire l'approvazione. In questo modo i vari Business Center ricevono tutte le informazioni necessarie per riguardo alla configurazione e alle linee guida per il nuovo modello ed inoltre possono chiedere chiarimenti sulla nuova approvazione al team di prodotto. Un altro tassello fondamentale in questo flusso di informazioni è rappresentato dall'NPT che permette scambi delle cartelline rapidi e sicuri tra il Product manager del BC e il pricer, che sono si affidano ad esso per sapere lo status aggiornato della cartellina e monitorare la sua evoluzione (attraverso la creazione di vari scenari). La comunicazione tra questi due enti avviene principalmente via posta elettronica, in modo tale da lasciare traccia delle discussioni e di tenere informati gli altri stakeholder del processo come il Marketing ed i responsabili del modello. I messaggi scambiati cercano di essere il più standardizzati possibile così che sia più semplice per entrambe le parti comprendere ed interpretare l'informazione.

Oltre ai punti di forza appena descritti, il processo presenta alcune criticità che hanno un impatto negativo sulla sua efficienza che si ripercuote sull'operatività del Team di Pricing nel suo complesso. Di seguito le principali:

- **Gestione delle cartelline Light:** dopo aver lanciato sul mercato un modello o la nuova gamma di un veicolo, si possono rendere necessarie durante l'anno degli aggiustamenti per far fronte a cambi del contesto competitivo o a far fronte a problemi più operativi come il caso di blocchi di fatturazione dovuti a vetture con una configurazione diversa rispetto a quella approvata. Tutto questo, come visto in precedenza, viene gestito attraverso una cartellina light. Questo strumento rappresenta già di per sé un metodo semplificato e più snello rispetto ad un'approvazione full, in quanto si approvano solo caratteristiche specifiche del modello e non tutta la sua configurazione e non viene gestito dunque completamente tramite il Tool, ma principalmente attraverso dei file Excel opportunamente formattati. L'NPT in questo caso funge solo come tramite per l'approvazione di queste cartelline, dato che sul Tool viene appunto caricato il file Excel. Se da un lato dunque la light rappresenta uno strumento efficace per determinate tipologie di approvazioni minori, dall'altro il processo di approvazione risulta particolarmente dispendioso in termini di tempo dedicato

dal pricer e in alcuni casi a poco valore aggiunto. Tra questi rientrano tutte quelle situazioni in cui alcuni telai arrivati su un determinato mercato non possono essere fatturati, perché la configurazione della vettura non corrisponde a quella dell'ultima cartellina approvata per quel mercato. Una volta che il pricer riceve la richiesta da parte del Product manager del BC, ciò che deve fare è preparare una cartellina light al fine di prezzare il contenuto in questione solo sui telai coinvolti ed inviarla al PM per la compilazione, che rimanderà successivamente al pricer che ne controlla la correttezza della compilazione e a sua volta la gira la Finance HQ per l'approvazione. Tutto ciò richiede del tempo al pricer per reperire i dati sui costi, sconti e prezzo per il contenuto in questione e al contempo il valore aggiunto di questa attività risulta pressoché nullo, in quanto si tratta di approvare molto spesso poche unità che presentano un errore. Per non togliere tempo prezioso al pricer per condurre analisi e valutazioni più importanti, questo tipo di approvazioni potrebbe essere gestito direttamente dal Business Center coinvolgendo il team di Princing solo in fase di approvazione e verifica della cartellina. Ciò permetterebbe al mercato di arrivare più rapidamente alla fatturazione delle vetture e al Pricing HQ di dedicare il proprio tempo alle sue attività più importanti e strategiche come le cartelline full.

- **Analisi della proposta prezzo che non sfrutta le potenzialità offerte dal Tool:** l'NPT permette di generare l'export in Excel delle cartelline per poter condurre varie analisi che sul Tool non sarebbe possibile fare. Se dunque per il PM del Business Center la compilazione risulta molto semplice ed intuitiva grazie all'uso del Tool, al contrario il pricer lavora principalmente sulla copia della cartellina su Excel. Essendo l'export una raccolta di dati grezzi, nel senso che non contiene le formule utilizzate invece dal Tool per calcolare i vari parametri economici della cartellina, è il pricer che molto spesso deve ricostruirsi manualmente tali calcoli al fine di poter condurre analisi più dettagliate. A questo si aggiunge il fatto che molto spesso, nel caso del lancio dei Model Year o delle serie speciali, il pricer deve effettuare dei confronti tra la porposta e l'ultima cartellina full approvata dello stesso modello per identificare eventuali variazioni nella configurazione o nei dati economici del veicolo. Per fare un confronto corretto il pricer deve assicurarsi che i dati siano tra loro comparabili escludendo variabili esterne come un cambio dei costi, dei tassi di cambio o della tassazione, ed inoltre aggiornare la base di riferimento

nel caso siano state fatte cartelline light per aumenti di prezzo o cambi nei contenuti offerti. Tutto questo risulta particolarmente dispendioso a livello di tempo, ma soprattutto può portare ad errori essendo tale processo molto manuale. Infatti un riferimento errato in una formula su Excel potrebbe fornire un'immagine distorta della proposta, facendo sprecare tempo al pricer per ricercare l'errore e correggerlo ed allungando i tempi dell'approvazione. Per poter ovviare a questa problematica la soluzione migliore sarebbe quella di implementare sul Tool una funzione che peretta di fare direttamente lì il confronto tra la proposta e l'ultima cartellina approvata evitando in questo modo il passaggio su Excel, che sarebbe a quel punto solo necessario per condurre analisi particolari e ai fini dell'archiviazione della cartellina.

- **Stesso processo per tutti i mercati:** l'attuale processo di approvazione prezzi prevede che i Pricing specialist lavorino sulle cartelline dei vari mercati contemporaneamente senza un particolare ordine di priorità. Il pricer manda infatti le cartelline con l'Instruction Letter ai BC allo stesso tempo e quindi inizia a lavorare sulle cartelline man mano che le riceve dai mercati. Inoltre le approvazioni vengono gestite allo stesso modo sia per i Major Market (Italia, Francia, Germania, Spagna e Regno Unito) sia per quelli minori. In modo particolare per le approvazioni più corpose, come ad esempio nel caso di revisione della gamma prodotto, provoca una perdita di efficienza del team di Pricing che seguendo anche le approvazioni dei mercati minori rallenta le approvazioni dei Major Markets che rappresentano l'80% delle vendite del Brand. La soluzione a queste due criticità (mancanza di priorità nelle approvazioni e stesso processo approvativo per mercati Major e Minor) si potrebbero risolvere da un lato dando precedenza prima alle cartelline per i Major sui quali le vetture devono rispettare i strette tempistiche di lancio per assicurare i volumi di vendita desiderati, dall'altro semplificare il processo di approvazione per i mercati minori dando meno possibilità di modificare la configurazione ai singoli BC, creando delle configurazioni prestabilite per quei mercati che presentano caratteristiche simili.

4.2.2 Processo approvativo PSA

Di seguito si analizzerà l'attuale processo di approvazione prezzi utilizzato dai brand appartenenti all'ormai ex-Gruppo PSA. A differenza di quanto avvenuto con la metodologia per la definizione del posizionamento, questo processo non è ancora stato coinvolto in una fase di convergenza e sinergia tra i due Gruppi e perciò risulta essere tutt'ora in uso e pe la quale non è previsto un suo cambiamento nel breve-medio periodo.

Al pari di quanto avviene in FCA, il processo approvativo è controllato e gestito dal team di Pricing HQ del marchio, che in stretta collaborazione con i gruppi di Marketing prodotto e Finance HQ, definisce e approva i prezzi per ogni versione di ogni modello della gamma su tutti i mercati in cui questa viene commercializzata. Il team di Pricing HQ è sicuramente l'ente più adatto a seguire questo processo in quanto è anche responsabile delle seguenti attività[6]:

- Della strategia di pricing a livello globale;
- Della definizione del Pricing Power livello globale;
- Del lancio dei "business case" insieme alle "Region";
- Dei prezzi e della redditività dei prodotti in gamma;

In pratica la missione assegnata al Pricing HQ è quella di definire i prezzi ai clienti, che tengono conto dei diversi sistemi fiscali applicati nei vari Paesi, dell'IVA, dei costi, al fine di raggiungere l'obiettivo di redditività e di ampliamento della gamma attraverso lanci di nuovi prodotti, restyling ed evoluzioni continue dei prodotti.

[6] **Guide du Chef de Marché, Peugeot, 2021**

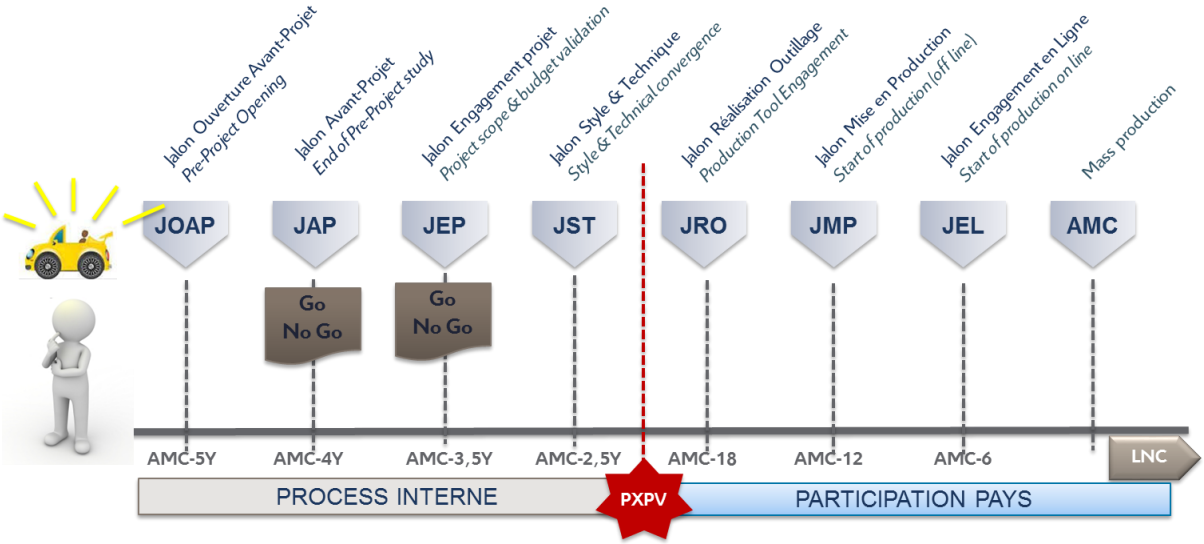


Figura 23: fasi del processo di lancio di un nuovo prodotto, Guide du Chef de Marché, Peugeot, 2021

Se si prende in considerazione il lancio di un nuovo modello sul mercato il team di Pricing viene coinvolto circa due anni prima dal lancio sul mercato una volta che sono stati definiti tutte le caratteristiche di design e tecniche del veicolo. In questa fase viene infatti organizzata dal team di Marketing prodotto una riunione a cui partecipano anche le filiali dei principali mercati chiamata "Country Commitment", nella quale vengono date le linee guide riguardo a:

- **Costi di distribuzione:** attesi al lancio del modello sui vari mercati
- **Prezzi:** si definisce un obiettivo di redditività del modello nei diversi mercati;

Il coinvolgimento delle filiali dei principali mercati con così largo anticipo rispetto alla data di lancio del nuovo prodotto serve ad allineare i mercati a quella che è la strategia di prodotto del marchio e di iniziare a studiare come inserirlo e promuoverlo correttamente nel mercato. Inoltre la filiale, che meglio conosce le tendenze del proprio mercato, può suggerire interventi o azioni al Marketing prodotto in modo da prepararlo al meglio per il suo arrivo nel mercato, anche se solitamente questo viene fatto per vie non ufficiali, in quanto il "Country Commitment" servirebbe solo ad informare le filiali sull'arrivo del nuovo modello mostrandone le caratteristiche.

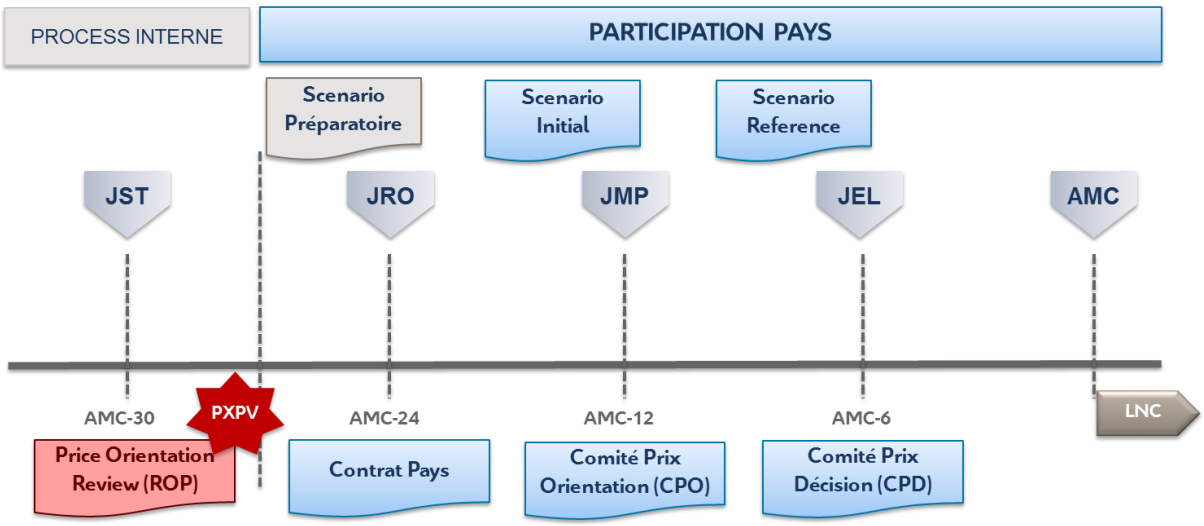


Figura 24: Fasi chiave del processo di approvazione prezzi, Guide du Chef de Marché, Peugeot, 2021

Questa fase del "Country Commitment" si presenta circa a metà del processo più ampio del lancio di un nuovo modello sul mercato come mostrato in Figura 2, alla quale precedono tutte quelle attività più legate allo sviluppo del prodotto dal punto di vista tecnico e di design che inizia circa cinque anni prima della data prevista di lancio. Inoltre come si può vedere sempre dal medesimo schema, questa riunione segna la fine del processo interno di studio del prodotto e l'inizio invece della "Participacion Pays", vale a dire il coinvolgimento delle filiali di mercato al fine di definire la migliore strategia di lancio del nuovo modello. Il "Country Commitment" ha un ruolo di primo piano nello studio di un nuovo prodotto, in quanto precede di poco l'investimento che l'azienda dovrà predisporre per portare sul mercato il nuovo veicolo. È richiesto infatti al team di Pricing del marchio di produrre le seguenti analisi:

- Proiezione dei volumi attesi durante tutto il ciclo di vita del prodotto
- Definizione del posizionamento sul mercato B2B e B2C

Lo studio sulla domanda del prodotto attesa dal lancio fino al ritiro dal mercato serve all'azienda per valutare il ritorno sull'investimento in base agli obiettivi prefissati su quel segmento e sul brand ed è quindi estremamente importante ai fini di ottenere l'approvazione da parte del top-management. Al fine di valutare il corretto ritorno sull'investimento viene condotta una stima dei costi e dei ricavi attesi per quel modello, questi ultimi conseguenza soprattutto del prezzo della vettura. Parallelamente alla proiezione sui volumi di vendita attesi, viene elaborata una

simulazione sul posizionamento che avrà il nuovo modello sui mercati utilizzando la metodologia del Pricing Power, sia per il canale B2B che B2C.

Hanno inizio due processi paralleli: quello svolto dal team di Marketing prodotto e dalla Produzione per portare il modello sul mercato nei tempi definiti e con la giusta strategia di vendita, e quello del Pricing che ha come obiettivo il corretto posizionamento del modello a livello di prezzo sui vari mercati in cui il veicolo sarà commercializzato. Le tappe principali del primo sono:

1. "Production Tool Engagement", 18 mesi prima del lancio sul mercato:
2. Inizio della produzione "off-line", 12 mesi prima del lancio sul mercato;
3. Inizio della produzione "on-line", 6 mesi prima del lancio sul mercato;
4. Produzione di massa, al momento del lancio sul mercato;

Parallelamente viene portato avanti il processo di definizione e approvazione prezzi da parte del Pricing, le cui fasi principali sono riportate in Figura 3. In seguito alla prima riunione di orientamento, svolta due anni prima del lancio insieme alle filiali dei principali mercati, viene organizzato un incontro circa un anno prima del lancio, chiamato "Orientation Price Committee", con lo scopo di rivedere il piano elaborato l'anno prima, contestualizzandolo all'attuale situazione del mercato. In particolare, viene posta l'attenzione su:

- **Line-up di prodotto:** si cerca il miglior posizionamento nella gamma in base a come questa è evoluta in un anno a causa di altri lanci o cambi nell'offerta.
- **Situazione fiscale nei principali mercati:** dopo un anno si rende necessario rivedere le norme presenti sui mercati in modo da costruire l'offerta del prodotto evitando penalizzazioni fiscali oppure approfittando di agevolazioni di cui il veicolo potrebbe beneficiare.
- **Ambiente concorrenziale:** viene condotta un'analisi sui principali concorrenti, valutando sia la loro evoluzione rispetto all'anno prima, cercando di capire la strategia intrapresa. In questo modo si può già definire in modo più dettagliato la

configurazione del veicolo, la strategia di vendita ed infine il suo posizionamento sul mercato.

- **Aggiornamento delle linee guida:** tenendo conto sia della propria gamma prodotto, sia dell'analisi fatta sulla concorrenza vengono riviste o confermate le linee guide definite l'anno prima, in termini di prezzi, margini, volumi e canali di vendita.

All' "Orientation Price Committee" prendono parte, oltre alle filiali dei mercati G7 (Francia, Italia, Spagna, Regno Unito, Germania, Belgio e Paesi Bassi), anche le filiali dei più importanti mercati oltreoceano come Brasile, Cina e Russia, a seconda che sia stato pianificato di lanciare il nuovo modello anche sui quei mercati. Infatti, coinvolgendo con così lardo anticipo le filiali, queste hanno più tempo per decidere se lanciare il nuovo veicolo anche sul loro mercato e di aver più tempo per preparare la strategia di lancio.

Da questo momento in poi le aree aziendali coinvolte iniziano la fase più operativa del processo dove nell'arco temporale di sei mesi, vengono definiti i prezzi del nuovo modello per i mercati più importanti. Questa fase di lavoro si concretizza con il "Decision Price Committee" che viene svolto dopo sei mesi dal precedente incontro e nel quale si approvano i prezzi del nuovo modello sull'80% dei volumi attesi. In pratica si utilizza un approccio che deriva dal principio di Pareto, nel quale l'80% dei volumi è generato dal 20% dei mercati in cui il modello sarà commercializzato, e che corrispondono ai mercati del gruppo G7 definito precedentemente. Solo una volta ottenuta l'approvazione dei prezzi per questi mercati, il team di Pricing si occuperà di approvare i prezzi del veicolo anche per gli altri mercati che sono di più in numero assoluto, ma che generano solo il restante 20% delle vendite.

Questo appena descritto è il processo che viene seguito nel caso di un lancio di un modello totalmente nuovo in commercio, e richiede dunque molto tempo. Ci sono però altre due possibilità che si possono verificare:

- Il facelift di un modello già sul mercato per il quale è previsto un aggiornamento nel design e nell'equipaggiamento;
- L'aggiornamento della gamma attuale attraverso serie speciali e "model year";

Per quanto riguarda il caso di un facelift il processo di approvazione prezzi risulta essere più breve rispetto a quello appena descritto, in quanto il suo inizio coincide direttamente con il "Decision Price Committee" sei mesi prima dell'apertura degli ordini ai clienti, saltando perciò le tappe degli altri due comitati. Questo è concesso in quanto il veicolo è già presente sul mercato, e gli aggiornamenti che porta come novità non sono tali da richiedere un impegno del Pricing con molto anticipo come accade invece per un nuovo prodotto. Durate questo comitato vengono validati i prezzi proposti dal Pricing e dalle filiali dell'area G7 e solo successivamente via via vengono approvati i prezzi per i mercati minori.

Al contrario, l'aggiornamento della gamma effettuato solitamente ad inizio anno, segue un processo differente dato che anche in questo caso i veicoli si trovano già in commercio sui mercati. Questo ha inizio con il rilascio della line-up di prodotto da parte del dipartimento di Marketing prodotto, nella quale per ciascun modello vengono indicate le versioni che si commercializzeranno e quali saranno le loro caratteristiche in termini di contenuti, equipaggiamento e strategia di vendita. Inoltre, vengono rilasciati gli obiettivi di redditività, volumi e canali di vendita che dovranno essere raggiunti dalla nuova gamma. Il momento del rilascio della line-up da parte del Prodotto deve coincidere con una delle quattro finestre temporali stabilite dalla Produzione previste per un cambio dei prodotti, in cui di solito vengono utilizzate quelle di febbraio e ottobre. Una volta rilasciati gli obiettivi il team di Pricing può cominciare a lavorare sulle cartelline di approvazione prezzi per i vari mercati, che ha inizio circa cinque mesi prima dell'inizio della produzione e che deve essere concluso sei settimane prima dell'inizio della produzione. Per quella finestra temporale, infatti, i prezzi della nuova gamma o della serie speciale devono risultare approvati per tutti i mercati.

L'inizio del lavoro del Pricing coincide con l'inserimento da parte del Finance HQ dei costi e dell'analisi di redditività nella cartellina di approvazione. A questo punto la cartellina viene caricata su un portale interno ed ufficiale chiamato "DocInfo" e si comunica ai mercati che possono iniziare a lavorare sulla loro proposta da sottoporre successivamente al Pricing HQ. Da questo momento la cartellina risulta in mano al Product manager della filiale di mercato che elabora la propria proposta di prezzi tenendo presente, da un alto gli obiettivi richiesti centralmente, e dall'altro della specifica situazione del proprio mercato. In questa fase ha luogo

un confronto constante tra la filiale ed il Pricing HQ, che è il responsabile del processo, durante il quale ognuna delle due parti deve rispettare le "golden rules" (letteralmente "regole d'oro") della profittabilità. Queste sono state definite centralmente e sono le seguenti:

1. Quota di margine fisso per la rete di vendita per i modelli ICE (motori a combustione interna): la quota di margine massima consentita è il 7% per i segmenti B e C, 8% per il segmento D, 9% per i veicoli commerciali leggeri (LCV) e per il marchio DS. Questi vanno ridotti di un punto ad ogni periodo di lancio di un modello nuovo o di un facelift.
2. Crescita del margine tra le versioni: ci deve essere un incremento tra l'1% e il 2% del margine tra le diverse versioni ed un aumento in euro per le motorizzazioni (con lo stesso livello di trim).
3. Margine degli optionals: non sono consentiti margini minori di zero, e l'obiettivo è raggiungere almeno un margine degli optional superiore al 30% con un media di modello del 50%.
4. Compensazione delle derive valutarie: per le filiali ci deve essere una compensazione del 50%, per gli importatori viene definito contrattualmente.
5. Costo standard: una riduzione nel costo standard tra un anno e il successivo non può essere utilizzata per ridurre il prezzo di vendita del veicolo.
6. Sconti variabili (per le filiali): per il lancio di un nuovo veicolo gli sconti devono essere, in percentuale, di cinque punti inferiori rispetto a quelli del veicolo che viene sostituito.
7. Risultato commerciale lordo basato sulle consegne: non è ammesso un risultato commerciale lordo per gamma, versione e canale di vendita inferiore a 200€, e inferiore a 1000€ in caso di lancio di un nuovo modello.
8. Costi di distribuzione: per il lancio di un nuovo modello la somma di costi logistici, margine fisso del concessionario, promozioni e bonus deve essere inferiore al 25% del prezzo di vendita del veicolo se questo è ICE, inferiori al 20% per i veicoli elettrici.

La cartellina prezzi usata dal mercato per formulare la proposta è un file Excel (esempio in Figura 4), nel quale vengono settati dei parametri fissi e mentre una parte è lasciata modificabile

in modo che il Product manager della filiale possa formulare la sua proposta. I parametri che vengono fissati prima dell'invio della cartellina al mercato sono:

- Le tasse
- I costi
- I tassi di cambio se il mercato è in valuta
- I costi di trasporto

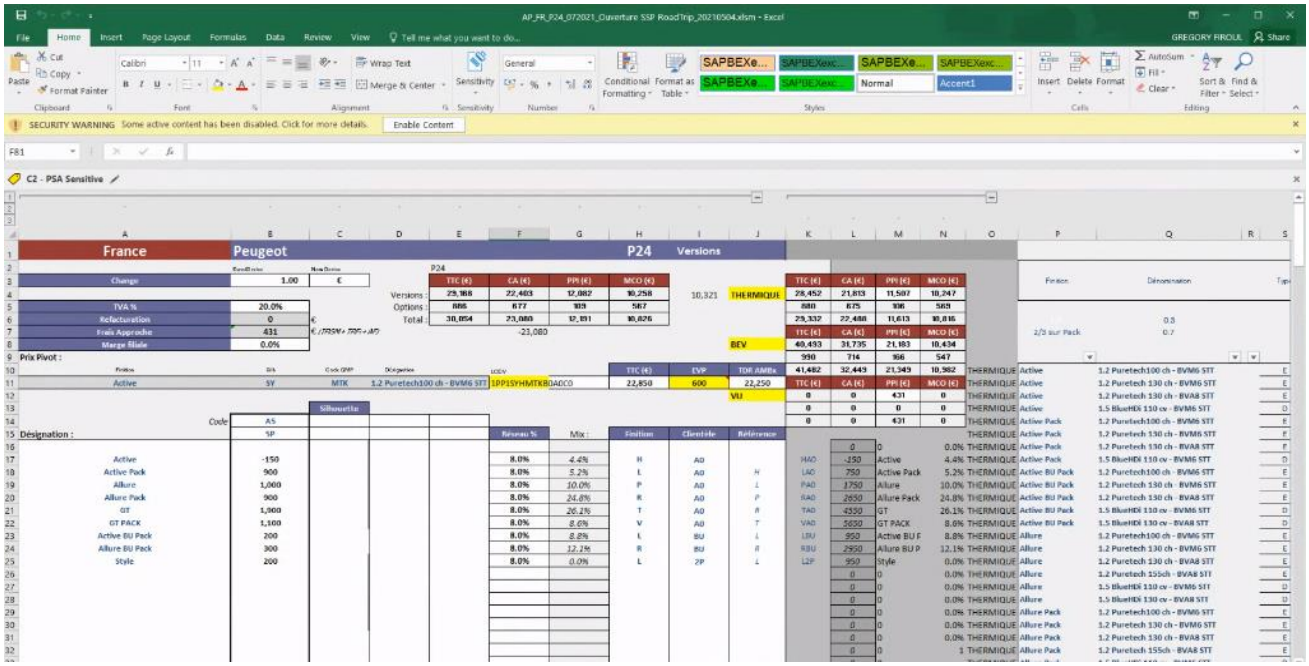


Figura 25: Esempio di cartellina usata nel processo di approvazione prezzi per il marchio peugeot

Partendo da queste informazioni il mercato può preparare la sua proposta prezzi. La costruzione della line-up in cartellina inizia con l'inserimento della versione base del modello, quella più economica e con meno contenuti, dalla quale poi vengono man mano aggiunti gli altri trim considerando i gap di prezzo tra ciascuno di questi e le differenze di prezzo dovute alla motorizzazione. A differenza di quanto avviene nel processo approvativo di FCA, non si tiene conto dell'impatto degli sconti e viene dunque considerato solo il margine lordo in fase di approvazione. In questo modo si ottiene una redditività non influenzata dal livello di sconto applicato, e questa deve avere degli step di crescita constante da un trim al successivo, perché la proposta venga accettata dal Pricing. Per quanto gli sconti, anche se non inseriti nella cartellina, vengono comunque approvati separatamente dal Finance e solo in caso del lancio di un nuovo modello vengono approvati in cartellina.

Dopo aver settato gli step di prezzo tra i trim e tra le motorizzazioni, la costruzione della proposta continua con la definizione dei contenuti (standard e optional), per i quali viene definito il prezzo ed il take rate atteso. Avendo questi dati si può calcolare, come avvenuto per i trim, il margine lordo imputato all'equipaggiamento del veicolo. Infine, si mettono insieme le due informazioni sui margini, si aggiungono i mix di vendita attesi per ogni trim e quindi si calcola il margine lordo medio del modello.

Se la proposta rispetta tutte le linee guida e le regole imposte centralmente, il Pricing HQ può mandare la richiesta di approvare la cartellina al Finance HQ, che una volta approvata, inserisce i prezzi approvati all'interno del sistema di fatturazione aziendale.

Punti di forza e criticità della metodologia

Durante l'analisi del processo di approvazione dei prezzi utilizzato all'interno dei marchi PSA è stato possibile riscontrare i principali punti di forza e le maggiori criticità nella sua applicazione. Per quanto riguarda i primi, di seguito sono riportati i più importanti, valutati in base all'impatto positivo che hanno sul risultato del processo e della sua efficienza:

- **Definizione di momenti chiave del processo:** questo potrebbe sembrare una caratteristica che tutti i processi dovrebbero possedere in quanto qualunque processo o progetto senza una programmazione chiara è molto probabile che fallisca nei suoi obiettivi. In realtà la corretta pianificazione delle attività e dei risultati intermedi necessari per raggiungere l'obiettivo finale è un punto di forza determinante del processo approvativo di PSA, che si apprezza ancora di più se comparato con quello in uso dai brand ex-FCA, nei quali il processo non risulta così strutturato. Iniziare con largo anticipo un processo approvativo ha molti vantaggi in termini di efficienza ed esecuzione dato che la maggior parte delle decisioni e dei temi su cui porre attenzione possono essere prese con più tempo portando a migliori risultati. La definizione di riunioni specifiche da un anno all'altro o di sei mesi in sei mesi dà la possibilità ai gruppi di lavoro di rivedere costantemente, in ottica di miglioramento continuo, le decisioni prese e l'evoluzione della situazione interna aziendale ed esterna sui mercati, in modo di affinare step dopo step la strategia di lancio ed il posizionamento dei modelli sui mercati.
- **Coinvolgimento delle filiali nel processo:** collegato al punto precedente, questa caratteristica rappresenta la principale differenza rispetto al processo utilizzato in FCA, ed è quella che porta i maggiori benefici. Come analizzato precedentemente, il coinvolgimento delle filiali è una tappa fondamentale del processo approvativo di PSA e avviene due anni prima rispetto alla data di commercializzazione del veicolo nel "Country Commitment", nel caso di un modello nuovo, o sei mesi prima nel caso di facelift o model year con il "Decision Price Committee". Nel corso di questi due appuntamenti ufficiali il team di Marketing prodotto presenta l'offerta che si vuole lanciare sul mercato e la strategia che si vuole adottare in termini di pricing e posizionamento. In questo modo le filiali cominciano a prepararsi all'arrivo dei

nuovi prodotti in modo da creare il maggior impatto in termini di volumi e profittabilità sul loro mercato di riferimento. Anche il tempo per elaborare la loro proposta prezzi è molto lunga se confrontata con quella data ai Business center di FCA, i quali hanno a disposizione circa due mesi contro i quasi sei concessi in PSA, a tutto beneficio del lancio del modello. Se infatti in FCA è molto sovente che si sovrappongano approvazioni perché non si riesce a stare nei tempi, causando delle volte anche dei ritardi nel rilascio dei prezzi, in PSA è difficile che una situazione del genere si verifichi proprio grazie al maggior tempo disponibile per formulare e sistemare le proposte prezzi dei mercati. In più questo approccio permette di evitare situazioni complesse da gestire in poco tempo, come nel caso di alcuni mercati che preferiscono non offrire i nuovi prodotti in quanto poco significativi a livello di volumi di vendita oppure poco strategici. Questo problema, che si verifica alcune volte in FCA, viene risolto in PSA grazie appunto al coinvolgimento delle filiali già nelle prime fasi di progettazione del lancio dei nuovi modelli.

- **Priorità ai mercati più importanti:** nel processo approvativo dei brand PSA è basato su questa linea guida, che viene applicata dalla prima riunione del "Country Commitment", nella quale prendono parte le filiali dei Paesi del gruppo G7 sui quali si concentra la maggior parte dei volumi, fino al "Decision Price Committe" nel quale si approvano prima i prezzi dei mercati G7 e solo successivamente quelli dei mercati minori. Questo approccio, ricavato dal principio di Pareto, ha lo scopo di mettere prima in sicurezza la quantità maggiore di volumi garantiti dai mercati più grandi, evitando dunque possibili ritardi nell'approvazione dei prezzi che porterebbe a disagi per i clienti e ad una cattiva pubblicità per il marchio. Al contrario però si accetta di avere meno tempo a disposizione per il rilascio dei prezzi sui mercati minori, dato che la scadenza per l'approvazione è la stessa per tutti i mercati, sei settimane prima dell'inizio della produzione. In linea generale però questo approccio consente una gestione più attenta del processo ed anche una migliore utilizzo delle risorse (umane e di tempo) in quanto impiegate dove conta davvero e non su approvazioni minori che hanno un impatto marginale sugli obiettivi del prodotto.

Oltre ai punti di forza appena descritti, il processo di approvazione prezzi di PSA mostra anche alcune criticità che hanno un impatto negativo sull'efficienza e l'efficacia di tutto il processo:

- **Poca automazione delle fasi del processo:** come spiegato nella precedente analisi, il processo è gestito interamente attraverso fogli di calcolo Excel opportunamente formattati e formulati. Questa soluzione rappresenta uno svantaggio rispetto a come il processo è gestito dai marchi FCA, i quali utilizzano un Tool online cloud-based che consente l'aggiornamento continuo ed automatico dei dati e delle informazioni per le cartelline, come ad esempio i dati dei costi e delle CO2. Al contrario nelle cartelline prezzi PSA, i dati devono essere inseriti manualmente all'interno dei file ogni volta che si presenta un aggiornamento ed anche il processo di compilazione della proposta da parte del Product manager della filiale e svolta inserendo le informazioni a mano nel file. Oltre alla compilazione della cartellina, un ulteriore problematica che comporta l'utilizzo di file Excel è la gestione del flusso informativo. Infatti lo scambio di informazioni tra la filiale e l'HQ avviene sempre tramite email o attraverso l'uso di un database condiviso in rete (DocInfo) che però non garantisce ed assicura che l'ultima versione elaborata dal mercato sia quella effettivamente caricata, in quanto potrebbe capitare che il PM della filiale lavori su una nuova proposta della cartellina senza avvisare l'HQ che la versione caricata non è più quella aggiornata. È un metodo, dunque, che risulta comodo perché implementato su Excel, che è uno strumento che offre molte funzionalità di calcolo ed analisi, ma complicato da gestire come flusso di informazioni. Oltre, quindi, ad una certa insicurezza nello svolgimento del processo, questa soluzione risulta anche estremamente dispendiosa in termini di tempo, in quanto il caricamento dei dati di supporto come i costi, e l'elaborazione in sé della proposta richiede molto tempo visto che la maggior parte dei dati deve essere inserita a mano ed anche le formule vanno molto spesso riviste oppure adattate alla cartellina che si sta analizzando.
- **Nessuna connessione con altri sistemi:** a differenza del Tool di FCA per la gestione del processo di approvazione, al quale erano collegate altre applicazioni che fornivano i dati più aggiornati al sistema per quanto riguarda i costi e le emissioni di CO2, cartellina in formato Excel usata in PSA non consente un'integrazione tra diverse sorgenti di questo tipo. Qui le informazioni vengono trasmesse a loro volta tramite documenti Excel che servono per aggiornare i dati contenuti nelle cartelline, che devono essere inseriti manualmente. Questo è un limite importante di questo processo ed allunga anche i tempi di formulazione delle proposte e successive

revisioni da parte dell'HQ che è incaricato di effettuare gli aggiornamenti delle cartelline quando vengono rilasciati.

Al momento di questa analisi non è stato previsto tra i due Gruppi di trovare una convergenza sul processo di approvazione prezzi, come invece portato avanti per la definizione degli indici di competitività analizzati nel capitolo precedente. Sarà però sicuramente un punto sul quale in futuro verranno cercate delle sinergie in modo tale da avere un unico processo per tutti i marchi del gruppo STELLANTIS. A tal fine si suggerisce di considerare i punti di forza di ciascun metodo attualmente in uso per definirne uno unico. In particolare, il processo approvativo di FCA si dimostra molto più intuitivo e semplice grazie all'adozione del New Pricing Tool che garantisce una gestione sicura dei dati e un aggiornamento veloce delle informazioni presenti nelle cartelline. Da un punto di vista operativo il processo FCA risulta essere più efficace ed efficiente, mentre da un punto di vista organizzativo è quello PSA a dimostrare i maggiori benefici. Infatti, tale processo è più strutturato e ciascuna fase ha un suo ruolo ed obiettivo specifico, cosa che invece risulta meno definita in area FCA. In conclusione, si suggerisce di impegnarsi per sviluppare un metodo che rifletta le migliori caratteristiche di ciascuno dei due processi, cercando un'integrazione ancora maggiore di quanto fatto per la metodologia di calcolo per gli indici di competitività.

4.3 Impatto della fusione sul Pricing FIAT

Nei capitoli precedenti sono state descritte rispettivamente le diverse metodologie utilizzate da FCA e PSA prima della fusione e i processi di approvazione prezzi. Per questi ultimi in particolare si è già discusso del fatto che saranno mantenuti quelli attualmente in uso nelle due aziende e solo successivamente si andranno ad unificare in modo da trovare delle sinergie anche su quel fronte, al contrario come metodo per monitorare la competitività dei propri prodotti si è adottata la metodologia già utilizzata in PSA.

L'obiettivo di questa sezione è di mostrare gli effetti che ha avuto la fusione dei due Gruppi in STELLANTIS sull'organizzazione, ruolo ed operatività degli ex-brand FCA. In particolare, si porrà l'attenzione sul marchio Fiat e sul suo gruppo di Pricing, in quanto è il dipartimento dove ho svolto il periodo di tirocinio e nel quale ho avuto modo di vedere direttamente gli impatti che la fusione ha determinato nel lavoro di quest'area.

La trattazione prosegue andando a definire i tre cambiamenti più importanti che hanno coinvolto il Pricing HQ di Fiat, che nello specifico sono:

- Le nuove responsabilità dell'area Pricing;
- Il passaggio da un approccio tattico a strategico del pricing;
- La nuova operatività e governance del team

4.3.1 Ruolo del Brand

Tra tutti gli effetti e i cambiamenti che la fusione ha portato, il ruolo del Brand rappresenta sicuramente quello più profondo e con più conseguenze. All'interno dell'ex Gruppo FCA il brand era considerato una parte della "Region", la quale era la business unit che aveva la responsabilità sugli investimenti, la strategia ed il coordinamento dei vari marchi facenti parte del Gruppo FCA. La Region, dunque, era lo step più in alto in un sistema verticale e gerarchico che comprendeva i vari brand, i quali erano molto distaccati operativamente tra le diverse Region, condividendo poche informazioni. Questa suddivisione era di conseguenza molto incentrata su una gestione territoriale, nella quale le Region provvedevano alla pianificazione delle attività e all'ottenimento degli obiettivi aziendali, servendosi dei vari brand. Le Regioni operative definite in FCA erano quattro e definivano il perimetro delle attività del Gruppo nel mondo e riportavano direttamente al CEO:

- EMEA: Europa, Medio Oriente e Africa
- LATAM: America latina
- APAC: Asia-Pacifico
- Nord America

La creazione di STELLANTIS ha portato ad un cambiamento radicale nella definizione delle Regioni operative e del ruolo dei singoli brand all'interno del Gruppo. Sebbene le Regioni rappresentino ancora delle entità a cui è delegato il controllo e la gestione delle attività dei marchi nei mercati in cui operano, i brand hanno assunto un ruolo paritario all'interno dell'organigramma aziendale. Questa trasformazione ha comportato una maggiore responsabilità data ai singoli marchi che d'ora in poi rappresenteranno essi stessi le business unit con un raggio di azione globale e non più suddivisi in modo regionale o territoriale. È il brand, infatti, che è il diretto responsabile delle sue prestazioni sui mercati, garantendosi con questi investimenti e ricerca per il medio e lungo termine se riusciranno a raggiungerne gli obiettivi.

Il brand Fiat si è visto impattato da questo cambiamento, che ne ha definito il nuovo perimetro passando da un'entità soprattutto incentrata sui Paesi europei ad avere una responsabilità delle operazioni a livello globale, andando a ridefinire anche i confini delle varie regioni che ora sono così suddivise:

- Enlarged Europe: Europa e Eurasia
- LATAM: America latina
- IAP: India ed Asia-Pacifico
- MEA: Medio Oriente e Africa
- Nord America

Il brand è diventato dunque il primo responsabile delle sue operazioni e risultati di vendita su tutti i mercati a livello globale. Questo ha reso necessario una completa riorganizzazione dell'organico che ha dovuto adeguarsi alle nuove aree di competenza con un'attenzione maggiore ai mercati rispetto a prima. Inoltre d'ora in avanti avrà il compito di organizzare le proprie riunioni di governance (prima gestite dalle Regioni) nelle quali si approvano i prodotti da lanciare sul mercato, gli investimenti da destinare alle varie aree nel budget e si condividono i principali KPI operativi e di vendita con i mercati.

4.3.2 Pricing tattico e strategico

Si è illustrato nel capito riguardante gli indici di competitività le due metodologie utilizzate da FCA e PSA per tracciare il posizionamento di prezzo dei propri modelli sui mercati, da cui sono state messe in evidenza le principali differenze a livello di processo e di calcolo seguiti. Successivamente si è analizzata la metodologia di STELLLANTIS frutto di un graduale processo di convergenza messo in atto dai team di pricing dei vari brand del nuovo Gruppo al fine di ottenere un'immagine unica del posizionamento dei prodotti che rendesse possibile il confronto tra i vari marchi.

	FCA FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES	STELLANTIS
Copertura del mercato	Fino al 65% dei mix versione	100% della gamma
Aggregazione modelli	Basket pesati sui mix versione dei modelli Fiat	Mix versione (estrazione JATO canale private ultimi 6 mesi) definiti a Gennaio e rivisti a Giugno
Aggregazione Brand/Regioni	Volumi (modelli/mercati) da Budget Fiat	Forecast vendite STELLANTIS (segment/mercato) definito a Gennaio
Promozioni	Jato Promo & Take Rate. Contribuzione Dealer minima fissa al 5%.	Dati PromoCar Take Rate definite internamente e fisso durante l'anno. Promozioni cash e finanziarie sommate Insieme. Contribuzione Dealer personalizzata per mercato/brand.
Tabella valori	Caratteristiche tecniche tengono conto solo dei cavalli. Valori diversi per i 5 Major market.	Caratteristiche tecniche includono anche il tipo di powertrain. Stessi valori per i G5.
Competitività	Top down → Analisi HQ controllata dal Mercato.	Bottom Up → Analisi del Mercato controllata dall'HQ.
Indici	Visuale, reale, promo visuale, promo reale, Fiat = 100	Rapporto di aggressività: (Aggressiveness € / Theoretical Value)

Tabella 7: Confronto e principali differenze tra metodologia FCA e STELLANTIS per definire il posizionamento

In realtà questa nuova metodologia è pressoché la stessa di quella già precedentemente in uso in PSA, alla quale sono state apportate delle modifiche, ad esempio la nuova tabella valori, per far rientrare nel calcolo anche i modelli FCA. Le ragioni di questa scelta sono già state riportate nel capitolo dedicato, ma tra queste sicuramente la più importante è stata il fatto che il Pricing Power rappresenta uno strumento efficace far crescere un brand nel suo complesso. Questo si può definire come una dichiarazione di posizionamento di un brand piuttosto che uno strumento per incrementare le vendite. Il suo obiettivo, infatti, non è quello di far aumentare i volumi di vendita o la quota di mercato posseduta da un marchio, ma al contrario è un mezzo per

controllare la redditività dei propri prodotti e il corretto livello di entrate per garantirsi l'accesso agli investimenti. Difatti secondo le nuove linee guida imposte dal CEO Carlos Tavares, ogni brand dovrà dimostrare di essere riuscito a centrare gli obiettivi in termini di profitto al fine di poter chiedere investimenti che coprano sia nuovi prodotti sia spese in R&D e marketing. Se un marchio alla fine del periodo, di solito dieci anni, non sarà riuscito a centrare gli obiettivi di redditività non potrà chiedere nuovi investimenti fino a quando questi non saranno raggiunti.

Il Pricing Power è uno strumento pensato proprio per controllare le entrate e di conseguenza la redditività dei brand: avere un maggiore potere sui prezzi rispetto al concorrente obiettivo si traduce in maggiori entrate e un miglior margine unitario perché significa che i modelli risultano più cari, mentre avere un pricing power inferiore significa essere più economici e dunque competitivi rispetto ai concorrenti che si potrebbe tradurre in maggiori volumi di vendita ma margini unitari più bassi a parità di costi di produzione e distribuzione. Per un brand scegliere di posizionarsi ad esempio a +1% rispetto al concorrente obiettivo, significa decidere di vendere i propri prodotti ad un prezzo più caro. Restando su questo esempio, se il prezzo medio di vendita di un modello del concorrente è 15.000€ posizionarsi un punto percentuale sopra di esso vuol dire avere un prezzo medio di 15.150€ e se si vendono lo stesso numero di veicoli del concorrente (si suppongano due milioni), questo porta ad avere entrate maggiori di 300 milioni di euro (150€*2.000.000). Il Pricing Power è sì uno strumento per tracciare la concorrenza, ma è estremamente utile per monitorare l'andamento del prezzo medio dei propri modelli sui vari mercati per cercare di aumentare le entrate.

La differenza sostanziale tra la metodologia FCA e quella PSA risiede sostanzialmente in questo cambio di visione e scopo dell'analisi:

- **Indici di competitività FCA**: hanno un approccio tattico alla competitività, in quanto viene offerta un'immagine del posizionamento di prezzo dei modelli riferita in modo specifico alle singole versioni. Serve per prendere decisioni nel breve termine riguardo alle politiche commerciali e agli sconti offerti, verificando gli impatti delle promozioni sui volumi di vendita, che è il fattore decisivo.
- **Pricing Power PSA**: fornisce un approccio strategico con obiettivi di medio e lungo periodo sul posizionamento in termini di prezzo del brand, attraverso target specifici

per ogni modello e mercato. Non si concentra sulla competitività delle singole versioni ma su quella dell'intera gamma, monitorando l'impatto delle variazioni su contenuti e promozioni tra un periodo e il successivo in termini di prezzo medio e non di volumi.

La sfida che si pone ai brand è dunque quella di diventare più redditizi rispetto ai concorrenti senza comunque rinunciare ad un adeguato livello di volumi di vendita che sono necessari sia da un punto di vista industriale che occupazionale. Non perdere volumi è dunque la sfida più grande nel medio periodo per i marchi che decidono di applicare prezzi più alti dei concorrenti, in quanto il mercato dei brand mainstream è abbastanza sensibile al prezzo. Per questo motivo i brand per mantenere almeno lo stesso livello di volumi devono spingere sugli altri aspetti che entrano in gioco nel momento di acquisto di un'auto come la qualità, i tempi di consegna, la comunicazione, l'immagine e la percezione del marchio. Solo facendo leva su questi aspetti ci si possono proporre sui mercati veicoli ad un prezzo più alto senza subire una riduzione delle unità vendute. Secondo le nuove linee guida imposte in STELLANTIS, già disposte per PSA, il focus deve essere messo sui margini delle singole vetture e noi sui volumi che devono invece essere sostenuti grazie alle leve appena descritte, non è quindi consentito ad esempio utilizzare in modo costante un aumento degli sconti per aumentare i volumi di vendita in quanto, oltre a distruggere il margine unitario, nel lungo periodo portano a rovinare il valore complessivo del brand. Se infatti si offrono prodotti a prezzi più elevati della concorrenza, ma si utilizzano gli sconti per riallinearli, ci si perde in immagine e percezione del marchio perché si sta implicitamente comunicando al cliente che è il prezzo scontato il valore reale del veicolo. Una politica commerciale del genere, se adottata nel lungo periodo, è difficile da compensare con interventi in qualità e marketing, ed erode completamente il valore di un brand, portando il cliente ad acquistare i propri prodotti in base al loro prezzo di vendita e non in base all'immagine che la marca trasmette che è una fonte di profitti più sostenibile nel tempo.

Il prezzo di vendita rappresenta però solo una delle leve che un brand può utilizzare per incrementare la redditività, che di solito va di pari passo con l'impegno per ridurre i costi. Il margine di una vettura infatti può essere aumentato grazie ad un incremento del prezzo oppure abbassando i costi sia fissi, come il costo di produzione, che variabili come il costo per le spese in comunicazione e marketing. Mentre agire sui prezzi è abbastanza semplice, ridurre i costi

risulta più complicato in quanto le possibilità di intervento sono molte e anche in diverse fasi del processo di produzione vendita di un veicolo. Data la stretta relazione tra prezzo e costi, tra le nuove responsabilità dei team di Pricing portate dalla fusione rientra anche quella sulla riduzione della diversità del prodotto (chiamata "diversity"), che si calcola come il numero di combinazioni tra motorizzazioni, allestimento e corpo vettura che vengono offerti al cliente al momento dell'acquisto. La relazione tra costi e diversity è direttamente proporzionale, perciò una riduzione di quest'ultima ha come conseguenza una diretta riduzione dei costi in quanto se ci sono meno combinazioni tra cui scegliere si possono acquistare più componenti uguali, risparmiare su alcuni contenuti ed avere infine meno cambi prodotto in produzione. Un indice di diversity più basso si può raggiungere quindi diminuendo il numero di combinazioni disponibili, che nella pratica significa vendere sul mercato solo versioni con un mix di vendita significativo senza tenere in gamma combinazioni che hanno un basso impatto sulle vendite oppure fornire un elenco di equipaggiamenti opzionali ridotto solo con offrendo quelli che il cliente valorizza ed acquista.

4.3.3 Governance dei processi

La nuova configurazione organizzativa all'interno del Gruppo ha trasformato i singoli brand in business unit assegnandoli molte competenze in tema di strategia ed investimenti.

Uno dei team che più di tutti si è visto impattato da questa nuova organizzazione è stato sicuramente il Pricing degli ex marchi FCA, che è passato ad avere un ruolo centrale nel rapporto con i mercati tanto che è diventato il primo punto di contatto tra l'HQ e le filiali locali presenti nei diversi Paesi. Se già prima c'era uno stretto legame tra il pricing specialist e il Product manager del mercato, d'ora in avanti questo rapporto diventerà ancora più di collaborazione con l'obiettivo di supportare e assistere le filiali in modo da raggiungere gli obiettivi di Pricing Power e di redditività.

Al fine di dare una struttura a questi nuovi rapporti tra brand e mercati, è stata definita dal management del Pricing di Fiat un nuovo processo di governance per tutto quello che riguarda il tracciamento del posizionamento e dei relativi KPI. Questo definisce i rapporti e identifica i momenti chiave del processo in modo da allineare tutti gli attori coinvolti ed assicurare che si consegnino i risultati attesi in tempo ogni mese.

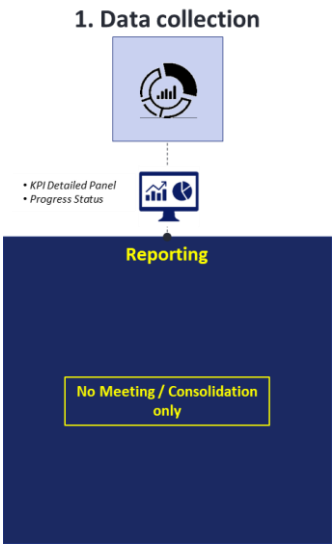


Figura 26: Prima fase del processo - Raccolta dei dati

La prima fase del processo è quella di raccolta dei dati sul posizionamento e si completa con l'invio, da parte dei team di Pricing Power dei mercati, dei file STELLA PT contenenti gli indici di aggressività del mese e dei documenti di supporto come la tabella delle promozioni e il documento di sintesi che evidenzia le principali differenze rispetto al mese precedente.

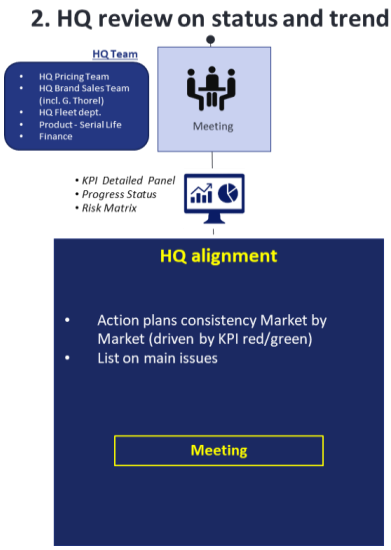


Figura 27: Seconda fase del processo – Verifica consistenza dei dati

Una volta che il mercato manda i documenti al team di Pricing HQ, questo ha il compito di verificare la correttezza e la consistenza dei dati inseriti soprattutto quelli riguardanti le promozioni ed i contenuti dei modelli rispetto ai piani commerciali precedentemente approvati

al marcato. È in questa fase che si correggono i dati se necessario per arrivare ad ottenere i risultati definitivi.

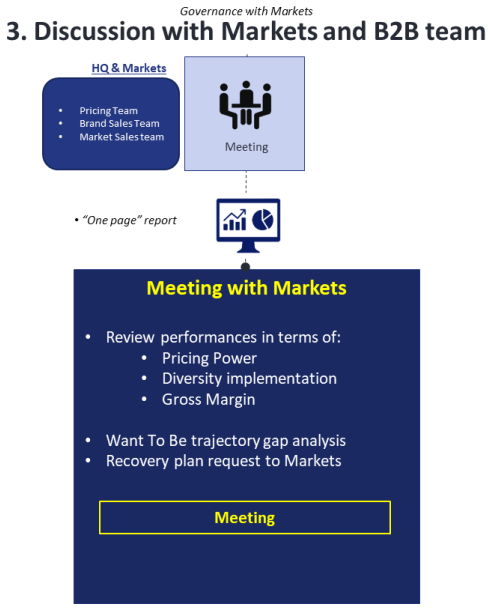


Figura 28: Terza fase del processo – Revisione e consolidamento

La terza fase del processo di governance è quella dedicata alla revisione e al consolidamento dei KPI grazie a incontri dedicati tra il Pricing HQ ed i mercati. In particolare, si analizzano i risultati ottenuti nel mese sul livello di Pricing Power, sulla riduzione della diversity e sul margine lordo medio dei modelli venduti. Se in questa fase un mercato si trova lontano dagli obiettivi prefissati, è necessario che provveda ad elaborare un piano per il mese successivo per recuperare e riportarsi al livello.

Figura 29: Quarta fase del processo – RAP meeting

L'ultima fase del nuovo processo di governance prevede il cosiddetto "RAP meeting", che è una riunione a cui partecipano i gruppi di Pricing, Sales e Marketing sia dell'HQ sia dei mercati, nella quale si presentano al top-management i risultati definitivi dei KPI, il piano commerciale per il mese successivo ed eventuali azioni di recupero o miglioramento messe in atto. Non è però solo un momento di mostra dei risultati ottenuti nel mese in quanto è in quest'occasione che le filiali dei mercati propongono le loro azioni commerciali al top-management del brand che li approva oppure li rifiuta. In particolare, è durante il RAP che i mercati possono richiedere l'approvazione per eventuali spese ulteriori non previste dal budget stabilito ad inizio anno per attuare determinati interventi volti ad aumentare la redditività o sostenere i volumi di vendita dei modelli più in difficoltà.

5 Conclusioni

L'obiettivo dichiarato di questa tesi era di descrivere e studiare gli effetti che la fusione tra i due gruppi automobilistici FCA e PSA in STELLANTIS, ha avuto sui processi dell'area Pricing dei marchi Fiat e Abarth. Si tratta infatti di un evento epocale, tutt'ora in corso, di quelli che accadono poche volte nella storia di un settore e di un'industria. Aver avuto l'opportunità di svolgere sei mesi di tirocinio in quest'area aziendale ed in questo momento di grandi trasformazioni, mi ha premesso di vivere un'esperienza professionale e formativa unica. Questo perché in un primo momento ho potuto osservare e lavorare con i processi usati in FCA, poi contribuire attivamente nella convergenza di questi con quelli utilizzati in PSA, ed infine applicare la nuova governance e i nuovi processi del Gruppo.

Come emerso nella trattazione, il cambio più significativo è stato nella metodologia utilizzata per l'analisi della concorrenza. Il passaggio dall'elaborazione di indici di competitività al concetto di pricing power ha un impatto sull'operatività dell'area di Pricing, e soprattutto è un cambiamento radicale della strategia e degli obietti di pricing. Il monitoraggio della concorrenza da strumento tattico passa dunque ad essere strategico, con una visione a lungo termine ed un piano ben definito a priori. Quest'ultimo però non è immutabile, ma al contrario deve adattarsi ai cambi nel contesto competitivo e alle azioni intraprese dai competitor in modo da non pregiudicare la sua corretta realizzazione. A tal fine non è possibile abbandonare completamente l'approccio tattico, analizzando ogni mese il posizionamento dei propri modelli ed evidenziando le variazioni avvenute rispetto al mese precedente per poter reagire alle mosse dei concorrenti.

Dal punto di vista del lavoro dei team di Pricing di FCA, l'adozione della metodologia PSA permetterà ai marchi di trovare nuovo slancio sul mercato avendo ora un piano e un obiettivo definito riguardo al posizionamento da raggiungere senza tuttavia escludere la possibilità di abbinare un'analisi frutto della precedente metodologia. Questo cambio di paradigma non ha solo effetti sull'area del Pricing ma su molte altre funzioni aziendali come la Ricerca e Sviluppo, la Produzione, la Qualità, la Supply Chain ed in particolar modo il Marketing, che assume un ruolo ancora più determinate perché è responsabile di costruire un'immagine del brand che consenta di applicare prezzi più alti o meno sconti al cliente. Infatti, il concetto di pricing power consiste proprio nella capacità di alzare i prezzi senza perdere volumi di vendita, e questo si

realizza solo se la comunicazione e il marketing raggiungono l'obiettivo di aumentare il valore del marchio percepito dal cliente. Questo però non è abbastanza per raggiungere tale obiettivo, si rende necessario considerare tutti quegli aspetti che entrano in gioco con l'esperienza di acquisto nel suo complesso come la già citata qualità dei prodotti, il servizio cliente ed i canali di vendita.

Ad una prima vista, ci si potrebbe domandare se questo cambio di direzione sul modo di tracciare la competitività abbia anche un ritorno economico date le conseguenze che provoca in molte funzioni aziendali. Al fine di dare una risposta è necessario considerare due momenti e fattori distinti: il breve termine, il medio-lungo termine, la redditività e i volumi di vendita. Nel breve termine con molta probabilità l'impatto di questo cambiamento avrà un effetto negativo sia sulla redditività che sui volumi, perché richiederà investimenti e scelte drastiche per ricostruire o ridefinire l'immagine del brand senza però avere la possibilità di aumentare da subito i prezzi per recuperare tali spese. Solo lavorando sul taglio dei costi e sulla riduzione della complessità della gamma di prodotti sarà possibile compensare gli investimenti effettuati. È però sul lungo termine che si colloca la nuova strategia, nel quale gradualmente la marca potrà applicare prezzi più elevati (e meno sconti) ai propri modelli una volta che il valore del marchio percepito dal cliente sarà alto abbastanza da allinearsi ai nuovi prezzi, senza perdere volumi di vendita. Il risultato delle azioni combinate di aumento dei prezzi, crescita del valore del brand, miglioramento della qualità dei prodotti, taglio dei costi di produzione e distribuzione, è un margine unitario maggiore che è il fine ultimo di questa strategia di posizionamento.

Questo piano assume ancora più senso e valore se contestualizzato nella situazione attuale del settore, caratterizzata da grandi problemi nella fornitura delle materie prime, in particolare di semiconduttori, da una domanda di automobili stagnante sfavorita da una condizione post-pandemica che ha ridotto le capacità di acquisto di molti potenziali clienti e da investimenti sempre più ingenti per lo sviluppo della mobilità elettrica. Difatti concentrarsi sui margini di profitto e sul valore del brand è l'unica strada percorribile per sopravvivere oggi ed approfittare delle opportunità che si presenteranno in futuro, garantendo continuità al business nell'immediato e risorse per sostenerne gli investimenti.

Sicuramente questo appena descritto è solo un aspetto di una visione più generale che è quella in cui si pone la recente nascita di STELLANTIS. Essendo il settore automotive caratterizzato da un'alta intensità di capitale e da margini storicamente ridotti rispetto ad altri settori, la ricerca di sinergie, risparmi ed investimenti condivisi rappresenta il modo migliore per far fronte al cambiamento epocale che sta investendo questa industria e non è escluso che altri costruttori seguano quanto fatto dai Gruppi FCA e PSA.

6 Bibliografia

- ACEA, *Pocket Guide 2020*, (2020).

- Ernst & Young (EY), *Settore automotive e COVID-19*, (2020) - https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/it_it/generic/generic-content/ey-settore-automotive-e-covid-19.pdf

- Groupe PSA Italia, *Marchi e Servizi*, (2019) - https://site.groupe-psa.com/italia/it/marchi-e-servizi/

- Groupe PSA, *Plan Push to Pass*, (2016) - https://www.groupe-psa.com/en/automotive-group/strategy/

- Grupe PSA, *Proposta di fusione FCA-PSA,* (2019) - https://www.groupe-psa.com/en/psa-fca-merger-project/

- Gruppo FCA, *Profilo del Gruppo*, (2020) - https://www.fcagroup.com/it-IT/group/Pages/group_overview.aspx

- Il sole 24 Ore, *Valore residuo decisivo per scelta e acquisto*, (2019) - https://www.ilsole24ore.com/art/valore-residuo-decisivo-scelta-e-acquisto-AC6r6fs

- Karen Lellouche, Tordjman, Jonas, Stein, Szymon Walus, David Langkamp, and Nicolas Manuelli, *How to Avoid the Auto Industry's Looming Price War*, (2020) - https://www.bcg.com/it-it/publications/2020/avoid-auto-industry-price-war

- McKinsey & Company, *Automotive revolution – perspective towords 2030*, (2016) - https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/disruptive-trends-that-will-transform-the-auto-industry/de-de

- Monash University, *Marketing dictionary,* (2021) - https://www.monash.edu/business/marketing/marketing-dictionary/m/market-skimming-pricing

- Patrick Cambell, *What is Pricing Power and How Does Price Power Affect Business Success?* (2020) - https://www.profitwell.com/recur/all/pricing-power

- Philip Kotler & Kevin Lane Keller, *Marketing Management, 14th edition*, (1967).

- STELLANTIS, *Annual Report*, (2020) - https://www.stellantis.com/it/investors/reporting/relazioni-finanziarie

- Treccani, Dizionario di Economia e Finanza (2012), *Alleanza Strategica* - https://www.treccani.it/enciclopedia/alleanza-strategica_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/

- Wikipedia, *Stellantis*, (2021) - https://it.wikipedia.org/wiki/Stellantis#Storia

- Wikipedia, *Segmenti di automobili in Europa*, (2021) - https://it.wikipedia.org/wiki/Segmenti_di_automobili_in_Europa