



**Politecnico
di Torino**

Politecnico di Torino

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

A.a. 2020/2021

Sessione di Laurea ottobre 2021

Pricing e posizionamento nel settore automotive

Analisi di competitività dei veicoli commerciali: caso FCA

Relatori:

Alessandra Colombelli

Tutor Aziendali:

Fabio Castagneri

Stefano Sulpizio

Candidati:

Andrea Aversa

RINGRAZIAMENTI

Prima di lasciare spazio alla trattazione, vorrei cogliere l'opportunità per porre i miei più sentiti ringraziamenti alle persone che mi hanno supportato e coadiuvato nel mio percorso accademico.

Oltre agli ovvi ringraziamenti ai genitori, agli amici e ai familiari, è necessario menzionare la mia relatrice, la professoressa Colombelli, la quale mi ha fornito validi consigli e mi ha dedicato parte del suo tempo.

Inoltre, vorrei ringraziare Vito Spezzacatena e Silvia Tartaglia per la loro disponibilità e i loro consigli. Infatti, grazie a loro ho avuto la possibilità di svolgere un'esperienza lavorativa coinvolgente e stimolante all'interno di una grande azienda come FCA Italy S.p.A. Oltre a Vito e Silvia, vorrei menzionare e ringraziare tutti membri del team marketing dell'area "Importers and Traders" ma in particolare Fabio Castagneri e Stefano Sulpizio, miei tutor, che mi hanno dato la possibilità di approfondire le tematiche relative al pricing e all'analisi di competitività dei veicoli commerciali, fornendomi numerosi consigli, idee e materiale per la stesura dell'elaborato.

INDICE

Indice delle figure.....	V
Indice delle tabelle.....	VI
Introduzione	1
CAPITOLO 1: Strategia e posizionamento	3
1.1 Elaborazione della strategia.....	4
1.1.1 Analisi PEST	8
1.1.2 Analisi SWOT	10
1.1.3 Le cinque forze di Porter	11
1.2 Analisi delle performance della strategia	16
1.3 Tipi di vantaggio competitivo	19
1.4 Posizionamento	22
CAPITOLO 2: Prezzo	26
2.1 Rapporto tra prezzo e profitto	27
2.2 Il prezzo come strumento di marketing	29
2.3 Strategie e posizioni di prezzo.....	32
2.3.1 Segmento di prezzo “luxury”	35
2.3.1 Segmento di prezzo “premium”	37
2.3.1 Segmento di prezzo “medio”	39
2.3.1 Segmento di prezzo “low”	41
2.3.1 Segmento di prezzo “ultra low”	42
CAPITOLO 3: Il mercato automotive: caso Stellantis.....	45
3.1 Settore automotive: cambiamento dello scenario competitivo.....	45
3.2 Il nuovo Gruppo automobilistico	50
3.2.1 FIAT: cenni storici.....	50
3.2.2 Peugeot: cenni storici.....	51

3.2.3 La fusione e la nascita di Stellantis	52
3.2.4 Canali di distribuzione.....	55
3.3 Light commercial vehicles (LCV).....	58
3.3.1 Evoluzione della produzione in Fiat e Peugeot	58
3.3.2 Caratteristiche LCV	59
CAPITOLO 4: Analisi competitività: pricing LCV Fiat Professional.....	65
4.1 Tecnica di pricing del Gruppo FCA	65
4.1.1 Gestione contabilità della gamma di veicoli.....	65
4.1.2 Monitoraggio competitività	67
4.1.3 Analisi iniziative promozionali	68
4.1.4 Evitare cannibalizzazione	70
4.2 Caso pratico: analisi competitività Fiat Ducato	71
Conclusioni	85
Bibliografia e sitografia	88

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1.1: Processo di decisione strategica	7
Figura 1.2: Analisi PESTEL	9
Figura 1.3: Le cinque forze di Porter	12
Figura 1.4: Matrice di segmentazione.....	24
Figura 2.1: Variazione di profitto in seguito all'aumento del 5% delle variabili	28
Figura 2.2: Variazione di profitto in seguito alla diminuzione del 5% delle variabili.....	29
Figura 2.3: Strategie di prezzo	33
Figura 3.1: Produzione globale di veicoli leggeri	47
Figura 3.2: Società controllate da Stellantis.....	53
Figura 3.3: Segmenti LCV Fiat Professional	60
Figura 3.4: Mission LCV Fiat Professional	61
Figura 4.1: Immatricolazioni LCV Lituania	72

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 2.1: Differenze di prezzo tra segmento luxury e premium	36
Tabella 3.1: Modelli offerti per segmento dal Gruppo Stellantis	55
Tabella 4.1: Contabilità prodotto	66
Tabella 4.2: Elenco caratteristiche tecniche.....	73
Tabella 4.3: Calcolo del visual price.....	75
Tabella 4.4: Analisi equipaggiamento	77
Tabella 4.5: Analisi Performance.....	79
Tabella 4.6: Calcolo del real price	79
Tabella 4.7: Calcolo del promo visual e real price	82

INTRODUZIONE

L'obiettivo principale dell'elaborato è l'analisi delle attività e degli strumenti operativi utilizzati all'interno dei processi di lavoro dell'ente "Marketing" dell'area "Importers and Traders" di FCA Italy S.p.A., all'interno del quale è stato possibile effettuare un'esperienza di tirocinio semestrale. In particolare, lo studio si concentra sulla creazione del report di competitività, strumento utilizzato dall'azienda per analizzare il posizionamento dei veicoli ed effettuare previsioni future di vendita rispetto ai competitors. Il modello preso come riferimento è il "nuovo Fiat Ducato", appartenente al brand "Fiat Professional" ed entrato in commercio ad inizio del 2021. Il mercato selezionato per l'analisi è la Lituania, piccolo paese dell'Unione Europea ma molto importante all'interno dell'area "Importers and Traders", essendo tra i primi in termini di guadagni e unità vendute. I dati considerati per l'analisi riguardano le immatricolazioni dell'anno 2019, in quanto le vendite dell'anno 2020 sono condizionate dalla crisi indotta dalla pandemia di Covid-19. Il fine è quello di paragonare il prezzo di listino, l'equipaggiamento e le performance dei veicoli commerciali, considerati principali rivali di Fiat all'interno del paese di riferimento, e capire quale strategia di prezzo adottare per diventare leader di mercato.

Il primo capitolo si focalizza sull'elaborazione di una strategia aziendale. In particolare, ogni impresa dovrebbe analizzare l'ambiente interno, l'ambiente esterno e i numerosi fattori che influenzano il mercato, cercando di capire quali sono i punti di forza da sfruttare e i punti di debolezza da evitare. Per fare ciò esistono numerosi strumenti, tra i quali sono stati considerati l'analisi PEST, l'analisi SWOT e l'utilizzo delle cinque forze di Porter. Strettamente legata alla strategia è il posizionamento dell'azienda nel mercato. Infatti, questa dovrebbe studiare i propri prodotti e i principali competitors per capire in che segmento di mercato o settore posizionarsi e quale prezzo applicare ai beni venduti. Una volta decisa, la strategia può essere anche valutata, analizzandone le performance con l'utilizzo di strumenti quantitativi e qualitativi.

Il secondo capitolo si concentra sul concetto di prezzo e su tutti i fattori che lo influenzano. Importanti aspetti, che determinano le principali differenze di prezzi, sono gli attributi e il valore che i clienti attribuiscono ai prodotti o servizi acquistati. Questi possono comprendere caratteristiche tangibili e oggettive, come la qualità del bene o le sue performance, ma anche caratteristiche intangibili e soggettive, come le emozioni scaturite dall'acquisto o dall'utilizzo di un particolare servizio. Gli attributi, insieme al valore creato e alla fama del marchio, sono determinanti per la creazione di un'adeguata strategia e per il posizionamento all'interno di un idoneo segmento di prezzo.

Il terzo capitolo riguarda il mercato dell'autoveicolo, la sua evoluzione negli anni e il cambiamento della competitività. Sono descritti gli attori principali del settore e come questi hanno subito le principali crisi economiche, tra cui quella dovuta alla pandemia di Covid-19, portando ad una frammentazione, regionalizzazione e saturazione del mercato. Successivamente il discorso si concentra sul nuovo Gruppo Stellantis, nato dalla fusione del Gruppo FCA e del Gruppo PSA, sulle aspettative future e sui suoi canali di distribuzione. Alla fine del capitolo è presente una parte di raccordo al caso pratico, all'interno del quale sono descritti i veicoli commerciali (LCV), le loro suddivisioni e caratteristiche tecniche, necessarie per meglio comprendere l'analisi di competitività, basata sulle performance, sugli optional e sul prezzo delle versioni considerate.

L'ultimo capitolo, come già detto, è un'analisi pratica dei principali competitors del Fiat Ducato all'interno del mercato Lituania, possibile grazie ad una stretta collaborazione con l'azienda. Questa ha fornito moltissimi dati e report interni, che per motivi di privacy e segreto aziendale sono stati opportunamente modificati, necessari e fondamentali per la riuscita dello studio.

CAPITOLO 1

STRATEGIA E POSIZIONAMENTO

All'interno delle organizzazioni aziendali la strategia è un piano di lungo termine che comporta decisioni finalizzate al raggiungimento di un particolare obiettivo, anticipando i possibili mutamenti e pianificando azioni correttive da implementare qualora si presentino eventuali ostacoli. La strategia si differenzia dalla tattica sia per l'orizzonte temporale di lungo periodo sia per l'utilizzo di risorse e denaro per metterla in pratica, molto spesso non recuperabili¹. Le scelte strategiche richiedono all'azienda un'analisi dell'ambiente competitivo, ovvero le minacce e le opportunità che questo offre, e una valutazione delle risorse e delle competenze interne ad essa, ovvero i possibili punti di forza e di debolezza. La definizione di una strategia è legata all'alto grado di incertezza che caratterizza il contesto nel quale le imprese operano. Infatti, la maggior parte delle aziende esercita la propria attività in ambienti continuamente perturbati, soggetti a continue variazioni, che influenzano in modo positivo o negativo i risultati aziendali.

La strategia ha un ruolo determinante all'interno del processo di decisione aziendale; infatti, tutte le decisioni e le attività portate avanti dai managers si basano su determinate strategie. Tali attività sono intraprese per conto dell'azienda e del proprietario tenendo in considerazione le risorse aziendali, l'ambiente in cui opera l'organizzazione, sia interno che esterno, e lo specifico contesto competitivo nel quale l'azienda esercita la sua attività, sia che si occupi di produzione di beni che di erogazione di servizi. Inoltre, la gestione strategica fornisce una direzione generale all'impresa e implica la specificazione degli obiettivi dell'organizzazione, lo sviluppo delle politiche e dei piani per raggiungere tali obiettivi e l'allocazione delle risorse per implementarli². All'interno delle grandi organizzazioni il processo decisionale strategico si sovrappone a molti altri campi, come l'economia, la finanza, la sociologia, la psicologia e il marketing. Lo "strategic management" è un processo continuo che implica una corrispondenza e un adattamento dell'organizzazione al continuo cambiamento dell'ambiente esterno nel modo più vantaggioso possibile³.

Come già descritto, in riferimento allo "strategic management", tutto ciò che riguarda le decisioni e come queste sono implementate è determinante per l'azienda. In questo contesto è importante considerare il posizionamento strategico aziendale, definito da Michael Porter nel suo articolo "What is Strategy?". L'accademico statunitense afferma che il posizionamento strategico è raggiunto quanto

¹ Grant R. M., "Contemporary Strategies Analysis", McGraw-Hill Education, 2016

² Smith G. D., Arnold D. R., Bizzel B. G., "Business Strategy and Policy", 1991

³ Digman L. A., "Strategic Management: Concept, Process, Decisions", 1998

un'impresa svolge attività diverse da quelle dei competitors o quando svolge uguali o simili attività ma in modo diverso⁴.

1.1 Elaborazione della strategia

Le scelte strategiche possono essere divise in due grandi famiglie:

- corporate strategy;
- business strategy.

La strategia “corporate” racchiude le decisioni dell'azienda riguardanti le industrie e i mercati nei quali competere e comprende scelte di diversificazione, di integrazione verticale, di acquisizione e di allocazione di risorse tra differenti attività aziendali. La strategia “business”, invece, riguarda come l'azienda compete all'interno di un particolare settore e se questa possiede o meno un vantaggio competitivo rispetto ai competitors⁵.

L'obiettivo principale delle imprese è quello di ottenere performance superiori alla media del settore e per ottenerle sono necessarie entrambe le strategie. Infatti, l'azienda sceglierà di posizionarsi in quei settori con più alto tasso di profitto e crescita e punterà al raggiungimento di un vantaggio competitivo rispetto ai rivali.

Un'altra distinzione di strategie è portata avanti dall'accademico canadese Henry Mintzberg, il quale distingue tra “intended strategy”, “emergent strategy” e “realized strategy”⁶:

- l'intended strategy è una strategia razionale pensata dal management attraverso un processo formale, quantitativo e organizzato;
- l'emergent strategy è una strategia non pianificata che nasce in risposta ad una variazione delle caratteristiche o dell'ambiente esterno. Non avviene un vero e proprio processo formale;
- la realized strategy è la reale strategia implementata dall'azienda e che questa segue in ogni suo aspetto. È la combinazione tra intended strategy ed emergent strategy.

Mintzberg, infatti, è convinto che la strategia seguita dall'impresa è solamente in parte frutto di una pianificazione, mentre è costituita per la maggior parte da decisioni dinamiche ottenute senza nessun processo formale organizzato. Più l'ambiente in cui l'organizzazione opera diventa turbolento ed incerto più il pensiero strategico deve focalizzarsi su linee guida e concetti generali. Infatti, in un

⁴ Porter M., “What is Strategy?” in “Harvard Business Review”, 1996

⁵ Grant R. M., “Contemporary Strategies Analysis”, McGraw-Hill Education, 2016

⁶ Mintzberg H., “Patterns of Strategy Formulation” in “Management Science”, 1978

contesto in cui la predizione del futuro è impossibile non si possono utilizzare solamente strategie pianificate razionalmente.

Le organizzazioni e le aziende utilizzano molto tempo e ingenti risorse per riuscire a scoprire e adottare le migliori strategie per i loro prodotti, poiché strategie sbagliate o obsolete potrebbero portare ad una perdita di clienti e quindi una perdita di guadagni. Altre, invece, non sono inclini ad iniziative strategiche e scelgono di seguire e imitare il mercato o i competitors per cercare di non influenzare negativamente le loro quote di mercato. In questo senso, la letteratura identifica quattro diversi comportamenti che le organizzazioni possono avere nella scelta della loro strategia⁷:

1. proactive;
2. analyzer;
3. defensive;
4. reactor.

Le aziende “proactive” sono definite come le prime nel mercato e a loro spetta il compito di ricercare nuovi prodotti e nuove opportunità in mercati diversi. Grazie agli ingenti investimenti, possono offrire ai clienti sparsi in tutto il mondo un’ampia varietà di prodotti e servizi anche molto diversi tra loro. Per mantenere la reputazione di innovatori nello sviluppo dei prodotti e dei mercati, utilizzano un sistema organizzativo decentrato, in grado di coordinare diversi settori e aree in ogni continente. La strategia “proactive” è sicuramente la più rischiosa e dispendiosa di capitale delle quattro possibili alternative.

La strategia “analyzer” è considerata un ibrido tra la strategia proactive e defensive e le aziende che la scelgono tendono ad essere più caute nella ricerca di nuovi prodotti e mercati. Per questo tipo di organizzazioni il problema principale è quello di dover mantenere un’elevata efficienza dei prodotti esistenti ed un’alta quota di mercato e allo stesso tempo puntare sulla ricerca di nuovi prodotti o servizi e nuove possibilità di business. Sicuramente non sono “first mover” come le aziende proactive ma sono tra le prime che adottano delle innovazioni di prodotto o di mercato una volta che si sono rivelate profittevoli.

Le aziende “defensive” hanno un determinato numero e tipo di prodotti e competono principalmente sul prezzo, qualità e servizio. La strategia principale utilizzata è quella del “cost leadership”, grazie alla quale le imprese ottengono successo specializzandosi in particolari settori e aree, utilizzando tecniche di produzione largamente diffuse per ottenere bassi costi. A livello organizzativo, a

⁷ Miles R. E., Snow C. C., Meyer A. D., Coleman H. J., “Organizational Strategy, Structure and Process” in “The Academy of Management Review”, v. 3, 1978

differenza delle aziende proactive, hanno una struttura accentrata basata su procedure formali, considerata la migliore quando l'ambiente esterno cambia molto lentamente e quando è scelta una pianificazione di lungo termine.

Infine, le aziende “reactor” non hanno una specifica strategia o struttura organizzativa, visibile in reazioni confuse e inconsistenti alle mosse dei competitors. Non sono preparate ad affrontare cambiamenti del mercato in cui operano e se scelgono di innovarsi è perché l'ambiente esterno lo impone per poter sopravvivere. Le principali ragioni di questo comportamento sono da attribuire al top management, il quale non ha definito chiaramente una strategia da seguire e se l'ha fatto non ha modellato la struttura e i processi dell'azienda per adeguarsi alla nuova strategia. Inoltre, molte organizzazioni sono legate a vecchie strategie aziendali e non hanno nessuna intenzione di modificarle nonostante siano avvenuti nel corso degli anni cambiamenti nell'ambiente esterno⁸.

Il processo di decisione strategica è un procedimento molto complesso e lungo. Le caratteristiche principali di una strategia di successo, come illustrato nella figura 1.1, sono⁹:

- la “vision”, ovvero gli obiettivi dell'azienda;
- una valutazione delle condizioni interne ed esterne, in particolare l'ambiente, le risorse e le capacità disponibili o di cui l'azienda ha bisogno;
- formulazione della strategia e una sua adeguata implementazione;
- valutazione dell'impatto di questa sulle performance.

Per arrivare alla definizione dei propri obiettivi ogni impresa utilizza una pianificazione strategica. Questa è caratterizzata da una prima fase di elaborazione generale degli obiettivi di medio - lungo periodo, una fase di assegnazione delle risorse ed infine la creazione delle condizioni organizzative necessarie per l'implementazione delle strategie, in modo tale da rendere più facile il raggiungimento degli obiettivi prefissati¹⁰.

La “mission” è lo scopo ultimo dell'impresa e molto spesso è associata alla definizione di vision aziendale, ovvero tutti valori e i principi necessari per ispirare la condotta dei soggetti all'interno dell'organizzazione. Questi due concetti sono estremamente correlati tra loro. Infatti, per poter concretizzare la mission è necessario definire gli obiettivi fondamentali dell'impresa e i principi generali che questa dovrà seguire.

⁸ Miles R. E., Snow C. C., Meyer A. D., Coleman H. J., “Organizational Strategy, Structure and Process” in “The Academy of Management Review”, v. 3, 1978

⁹ Grant R. M., “Contemporary Strategies Analysis”, McGraw-Hill Education, 2016

¹⁰ Arcari A. M., “Programmazione e Controllo”, McGraw-Hill Education, 2020

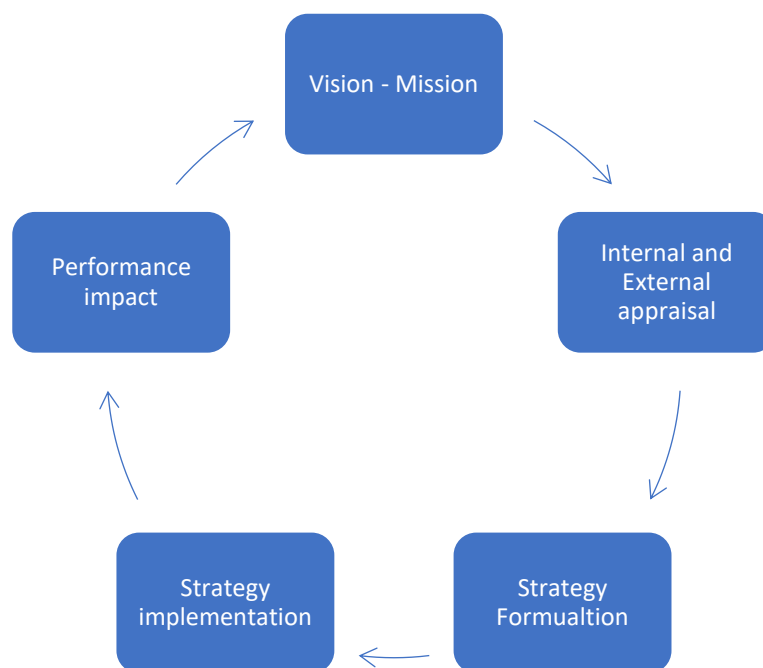


Fig. 1.1 – Processo di decisione strategica - Elaborazione propria

L'attività di ogni azienda è strettamente influenzata dall'ambiente circostante, da questo riceve influenze che impattano sulle decisioni interne e sulle performance dell'organizzazione. Per sopravvivere le imprese non devono isolarsi ma adattarsi all'ambiente in cui operano, cercando, dove possibile di influenzarlo a loro volta. Esiste, infatti, una distinzione tra ambiente generale, sul quale l'azienda non può esercitare nessun tipo di influenza, e ambiente specifico, sul quale l'azienda può agire, seppur in modo limitato. Il primo è un tipo di contesto comune a tutte le imprese operanti in quel determinato settore e comprende, ad esempio, aspetti demografici e geografici, il sistema economico, il sistema politico, legislativo e l'ambiente socioculturale. Il secondo, invece, comprende i mercati con i quali l'organizzazione interagisce, come il mercato dei capitali, delle materie prime, del lavoro e di vendita di prodotti finiti o di servizi¹¹.

In parallelo all'analisi dell'ambiente esterno, l'azienda dovrà analizzare il settore di sua competenza, cercando di individuare le possibili opportunità o minacce e quali possono essere i fattori che possono portare l'impresa al successo. Inoltre, è necessario un approfondimento sulle risorse produttive aziendali, valutando l'accessibilità a queste e la loro importanza nella produzione e nello svolgimento dell'attività d'impresa. Infine, è opportuno valutare il mercato di riferimento e la presenza di barriere

¹¹ Ferrero G., "Impresa e Management", Milano, Giuffrè Editore, 1987

in entrata o in uscita, i competitors e le strategie da questi usate. A tal fine sono utilizzati tre strumenti principali:

- analisi PEST;
- analisi SWOT;
- cinque forze di Porter.

1.1.1 Analisi PEST

Lo studio dell'ambiente esterno avviene principalmente attraverso l'analisi PEST. Questa serve a descrivere il contesto e la struttura macro-ambientale del settore o del mercato in questione. Le forze esterne che possono impattare sulle decisioni dell'organizzazione e sulle sue performance sono quattro¹²:

1. fattori politici;
2. fattori economici;
3. fattori sociali;
4. fattori tecnologici.

I fattori politici comprendono le decisioni governative e le leggi che influenzano direttamente l'attività d'impresa, come le regolamentazioni sulle aziende, sulla tassazione, sulla proprietà intellettuale e sull'ambiente. Queste considerazioni sono importanti poiché servono per eliminare situazioni di incertezza.

I fattori economici sono quelli che influenzano l'attività dell'azienda nel lungo periodo. Infatti, prima di formulare una strategia è necessario conoscere la stabilità dell'economia, la crescita di questa, i tassi d'inflazione, i tassi di cambio tra valute, il tasso di disoccupazione e il reddito medio pro capite.

I fattori socioculturali comprendono informazioni relative al tasso di crescita della popolazione, al livello di educazione e salute dei cittadini, ma anche alle scelte di vita e alle credenze religiose. Queste indicazioni aiutano le aziende a valutare il mercato di riferimento ed a migliorare i loro prodotti e servizi di conseguenza.

I fattori tecnologici riguardano le nuove scoperte nel settore e di come queste sono disponibili alle aziende. Infatti, un'alta disponibilità delle tecnologie potrebbe eliminare o ridurre le barriere all'entrata di un determinato settore o rendere più facile e meno costosa la produzione e invece uno

¹² Sammut-Bonnici T., Galea D., "Strategic Management" in "Wiley Encyclopedia of Management", v. 12, 2015

scarso grado di innovazione tecnologica potrebbe rendere più complicato l'ingresso in alcuni settori nei quali le conoscenze sono possedute da poche imprese.

Recentemente l'analisi PEST è stata aggiornata e migliorata inserendo anche i fattori ecologici e legali, creando la più completa analisi PESTEL, illustrata nella figura 1.2.

I fattori ambientali comprendono aspetti dell'ambiente esterno come il clima, il tempo e i cambiamenti climatici che potrebbero influenzare molti settori produttivi, come il turismo e l'agricoltura. Inoltre, in seguito ai nuovi regolamenti europei sull'inquinamento e sull'utilizzo dei combustibili fossili, molte più persone sono attente agli aspetti ambientali e questo influenza il modo di operare e di produrre delle aziende.

I fattori legali sono molto simili a quelli politici ma includono aspetti più specifici, come le leggi sulla discriminazione, sul lavoro e organizzazioni che si occupano di antitrust e di protezione dei consumatori. È necessario che le aziende conoscano le leggi in modo da operare in modo regolare ed etico, soprattutto nel caso di multinazionali che operano in diversi stati, ed in modo tale da conoscere i cambiamenti di legislazione che possono influenzare la produzione.



Fig. 1.2 – Analisi PESTEL - Tratta da sito web <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>

1.1.2 Analisi SWOT

Prima di procedere alla formulazione di qualsiasi tipo di strategia, è necessario analizzare i punti di forza e di debolezza dell'azienda ma anche le minacce e le opportunità presenti nel mercato e nel settore nel quale l'impresa ha deciso di operare. Lo strumento principale per ottenere questo tipo di informazioni è l'analisi SWOT. Elementi chiave dell'analisi sono¹³:

1. punti di forza (Strenght);
2. punti di debolezza (Weakness);
3. opportunità (Opportunity);
4. minacce (Treaths).

Il primo punto stabilisce che l'azienda deve concentrarsi sulle sue caratteristiche interne che le garantiscono un vantaggio sui competitors, che siano queste attività immateriali come marchi e brevetti, oppure prodotti, servizi o competenze. Altri fattori di forza possono essere un personale specializzato, una leadership forte e carismatica o un accesso privilegiato a determinate materie prime.

Una volta appresi i punti di forza, l'impresa deve analizzare le proprie debolezze, concentrandosi su quei fattori o attività che collocano l'azienda in una posizione di svantaggio rispetto ai rivali. Questo elemento può includere anche sfide organizzative, come la carenza di personale qualificato o limitazione di budget e di bilancio.

Analizzate le caratteristiche interne dell'organizzazione, l'analisi si sposta sull'ambiente esterno, focalizzandosi sulle opportunità che questo offre nei casi in cui l'azienda sappia pianificare le proprie mosse. Infatti, alcune opportunità possono essere la crescita economica, incentivi fiscali o tendenze favorevoli nel settore di riferimento. D'altra parte, le aziende non hanno il controllo su tutti gli aspetti dell'ambiente esterno. Questi aspetti che creano incertezza e intaccano la profittabilità dell'impresa si chiamano minacce. Infatti, potrebbero essere un rischio per la crescita e il successo dell'organizzazione la nascita di nuovi concorrenti, cambiamenti normativi, rischi finanziari o problemi di approvvigionamento delle materie prime.

L'analisi SWOT è utilizzata per capire quanto un'impresa è allineata ai parametri di crescita che si è posta precedentemente ma anche per valutare qualitativamente il rendimento di un nuovo progetto. I punti di forza e debolezza sono considerati fattori interni in quanto sono frutto di decisioni

¹³ Pellicelli G., "Il Marketing", CEDAM, 2019

strettamente sotto il controllo dell'azienda, mentre le opportunità e le minacce sono fattori esterni poiché non sono variabili controllabili.

Sia l'analisi SWOT che l'analisi PEST sono teoricamente semplici ma anche complicate da implementare, a causa del tempo necessario per esaminare la situazione e l'ambiente esterno e delle risorse utilizzate nel processo, i quali non portano sempre all'esito atteso. Le due analisi dovrebbero essere utilizzate insieme per ottenere risultati migliori e completi. Infatti, a causa dei vantaggi e degli svantaggi di entrambe è opportuno combinarle tra loro, utilizzando l'output dell'analisi PEST come input per trovare opportunità e minacce nell'analisi SWOT¹⁴.

1.1.3 Le cinque forze di Porter

Il modello delle cinque forze di Porter, illustrate nella figura 1.3., identifica e analizza le principali forze di ogni settore e ne individua i possibili punti di forza e debolezza. Inoltre, permette alle imprese di prendere decisioni relative alla corporate strategy, determinando l'esistenza di un vantaggio competitivo nell'ambiente economico in cui operano, partendo dalla considerazione della struttura del settore e la sua redditività. Le cinque forze utilizzate per misurare l'intensità della competizione, l'attrattività del settore e la sua profittabilità sono¹⁵:

1. minaccia di sostituti;
2. minaccia all'entrata;
3. rivalità tra concorrenti già esistenti;
4. potere contrattuale di chi compra;
5. potere contrattuale dei fornitori.

La minaccia di sostituti riguarda i beni o servizi che possono essere utilizzati come sostituti di altri prodotti o servizi. Questi non sono considerati competitors ma soddisfano allo stesso modo i desideri dei consumatori, i quali saranno orientati all'acquisto di un bene sostitutivo basandosi in parte sul prezzo. L'assenza di prodotti sostituti, come nel caso di benzina o sigarette, rende i consumatori insensibili al prezzo del bene; infatti, la domanda di questi è inelastica rispetto al prezzo. Invece, la presenza di prodotti sostituiti porterà il cliente a variare le proprie scelte in risposta alle variazioni di prezzo dei beni o servizi in questione, rendendo la domanda elastica al prezzo. Questo dipende anche dalla propensione dei consumatori a sostituire e da quanto è facile determinare differenze di qualità e prezzo tra i prodotti. Ad esempio, supponendo che lo spostamento tra New York e Washington sia

¹⁴ Van Assen M., Van Den Berg G., Pietersman P., "Key Management Models: The 60+ Models Every Manager Needs to Know", Pearson, 2010

¹⁵ Porter M. E., "The Five Competitive Forces that Shape Strategy" in "Harvard Business Review", v. 57, 2008

più veloce via aereo di un'ora rispetto al treno e i passeggeri valutino economicamente il tempo trenta dollari all'ora, possiamo stabilire che il prezzo del treno rimarrà competitivo se sarà inferiore rispetto a quello dell'aereo di almeno trenta dollari¹⁶.



Fig. 1.3 – Le cinque forze di Porter - Elaborazione propria

I settori nei quali le aziende ottengono molti profitti attraggono nuove imprese che svolgeranno le stesse attività delle prime cercando di differenziarsi. Se non ci sono restrizioni nell'accesso in quel determinato settore allora molte aziende entreranno facendo calare i profitti delle imprese già presenti su quel mercato. Anche solo la minaccia di nuovi entranti può far diminuire il prezzo dei prodotti o servizi sul mercato, soprattutto in quei settori in cui non sono presenti barriere all'entrata o all'uscita. Infatti, l'assenza di costi sommersi, ovvero quei costi non recuperabili, rendono vulnerabile il settore all'entrata e all'uscita delle aziende che punteranno a fare un profitto di breve periodo stabilendo prezzi inferiore alla media del settore danneggiando i rivali¹⁷. Le principali fonti di barriere all'entrata sono:

- necessità di capitali: gli investimenti di capitale per diventare un'azienda consolidata possono essere molto alti e disincentivare l'ingresso di aziende medio-piccole. Ad esempio, nel mercato della costruzione di aeromobili è presente un duopolio delle aziende Boeing e Airbus,

¹⁶ Grant R. M., "Contemporary Strategies Analysis", McGraw-Hill Education, 2016

¹⁷ Buzzell R. D., Farris P. W., "Marketing Costs in Consumer Goods Industries" in "Strategy + Structure = Performance", 1977

a causa dei grandi costi necessari per iniziare a produrre, mentre nel mercato degli smartphone sono presenti numerose aziende, indice di costi inferiori di produzione e di facile appropriazione delle tecnologie;

- economie di scala: le industrie in cui sono necessari molti investimenti per i nuovi entranti sono soggette anche ad economie di scala. Infatti, molti investimenti in macchinari, in ricerca e sviluppo ma anche in marketing sono ammortizzati dalle grandi organizzazioni grazie ad un elevato volume produttivo. Questo è un problema per le aziende che decidono di entrare nel settore poiché di solito hanno una bassa quota di mercato e alti costi unitari;
- vantaggi di costo: le grandi aziende già attive nel settore molto spesso hanno dei vantaggi di costo dovuti all'accessibilità alle materie prime a costi inferiori alla media. Ad esempio, i grandi produttori di petrolio e gas Aramco e Gazprom hanno vantaggi evidenti rispetto ai competitor in quanto hanno accesso ai più grandi giacimenti petroliferi e di gas del mondo. Altri vantaggi di costo sono da attribuire all'economie di apprendimento, ovvero riduzioni prevedibili e regolari nel tempo dei costi medi unitari dei beni che si verificano in seguito all'aumento del volume della produzione¹⁸;
- differenziazione di prodotto: le aziende già presenti sul mercato godono di vantaggi come il riconoscimento del brand e la fidelizzazione dei clienti, aspetti che i nuovi entranti ottengono solo con ingenti investimenti in pubblicità e promozioni;
- accesso ai canali di distribuzione: per molti nuovi entranti, specialmente nella vendita di prodotti, un ostacolo importante è ottenere un'adeguata distribuzione. Infatti, i venditori finali sono riluttanti nel vendere nuovi prodotti a causa della loro limitata capacità di stoccaggio, ad esempio mancanza di magazzini o scaffali, e a causa degli elevati costi fissi.
- barriere legali: in alcuni settori, come il trasporto via taxi, il settore bancario e delle telecomunicazioni, sono necessarie delle licenze per iniziare l'attività ed operare. Infatti, licenze, diritti d'autore e brevetti proteggono i creatori di proprietà intellettuali dalle imitazioni e mettono i nuovi entranti in una posizione di svantaggio rispetto alle grandi aziende poiché devono pagare alti costi di adattamento¹⁹;
- ritorsioni: le barriere all'entrata dipendono anche dalle possibili ritorsioni delle aziende già presenti nel settore. Queste azioni comprendono un taglio dei prezzi, aumento di pubblicità o di promozioni, in modo tale che i nuovi entranti siano fortemente scoraggiati. Per evitare questo tipo di strategie, le nuove aziende dovrebbero puntare ad entrare gradualmente su

¹⁸ “Le economie dell'apprendimento”, Enciclopedia Treccani. Consultabile al sito web: https://www.treccani.it/enciclopedia/apprendimento_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/#:~:text=Le%20economie%20dell%27apprendimento..-A.

¹⁹ Grant R. M., “Contemporary Strategies Analysis”, McGraw-Hill Education, 2016,

segmenti marginali di mercato, come fatto da Toyota, Nissan e Honda nel mercato americano. Infatti, i produttori giapponesi si sono concentrati sul segmento delle auto piccole, mercato scartato dalle grandi imprese automobilistiche americane, poiché considerato poco profittevole²⁰.

Nella maggior parte dei settori la competitività e la profittabilità sono determinate dalla rivalità delle imprese in quel settore e dal numero di queste. In alcuni mercati le aziende competono in modo aggressivo, spesso tagliando i prezzi sotto il livello dei costi registrando perdite, in altri le organizzazioni si concentrano sulla pubblicità e sull'innovazione di prodotto, invece che sul prezzo. La rivalità tra concorrenti già presenti sul mercato dipende da molti fattori:

- concentrazione: la concentrazione delle imprese che operano in un settore è calcolata dal rapporto di concentrazione, ovvero la somma delle percentuali delle quote di mercato delle aziende in quel settore specifico. Nei mercati dominati da una sola grande azienda è possibile che questa vari il prezzo dei prodotti a sua discrezione. Anche nei settori in cui ci sono oligopoli la competitività sui prezzi è limitata, sia da fattori di collusione che da scelte comuni dei prezzi. Infatti, la presenza di poche imprese tende a rendere i prezzi simili tra i competitors e a far concentrare le organizzazioni su pubblicità e promozioni di prodotto. Invece, nei mercati con tanti competitors le iniziative di coordinamento diventano impossibili e prendono piede decisioni di riduzione dei prezzi per svantaggiare i rivali. Per evitare ciò e per favorire un aumento dei margini sono incoraggiate le fusioni in modo tale da ridurre le aziende e aumentare la concentrazione di mercato²¹;
- diversità dei competitors: la capacità delle imprese di evitare la competizione sui prezzi e scegliere pratiche collusive dipende da quanto sono simili negli obiettivi, nei costi e nelle strategie adottate. Più le aziende sono simili più facile è scegliere una strategia di prezzo comune, mentre, se le aziende sono molto diverse è più probabile che vengano adottate strategie di riduzione dei prezzi lesive della concorrenza;
- differenziazione di prodotto: come abbiamo già detto, più due prodotti sono simili, maggiore è la probabilità che i clienti tendano a comprare questo o quel bene a seconda del prezzo. Infatti, se due prodotti di due aziende rivali sono indistinguibili il bene offerto è una "commodity" e il suo prezzo è reso minimo dall'organizzazione in modo tale da aumentare le vendite. Invece, se i due prodotti sono nettamente distinguibili tra loro, come accade nei settori dell'abbigliamento, della ristorazione e farmaceutico, la competizione è concentrata sulla

²⁰ Lieberman M., "Excess Capacity as a Barrier to Entry" in "Journal of Industrial Economics", v. 35, 1987

²¹ Schmalensee R., "Inter-Industry Studies of Structure and performance", in "Handbook of Industrial Organization", 1988

qualità del bene o servizio, sulla promozione e sul rapporto con i clienti invece che sul servizio²²;

- capacità in eccesso e barriere all'uscita: la capacità in eccesso può essere un fenomeno ciclico oppure può essere frutto di sovrainvestimenti e di diminuzione della domanda. Questa incoraggia le aziende ad abbassare i prezzi per attirare clienti e, quindi, aumenta la competizione sui prezzi. La capacità in eccesso inoltre può portare le aziende a focalizzarsi su un altro settore, abbandonando quello attuale poiché non redditizio. In questo caso intervengono le barriere all'uscita, ovvero costi associati alla volontà dell'impresa di uscire dal settore. Questi sono molti alti nei casi in cui le risorse sono durevoli e specifiche, trattengono le aziende dall'uscita dal settore e aumentano la competizione sui prezzi per appropriarsi della domanda disponibile²³;
- condizioni di costo: la struttura dei costi è molto importante nella competizione sui prezzi poiché determina il limite inferiore oltre il quale i prezzi non possono scendere. Le aziende che hanno costi fissi superiori ai costi variabili fisseranno un prezzo tale che garantisce almeno la copertura dei costi variabili, come ad esempio succede nel settore dei trasporti aerei. Inoltre, la presenza di economie di scala favorisce la competizione aggressiva tra imprese sui prezzi per ottenere domanda più alta e quindi volumi di produzione.

Le aziende presenti sul mercato cercano di ottenere posizioni di vantaggio sui competitors sia nell'approvvigionamento dei materiali sia nella vendita degli output. Nel mercato degli input l'impresa acquista materie prime, servizi e manodopera, mentre nel mercato degli output vende il prodotto finito o i servizi ai clienti. L'abilità dell'acquirente di abbassare il prezzo d'acquisto dipende dalla sua sensibilità al prezzo e dal potere contrattuale dell'azienda²⁴. La sensibilità del cliente al prezzo è determinata da:

- l'importanza del prodotto: più quel determinato prodotto o servizio è importante nella determinazione dei costi totali, più alta è la sensibilità al prezzo dell'acquirente. Ad esempio, un'azienda di bibite analcoliche sarà più sensibile al prezzo delle lattine poiché quello è il suo costo principale e quindi cercherà di ridurlo al minimo;
- la differenziazione del prodotto: più il prodotto sarà differenziato dai competitors, minore sarà la propensione dei clienti a sostituirlo con prodotti simili;

²² Grant R. M., "Contemporary Strategies Analysis", McGraw-Hill Education, 2016

²³ Baden-Fuller C., "Strategic Management of Excess Capacity" in "The Academy of Management Review", v. 17, 1990

²⁴ Grant R. M., "Contemporary Strategies Analysis", McGraw-Hill Education, 2016

- la competizione tra acquirenti: più è alta la competizione tra i clienti, meno questi vorranno spendere per acquistare. Ad esempio, con l'aumentare della competizione nel settore automotive i "car makers" pretendono di acquistare input a prezzi sempre inferiori per avere un vantaggio sui competitors;
- la criticità del prodotto nel settore: più quella risorsa è critica per l'ottenimento del prodotto finito, minore sarà la sensibilità al prezzo di chi acquista. Ad esempio, le aziende produttrici di computer saranno meno sensibili al prezzo dei microprocessori, in quanto determinanti nella qualità del prodotto finito.

Il potere contrattuale delle aziende è molto importante poiché determina la credibilità e l'efficacia delle parti in una transazione. Questa dipende da:

- la concentrazione e la grandezza dei clienti rispetto ai fornitori: più piccolo è il numero dei clienti, più grandi sono i loro acquisti, più alto è il costo di perderne uno;
- le informazioni dei clienti: se i clienti possiedono maggiori informazioni sui fornitori, come ad esempio i loro prezzi e costi, più alto è il loro potere contrattuale;
- la capacità di integrazione: l'alternativa a rapportarsi con una controparte per acquistare materie prime, prodotti o servizi è quella di integrarsi a monte producendoli in proprio. Questa è la scelta che hanno seguito grandi aziende come Coca Cola, la quale produce in proprio le lattine e Campbell Soup che produce i propri contenitori per le zuppe.

L'analisi del potere contrattuale dei fornitori è speculare a quella fatta in precedenza per il potere contrattuale dei compratori. I fornitori di prodotti "commodities" hanno scarso potere contrattuale e quindi tendono ad utilizzare cartelli o cooperazioni per aumentarlo, al contrario fornitori di prodotti specifici e complessi hanno molto potere contrattuale. Un'altra fonte di potere contrattuale è data dalle unioni sindacali. Infatti, è dimostrato che più è il potere contrattuale dei dipendenti minore è il ROI (Return On Investment) e il ROS (Return On Sales)²⁵.

1.2 Analisi delle performance della strategia

Le imprese possono avere diversi obiettivi ma tutte puntano alla creazione di profitti e di valore. Molto importante è l'analisi costante delle performance per lo sviluppo della strategia e per capire se questa è stata implementata correttamente. Gli aspetti principali di questa analisi sono:

1. valutazione delle performance attuali e passate;

²⁵ Buzzell R. D., Gale B. T., "The PIMS Principle: Linking Strategy to Performance", New York, Free press Collier Macmillan, 1987

2. diagnosi delle performance;
3. utilizzo delle performance per scegliere la strategia;
4. stabilire degli obiettivi.

La prima cosa da fare è identificare la strategia che l'organizzazione sta utilizzando e valutare il suo funzionamento in termini di performance. Infatti, se l'obiettivo è quello di massimizzare i profitti futuri dell'impresa occorre considerare i flussi di cassa. Per le aziende quotate la valutazione del prezzo azionario rappresenta una stima adeguata dei flussi di cassa e permette di stabilire se il mercato ha fiducia nella strategia intrapresa dalla compagnia o meno. Il paragone del valore di mercato con le aziende competitors in un intervallo prolungato di tempo fornisce un metodo di valutazione, seppur imperfetto a causa della sensibilità di questo alle informazioni di mercato, del valore intrinseco dell'impresa²⁶. A causa della volatilità del valore azionario, un altro modo per valutare l'andamento della strategia utilizzata e delle performance è l'utilizzo di metriche di bilancio. Secondo le più grandi società di consulenza finanziaria, le organizzazioni dovrebbero concentrarsi sul tasso di rendimento del capitale, sul costo del capitale e sulla crescita dei profitti. In particolare, il primo è un indicatore chiave nel valutare l'efficacia nel generare profitti dai propri asset ed è correlato al "return on capital employed" (ROCE) (1.1), al "return on equity" (ROE) (1.2) e al "return on assets" (ROA) (1.3). Tutti questi indicatori avranno un andamento simile nel lungo periodo, mentre nel breve termine potrebbero differire ed è quindi necessario conoscerne i limiti e utilizzare più metriche per valutare le performance. Anche in questo caso si possono trovare dei valori "benchmarks" nel confronto con i competitors e capire se il valore dell'impresa sta aumentando nel tempo o diminuendo²⁷.

$$ROCE = \frac{\text{Earning before interest and taxes}}{\text{Equity} + \text{Long term debt}} \quad (1.1)$$

$$ROE = \frac{\text{Net Income}}{\text{Shareholders' Equity}} \quad (1.2)$$

$$ROA = \frac{\text{Operating Profit}}{\text{Total Assets}} \quad (1.3)$$

Se le metriche di performance analizzate non sono soddisfacenti si deve capire qual è il problema in modo tale che sia possibile prendere delle misure correttive. Uno strumento utilizzato per la diagnosi è quello di scomporre la metrica in esame nelle sue componenti principali in modo da individuare quali sono i determinanti del valore e delle scarse performance. Il ROCE può essere suddiviso nel margine generato dalle vendite e nel "capital turnover". A sua volta il margine generato dalle vendite

²⁶ Grant R. M., "Contemporary Strategies Analysis", McGraw-Hill Education, 2016

²⁷ Kay J. A., Meyer C., "On the Application of Accounting Rates of Return" in "Economic Journal", v. 96, 1986

può essere suddiviso, secondo la formula di DuPont²⁸, in costo dei beni venduti, ammortamenti e costi generali e amministrativi rispetto alle vendite, mentre la produttività del capitale può essere scomposta in turnover degli asset fissi, turnover di magazzino e turnover dei creditori²⁹.

Da queste analisi si può verificare se le performance dell'azienda rispecchiano le aspettative o se è necessario intraprendere delle azioni correttive. Infatti, l'impresa può decidere di utilizzare sia soluzioni strategiche, focalizzate sul medio e lungo termine, sia operative, focalizzate sul breve termine. D'altra parte, per le organizzazioni con buone performance, l'analisi finanziaria adottata aiuta a capire quali sono le fonti di questo vantaggio rispetto ai rivali in modo tale da proteggerle e potenziarle.

Infine, è necessario stabilire delle performance da raggiungere, in modo tale che queste siano in accordo con la strategia e gli obiettivi di lungo termine definiti dall'impresa. Ci sono tre approcci principali per fissare gli obiettivi di performance:

- la disaggregazione finanziaria: come già visto il ROCE può essere scomposto in alcuni indicatori che rendono comprensibili e confrontabili i livelli di performance da tutti i livelli dell'organizzazione. Ad esempio, se l'obiettivo principale dei manager è massimizzare il ROCE ed investire su progetti con un ritorno superiore al costo del capitale ai livelli inferiori si punterà alla massimizzazione delle vendite e della quota di mercato. Scomponendo ancora si arriverà a minimizzare i costi delle materie prime e a massimizzare la rotazione di magazzino e infine, ad un livello di dipartimento, si punterà a massimizzare la capacità dei macchinari e l'utilizzo di queste;
- la Balanced Scorecard: per ottenere risultati migliori in termini di performance si devono combinare gli obiettivi finanziari con quelli strategici. Questo strumento permette di ottenere un sistema adeguato di controllo delle performance identificando le aree aziendali o i dipartimenti più profittevoli o più rischiosi. La balanced scorecard mette insieme la prospettiva finanziaria, la quale è espressa in indici di bilancio e serve per visualizzare la "salute" finanziaria dell'impresa, la prospettiva del cliente, la quale comprende l'analisi dei prodotti ed il livello di soddisfazione dei clienti, la prospettiva interna, comprendente l'analisi dei processi operativi che possono presentare criticità, ed infine la prospettiva di apprendimento e crescita, la quale mira ad identificare la struttura che l'azienda deve costituire per ottenere un vantaggio competitivo di lungo termine;

²⁸ Consultabile al sito web: <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/identita-dupont178.htm>

²⁹ Koller T., "Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies", John Wiley & Sons Inc., 2010

- il driver di profitto strategico: questo tipo di approccio si focalizza sui fattori strategici che guidano la profittabilità di lungo termine. Infatti, una volta identificate le fonti principali di profitto si ha un punto di partenza per la formulazione di una strategia che valorizza tali fonti. In questo modo si può giungere ad un'implementazione della strategia guidata dalle performance e da obiettivi specifici ben definiti in partenza.

1.3 Tipi di vantaggio competitivo

L'obiettivo principale delle organizzazioni è quello di riuscire ad ottenere posizioni di vantaggio nei mercati in cui operano, molto spesso saturi e con elevata concorrenza. Le strategie principali per ottenere alti profitti rispetto alla media del settore sono due: l'azienda può acquistare lo stesso prodotto dei concorrenti ad un costo inferiore oppure si può concentrare sull'acquisto di prodotti o servizi con caratteristiche diverse da quelle dei rivali, in modo tale che i clienti siano disposti a pagare un prezzo più elevato.

L'azienda che punta sulla prima strategia mira alla creazione di un vantaggio di costo, ovvero si concentra sull'offrire prodotti o servizi molto simili a quelli proposti dai rivali ma a prezzo inferiore. Questo è possibile poiché la leadership di costo permette di produrre a costi nettamente inferiori alla media del mercato, pur riuscendo a soddisfare le esigenze degli acquirenti. È evidente che questo tipo di strategia è più facilmente attuabile nei settori dominati da prodotti standard e da consumatori molto sensibile al prezzo. Infatti, una diminuzione del prezzo non sempre porta ad un conseguente aumento di domanda poiché tale variazione potrebbe non bastare a spingere i clienti a cambiare azienda produttrice. Dunque, il differenziale di prezzo applicato deve garantire un'utilità talmente maggiore all'acquirente da indurlo a cambiare fornitore³⁰. Per ottenere una riduzione considerevole dei costi le organizzazioni devono analizzare attentamente tutte le attività che compongono la catena del valore, cercando di rendere ciascuna più efficiente dal punto di vista dei costi. Solo attraverso una scomposizione della catena del valore e ad un'ottimizzazione dei costi operativi le aziende potranno creare e conservare il vantaggio competitivo. Da questa analisi sono identificate sette sorgenti di costo grazie alle quali si può analizzare la posizione dell'impresa rispetto ai competitors identificando le inefficienze e i punti di forza³¹:

1. economie di scala;
2. economie di apprendimento;
3. tecniche produttive;

³⁰ Fontana F., Caroli M., "Economia e gestione delle Imprese", McGraw-Hill Education, 2017

³¹ Grant R. M., "Contemporary Strategies Analysis", McGraw-Hill Education, 2016

4. design dei prodotti;
5. costi di input;
6. capacità produttiva;
7. efficienza residua;

Come già detto precedentemente, le economie di scala permettono alle grandi aziende di ammortizzare i costi fissi di produzione su volumi molto alti e quindi maggiore sarà la produzione, minori saranno i costi unitari. Questo è dovuto principalmente ad una sproporzione tra input e output: ad un aumento di input corrisponde un aumento più che proporzionale di output e, inoltre, acquistare risorse in grandi quantità è più conveniente dal punto di vista economico. Strettamente correlata all'economie di scala è la capacità produttiva che deve essere altamente flessibile in modo da soddisfare interamente la domanda ed evitare periodi di sottoutilizzo degli impianti produttivi.

A differenza delle economie di scala, le economie di apprendimento dipendono dal volume di output cumulato nel tempo e portano ad una diminuzione dei costi medi unitari. Questo fattore dipende dal livello di conoscenza raggiunto dall'impresa, sia nelle abilità individuali, attraverso miglioramenti produttivi e di problem solving, che nei processi organizzativi³².

Determinante per l'ottenimento di una leadership di costo è il miglioramento continuo dei processi produttivi, ottenibile con l'utilizzo di nuove tecnologie, con grandi cambiamenti nella distribuzione del lavoro, nel design dei prodotti e nelle strutture organizzative. Infatti, non è sempre detto che grandi investimenti nelle tecnologie di processo portino da soli a ottimi risultati in termini di costi e tempi di produzione. Per questo si sono diffuse in tutto il mondo diverse "scuole di pensiero" come la "Lean Production" implementata da Toyota, volta all'implementazione di alcune pratiche lavorative, tra le quali il "Just in time", il "Total quality management" e la filosofia "Kaizen" di miglioramento continuo³³. Negli USA, invece, si è diffuso il "Business process management", cioè un insieme di attività finalizzate all'ottimizzazione e all'integrazione dei processi aziendali con l'information technology³⁴.

Un altro fattore che può portare ad un risparmio di costi è sicuramente la progettazione del prodotto. Questa, oltre ad essere funzionale e di gradevole estetica, deve essere tale da minimizzare i tempi di

³² Argote L., Beckman S. L., Epple D., "The Persistence and Transfer of Learning in Industrial Settings", in "Management Science", v. 36, 1990

³³ Womack J., Jones D. T., "From Lean Production to Lean Enterprise", in "Harvard Business Review", 1994

³⁴ Glover V., Marcus M. I., "Business Process Transformation", in "Advances in Management Information System", v. 9, 2008

produzione, assemblaggio e di utilizzo delle materie prime, obiettivi più facilmente raggiungibili se si decide di offrire prodotti standard, con bassa variabilità e alto grado di automazione produttiva.

Altro aspetto fondamentale è il costo di input delle materie prime e della forza lavoro, strettamente dipendenti dalla posizione geografica dell'impresa, dalla proprietà delle fonti e dei siti di approvvigionamento delle materie prime, dalla presenza di sindacati e dal potere contrattuale dell'impresa con clienti e fornitori.

Anche dopo aver preso in considerazione tutti i fattori di costo, saranno presenti alcune differenze tra le diverse aziende sul mercato. Queste variazioni di costi sono da ricondurre al modo in cui ogni impresa analizza e ottimizza la propria catena del valore.

Dall'altra parte la strategia da seguire potrebbe essere quella della differenziazione, con la quale l'azienda punta all'ottenimento del vantaggio competitivo, offrendo sul mercato prodotti o servizi unici e particolari, per i quali i clienti sono disposti a pagare un prezzo più elevato. Oltre alle caratteristiche stesse del prodotto, alcune peculiarità che sono in grado di aumentare il valore percepito del bene o servizio possono essere le modalità e i tempi di consegna, il servizio clienti post-vendita e l'esclusività del marchio in questione. Infatti, la differenziazione non è solamente l'offrire prodotti diversi ma è l'identificazione e la comprensione delle interazioni tra l'impresa e il cliente e il domandarsi come tali interazioni possono essere ottimizzate o cambiate al fine di aumentare il prezzo per il consumatore. Solo capendo cosa i clienti vogliono, come scelgono e da cosa sono motivati, le aziende possono identificare opportunità di differenziazione³⁵.

La differenziazione di prodotto è in parte determinata dalle sue caratteristiche fisiche: prodotti molto basilari che soddisfano semplici bisogni o che devono seguire degli standard ferrei difficilmente possono essere differenziati, mentre beni complessi, privi di particolari standard tecnici e frutto di una domanda diversificata sono più soggetti a differenziazione.

Le scelte di differenziazione possono essere tangibili o intangibili. Le prime riguardano caratteristiche fisiche del prodotto come ad esempio forma, peso, colore, design e caratteristiche di performance, come gusto, sicurezza, durata, velocità. Fanno parte di questo gruppo anche le caratteristiche complementari del prodotto come la spedizione, il servizio e gli accessori. Le scelte di differenziazione intangibili, invece, riguardano le emozioni che i clienti percepiscono durante l'acquisto e che li spinge a pagare un prezzo maggiore, come desiderio di status sociale, sicurezza ed

³⁵ Grant R. M., "Contemporary Strategies Analysis", McGraw-Hill Education, 2016

esclusività. Ad esempio, Apple, oltre ad offrire prodotti unici nel suo genere, crea nei clienti un senso di appartenenza ed esclusività grazie ai servizi offerti sia durante la vendita che post-vendita.

La differenziazione è sicuramente la strategia più solida per il raggiungimento del vantaggio competitivo rispetto alla leadership di costo. Quest'ultima, infatti, è vulnerabile all'ingresso nel mercato di nuovi competitors provenienti da paesi con basso costo di manodopera e materie prime e, inoltre, può essere superata dall'innovazione tecnologica, come ad esempio l'e-commerce.

1.4 Posizionamento

Il problema centrale nell'identificazione dei settori è capire quali aziende competono tra loro. Per fare questo si deve analizzare il principio di sostituibilità di prodotto, sia sul lato della domanda sia su quello dell'offerta. La sostituibilità dal lato della domanda misura quanto facilmente i clienti sono disponibili a scegliere un altro prodotto, simile al precedente e la sostituibilità dal lato dell'offerta misura la capacità dei produttori e delle aziende di passare dalla produzione di un prodotto ad un altro. Ad esempio, dal lato della domanda, considerando il caso delle macchine di lusso, se gli acquirenti sono disposti a scegliere tra Ferrari ed altri marchi ad alta performance sulla base di differenze di prezzo e qualità, allora Ferrari fa parte del segmento delle macchine di lusso, se, invece, i clienti sono disposti a sostituire Ferrari con altri marchi di vetture utilitarie, allora Ferrari fa parte del segmento di vetture utilitarie. Stesso ragionamento può essere applicato sul lato dell'offerta. Se alcuni produttori di auto utilitarie sono in grado di convertire la loro produzione e la loro distribuzione per la fornitura di macchine di lusso come Ferrari, allora possiamo considerare quest'ultima come parte del segmento delle vetture utilitarie³⁶. Altro ragionamento può essere fatto dal punto di vista geografico per capire se un'azienda compete su mercati regionali di piccole dimensioni o su un singolo mercato globale. Se i clienti sono disposti a sostituire il prodotto con un altro simile proveniente da un'altra area geografica, e se i produttori sono disposti a spostare il proprio prodotto su altri stati o continenti, allora il mercato in cui opera l'impresa in questione è globale. Il test chiave per capire i confini geografici di un mercato è il prezzo: se le differenze di prezzo per lo stesso prodotto in diversi stati del mondo tende a essere intaccato dalla sostituibilità sul lato della domanda e dell'offerta, allora questi stati si trovano all'interno di un grande mercato globale³⁷.

Nella pratica, però, i confini dei mercati e dei settori dipendono dalle finalità e dal contesto. Decisioni riguardanti il prezzo e il posizionamento devono essere supportate da analisi particolari del mercato,

³⁶ Bishop S., Walker M., "The Economics of EC Competitions Law: Concepts, Application and Measurement", Sweet & Maxwell, 2020

³⁷ Grant R. M., "Contemporary Strategies Analysis", McGraw-Hill Education, 2016

mentre decisioni su investimenti, su nuovi impianti e nuovi prodotti hanno bisogno di analisi più ampie e dettagliate.

Riconoscere e capire le forze competitive che l'azienda affronta all'interno del mercato permette al management di posizionarsi nei settori in cui le forze competitive sono più deboli. Infatti, per ottenere un posizionamento ottimale è necessaria un'analisi ed una disaggregazione del mercato in specifici settori. Questo processo si chiama segmentazione ed è importante quando all'interno di un settore si identificano diversi sottosettori più profittevoli. Ad esempio, nel mercato dei videogiochi Sony e Microsoft hanno portato avanti una battaglia competitiva basata sulle innovazioni tecnologiche, mentre Nintendo è diventata leader nel settore puntando su un segmento diverso come i giocatori occasionali e giocatori adulti. Stesso discorso può essere applicato a Pirelli, azienda leader nella vendita di pneumatici, la quale si è concentrata sul segmento delle macchine sportive ad alte performance invece che sulle utilitarie come i principali competitors³⁸.

L'obiettivo della segmentazione è quello di identificare segmenti attrattivi e profittabili, di capire in quanti si vuole competere e di selezionare la strategia migliore per ognuno. L'analisi si divide in cinque punti:

- identificare le variabili chiave della segmentazione: le decisioni di segmentazione sono essenziali nella scelta dei clienti e dei prodotti che si vuole offrire. Infatti, le variabili principali sono quelle che dividono il mercato in termini di sostituibilità del prodotto o servizio sia dal lato della domanda che dal lato dell'offerta. Inoltre, la differenza di prezzo è un ottimo indicatore nell'identificazione dei segmenti di mercato. Questo tipo di analisi, però, genera troppe categorie di classificazione che la renderebbero inutile e non gestibile. Infatti, le variabili devono essere ridotte al minimo, identificando quelle più strategiche e significative e combinando tra di loro quelle altamente correlate³⁹;
- costruire una matrice di segmentazione: una volta definite le variabili e le relative categorie possono essere utilizzate delle matrici di segmentazione a due o tre dimensioni. Ad esempio, la figura 1.4 illustra una matrice a due dimensioni utilizzata nel settore automotive. Sulle colonne sono elencate le aree geografiche in cui è suddiviso il mercato mentre sulle righe sono elencati i vari segmenti possibili per il settore in questione. Ogni tipo di prodotto mostrato presenta delle diversità in termini di qualità, performance e prezzo e può essere associato ad una o più aree geografiche in cui opera l'azienda. Possono essere aggiunte ulteriori dimensioni alla matrice, come i fattori demografici (educazione, età, reddito...), fattori psicologici

³⁸ "Pirelli's Bet on High-performance Tires", in "International Herald Tribune", 2005

³⁹ Grant R. M., "Contemporary Strategies Analysis", McGraw-Hill Education, 2016

(attitudine, stile di vita, interessi...) o fattori di comportamento (abitudini di acquisto, rapporto con i brand...) ⁴⁰;

- analizzare l'attrattività di un segmento: la profittabilità all'interno di un segmento è determinata utilizzando il sistema delle cinque forze di Porter, già utilizzato per definire la profittabilità di un mercato e di un settore. È necessario però sottolineare alcune differenze:
 - i. quando si analizza la competitività creata dalla presenza di prodotti sostituti non ci si deve concentrare solo sui beni e servizi di altri settori ma anche su quelli di altri segmenti nello stesso settore o mercato;
 - ii. quando si considerano i nuovi entranti nel segmento si deve tenere conto soprattutto di aziende già presenti nel settore ma operanti su segmenti diversi;
 - iii. le barriere che delimitano il segmento si chiamano "barriere della mobilità" per distinguerle dalle "barriere all'entrata" le quali identificano un intero settore ⁴¹.

Questo tipo di analisi è utile anche per identificare possibili segmenti di mercato non sfruttati o non presi in considerazione dalle imprese. Questo tipo di strategia è definito "Blue Ocean" e consente alle aziende di catturare possibili spazi di mercato in cui non è presente competizione e di creare, quindi, nuova domanda ⁴²;

		REGIONS						
		North America	Western Europe	Eastern Europe	Asia	Latin America	Australia & NZ	Africa
P R O D U C T S	Luxury cars							
	Full-size cars							
	Mid-size cars							
	Small cars							
	Station wagons							
	Minivans							
	Sports cars							
	Sport utility							
	Pickup trucks							
	Hybrids							

Fig 1.4 – Matrice di Segmentazione - Grant R. M., "Contemporary Strategies Analysis", McGraw-Hill Education, 2016

⁴⁰ McDonald M., Dunbar I., "Market Segmentation", McGraw-Hill Education, 2008

⁴¹ Caves R. E., Porter M. E., "From Entry Barriers to Mobility Barriers Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition" in "Quarterly Journal of Economics", v. 91, 1977

⁴² Kim W. C., Mauborgne R., "Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice" in "California Management Review", v. 47, 1980

- identificare i fattori critici di successo del segmento: differenze nella struttura competitiva e nelle preferenze dei clienti riflettono diversi fattori critici di successo per ogni azienda. Questi possono essere individuati analizzando i criteri di acquisto degli acquirenti e il tipo di competizione presente all'interno di ciascun segmento. Ad esempio, nel settore automotive si possono distinguere due segmenti principali, quello delle auto di lusso ad alte prestazioni e quello delle auto familiari e utilitarie. I fattori critici di successo del primo segmento sono le prestazioni, la qualità, la reputazione del marchio e il servizio sia di vendita che post-vendita, mentre i fattori critici di successo per il secondo segmento sono i costi contenuti, sia dei materiali che della manodopera;
- definire i confini del segmento: infine, l'azienda deve decidere su quale tipo di segmento focalizzarsi o se concentrarsi su più di uno. La scelta è determinata dai fattori critici di successo e dalla presenza di costi condivisi: se i fattori critici di successo sono simili per più segmenti e ci sono dei costi condivisi, l'impresa potrebbe decidere di operare su più segmenti, in caso contrario converrebbe specializzarsi in un singolo segmento.

Una volta analizzati i segmenti di mercato le aziende devono decidere come posizionarsi all'interno di questi basandosi principalmente sui cinque punti sopra trattati ma anche sulle caratteristiche e sui bisogni dei clienti. Il posizionamento è considerato il cuore della strategia di marketing e contribuisce a massimizzare i benefici dell'impresa e a spiegare al pubblico le sue proposte di vendita. In questo modo le aziende aiutano i consumatori a categorizzare i prodotti, riducendo su questi il carico di informazioni e rendendo più semplice l'acquisto. Infatti, il posizionamento in sé è utile per fidelizzare i clienti e creare nelle loro menti l'immagine di un brand forte e competitivo⁴³.

Riconoscere e comprendere le forze competitive presenti all'interno di un settore permette al management di posizionare l'impresa dove queste forze sono più deboli. Infatti, una strategia di posizionamento adeguata richiede che l'azienda anticipi i cambiamenti delle forze competitive all'interno del mercato. Ad esempio, il settore della vendita di libri è stato messo in difficoltà dall'avvento delle piattaforme di e-commerce e dagli e-books. Gli unici negozi che non hanno chiuso sono quelli che hanno scelto un posizionamento tale da evitare questo tipo di competizione trasformando le librerie in luoghi di ritrovo, organizzando eventi e creando all'interno nuove forme di ricavo come i bar⁴⁴.

⁴³ Kotler P., Armstrong G., "Principles of Marketing", Upper Saddle River (NJ), Prentice Hall, 2001

⁴⁴ Grant R. M., "Contemporary Strategies Analysis", McGraw- Hill Education, 2016

CAPITOLO 2

PREZZO

Dopo aver deciso il posizionamento, il passo successivo per attuare un'adeguata strategia di marketing è determinare quanto far pagare ai clienti i propri beni o servizi. Infatti, il posizionamento, come già detto, è inerente a come l'azienda vuole che gli acquirenti percepiscano e visionino i suoi prodotti rispetto ad altri marchi rivali. In questo senso il prezzo gioca un ruolo determinante poiché è una misura grazie alla quale il cliente può valutare le offerte dei venditori e scegliere così tra diversi brand alternativi. Inoltre, è un elemento molto flessibile del mix di mercato e può essere adattato e variato a piacimento a seconda delle condizioni esterne⁴⁵. Dunque, il prezzo diventa un elemento competitivo indispensabile nell'influenza delle decisioni di chi acquista e quindi nell'ottenimento di market share più alte⁴⁶.

Il concetto di prezzo è molto complesso e può assumere vari significati. I due principali ruoli che svolge sono quello di allocazione e informazione. Come strumento allocativo, il prezzo determina chi può comparare il prodotto, quanto ne può comprare e la domanda totale di questo. Come strumento informativo, invece, dà un'indicazione sulla qualità del prodotto e sul posizionamento di questo rispetto ai competitors⁴⁷.

Esistono molte teorie riguardanti come i clienti, siano essi singoli o gruppi, scelgono e comprano prodotti per soddisfare i loro bisogni. In particolare, le aziende pensano che riuscendo a comprendere le cause che spingono i clienti a comprare particolari prodotti e servizi possano determinare il prezzo ottimo ed ottenere vantaggi competitivi rispetto ai concorrenti. Ci sono molti fattori che influenzano le scelte di acquisto, sia legati al prodotto, come il prezzo, il design, le promozioni e il packaging ma anche legati al cliente, come età, genere, educazione e reddito⁴⁸. Molti studi hanno cercato di spiegare queste relazioni, arrivando alla conclusione che il pricing è un tema molto complesso e si possono adottare diverse strategie per influenzare le decisioni di acquisto dei clienti.

Il prezzo corrisponde alla quantità di denaro che l'acquirente deve consegnare per ottenere un'unità di prodotto. Questa definizione, sebbene semplicistica, si applica a molti beni di consumo quotidiano, come una tazza di caffè, un litro di benzina o un libro. Molto spesso, però, i sistemi che determinano

⁴⁵ Lancioni R., "A strategic approach to industrial product pricing: The pricing Plan" in "Industrial Marketing Management", Febbraio 2005

⁴⁶ Dolan J. R., Simon H., "Power Pricing: How managing price transforms the bottom line", 1996

⁴⁷ Hanna N., Dodge H. R., "Pricing Policies and Procedures", 1995

⁴⁸ Tang C., Bell D. R., Ho T. H., "Store Choice and Shopping Behavior: How Price Formats Work" in "California Management Review", vol. 43, 2001

i prezzi sono complessi e dipendono da tanti parametri, quindi questa definizione perde di significato.

I principali fattori che influenzano il prezzo sono:

- prezzo base;
- sconti, bonus, rimborsi e offerte speciali;
- differenze di confezionamento o di varianti di prodotto;
- differenze in base al segmento di clienti, luogo, orario o fase di vita del prodotto;
- presenza di prodotti sostituti o complementari;
- presenza di servizi addizionali o speciali;
- bundles o componenti individuali;
- presenza di pagamenti anticipati o in base all'utilizzo del bene;
- possibilità di negoziazioni;
- vendita ad un cliente finale o intermedio⁴⁹;

Questa lista, non esaustiva, illustra come determinare il prezzo sia molto complesso e raramente unidimensionale. Infatti, le aziende hanno migliaia di prezzi, tutti determinati in base alle caratteristiche del prodotto e dei clienti.

2.1 Rapporto tra prezzo e profitto

Come già detto nel capitolo precedente, l'obiettivo principale di tutte le imprese è quello di fare profitto. La formula fondamentale (2.1) mostra come i tre determinanti del profitto sono il prezzo, i volumi e i costi:

$$\text{Profitto} = (\text{Prezzo} \times \text{Volume}) - \text{Costo} \quad (2.1)$$

Per illustrare il ruolo del prezzo nel determinare i profitti consideriamo un esempio. Supponiamo un'azienda che vende un milione di pezzi per 100\$ l'uno e che ha costi per un totale di 90 milioni di dollari (30M\$ in costi fissi e 60M\$ in costi variabili). Dalla (2.1) possiamo facilmente calcolare il profitto risultante: $(100 \times 1.000.000) - 90.000.000 = 10.000.000$. Adesso, sempre utilizzando la stessa formula, verifichiamo come cambia il profitto variando i fattori del 5%. Mantenendo tutti gli altri fattori invariati vediamo, dalla figura 2.1, come l'aumento del 5% del prezzo porta ad un aumento del profitto del 50% (da 10M\$ a 15M\$). Lo stesso aumento per le altre variabili porta ad aumenti di profitto del 30% in seguito all'incremento del costo unitario, del 20% in seguito all'incremento dei volumi e del 15% in seguito all'incremento dei costi fissi.

⁴⁹ Gladkikh I. V., "Pricing Strategy: Consumer Orientation", Graduate School of Management, 2013

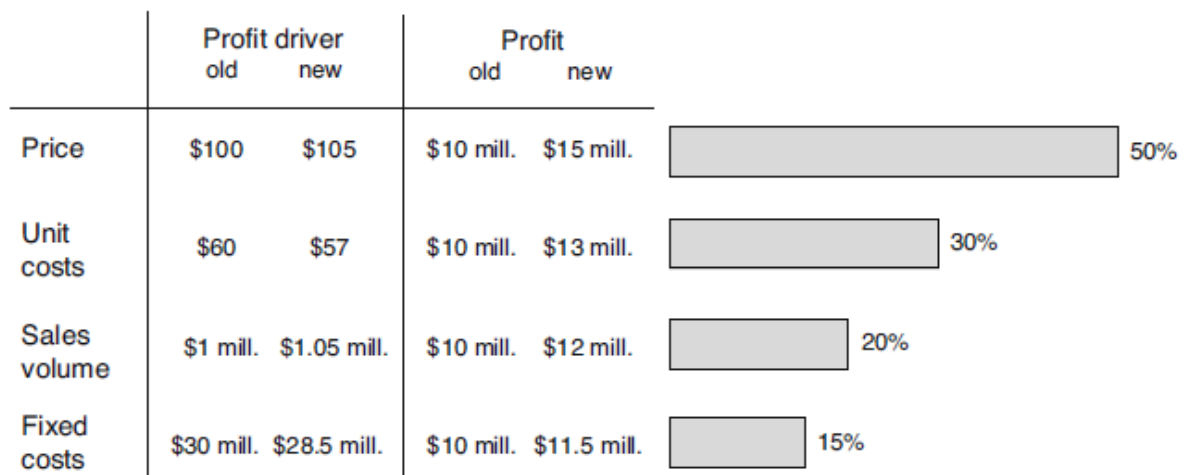


Fig. 2.1 – Variazione di profitto in seguito all’aumento del 5% delle variabili – Simon H., Fassnacht M., “Price Management: Strategy, Analysis, Decision, Implementation”, Springer, 2019

Allo stesso modo si può analizzare la variazione di profitto in seguito ad una diminuzione dei fattori del 5%. Come riportato in figura 2.2, la diminuzione del prezzo porta ad un decremento del profitto del 50% (da 10M\$ a 5M\$), la diminuzione del costo unitario porta ad un decremento del 30%, la diminuzione dei volumi ad un decremento del 20% e, infine, la diminuzione dei costi fissi ad un decremento del 15%.

Da questo esempio è chiaro come la variazione di prezzo ha un impatto maggiore, sia positivo che negativo, rispetto alla variazione degli altri fattori e possiamo concludere che è più vantaggioso per le aziende aumentare il profitto attraverso un aumento di prezzo ed accettare volumi minori rispetto a prezzi minori⁵⁰.

L’esempio utilizzato dimostra la stretta dipendenza tra il profitto e i suoi determinanti ma si deve prestare attenzione all’assunzione sottostante, ovvero la possibilità di variare solo un fattore alla volta senza influenzare gli altri. Nella realtà un aumento di prezzo porta ad una diminuzione dei volumi ed un aumento dei volumi è generato da una diminuzione dei prezzi.

⁵⁰ Simon H., Fassnacht M., “Price Management: Strategy, Analysis, Decision, Implementation”, Springer, 2019

	Profit driver		Profit		
	old	new	old	new	
Price	\$100	\$95	\$10 mill.	\$5 mill.	-50% 
Unit costs	\$60	\$63	\$10 mill.	\$7 mill.	-30% 
Sales volume	1 mill.	0.95 mill.	\$10 mill.	\$8 mill.	-20% 
Fixed costs	\$30 mill.	\$31.5 mill.	\$10 mill.	\$8.5 mill.	-15% 

Fig. 2.2 – Variazione di profitto in seguito alla diminuzione del 5% delle variabili – Simon H., Fassnacht M., “Price Management: Strategy, Analysis, Decision, Implementation”, Springer, 2019

2.2 Il prezzo come strumento di marketing

Nei moderni mercati di prodotti e servizi il prezzo è uno strumento che offre interessanti opportunità dal punto di vista della gestione, flessibilità ed effetti in quanto ha una forte influenza sui volumi e sulle quote di mercato. Nel mercato dei beni l’elasticità al prezzo è in media venti volte più alta dell’elasticità agli investimenti in pubblicità e otto volte più alta dell’elasticità agli investimenti nelle vendite: una variazione di prezzo produce un effetto venti volte più grande dell’effetto creato dalla stessa variazione del budget per la pubblicità e otto volte più grande dell’effetto creato dalla stessa variazione del budget per le vendite⁵¹. Infatti, è stato dimostrato che per ottenere lo stesso effetto che produrrebbe l’aumento del 1% del prezzo si dovrebbe aumentare del 30% l’investimento in pubblicità⁵².

Il prezzo è l’unico strumento del marketing che non necessita investimenti o dispendio di risorse. Infatti, anche aziende con quantità di capitali vincolate possono implementare strategie finalizzate al raggiungimento del prezzo ottimo. La stessa cosa, invece, non si può dire per la ricerca e sviluppo o per la pubblicità, le quali hanno bisogno di ingenti investimenti e di tempo prima che creino risultati utili per l’impresa.

⁵¹ Albers S., Mantrala M. K., Sridhar S., “Personal Selling Elasticities: A Meta-Analysis” in “Journal of Marketing Research”, v. 47, 2010

⁵² Sethuraman R., Tellis G. J., Briesch R. A., “How Well Does Advertising Work? Generalization from Meta-Analysis of Brand Advertising Elasticities” in “Journal of Marketing Research”, v. 48, 2011

Inoltre, il prezzo è un parametro conosciuto per la sua rapida applicabilità: a differenza dall'innovazione di prodotto, dalle campagne pubblicitarie o da politiche di taglio dei costi, il prezzo può essere variato con breve anticipo a seconda delle nuove condizioni imposte dall'ambiente esterno. Il concetto di prezzo dinamico sfrutta il vantaggio di modificare i prezzi molto velocemente adeguandoli alla situazione di domanda ed offerta prevalente in quel momento. Tali variazioni influenzano rapidamente la domanda: basti pensare a come velocemente diminuirebbero le vendite se un distributore di benzina decidesse di aumentare i prezzi rispetto ai competitors. Invece, nel caso di azioni di marketing di altro tipo, come campagne pubblicitarie o lancio di nuovi prodotti, i clienti impiegherebbero più tempo per accorgersi del nuovo cambiamento e, quindi, la domanda varierebbe più lentamente. Lo stesso discorso può essere applicato ad internet il quale permette ai clienti di visionare in tempo reale i prezzi dei prodotti e come questi cambiano nel tempo. Da una parte crea una trasparenza di prezzo per gli acquirenti e dall'altra rivela le differenze tra i diversi prodotti e aumenta la concorrenza. Infatti, l'aspetto negativo di una rapida variazione di prezzo, e di conseguenza della domanda, è che tali variazioni possono essere portate avanti anche dalle aziende rivali. A causa del generarsi di questa "guerra dei prezzi" è quasi impossibile raggiungere ed ottenere un vantaggio competitivo sostenibile solo attraverso le variazioni di prezzo. Per fare ciò si dovrebbe adottare una strategia di cost leadership che permetterebbe di tagliare i costi e mantenere i prezzi bassi per molto tempo⁵³.

Il prezzo, oltre ad essere uno strumento fondamentale nel marketing aziendale, ha un importante significato per i consumatori. Alcuni studi in materia dimostrano come i clienti reagiscano in modi diversi alle variazioni di prezzo: alcuni comprano meno, altri comprano un altro prodotto più economico nello stesso negozio e altri ancora cambiano negozio. Pochi sono i casi in cui i clienti non sono influenzati da tale variazione⁵⁴. Alla luce di questi dati e di come il prezzo sia un fattore fondamentale nell'ottenimento del profitto, ci si aspetta che i managers e il personale d'azienda adottino delle particolari strategie di pricing. Nella pratica purtroppo non è così a causa di sei fattori principali:

- differenza tra teoria e pratica: sebbene molti manager abbiano studiato il concetto di prezzo e le teorie che lo riguardano, hanno comunque difficoltà nell'applicazione dei concetti teorici alle imprese in cui lavorano. Il fallimento del trasferimento e dell'applicazione dei concetti teorici a situazioni pratiche lavorative ha due cause principali:
 - gli insegnamenti accademici sulla teoria del prezzo sono troppo astratti;
 - molte aziende sono riluttanti nei confronti dei concetti accademici;

⁵³ Simon H., Fassnacht M., "Price Management: Strategy, Analysis, Decision, Implementation", Springer, 2019

⁵⁴ OC&C, "Reaktion der Konsumenten auf Preiserhöhungen in ausgewählten Ländern weltweit, 2021

- effetti multidimensionali del prezzo: sebbene sia facile calcolare e paragonare valori a una dimensione, è più complicato quando le variabili sono multidimensionali. Tali calcoli diventano più complicati quanto i parametri che influenzano il prezzo sono molteplici e questo implica che i managers devono considerare strutture più complesse basate su più dimensioni;
- complesse catene degli eventi: gli effetti di prezzo non sono solamente multidimensionali ma sono anche interdipendenti e compensativi. Ad esempio, attraverso le “equazioni comportamentali”, ovvero equazioni che descrivono come un fattore risponde ai cambiamenti all’interno del modello, si possono ottenere diversi “percorsi” che partono dal prezzo ed arrivano alla variabile interessata, ovvero il profitto. In base alla strada che si sceglierà sarà necessario calcolare alcune variabili intermedie, come le entrate, i costi o i volumi di vendita, a seconda di quale si ritiene opportuna⁵⁵;
- fattori psicologici: esistono numerose variabili psicologiche che influenzano sia i clienti che i venditori, le quali vanno contro i principi teorici. Le principali sono:
 - limiti di prezzo: soglia minima di prezzo alla quale può essere venduto un bene;
 - effetto ancoraggio: pregiudizio cognitivo in base al quale le decisioni di acquisto del cliente sono influenzate da un particolare bene con un prezzo fissato, chiamato ancora;
 - effetto Veblen: pregiudizio cognitivo dei clienti che associano una maggiore qualità a beni che hanno un prezzo maggiore.

Sebbene tutte queste nuove teorie abbiano contribuito a rivoluzionare il pensiero teorico, d’altra parte hanno creato confusione e aumentato le difficoltà di comprensione delle strategie di prezzo⁵⁶;

- barriere d’implementazione: le barriere d’implementazione e la scarsa implementazione sono due fattori che contribuiscono al fallimento nella realizzazione di profitto attraverso le strategie di prezzo. Anche quando le aziende svolgono dettagliate analisi di mercato per decidere i prezzi, queste possono portare ad errori a causa di obiettivi sbagliati, ruoli o responsabilità non chiare, incentivi inefficienti e scarso controllo sui prezzi. Per superare questi problemi le imprese dovrebbero coordinare e controllare i propri dipartimenti di pricing, sviluppando competenze chiave e fornendo supporto con decisioni più obiettive e chiare sui prezzi⁵⁷;

⁵⁵ Simon H., Fassnacht M., “Price Management: Strategy, Analysis, Decision, Implementation”, Springer, 2019

⁵⁶ Trevisani D., “Psicologia di Marketing e Comunicazione. Pulsioni d’Acquisto, Leve Persuasive, Nuove Strategie di Comunicazione e Management”, Franco Angeli, 2016

⁵⁷ Fassnacht M., Nelius Y., Szajna M., “Preismanagement ist nicht immer ein Top-Thema bei Konsumguterherstellern” in “Sales Management Review”, 2013

- specifiche del mercato: le leggi economiche, come il rapporto tra prezzo e volume, sono conosciute e applicate in tutti i settori. Tuttavia, alcune aziende utilizzano diverse pratiche di prezzo dovute alle differenti circostanze in cui operano:
 - struttura di mercato: monopolio, oligopolio o competizione perfetta;
 - tipo di prodotto: omogeneo o differenziato;
 - competizione: aggressiva o pacifica;
 - abitudini dei clienti: più o meno sensibili alle variazioni di prezzo;
 - struttura di costo: rapporto tra costi fissi e costi variabili.

Queste differenze richiedono che i manager, prima di intraprendere decisioni, debbano conoscere le caratteristiche e peculiarità del settore in cui l'impresa opera. Inoltre, questi elementi distintivi ostacolano la possibilità di implementare strategie specifiche di altri settori o mercati.

2.3 Strategie e posizioni di prezzo

Il focus principale delle strategie di prezzo è il rapporto tra il valore e il prezzo dei beni o servizi prodotti. Infatti, la maggior parte degli studiosi in materia si sono chiesti quale sia la parte più importante del “price management” e tutti sono arrivati alla stessa conclusione: valore per i clienti⁵⁸. Il prezzo che l'acquirente è disposto a pagare e, dunque, quello che il venditore è disposto ad incassare è sempre una funzione del valore percepito dal cliente: se questo è disposto a spendere di più per un prodotto o servizio per lui avrà un valore maggiore, al contrario, se il valore del prodotto è considerato inferiore a quello di un competitor, il bene in questione sarà acquistato solo se anche il prezzo sarà inferiore. Questa visione del mercato porta le aziende a concentrarsi sul punto di vista dei clienti e sulla loro soggettiva percezione del valore⁵⁹. Nel fare ciò le imprese devono focalizzarsi su tre compiti principali:

- creare valore: tantissimi fattori contribuiscono alla creazione di valore, come la qualità, l'innovazione, gli standard e la natura dei materiali e componenti, il design ma anche la scelta del segmento di clienti da servire, poiché questi hanno diversi gusti e richieste;
- comunicare il valore creato: l'azienda fa conoscere il valore creato attraverso dichiarazioni pubbliche sui propri prodotti o servizi, sulla qualità e sul marchio. Fondamentale è l'aspetto del prodotto, quindi il packaging e il posizionamento sugli scaffali o la sua presentazione negli store on line;

⁵⁸ Anderson J. C., Narus J. A., “Business Marketing: Understand What Customers Value” in “Harvard Business Review”, 1998

⁵⁹ Drucker P. F., “Innovation and Entrepreneurship”, Harperbusiness, 2006

- trattenere il valore: la quantità di tempo per la quale il prodotto mantiene il proprio valore originale influenza la disponibilità a pagare dei clienti. Ad esempio, per beni di lusso e automobili, il prezzo di rivendita può condizionare le scelte degli acquirenti⁶⁰.

Solo quando il venditore riesce a comprendere il valore del proprio prodotto o servizio può iniziare a fissarne un prezzo. Stabilendo il valore, il produttore deve essere consapevole del potenziale prezzo che i clienti saranno disposti a pagare per ottenerlo. Infatti, alcune teorie suggeriscono alle aziende di progettare il prodotto in funzione del prezzo, ovvero concentrarsi inizialmente sul range di prezzo e successivamente avviare le attività di ricerca, sviluppo e produzione⁶¹.

In molti mercati si può osservare una differenza tra diverse categorie di prezzi e valori attribuiti ai prodotti. Come riporta la figura 2.3, il gradino più alto della scala dei prezzi è occupato dal prezzo di lusso, mentre il gradino inferiore è occupato da una strategia di prezzo molto basso. Questo divario comporta la coesistenza sul mercato di tantissimi prezzi differenti l'uno dall'altro.

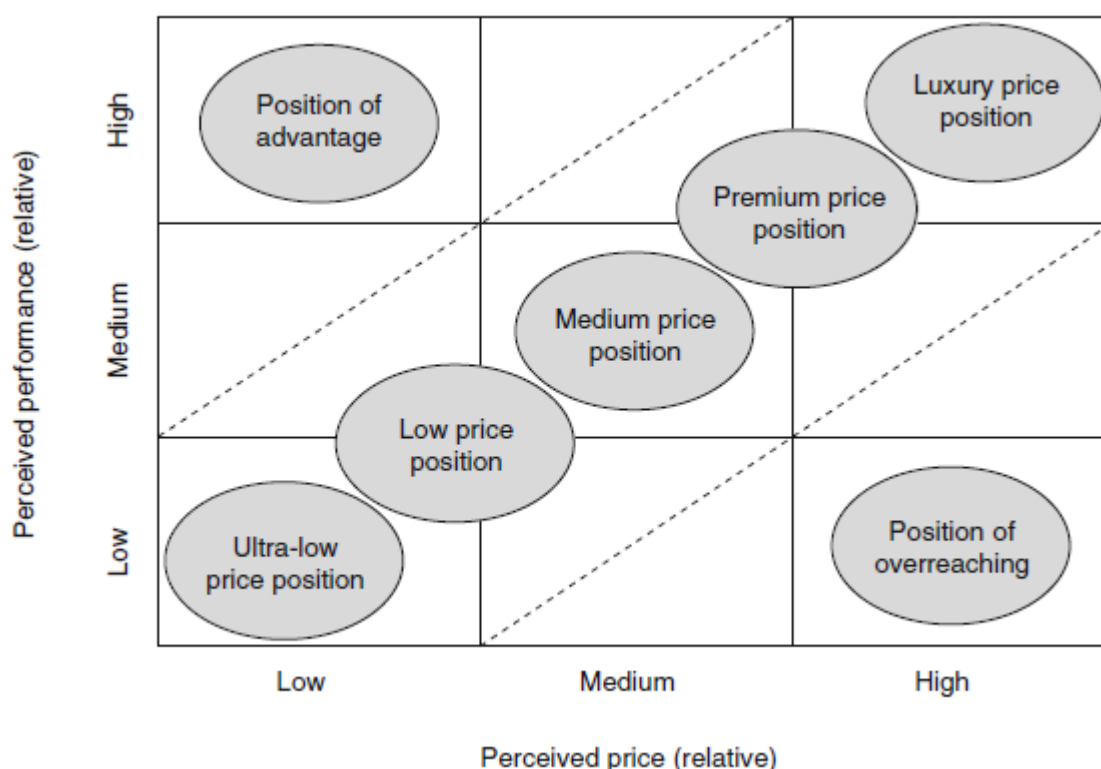


Fig. 2.3 – Strategie di prezzo – Simon H., Fassnacht M., “Price Management: Strategy, Analysis, Decision, Implementation”, Springer, 2019

⁶⁰ Simon H., Fassnacht M., “Price Management: Strategy, Analysis, Decision, Implementation”, Springer, 2019

⁶¹ Ramanujam M., Tackle G., “Monetizing Innovation: How Smart Companies Design the Product Around the Price”, Wiley, 2016

Ad esempio, nel settore automobilistico i prezzi possono variare tra qualche migliaio di euro ed alcuni milioni di euro, ma anche beni come orologi o cosmetici possono avere grandi differenze di prezzo.

Come già detto in precedenza, questi divari di prezzo sono determinati dal valore che i clienti attribuiscono ai beni e servizi, il quale dipende da fattori sia tangibili che intangibili. Tali elementi contribuiscono ai bisogni degli acquirenti e soddisfano le loro necessità. Sono divisi in quattro categorie principali⁶²:

1. attributi funzionali;
2. attributi emotivi;
3. attributi simbolici;
4. attributi etici.

Gli attributi funzionali riguardano le performance del prodotto con riferimento alla sua abilità e appropriatezza a soddisfare le esigenze dei clienti. Infatti, permettono all'acquirente di risolvere dei problemi specifici, come ad esempio lo spostamento da un punto ad un altro, risolto grazie ad un'automobile o ad un treno. Inoltre, sono attributi funzionali tutte le risorse o componenti necessari per il raggiungimento dell'obiettivo, come la vita della batteria per uno smartphone o la velocità del processore per un PC.

Gli attributi emozionali si riferiscono al valore generato dal prodotto a causa delle sensazioni ed emozioni positive provate dai clienti. Ad esempio, un bene può generare entusiasmo o piacere ma può anche soddisfare desideri di cambiamento o di evasione. Un'automobile sportiva può soddisfare il desiderio di divertimento attraverso la guida ma anche generare piacere attraverso l'estetica e il design. Stesso discorso può essere applicato per i servizi, basti pensare alle sensazioni generate da una cena in un ristorante rinomato o una notte in un hotel di lusso.

Gli attributi simbolici fanno riferimento al valore che i clienti acquistano in termini di confidenza e autostima grazie al prodotto o al servizio. Questi prodotti permettono agli acquirenti di entrare a far parte di un gruppo di persone o, al contrario, di differenziarsi da altri gruppi e, quindi, soddisfare il desiderio di riconoscimento sociale e di autoespressione. Il marchio gioca un ruolo fondamentale in questo contesto simbolico: un orologio costoso, come ad esempio un Rolex, o un vestito firmato Zegna o Armani garantisce prestigio e crea l'impressione che il possessore appartenga ad una certa classe sociale. Questo desiderio di appartenenza si manifesta in un'elevata disponibilità a pagare per i beni o servizi in questione⁶³.

⁶² Wiegner C. M., "Preis-Leistungs-Positionierung: Konzeption und Umsetzung", Peter Lang, 2010

⁶³ Kotler P., Keller K. L., "Marketing Management", Pearson, 2007

Gli attributi etici comportano la creazione di sensazioni positive, riguardanti principalmente il benessere della società e dell'ambiente, derivanti dall'acquisto di un bene o servizio. Come gli altri attributi creano valore per gli acquirenti e soddisfano desideri di altruismo e moralità. Un esempio può essere la campagna portata avanti da Procter & Gamble “un pacco, un vaccino”, con la quale l'azienda si impegna a donare fondi all'associazione UNICEF per comprare un vaccino contro il tetano per ogni pacco di pannolini Pampers comprati in nord America⁶⁴. Altre multinazionali, ad esempio, hanno portato avanti campagne simili per aiutare l'ambiente e preservare gli ecosistemi del pianeta ma anche per intensificare gli studi e la sperimentazione contro il cancro. Queste imprese attraggono clienti attraverso iniziative e cause sociali, le quali possono influenzare la disponibilità a pagare degli acquirenti.

Per sviluppare un'efficace strategia di prezzo le organizzazioni devono basarsi su un approccio a tre fasi. Inizialmente, come descritto nel capitolo precedente, è necessaria una segmentazione del mercato di riferimento, delineando i settori più idonei sia per competizione che per clientela. Un'adeguata segmentazione è fondamentale per ottenere una vincente strategia di prezzo. Successivamente l'azienda deve selezionare uno o più segmenti che reputa appropriati e stabilire per ognuno un'opportuna strategia e, infine, decidere se operare nel settore con uno o più prodotti o marchi, per coprire tutte le differenze di prezzo possibili.

2.3.1 Segmento di prezzo “luxury”

Una strategia ed un posizionamento nel segmento di lusso implica un'offerta di prodotti o servizi di qualità molto alta, relativamente alla media del mercato, ad un prezzo estremamente alto. In termini di gestione dei prezzi e di marketing questo segmento ha delle peculiari caratteristiche⁶⁵:

- per mantenere un'immagine di eccellenza, prestigio e rarità il prezzo dei prodotti deve essere alto e stabile nel corso del tempo;
- molto spesso il prezzo dei prodotti o servizi di questo segmento è un multiplo del prezzo, già elevato, del segmento premium. Si veda, come esempio, la tabella 2.1;
- ridotto numero di unità vendute nel corso dell'anno, dovuto in parte alla personalizzazione e alla lavorazione a mano dei prodotti. Ad esempio, nell'anno 2019 Ferrari ha stabilito il record

⁶⁴ Consultabile al sito web: <https://www.unicef.it/media/pg-per-unicef-insieme-contro-il-tetano-neonatale/#:~:text=Dal%201%20ottobre%20al%2031,di%20vaccino%20contro%20il%20tetano>.

⁶⁵ Fassnacht M, Kluge P. N., Mohr H., “Pricing Luxury Brands: Specificities, Conceptualization and Performance Impact” in “Marketing ZFP-Journal of Research and Management”, v. 35, 2013

di vendite con 10000 veicoli consegnati mentre BMW, nello stesso anno, ne ha venduti più di due milioni⁶⁶.

Tabella 2.1 – Differenze di prezzo tra segmento Luxury e Premium – Elaborazione propria

PRODOTTO/SERVIZIO	PREZZO “PREMIUM”	PREZZO “LUXURY”
MAGLIETTE	Ralph Lauren: 80€	Prada: 750€
HOTEL	Hilton Hotel New York: 270 €	Burj Al Arab Dubai, Royal Suite: 13.000€
VOLI	Lufthansa Business Class, da Francoforte a Mosca: 1.000€	Lufthansa Private Jet, da Francoforte a Mosca: 20.000€
AUTOMOBILI	BMW serie 7: 80.000€	Ferrari 458 Italia: 260.000€
OROLOGI DA POLSO	Micheal Kors MK5190: 350€	Patek Philippe 5890: 400.000€

L’obiettivo delle aziende che operano in questo segmento è quello di creare prodotti belli ed entusiasmanti ma anche fornire un servizio eccellente per soddisfare la ristretta nicchia di clientela. I prodotti o servizi di lusso offrono la migliore performance e qualità presente sul mercato, puntando su tutti gli attributi, principalmente funzionali, emozionali e simbolici. Alcune volte, però, i prodotti possono trovarsi in contrasto con gli attributi etici o ambientali. Un esempio è la Bugatti Chiron, automobile da sedici cilindri con 1500 cavalli dal valore di circa tre milioni di euro, non considerata una vettura “eco-friendly” al pari dei jet privati e degli yacht che possono arrivare a consumare fino a 400 litri di gasolio all’ora⁶⁷.

Un altro aspetto fondamentale è la personalizzazione del bene e del servizio offerto. Ad esempio, gli ospiti della suite reale all’interno del Burj Al Arab a Dubai, citata nella tabella 2.1, hanno a disposizione un maggiordomo ventiquattro ore su ventiquattro. L’azienda Leica ha creato una fotocamera placcata in oro su richiesta esclusiva del sultano del Brunei e, ogni anno, Luis Vuitton produce circa trecento borse personalizzate dedicate ai clienti più esclusivi. Un’ulteriore caratteristica dei prodotti di lusso è la lavorazione a mano. Questa conferisce ai beni delle caratteristiche uniche e personalizzate, limitando, però, il numero delle unità prodotte e, inoltre, permette alle piccole aziende di farsi strada all’interno del segmento, cosa non possibile nel mercato di massa⁶⁸.

⁶⁶ Consultabile al sito web: <https://www.ilsole24ore.com/art/vendite-globali-bmw-17percento-204295-auto-ottobre-AClyBix>

⁶⁷ Consultabile al sito web: <https://www.lastampa.it/motori/nuovi-modelli/2017/02/10/news/al-via-la-produzione-della-bugatti-chiron-la-hypercar-da-1-500-cv-che-costa-2-5-milioni-di-euro-1.34650754>

⁶⁸ Simon H., Fassnacht M., “Price Management: Strategy, Analysis, Decision, Implementation”, Springer, 2019

Apparentemente potrebbe sembrare semplice fissare il prezzo per questo tipo di beni o servizi ma, in realtà, il procedimento richiede una conoscenza profonda dei clienti e del mercato. Infatti, il prezzo è un indicatore fondamentale della qualità e dell'esclusività dei prodotti di lusso. L'effetto Veblen, già citato precedentemente, è responsabile dell'aumento dei volumi venduti in seguito all'aumento del prezzo. Questa parte della curva di domanda inclinata positivamente, però, non è rilevante per le decisioni di prezzo. Le scelte ottime di prezzo fanno sempre riferimento alla parte della curva di domanda inclinata negativamente. Infatti, i produttori devono conoscere la variazione di domanda al variare del prezzo per posizionarsi al meglio nelle scelte di pricing⁶⁹.

Un'altra strategia portata avanti per supportare il prezzo è la produzione limitata. Le aziende decidono di produrre alcuni beni in quantità limitate e di comunicarlo al mercato in modo tale da non aver problemi di domanda eccessiva. Inoltre, lunghe liste di attesa e di consegna danno l'impressione che il prodotto sia scarso e che abbia un valore duraturo. Quindi, molte imprese si trovano in un paradosso: più il prodotto è desiderato, più sono i volumi venduti ma più sono i volumi venduti, meno desiderato è il prodotto. La soluzione proposta da Hermes, ad esempio, è interrompere la produzione non appena il prodotto acquisisce l'apice del successo.

La combinazione di prezzo e volume è un aspetto fondamentale, diverso dagli altri segmenti di mercato. Per i beni "commodity" chi vende può solo scegliere il volume di prodotti da mettere sul mercato, invece, per i beni "non commodity" chi vende può solo scegliere il prezzo. Per i beni di lusso le aziende decidono sia il prezzo che il volume dei prodotti. Questo richiede un alto livello di informazione e può portare molti rischi. Il problema principale che può insorgere è la perdita di ricavi, dovuti sia ad una domanda maggiore dell'offerta ma anche ad un'offerta maggiore della domanda e, conoscendo l'elevato costo dei prodotti di questo segmento, l'erosione dei ricavi può essere elevata anche per una differenza di poche unità tra domanda e offerta.

L'esclusività dei prodotti di lusso è visibile anche nei canali di distribuzione. Le grandi multinazionali possiedono pochi negozi e rivenditori in ogni paese, in modo tale da poter ospitare il cliente in boutique uniche e servirlo in modo personalizzato.

2.3.2 Segmento di prezzo "premium"

Il segmento premium è composto da moltissimi prodotti e servizi con un prezzo superiore alla media del mercato. Aziende come Mercedes-Benz, Apple, Nespresso e Lufthansa, ad esempio, sono convinte che i clienti non siano interessati principalmente al prezzo ma alla qualità, all'unicità e alle

⁶⁹ Fassnacht M., Dahm J. M., "The Veblen Effect and (In)Conspicuous Consumption: A State-of-the-Art Article", in "Luxury Research Journal", 2018

performance del prodotto o servizio. Infatti, fanno leva sulla disponibilità a pagare dei clienti, aumentando il prezzo e i costi in modo non proporzionale. Non esiste una regola generale per stabilire quanto il prezzo del segmento premium debba essere più alto del segmento medio ma di solito si aggira tra il doppio e il triplo.

I prodotti premium non sono solo superiori dal punto di vista degli attributi funzionali ma anche dal punto di vista di quelli emozionali, simbolici ed etici. Sono caratterizzati da alta qualità e servizio, basati su innovazione e unicità. Acquistandoli il cliente si separa dalla massa ma senza allontanarsi troppo dalle mode della società. Date le alte aspettative di qualità, il prodotto gioca un ruolo fondamentale e, per questo, le aziende devono mantenere un livello elevato lungo tutta la catena del valore, dalle materie prime alle attività di vendita e servizio ai clienti. Un aspetto fondamentale è l'innovazione di prodotto, centrale nello sviluppo di nuove tecnologie. Infatti, di solito, le novità tecnologiche del settore sono implementate inizialmente nel segmento premium, come ad esempio la camera frontale, il display retina e il 3D touch di Apple nel mercato degli smartphone, e poi, successivamente vengono copiate e integrate anche nei segmenti con range di prezzo inferiori. Il risultato è che il vantaggio competitivo ottenuto con l'innovazione, in alcuni settori, è solo temporaneo e le imprese che operano nel segmento premium si trovano sotto la costante pressione di trovare migliorie per i prodotti⁷⁰.

Il prezzo elevato rispetto agli altri segmenti è una caratteristica dei prodotti premium. Infatti, questo non può essere alzato e abbassato a piacimento in funzione di sconti, offerte speciali o altri fattori. La politica appena descritta funziona per alcune ragioni principali⁷¹:

- ampie variazioni di prezzo non sono compatibili con l'immagine di alto valore propria dei prodotti del segmento premium;
- temporanee riduzioni di prezzo creerebbero rabbia e frustrazione nei consumatori che hanno pagato il prezzo pieno;
- nel caso di beni durevoli, le variazioni di prezzo potrebbero mettere a rischio il mercato dell'usato. Infatti, il valore residuo del prodotto è un fattore determinante per l'acquisto, ed una riduzione di questo potrebbe far diminuire la disponibilità a pagare dei clienti.

I produttori devono resistere alla tentazione di diminuire i prezzi. Infatti, gli sconti, nel breve termine, a causa dell'elevata elasticità della domanda al variare del prezzo, porterebbero ad un aumento dei volumi venduti, ma nel lungo termine, dopo usi ripetuti di questa tecnica, il bene perderebbe il suo

⁷⁰ Simon H., Fassnacht M., "Price Management: Strategy, Analysis, Decision, Implementation", Springer, 2019

⁷¹ Ashraf S. F., Li C., Mehmood B., "A Study of Premium Price Brands with Special Reference to Willingness of Customer to Pay" in "International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences", v. 7, 2017

status di prodotto premium e diventerebbe un prodotto di massa. Un esempio è il marchio francese Lacoste, nato nella prima metà del secolo scorso. Inizialmente, l'emblema del coccodrillo simboleggiava prestigio ed esclusività e per cinquant'anni è stato il simbolo delle classi sociali elevate. Oggi, invece, Lacoste è diventato un marchio di massa a causa delle forti riduzioni di prezzo portate avanti negli anni e dei grandi volumi venduti. Questo esempio dimostra perché un'adeguata strategia di prezzo è fondamentale.

Anche la vendita al cliente dei prodotti del segmento premium è caratterizzata da esclusività e selettività, a partire da come il prodotto è presentato e dal servizio offerto ai consumatori dal personale. Molto spesso, però, questo non avviene e non è raro, soprattutto nel settore dell'abbigliamento o dell'elettronica, trovare prodotti premium in aree di centri commerciali o negozi dominate dalla presenza di prodotti di fascia media o bassa. Per evitare ciò e separare i propri prodotti, le aziende creano degli spazi dedicati, anche all'interno dei grandi negozi. Mentre i prodotti di lusso hanno una scarsa presenza online, i prodotti premium utilizzano largamente l'e-commerce come strumento di distribuzione, tanto che le vendite tramite questi canali ammontano al venti per cento circa del totale⁷².

2.3.3 Segmento di prezzo “medio”

Dal punto di vista dei clienti la strategia di posizionamento “medium price” propone beni e servizi con un livello di performance nella media rispetto al settore di riferimento. Molte aziende che operano in questo segmento hanno contribuito a creare gli standard del settore, come ad esempio Tesco o Whirlpool, e puntano principalmente sul marchio, sull'immagine e su un ottimo rapporto tra qualità e prezzo. Ad esempio, l'impresa statunitense GAP si distingue per un livello di qualità superiore rispetto ai competitor di bassa gamma, come H&M o Primark, ma allo stesso tempo non può competere con la qualità offerta dai segmenti premium, come Hugo Boss o Ralph Lauren, ed infatti propone un prezzo di vendita nettamente inferiore a quest'ultimi.

La caratteristica principale di questi prodotti è una qualità buona e costante; infatti, cercano di mantenere il livello di performance sempre superiore al segmento basso. Per fare ciò le imprese si concentrano principalmente sugli attributi funzionali come tecnologia, innovazione e durabilità. Inoltre, si differenziano dai prodotti di qualità inferiore per la presenza di attributi emotivi, come il design o il packaging del prodotto, e, anche se rari, attributi simbolici.

⁷² Simon H., Fassnacht M., “Price Management: Strategy, Analysis, Decision, Implementation”, Springer, 2019

In modo consistente all'immagine e al marchio, le aziende, in questo segmento, tendono a mantenere il prezzo più stabile possibile ed a tenere sotto controllo la competizione. Se i costi unitari iniziano a scendere a causa della scala e delle curve di esperienza, l'impresa deve decidere se ridurre il prezzo dei propri beni o servizi oppure aumentarne la qualità. Se l'azienda opera in un segmento medio allora opterà per aumentare le performance mentre se opera in un segmento basso punterà a diminuire il prezzo per cercare di ottenere un vantaggio competitivo. Per evitare lunghi e frequenti periodi di offerte o sconti, le multinazionali del segmento medio modificano e aggiustano i prezzi continuamente e attivamente. L'obiettivo è armonizzare i prezzi per i consumatori finali all'interno di un range ed influenzarli attraverso strategie come la "loss leader", ovvero una strategia di prezzo che consiste nel vendere un prodotto al di sotto del prezzo di mercato in modo tale da vendere di più o da invogliare il cliente a comprare un prodotto o servizio conseguente al primo. Oppure incentivare i rivenditori a mantenere il raccomandato livello di prezzi e a tracciare il flusso dei prodotti in modo da prevenire l'utilizzo di canali non autorizzati di distribuzione, il cosiddetto "mercato grigio"⁷³.

Le offerte speciali hanno un ruolo molto importante, principalmente perché le fasce di prezzi più ampie danno alle aziende in questo segmento più margine di manovra in termini di riduzione temporanee dei prezzi e, in secondo luogo, queste offerte possono incrementare i volumi di vendita da cinque a dieci volte di più rispetto al normale e potenzialmente riacquistare parte di clientela che aveva cambiato segmento di prezzo, spostandosi sulla fascia bassa di prodotti. È importante, però, per le aziende non abusare delle offerte speciali o dei periodi di riduzione dei prezzi poiché i clienti si possono facilmente abituare a tariffe inferiori e comprare solo quando queste sono presenti. In questo modo si erode il margine dell'impresa passando ad un segmento di prezzo basso ma mantenendo comunque una struttura di costi tipica del segmento medio, come è accaduto all'azienda di abbigliamento Banana Republic, appartenente al gruppo GAP, la quale proponeva intorno alle venti offerte mensili.

Caratteristica chiave del segmento medio è l'ampia fascia di prezzo, dovuta a innumerevoli variabili, come dimensione dei prodotti, caratteristiche e packaging. Infatti, i clienti hanno tantissime opzioni di scelta disponibili e si aspettano un servizio e assistenza superiori rispetto ai negozi con prezzi inferiori, i quali presentano prodotti con configurazioni fisse senza un adeguato servizio di vendita⁷⁴. Inoltre, i prodotti di fascia media sono molto presenti sul mercato poiché sono venduti attraverso innumerevoli canali di distribuzione e intermediari che ne assicurano il prezzo e la qualità. Anche la

⁷³ Hess J. D., Gerstner E., "Loss Leader Pricing and Rain Check Policy", in "Marketing Science", v. 6, 2001

⁷⁴ Zatta D., "Le Basi del Pricing: Strategie di Prezzo per Incrementare la Redditività, Hoepli, 2017

vendita online sta diventando importante per questi prodotti, infatti molti marchi conosciuti utilizzano piattaforme su internet per vendite dirette o tramite terze parti.

2.3.4 Segmento di prezzo “low”

Un'azienda ha una posizione di prezzo bassa quando offre un livello inferiore di performance e di prezzo rispetto alla media di mercato. Il segmento è cresciuto molto negli ultimi dieci anni, grazie a piccoli brand locali che si sono espansi in tutto il mondo, come Lidl nei supermercati, Dell nell'elettronica, Primark e H&M nell'abbigliamento, Ikea nei mobili e Easyjet e Ryanair nel trasporto aereo. Una categoria che è cresciuta molto all'interno del segmento è il “Factory Outlet Center”, ovvero centri che offrono canali addizionali di vendita per prodotti di marca, usati principalmente da aziende di abbigliamento. In questi outlet le aziende vendono i prodotti invenduti e creano delle speciali linee di abbigliamento a qualità e costo inferiore. In questo modo le imprese risparmiano sui costi di spedizione ed eliminano il margine applicato dal rivenditore, permettendo ai clienti di acquistare a prezzi nettamente inferiori⁷⁵. Le aziende che riescono a sopravvivere nel lungo termine ottengono grandi quote di mercato, elevata profittabilità e alti ritorni. Questo è possibile anche grazie allo sviluppo di internet che ha permesso ai clienti di confrontare in tempo reale le proposte di prezzo delle imprese, portando sempre più persone a passare a tale segmento di prodotti. Ovviamente l'unico modo per avere successo è mantenere un livello di costi inferiore ai competitors, puntare solo sul prezzo di vendita ribassato non porta alla creazione di un vantaggio competitivo sostenibile⁷⁶. Come già detto, in accordo con il pensiero di Michael Porter, una posizione di prezzo basso è strettamente collegata ad una strategia di “cost leadership”, necessaria per la creazione di un vantaggio competitivo all'interno di questo segmento. Importante sono lo sviluppo di economie di scala e di curve di esperienza in concomitanza ad un costante monitoraggio dei costi lungo tutta la catena del valore⁷⁷.

Caratteristica fondamentale per l'efficientamento dei costi è la semplificazione dei prodotti, i quali sono ridotti all'essenziale, puntando su livelli base di funzionalità e performance che comunque soddisfano i bisogni dei clienti. Infatti, i prodotti in questo segmento puntano principalmente sugli attributi funzionali, tralasciando gli altri poiché potrebbero portare ad un aumento eccessivo di costo. Ad esempio, la multinazionale delle telecomunicazioni Congstar non offre nessun tipo di servizio di supporto, né online né nei negozi fisici, ma si occupa solamente della vendita di telefoni e sim telefoniche. Anche le compagnie aeree hanno tagliato molti servizi aggiuntivi o, se proposti, richiedono un pagamento extra, come la prenotazione del posto, possibilità di imbarcare bagagli

⁷⁵ Simon H., Fassnacht M., “Price Management: Strategy, Analysis, Decision, Implementation”, Springer, 2019

⁷⁶ Martin R. L., Lafley A. G., “Playing to Win: How Strategy Really Works”, Perseus Distribution, 2013

⁷⁷ Porter M. E., “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, The Free Press, 1985

grandi o l'offerta di cibo e bevande a bordo. Pioniere di questo taglio drastico dei costi è stata Ryanair, successivamente seguita dalle altre compagnie low cost. Un altro importante esempio nel segmento "low price" è Ikea. La multinazionale svedese è riuscita nel corso degli anni a raggiungere altissimi volumi di vendita mantenendo i prezzi sempre bassi. Infatti, la sua strategia è basata sull'assortimento ma anche sui prodotti classici, famosi in tutto il mondo. La scala è determinante in questo segmento, più l'azienda riesce ad aprire nuovi punti vendita più volumi riesce a generare ed in questo modo ottiene sconti dai fornitori. Tali risparmi molte volte sono scaricati direttamente sui clienti, ottenendo prezzi bassi⁷⁸. Anche il metodo di distribuzione permette una riduzione dei costi in quanto sono utilizzati un numero limitato di canali e le piattaforme di vendita online svolgono un ruolo centrale.

Fondamentale per le aziende è cercare di prevenire il taglio eccessivo dei prezzi al fine di escludere i competitors dal mercato. Questo fenomeno porta a danneggiare le aziende che hanno costi di produzione superiori o che non riescono ad adottare una strategia di "cost leadership". Uno dei rischi principali di questo segmento è l'aumento dei costi delle materie prime, contro il quale anche le aziende più efficienti non possono fare nulla.

2.3.5 Segmento di prezzo "ultra low"

Il segmento di prezzo molto basso offre dei prodotti o servizi con caratteristiche minimali ad un prezzo estremamente basso. È nato negli ultimi quindici anni con il fenomeno della delocalizzazione delle grandi multinazionali nei paesi emergenti dove la mano d'opera ha un costo decisamente inferiore. Ad esempio, la casa automobilistica Renault produce il modello economico Dacia Logan in Romania, riuscendo a vendere la vettura sul mercato ad un prezzo di circa 8000€. Nel 2017 ne ha vendute tre milioni di unità⁷⁹. Numerosi car maker, soprattutto asiatici, stanno puntando su questo segmento con la produzione di auto molto piccole, arrivando ad un volume di circa dieci milioni di unità presenti sul mercato. Anche le multinazionali che producono beni di consumo sono entrate in questo segmento, permettendo di comprare prodotti a prezzi molto bassi. Ad esempio, Nestlé e Procter & Gamble offrono gli stessi prodotti ma in confezioni nettamente più piccole in alcuni mercati in via di sviluppo o, ancora, Gillette in India vende particolari rasoi a dieci centesimi di dollaro. Molti studiosi si sono domandati se questi prodotti riusciranno ad avere successo anche nei mercati più sviluppati e ad alto reddito. Siemens, Philips e General Electric hanno sviluppato dei semplici dispositivi ad uso medico inizialmente indirizzati al mercato asiatico ma successivamente sono diventati comuni anche in USA ed Europa. Questi prodotti non stanno necessariamente sottraendo

⁷⁸ Kowitz B., "It's IKEA's World" in "Fortune", Marzo 2015

⁷⁹ Report finanziario annuale Renault 2017: <https://www.renaultgroup.com/wp-content/uploads/2017/05/dr-2016-version-anglaise.pdf>

domanda a quelli già presenti, ma espandono il mercato dei dispositivi medici, dando possibilità ai clienti di effettuare delle semplici e basilari diagnosi senza supporto medico⁸⁰.

La caratteristica principale di questo segmento è il costo estremamente basso. Ne consegue che i prodotti presentano solo quegli attributi che sono assolutamente indispensabili, tutto ciò che non è necessario per il cliente viene eliminato. Tutta la catena di produzione, dallo sviluppo alla commercializzazione, deve essere progettata per ottenere l'efficienza di costi e i macchinari e gli stabilimenti devono essere semplificati al massimo se si vuole conquistare grandi mercati in via di sviluppo come Cina e India. Uno dei modi principali per raggiungere tale obiettivo è delocalizzare non solo la produzione in paesi a minor costo della manodopera, ma anche le aree aziendali interessate alla ricerca e sviluppo dei prodotti, spostando tutta la catena del valore in zone del mondo dove è più facile ottenere "cost leadership" e, così, creare un vantaggio competitivo⁸¹. Altro modo può essere quello di acquistare aziende attive in questo segmento, come hanno fatto Buhler e Trumpf, multinazionali del settore metalmeccanico, le quali hanno acquisito piccole industrie cinesi con l'obiettivo di entrare nel segmento "ultra low".

Il prezzo è la variabile fondamentale dei prodotti e servizi in questa categoria. Un'estrema efficienza di costi permette alle aziende di vendere beni al 50%-70% in meno rispetto al segmento di prezzo basso e, in questo modo, anche i paesi meno sviluppati e con minor reddito possono permettersi prodotti durevoli di uso comune. Come già detto, molte multinazionali vogliono ottenere quote di mercato nei paesi in via di sviluppo, ma per farlo devono proporre prezzi inferiori a quelli dei mercati occidentali. Una soluzione potrebbe essere quella di offrire varianti "low cost" degli stessi prodotti venduti nei paesi sviluppati ma a prezzo nettamente inferiore. Un esempio è Honda, azienda leader mondiale nella produzione di piccoli motori e motociclette, la quale, in Vietnam, deteneva il 90% del mercato grazie alla vendita della moto "Honda Dream" intorno ai duemila dollari. La sua supremazia è stata interrotta dall'entrata nel settore di un'impresa cinese che ha iniziato a vendere motociclette a settecento dollari. Molte aziende avrebbero abbandonato il segmento poiché impraticabile a causa degli alti costi, ma Honda decise di produrre una versione più economica di moto, chiamata "Honda Wave", mantenendo comunque la qualità caratteristica del marchio. Il prezzo estremamente basso di questo modello ha fatto riconquistare il mercato alla multinazionale, facendo uscire di scena i produttori cinesi. Questo caso fa vedere come la concorrenza nei paesi in via di sviluppo può avvenire

⁸⁰ Simon H., Fassnacht M., "Price Management: Strategy, Analysis, Decision, Implementation", Springer, 2019

⁸¹ Ernst H., Dubiel A., Fischer M., "Industrielle Forschung und Entwicklung in Emerging Markets: Motive, Erfolgsfaktoren, Best-Practice Beispiele", 2009

solamente con strategie di taglio dei prezzi e può essere portata avanti anche da imprese che normalmente operano nel segmento di prezzo medio o addirittura alto⁸².

In conclusione, si può affermare che il posizionamento di un prodotto o servizio o la scelta di una determinata strategia di prezzo richiede uno studio di lungo termine da parte delle aziende per capire in quale settore o mercato è possibile ottenere ricavi più elevati. Inoltre, i mercati sono in continuo cambiamento, a causa della tecnologia, dei costi, delle preferenze dei clienti e della competizione, e quindi sono necessari degli aggiustamenti o miglioramenti della strategia nel corso del tempo.

⁸² Simon H., Zatta D., “Aziende Vincenti nel Mercato Globale: Campioni Nascosti alla conquista del mondo”, Hoepli, 2014

CAPITOLO 3

IL MERCATO AUTOMOTIVE: CASO STELLANTIS

In questa parte introduttiva del capitolo è descritto il mercato automotive, il suo funzionamento e i principali attori attivi nel settore. Successivamente l'attenzione si sposterà sulla neonata multinazionale Stellantis ed in particolare sui veicoli commerciali, sui quali verterà la discussione del caso pratico.

3.1 Settore Automotive: cambiamento dello scenario competitivo

Nei cento anni trascorsi dalla sua nascita, l'industria automobilistica è stata continuamente stimolata dalle migliori teorie e pratiche di produzione. In principio negli USA, con lo sviluppo della produzione di massa portata avanti da Henry Ford e più recentemente dalle tecniche di "lean production" introdotte dall'azienda giapponese Toyota. Queste sfide e innovazioni hanno contribuito a migliorare il settore, portando le aziende a realizzare prodotti di qualità e performance mai raggiunti prima. Tuttavia, il mercato europeo, negli ultimi anni, ha dovuto affrontare la crescente competizione dei paesi in via di sviluppo, incentrata soprattutto sulle tecnologie e sulla differenziazione di prodotto ma, allo stesso tempo, puntando ad una drastica riduzione dei costi. Questo spinge i grandi produttori a migliorarsi per non perdere il vantaggio competitivo e il posto di leader nel settore⁸³.

L'industria dell'autoveicolo è una delle più importanti in Europa con circa quattordici milioni di posti di lavoro ed è il settore con più investimenti privati in ricerca e sviluppo. Infatti, per rafforzare il mercato e preservare il ruolo di leader dei produttori la Commissione Europea supporta lo sviluppo tecnologico con la creazione di fondi e sussidi diretti alle imprese. Il comparto è talmente grande da avere effetti sull'economia di intere nazioni, in quanto è importante per la produzione di acciaio, tessuto e semiconduttori a monte e per "information and communications technology" (ICT), servizi di mobilità e ricambi a valle.

Nella descrizione del settore automobilistico mondiale è necessario introdurre gli attori principali che operano nel mercato⁸⁴:

- original equipment manufacturer (OEM): le grandi multinazionali che producono direttamente autovetture e veicoli commerciali, sui quali sarà applicato il proprio marchio;

⁸³ Parry G., Graves A., "Build to Order: The Road to the 5-Day Car", Springer, 2008

⁸⁴ Volpato G., "L'auto Dopo la Crisi", Brioschi, 2011

- component supplier (CS): aziende che si occupano della realizzazione della componentistica. Questi sono suddivisi in base all'importanza dell'oggetto fornito per la produzione. I “first tier supplier” sono i fornitori in cima alla catena di fornitura che lavorano a stretto contatto con gli OEM e sono specializzati nel settore automotive. I “second tier supplier” sono specializzati nella produzione di particolari tecnologie ma non lavorano direttamente e solamente per il settore automotive. Infine, i “third tier supplier” si occupano della fornitura di materie prime come metalli e plastiche;
- altri attori: le aziende a monte della filiera che si occupano della produzione di materie prime, di vitale importanza per il settore, e le aziende a valle della filiera che si occupano della vendita di veicoli e dei servizi post-vendita, come la riparazione e la manutenzione.

L'industria automobilistica sta affrontando un periodo di drastici cambiamenti. Negli ultimi vent'anni si sono succeduti periodi di altissimi profitti e altri di profonde crisi, sia per i produttori che per i fornitori, ma anche periodi di fusioni e scissioni, i quali hanno accompagnato una domanda sempre crescente di veicoli, grazie anche ai nuovi mercati emergenti. In seguito alla crisi finanziaria del 2008, il settore ha subito un importante arresto: General Motors ha registrato perdite per circa nove miliardi di dollari, con conseguente chiusura di ventisei stabilimenti in Nord America e tagli di sessanta mila posti di lavoro. Anche in Europa la crisi ha portato le grandi multinazionali, come Volkswagen e Mercedes, a ingenti tagli del personale per cercare di attutire le perdite. In Asia, dove domina la percezione di superiorità delle tecniche di management, lo scenario era identico, ad eccezione di Toyota. In questo periodo si sono susseguite le crisi di Mitsubishi, Daewoo e il quasi fallimento di Nissan, poi rientrato grazie all'acquisizione da parte del colosso francese Renault. Nel complesso, la situazione ad inizio del secolo non era confortante per il settore automotive, anche se la produzione di veicoli continuava a crescere, raggiungendo circa cinquantatré milioni di auto e diciotto milioni di veicoli commerciali, per un totale di circa settanta milioni di veicoli leggeri prodotti nel 2007, come visibile nella figura 3.1. Negli anni successivi il trend è cambiato, facendo raggiungere al mercato picchi di produzione e continue espansioni, con tassi di crescita del 6% annuo (Fig. 3.1).

Un periodo negativo è iniziato intorno al 2018 in seguito alla crisi delle motorizzazioni diesel e al progressivo emergere del segmento elettrico e ibrido. Infatti, determinati per la crisi sono stati l'introduzione dei dazi commerciali statunitensi, che hanno aumentato il costo delle componenti e dei semiconduttori, e le nuove stringenti regolamentazioni europee sulle emissioni.

Il minimo, però, è stato raggiunto nel 2020 con la diffusione della pandemia di Covid-19, che ha imposto la chiusura di numerosi stabilimenti produttivi ed ha spinto le multinazionali ad intraprendere

una nuova fase di cambiamento, trasformando profondamente la filiera del settore⁸⁵. Oltre agli effetti sulla supply chain, con origine in Cina, epicentro della pandemia, il settore è stato colpito dal lato della domanda, poiché molti consumatori, a causa della situazione di incertezza, hanno preferito rimandare o non acquistare nuove auto. Secondo molti esperti del settore, questo periodo di crisi creerà uno stimolo eccezionale per molte aziende sul mercato, incoraggiando la collaborazione tra produttori e rivenditori ed incentivando il consolidamento dei grandi network distributivi. Infatti, molte multinazionali stanno già lavorando per mettere in atto fusioni e acquisizioni, come quella avvenuta tra FCA e Peugeot, al fine di ridurre al minimo i costi fissi grazie alle economie di scala raggiunte⁸⁶.

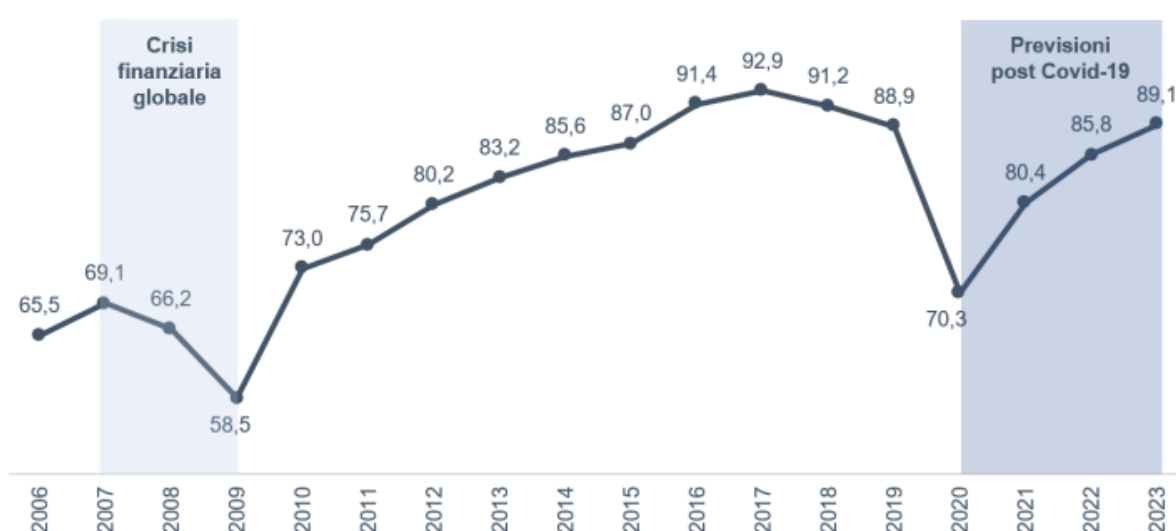


Fig. 3.1 – Produzione globale di veicoli leggeri – OICA, IHS, 2020

Molti studiosi si sono chiesti come mai, in un settore così maturo come l'industria automobilistica e con alte barriere all'entrata, sia complicato creare un business competitivo e profittevole. La risposta, però non è semplice e diretta. Il mercato automotive è soggetto alla domanda di un pool internazionale di clienti e le condizioni economiche influenzano le vendite totali. Le abitudini di guida cambiano nel tempo, in accordo con i cicli economici, e dunque l'offerta si sposta su nuovi modelli con grado di innovazione e tecnologia sempre maggiore. Anche i gusti e le disponibilità a pagare dei clienti cambiano nel tempo, spingendo le multinazionali del settore ad offrire diversi segmenti di prodotti,

⁸⁵ “Settore Automotive e Covid-19: Scenario, Impatti e Prospettive”, giugno 2020, consultabile al sito web: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/it_it/generic/generic-content/ey-settore-automotive-e-covid-19.pdf

⁸⁶ Barbieri G., “L'impatto del Covid-19 sull'Automotive: Criticità e Opportunità per il Settore Auto”, aprile 2020, consultabile al sito web: <https://www2.deloitte.com/it/it/blog/italy/2020/coronavirus---automotive---giorgio-barbieri.html>

dalle macchine familiari, alle sportive ma anche sport-utility vehicles (SUV) e auto di lusso. I principali fattori che influenzano la domanda sono il costo del petrolio, dal quale si ricavano i principali carburanti, il costo delle materie prime, come acciaio e semiconduttori, determinanti per la produzione, costo di mantenimento degli stabilimenti, in calo a causa dell'elevata scala raggiunta dai produttori, costi di ricerca e sviluppo e costi di manodopera. Inoltre, la competizione nel settore è molto alta e ha portato a profondi cambiamenti nelle metodologie di produzione e alla creazione di un costante eccesso di capacità produttiva. Infatti, le grandi aziende, perseguitate da costi pregressi e da un aumento della varietà dei prodotti, puntano sempre a cercare un modo per competere, in un mercato segnato da una crescente domanda da un lato e dalle strategie di cost leadership dei produttori asiatici dall'altra. I fattori chiave che hanno modificato lo scenario competitivo nel settore sono⁸⁷:

- regionalizzazione: nei decenni trascorsi si sono susseguiti numerosi cambiamenti nelle tecniche e nelle strategie di produzione che hanno plasmato il mercato. Infatti, se la domanda nelle regioni affermate rimaneva più o meno costante, nelle regioni emergenti si sono registrate molte ondate di investimento. Nel 1970 il 90% della produzione totale di automobili era detenuta da Stati Uniti, Europa Occidentale e, in misura minoritaria, Giappone. Nel 2004 solo il 70% era prodotto in queste tre regioni e solamente il 44% degli stabilimenti si trovava in questi territori. Questo decentramento della produzione è giustificato dall'aumento della domanda di veicoli nei paesi emergenti e in via di sviluppo. Ad esempio, intorno al 2000 la richiesta di veicoli in America Latina crebbe moltissimo e la produzione congiunta di Argentina, Brasile e Messico raddoppiò, raggiungendo le quattro milioni di unità. L'apertura del mercato cinese, in concomitanza alle nuove regolamentazioni locali, ha permesso l'ascesa del settore automobilistico. Infatti, la Cina non produceva nessun veicolo per passeggeri prima del 1980, mentre nel 2004 ha raggiunto la quota di cinque milioni, in continua crescita. La ragione principale del decentramento della produzione è il costo della manodopera, nettamente inferiore nei paesi in via di sviluppo. Infatti, insieme agli investimenti di capitale necessari per la produzione, è la spesa maggiore sostenuta dai produttori ed è evidente come possa portare ad uno spostamento del vantaggio competitivo, soprattutto nei segmenti "low cost". Invece, nei segmenti più elevati rimane un costo minoritario, in quanto le aziende non competono sui costi ma sull'innovazione, sul design e sulle performance;
- frammentazione del mercato: questo secondo trend è più facile da osservare a causa dell'aumento dei segmenti di autovetture sul mercato, in favore del cross-over e auto di nicchia. Infatti, il segmento B, comprendente auto di piccola dimensione (Polo, Fiesta, ...), il

⁸⁷ Parry G., Graves A., "Build to Order: The Road to the 5-Day Car", Springer, 2008

segmento C delle auto compatte (Golf, Focus, ...), il segmento D delle auto familiari (Passat, Mondeo, ...) e il segmento executive E (Audi A6, Mercedes- Benz Classe E, ...) sono stati integrati con la nascita degli sport utility vehicle (SUV) e dei multi purpose vehicle (MPV). In termini quantitativi, i modelli offerti in Europa sono aumentati dai 187 del 1990 ai 315 del 2003, non solo grazie ai nuovi segmenti, ma anche ad un'espansione dei segmenti già esistenti. Questo è stato possibile in seguito ad una diminuzione del ciclo di vita delle automobili, riducendo il periodo nel quale i prodotti erano presenti sul mercato, passando dai sette anni nel 1970 ai cinque degli anni 2000⁸⁸. L'aumento dei modelli e la riduzione del periodo di commercializzazione dei veicoli hanno permesso il raggiungimento di livelli molto elevati di economie di scala. Infatti, se da una parte i volumi di prodotti venduti per ogni modello diminuivano, con meno possibilità di ritorno dall'investimento iniziale, dall'altra il produttore aumentava il numero di componenti e impianti condivisi tra più modelli, ottenendo un notevole risparmio di costi. Per le piccole aziende è molto più complicato, poiché devono riuscire a coprire la richiesta crescente di nuovi segmenti, cercando di non perdere volumi di vendita nel loro segmento di produzione originario;

- saturazione ed eccesso di capacità: molti produttori hanno cercato negli anni di regolare l'offerta per renderla più simile possibile alla domanda. Molte volte questa strategia è stata un fallimento ed ha creato un eccesso di capacità stimato intorno alle venti milioni di unità. La ragione principale è l'asimmetria di costi: è più costoso ridurre la capacità produttiva piuttosto che aumentarla. Quindi, le imprese, supportate anche da sussidi statali, hanno preferito aprire nuovi impianti produttivi e creare nuovi posti di lavoro piuttosto che chiudere stabilimenti e andare incontro al malcontento popolare e politico. L'eccesso di produzione ha aumentato le unità di prodotti presenti nei magazzini e ha aperto alle svendite o alle vendite tramite sconti e offerte, necessari per mantenere le quote di mercato. È evidente come il modello creato da Henry Ford, basato sulla produzione di massa, non sia più utilizzabile in un contesto di mercato saturo. Infatti, le multinazionali si stanno spostando da un modello "push" ad un modello "pull" di produzione, ovvero trainato dalla domanda. In questo contesto, è fondamentale la nascita del "build to order" (BTO), programma già adottato da Renault, Nissan e BMW, che consiste nella produzione del veicolo solo dopo che il cliente ha registrato la sua richiesta, eliminando costi di magazzino ed eccesso di capacità⁸⁹;

⁸⁸ Fedorko G., Molnar V., Sabadka D., "Shortening of Life Cycle and Complexity Impact on the Automotive Industry", in "TEM Journal", v. 8, 2019

⁸⁹ Holweg M., Pil F., "Successful Build-to-Order Strategies: Start with the Customer", in "MIT Sloan Management Review", 2001

- cambiamenti strutturali nella supply chain: la pressione creata dalle tre forze appena citate ha portato a profondi cambiamenti, soprattutto a livello di catena di distribuzione. Le modifiche strutturali hanno ridotto principalmente il numero di fornitori per impianto industriale, redistribuito le attività a valore aggiunto, grazie all'utilizzo dell'"outsourcing" e aumentato le componenti e i materiali forniti globalmente. Infatti, il cambiamento ha portato alla creazione di legami di lungo periodo con i "first tier supplier", ovvero i clan, relazioni di collaborazione commerciale con le quali il produttore si interfaccia con un numero ridotto di fornitori, piuttosto che cambiarlo ogni volta in base al prezzo⁹⁰. Questo ha permesso anche la fornitura di componenti chiave e moduli già assemblati, in modo tale da risparmiare tempo di produzione. L'outsourcing, inoltre, ha ridisegnato la gerarchia dei fornitori, creando il "0,5 tier supplier", incaricato della produzione di determinati prodotti intermedi, sia per il produttore finale che per il fornitore di primo grado. Ciò ha ridotto i costi di transazione e di manodopera, grazie all'utilizzo della forza lavoro nei paesi in via di sviluppo. I produttori, quindi, cercano, allo stesso tempo, di rispondere tempestivamente ai bisogni dei clienti e di evitare elevati costi di magazzino e sconti che intaccano direttamente il profitto.

3.2 Il nuovo Gruppo automobilistico

Il neonato Gruppo Stellantis, frutto della fusione tra Fiat Chrysler Automobiles (FCA) e il Gruppo PSA avvenuta ad inizio anno 2021, è il quarto maggior produttore di auto al mondo, con volumi di vendita congiunti di circa nove milioni di veicoli, ricavi per centosettanta miliardi e profitti di sette miliardi di dollari. La storia del Gruppo nasce dalle due storiche aziende FIAT e Peugeot.

3.2.1 FIAT: Cenni storici

La Fabbrica Italiana Automobili Torino (FIAT) è una casa produttrice di automobili nata a Torino nel 1899. Nel 1900 viene aperto il primo stabilimento di ridotte dimensioni per la produzione del modello "4 HP", un piccolo veicolo a motore con velocità massima di 40 km/h, il quale ottiene subito un grande successo. Negli anni successivi, sotto la guida del nuovo Amministratore Delegato Giovanni Agnelli, storica figura dell'imprenditoria italiana, l'azienda inizia a vendere in tutto il mondo veicoli, autocarri, autobus, tram, motori marini e aeronautici, partecipa alle prime competizioni sportive e viene quotata in Borsa. Nel 1916, in seguito al crescente aumento delle vendite, nasce la fabbrica del Lingotto, la più grande d'Europa all'epoca, grazie alla quale l'impresa amplia le sue competenze in campo siderurgico, ferroviario ed elettrico⁹¹. Questa svolta permette

⁹⁰ Rich N., Hines P., "Purchasing Structures, Roles, Processes and Strategy: Do Strategic Supplier Alliances Make a Difference?" in "European Journal of Purchasing & Supply Management", 1998

⁹¹ Dessì F., "Storia Illustrata dell'Auto Italiana", Giunti di Piero De Martino, 1961

all'azienda di sostenere la produzione bellica durante i conflitti mondiali e di avviare la produzione in serie e di massa. Intorno alla metà del secolo scorso viene inaugurato un'altra storica fabbrica nella zona sud di Torino, lo stabilimento di Mirafiori, ma anche altri numerosi impianti in Sud Africa, Turchia, Argentina, Messico e Jugoslavia, i quali permettono all'azienda di raggiungere i 160 mila dipendenti e 1,7 milioni di veicoli prodotti. Negli anni '80, grazie alla forte influenza del presidente Giovanni Agnelli, nipote del fondatore, la multinazionale apre nuovi stabilimenti nel sud Italia, i più grandi a Termoli e Termini Imerese e diventa una Holding, raggruppando al suo interno Fiat, Lancia, Auto Bianchi, Ferrari, Abarth ma anche Iveco e Fiat Engineering. Agli inizi del nuovo millennio l'azienda è presente in sessanta paesi con circa novecento società controllate, e proprio per questo che, in seguito ad un periodo di crisi del settore e alla morte di Giovanni Agnelli, l'azienda decide di vendere alcune attività non strategiche e concentrarsi unicamente sul business automotive, avviando anche un'alleanza strategica e commerciale con l'azienda statunitense General Motors, durata solo cinque anni⁹². Nel 2005, sotto la guida del nuovo Amministratore Delegato Sergio Marchionne, l'impresa subisce una profonda trasformazione che porta al raggiungimento del fatturato record di 59 miliardi di euro e spinge l'azienda, in seguito alla crisi del 2008, all'acquisizione parziale del Gruppo Chrysler, il quale si trovava in una situazione economica precaria. In seguito all'accordo, il settore automobilistico registrò significativi miglioramenti, permettendo all'azienda italiana di vendere numerose vetture utilitarie anche nel mercato americano, dominato da pick-up e vetture ad elevata cilindrata e di entrare in possesso del portafoglio di brand dell'azienda statunitense, comprendente Jeep, Dodge, RAM e Mopar, solo dopo l'acquisizione totale nel 2014. La multinazionale, quotata al New York Stock Exchange e al Mercato Telematico Azionario di Milano, possiede moltissimi stabilimenti, dislocati in tutto il mondo, per la produzione di automobili, veicoli commerciali leggeri, motori e processi di controllo qualità e della fornitura, necessari per garantire una continua espansione e miglioramento⁹³.

3.2.2 Peugeot: Cenni storici

La multinazionale Peugeot nasce dall'omonima famiglia nella piccola cittadina francese di Sochaux, più di 200 anni fa. Infatti, nel 1810 i fratelli Jean Pierre e Jean Frederic trasformarono il vecchio mulino del padre in un'acciaieria producendo moltissimi oggetti, come caffettiere, molle, telai per ombrelli e biciclette. Nel corso degli anni la produzione si espanse sempre di più, grazie alle innovative tecniche di lavorazione invidiate in tutta Europa. Nel 1847 apparve per la prima volta il simbolo dell'azienda, un leone in piedi con le fauci spalancate, simbolo di forza e resistenza dei

⁹² Volpato G., "Il Caso FIAT: Crisi e Riorganizzazione di un'Impresa Simbolo", ISEDI, 2004

⁹³ Ruggeri R., "FCA: Remain or Exit?", Grantorino Libri, 2019

prodotti⁹⁴. Questo fu applicato per la prima volta su un veicolo con motore termico nel 1890, il modello “Type 2”, venduto anche in Italia. Solo con l’inizio del nuovo secolo, l’impresa decise di concentrarsi principalmente sul settore automotive, iniziando la produzione in proprio dei primi motori termici, mettendo in secondo piano la lavorazione dell’acciaio e la creazione di utensili. Infatti, nel 1929 ebbe inizio la produzione in massa dello storico modello “201”, rendendo la multinazionale francese famosa per l’utilizzo delle tre cifre con il numero zero in mezzo. Sempre in quegli anni Peugeot rinnovò la produzione, introducendo modelli più popolari ma senza trascurare la fascia di mercato più alta, interessata a vetture sportive e di lusso. Grazie a questa continua ricerca della perfezione e dell’innovazione tecnologica, l’impresa giunse alla produzione e commercializzazione, nel secondo dopoguerra, della prima vettura a diesel, la “403”, grazie anche al supporto dell’azienda italiana Pininfarina⁹⁵. Negli anni ’70, in seguito alla crisi petrolifera, Peugeot decise di acquistare Citroen, la quale si trovava in una situazione finanziaria incerta, a causa anche di scelte strategiche sbagliate. Nacque così PSA Peugeot Citroen, al quale si aggiunsero nel corso degli anni anche DS Automobiles (2014), Opel e Vauxhall (2017), sotto la guida del nuovo Amministratore Delegato Carlos Tavares. Grazie ai numerosi investimenti ed incentivi statali, la multinazionale francese è stata la prima, nel 2010, a presentare la prima autovettura completamente elettrica, inaugurando un nuovo ciclo economico per il settore. Nel 2016 l’azienda ha cambiato il proprio nome, passando da Peugeot Citroen in Gruppo PSA, ed ha avviato numerosi investimenti nel settore della mobilità sostenibile, creando “Free2Move”, servizio di leasing e car sharing.

3.2.3 La fusione e la nascita di Stellantis

Anche dopo la fusione con Chrysler, FCA non si trovava in un’ottima situazione finanziaria. La liquidità era bassa e l’impresa si trovava sempre a rincorrere i competitors, soprattutto per quanto riguarda lo sviluppo di nuove vetture elettriche, le quali richiedevano ingenti investimenti. Nel 2015, Sergio Marchionne iniziò a pensare ad un’ulteriore fusione con una multinazionale più solida finanziariamente e più sviluppata tecnologicamente, ovvero General Motors. In seguito al rifiuto da parte del management, FCA optò per un leveraged buyout (LBO) ostile, ma il piano non andò in porto⁹⁶. In seguito alla morte di Marchionne, il nuovo CEO Mike Manley decise, nel 2019, di avviare le negoziazioni con l’azienda Renault, ma, anche in questo caso non venne trovato nessun accordo, sia perché la multinazionale francese era in parte gestita dallo stato e sia perché aveva delle importanti partecipazioni nell’impresa giapponese Nissan.

⁹⁴ Caracalla J. P., “L’Aventure Peugeot”, Editions Denoel, 1990

⁹⁵ “Peugeot History” consultabile al sito web: <https://www.peugeot.ph/brand-and-technology/history/#:~:text=PEUGEOT%20began%20life%20as%20an,the%20oldest%20continuous%20car%20brand.>

⁹⁶ Bricco P., “Marchionne lo Straniero: L’uomo che ha cambiato per sempre l’industria mondiale dell’auto”, Rizzoli, 2020

Nell'ottobre del 2019, venne annunciata la fusione paritaria tra FCA e il Gruppo PSA, avvenuto in circa quindici mesi, con il quale le aziende erano pronte ad aggregare le imprese controllate, come visibile nella figura 3.2.



Figura 3.2. – Società controllate da Stellantis – Stellantis.com/it

In questo modo è nato il quarto Gruppo più grande del mondo nel settore automotive, grazie anche alla creazione di 3,7 miliardi di dollari di sinergie, ottenibili in circa quattro anni senza chiudere nessuno stabilimento in funzione. La nuova azienda risiede in Olanda e ha un Consiglio di Amministrazione composto da undici persone, cinque scelte da FCA e sei da PSA. Jhon Elkann, presidente di FCA, è diventato il nuovo presidente del gruppo e il ruolo di CEO è occupato da Carlos Tavares, CEO di PSA⁹⁷. Stellantis è quotata sulla Borsa francese, italiana e americana e agli azionisti pregressi sono stati distribuiti dividendi per 1,1 miliardi di dollari per ciascuna delle due imprese.

Le sinergie che si creano in seguito ad operazioni di fusione e acquisizione possono essere di vario tipo ma nella maggior parte dei casi si tratta di taglio di costi. Nel caso della creazione di Stellantis le sinergie sono ottenute da una riduzione del costo del venduto, di spese operative, come ricerca e sviluppo e generali ed amministrative, che migliorano direttamente il margine operativo. Nello specifico, il 40% di queste è creato dall'incremento delle economie di scala che permettono di ottenere prezzi di acquisto inferiori e di avere accesso a nuovi e più economici fornitori. Un ulteriore 40%

⁹⁷ Governance di Stellantis consultabile al sito web: <https://www.stellantis.com/it/il-gruppo/governance/leadership>

deriva da risparmi lato prodotto, come costi di ricerca e sviluppo, e dal raggiungimento di efficienze produttive dovute alla condivisione delle stesse piattaforme e stabilimenti per la creazione di più veicoli. Infine, il restante 20% deriva da minori costi operativi, come il marketing, information technology, logistica e spese generali e amministrative⁹⁸.

Sebbene sia una fusione paritaria, tra società alla pari, alcuni analisti la considerano un'acquisizione di FCA da parte del Gruppo PSA, sia per il numero maggiore di rappresentanti nel CdA, ma anche per il premio pagato dalla società francese in seguito al merger, pari a 6,7 miliardi di dollari, calcolati in base alla capitalizzazione di entrambe le aziende pre fusione, e alla sua elevata partecipazione in Stellantis, ovvero il 16,5%, anche se la maggioranza è detenuta da Exor, holding della famiglia Agnelli⁹⁹.

La ragione principale che ha spinto FCA alla fusione è il cambiamento del mercato automotive avvenuto negli ultimi anni. Infatti, il Gruppo italoamericano era molto indietro nello sviluppo di veicoli elettrici, rispetto ai competitors. Questi avevano già messo in vendita numerosi modelli “plug-in-hybrid electric vehicles” (PHEV) ed “electric vehicles” (EV) mentre FCA produceva solo “mild hybrid electric vehicles” (MHEV) e solo recentemente ha introdotto sul mercato la “Nuova 500”, completamente elettrica. I MHEV hanno un tradizionale motore a combustione interna aiutato da un piccolo motore elettrico, ricaricato dal motore a combustibile e dall'energia generata durante la fase di frenata. I veicoli plug-in, invece, possono contare su un motore elettrico e su batterie più potenti, in grado di essere caricate direttamente alle apposite colonnine. Questi, possono utilizzare il motore elettrico anche durante la fase di marcia, a differenza dei MHEV, permettendo un notevole risparmio di carburante¹⁰⁰. Il Gruppo PSA, invece, già nel 2013 aveva sviluppato sia auto elettriche che ibride, ma il suo mercato di vendita era concentrato principalmente in Europa, al contrario dei veicoli del Gruppo FCA, largamente diffusi in tutto il mondo, principalmente nel continente americano.

Inoltre, è visibile come i due Gruppi producano diversa gamma di modelli di auto, in modo quasi complementare, puntando a soddisfare la domanda su tanti segmenti e mercati. Infatti, se dividiamo il mercato in sei segmenti, luxury, premium, SUV, veicoli di piccole e medie dimensioni, pick-up e veicoli commerciali, possiamo notare, dalla tabella 3.1, come il Gruppo Stellantis soddisfi tutto il mercato, anche con più modelli diversi.

⁹⁸ Tratto dal sito web: <https://www.media.stellantis.com/se-se/jeep/press/groupe-psa-and-fca-agree-to-merge>

⁹⁹ Bertolino F. “Peugeot Traina l'Utile di Stellantis” consultabile al sito web: <https://www.milanofinanza.it/news/peugeot-traina-l-utile-di-stellantis-202103032205427641>

¹⁰⁰ Pini S., “Auto Ibride 2019: Cosa Significano le sigle MHEV, HEV e PHEV” in “Il Sole 24 Ore”, aprile, 2019

Sempre dalla tabella 3.1 è visibile come il segmento “medio-piccolo” sia quello con l’offerta più ampia in quanto si sovrappongono più modelli dei due Gruppi. In realtà, questo aspetto non è un problema e non è causa di “cannibalizzazione” di mercato, poiché il segmento in questione riesce a coprire quasi tutte le aree geografiche con i veicoli offerti: Opel, Peugeot, Citroen, Fiat, Lancia e Abarth sono vendute principalmente in Europa, Vauxhall in UK e Australia, Dodge e Chrysler in Nord e Sud America¹⁰¹.

Tabella 3.1 – Modelli offerti per segmento dal Gruppo Stellantis – Elaborazione propria

	GRUPPO FCA	GRUPPO PSA
LUXURY	Maserati	
PREMIUM	Alfa Romeo	DS
SUV	Jeep	
VEICOLI MEDIO-PICCOLI	Abarth, Fiat, Lancia, Dodge, Chrysler	Peugeot, Opel, Vauxhall, Citroen
PICK-UP	RAM	
VEICOLI COMMERCIALI	Fiat Professional	Peugeot, Opel, Vauxhall, Citroen

3.2.4 Canali di distribuzione

In seguito alla fusione, il nuovo Gruppo creato ha analizzato i singoli canali di distribuzione utilizzati da FCA e PSA, migliorandoli o, in alcuni casi, modificandoli per aumentare i ricavi e il prestigio del brand. Pre fusione la distribuzione era divisa in quattro macroregioni, tutte dotate di proprie strutture manageriali e produttive: EMEA (Europa, Middle East e Africa), NAFTA (Nord America), LATAM (Sud America), APAC (Asia e Oceania) e ognuna, a seconda del mercato di riferimento, adottava diversi canali di vendita¹⁰²:

- vendita diretta tramite concessionari di proprietà: nei mercati più grandi e importanti economicamente, l’azienda soddisfa la domanda dei clienti finali attraverso punti vendita

¹⁰¹ Gomes E., Donnelly T., Morris D., Collis C., “Mergers and Acquisition as Strategic Methods of Business Development in the Global Automobile Industry: An Analysis of Five Cases”, Edwin Mellen Press, 2010

¹⁰² Tortato U., Marx R., “Study on the Configuration of Distribution Channels for New Automobiles”, in “Journal of Operations and Supply Chain Management”, giugno, 2010

propri. Questo canale è molto costoso e permette la distribuzione di un numero ridotto di veicoli;

- vendita indiretta attraverso le National Sales Company (NSC): le multinazionali hanno sviluppato nei paesi principali delle filiali di vendita proprie, per sviluppare e aumentare la presenza sul territorio. Le NSC possono emettere degli ordini e comprare automobili, gestendo le vendite in modo più efficiente e monitorando il mercato e i suoi trend. Una volta entrati in possesso dei veicoli, queste filiali distribuiscono i prodotti tramite concessionari, in maggioranza non di proprietà della casa madre, le flotte, ovvero clienti privati che acquistano lotti di auto per scopi lavorativi e commerciali e “rent a car” (RAC), clienti intermediari che comprano auto con finalità di leasing e noleggio, con possibilità di riacquisto da parte della casa madre;
- vendita indiretta tramite importatori: nei mercati minori e meno profittevoli, le aziende si affidano a soggetti terzi, ovvero i “general distributors” (GD), per la distribuzione dei prodotti. Questi, importano i veicoli direttamente dalla casa madre e possono venderli soltanto all’interno del rispettivo paese. Sebbene dal punto di vista distributivo sia la soluzione più economica, a differenza delle NSC non permette di controllare direttamente le vendite, i prezzi e le scorte presenti in quel determinato mercato, poiché, dopo la vendita, i prodotti non sono più di proprietà della casa madre.

Molto spesso, nei mercati più grandi e di difficile gestione, le aziende si affidano a diversi GD, con l’obiettivo di aumentare la possibilità di vendita all’interno del territorio. Questo, aumenta la complessità della distribuzione, a causa della difficoltà di mantenere i rapporti con tutti i distributori ed offrire a questi gli stessi prodotti agli stessi prezzi, in modo tale da non perdere la fiducia o addirittura il cliente. Per eliminare le complicazioni dovute alla presenza di più intermediari, il Gruppo FCA ha creato i “Regional Office” (RO), ovvero degli uffici che rappresentano l’azienda sul mercato e coordinano la distribuzione sul territorio, senza, però, avere la possibilità di effettuare ordini o vendere veicoli in autonomia¹⁰³.

Un ulteriore aspetto importante dal punto di vista logistico e distributivo è il flusso dei veicoli. Infatti, il GD si accorda direttamente con la casa madre per l’acquisto dei prodotti e le automobili sono inviate ad un magazzino o porto, dal quale avviene la spedizione nel paese in cui opera l’intermediario. Quest’ultimo è responsabile della consegna al cliente finale, la quale richiede circa tre mesi. Prima dell’emissione della fattura e registrazione del pagamento, i veicoli sono considerati di proprietà

¹⁰³ Candelo E., “Marketing Innovations in the Automotive Industry: Meeting the Challenges of the Digital Age”. Springer, 2019

dell'azienda produttrice, chiamati “stock di proprietà”, successivamente il GD ne diventa il possessore fino alla vendita finale¹⁰⁴. In questo contesto si inserisce il problema della responsabilità della merce, risolto tramite contratto tra la casa madre e il GD attraverso la definizione degli “International Commercial Terms” (INCOTERMS). Tali termini definiscono i metodi e i costi assicurativi per i prodotti spediti, stabilendo di chi è la responsabilità legale in caso di rottura o perdita della merce¹⁰⁵. Invece, nel caso delle NSC, le vetture sono trasferite dalla casa madre al magazzino di proprietà nel paese di riferimento e successivamente vendute a terze parti. In questo modo i prodotti rimangono in magazzino più tempo e le fatture sono registrate solo con la vendita finale, creando un effetto negativo momentaneo sul bilancio dell'azienda.

In base al canale di vendita utilizzato, inoltre, è necessario adottare un approccio diverso in termini di offerta e di prezzo. Nel caso di distribuzione diretta o tramite NSC la casa madre ha la possibilità di controllare i modelli offerti e i segmenti analizzando il mercato e i report interni di marketing. In questo modo si può determinare in modo preciso il prezzo di vendita al cliente finale e il profitto garantito all'intermediario.

Il nuovo Gruppo Stellantis sta lavorando al miglioramento dei canali di vendita e distribuzione, ristrutturando completamente la rete di concessionari esistenti per creare dei punti vendita multimarca, adibiti all'esposizione di tutti i quattordici marchi del Gruppo. Infatti, per allinearsi ai nuovi cambiamenti dell'industria e delle normative europee, ha deciso di proporre, entro il 2023, un modello di distribuzione dinamico e sostenibile con al centro i singoli concessionari, sparsi su tutto il territorio¹⁰⁶. Inoltre, nel corso degli anni, potrebbe avvenire un passaggio dai negozi fisici a quelli digitali, sui quali il cliente potrà scegliere e personalizzare direttamente il veicolo richiesto e ottenerlo in spedizione direttamente a casa o in particolari punti di ritiro. Sebbene negli Stati Uniti questi innovativi canali di vendita siano già in uso, in Europa ha ancora molta importanza la vendita fisica tramite i canali “tradizionali”, ovvero i concessionari, a causa anche di alcune incongruenze di prezzi presenti tra negozio fisico e online e al servizio ricevuto nella scelta di una nuova automobile¹⁰⁷.

¹⁰⁴ Battini D., Gunasekaran A., Faccio M., Persona A., “Consignment Stock Inventory Model in an Integrated Supply Chain”, in “International Journal of Production Research”, gennaio 2010

¹⁰⁵ Hien N., Laporte G., Roy J., “Business Environment Factors, Incoterms Selection and Export Performance”, OSCM Publications, 2009

¹⁰⁶ “Stellantis: Risolti i contratti con tutti i dealer in Europa”, Redazione ANSA, maggio 2021, consultabile al sito web: https://www.ansa.it/canale_motori/notizie/industria/2021/05/20/stellantis-risolti-contratti-con-tutti-i-dealer-in-europa_f2f0c10d-7b03-45f0-b2d2-5471803fa97d.html

¹⁰⁷ “How Digital Technologies Can Elevate the Car-Buying Experience”, Deloitte, 2019, consultabile al sito web: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4753_Global-Automotive-Insight/DI_Global-Automotive-Insight-Series.pdf

3.3 Light commercial vehicles (LCV)

Il trasporto di merci e beni è importante per mettere in comunicazione città e aree della stessa città e nel corso degli anni, grazie allo sviluppo della tecnologia e dei mezzi di trasporto, è diventato più semplice e veloce. Infatti, grazie ai cambiamenti tecnologici e della viabilità urbana, il mondo dei veicoli commerciali si è trasformato molto, adattandosi ad ogni esigenza.

3.3.1 Evoluzione della produzione in Fiat e Peugeot

Fiat ha iniziato la produzione dei primi veicoli commerciali agli inizi del '900. Il primo prodotto fu il "24HP", un carro a vapore con retro piatto che poteva sostenere fino a quattro tonnellate di peso. Successivamente, con lo scoppio della Prima Guerra Mondiale, l'azienda torinese si dedicò alla produzione di veicoli adatti al trasporto delle truppe e delle armi, come i "1F" e "2F", furgoni piccoli e maneggevoli usati per le brevi distanze, forniti anche agli eserciti francesi e britannici. Nel 1925, in seguito ad un periodo di crisi, Fiat decise di investire di più nella produzione di mezzi di trasporto merci, allargando l'offerta in base alla capacità di carico, grandezza e dimensione del motore, per soddisfare una domanda, sempre più crescente, di veicoli commerciali, adatti ad ogni tipo di lavoro e servizio, come le ambulanze, i furgoni dei pompieri e dei postini. Simbolo della ripresa del secondo dopoguerra, fu la produzione del "1100 ALR", piccolo furgone utilizzato da commercianti e artigiani per il trasporto di poche unità di prodotti o attrezzature, ma anche da contadini e piccole industrie, grazie al potente motore e ad un telaio resistente e versatile. All'inizio degli anni '60, l'azienda decise di proporre versioni differenti di un unico modello. Fu il caso della "238" prodotta come furgone per trasporto merci, pick-up, cabinato, furgone per trasporto persone e ambulanza, la quale influenzò tutti i modelli futuri e principalmente il "Ducato". Nel 1975, nacque IVECO, marchio con il quale Fiat produceva veicoli pesanti e industriali, come scavatori e camion, in modo tale da potersi focalizzare unicamente sulle auto e i veicoli commerciali. Infatti, negli anni '80 nacque il "127 Fiorino", il primo furgone di piccole dimensioni prodotto in Italia, il quale riusciva a conciliare le qualità e il comfort di un'automobile con la spaziosità e la capacità di carico di un mezzo per trasporto merci. Negli anni a seguire iniziò la commercializzazione degli storici modelli "Ducato" e "Doblò", ancora oggi in produzione, e dello "Scudo", in produzione fino al 2016¹⁰⁸. Nel 2007 nasce il brand Fiat Professional, ancora oggi attivo sul mercato con la produzione di modelli famosi in tutto il mondo.

Anche la storia dei veicoli commerciali prodotti da Peugeot inizia intorno al '900, con la produzione del modello "Type 13", un piccolo furgone con capacità di carico di 500 kg. Successivamente, durante il periodo della Grande Guerra commercializzò furgoni leggeri con il retro coperto di telo, adatti al

¹⁰⁸ "Fiat Professional History" consultabile al sito web: <https://www.fiatprofessional-me.com/en/Company/History>

trasporto di persone ma anche di armi e utensili, diffusi soprattutto nelle aree rurali e nelle colonie africane. Negli anni '50, l'azienda francese si concentrò sulla vendita di furgoncini lastrati con quattro ruote motrici, il "D4" e nel 1980 il "Boxer", ancora oggi in produzione. Nel 1996 Peugeot lanciò gli iconici modelli "Bipper" e "Partner", van multiuso a cinque posti con specifiche configurazioni in base alle esigenze e impieghi dei clienti. Queste, ancora oggi, presentano un portellone scorrevole, per facilitare l'ingresso dei passeggeri e il carico della merce, e i sedili posteriori ribaltabili per incrementare la capacità di carico¹⁰⁹.

In seguito alla fusione, uno dei risultati ottenuti da Stellantis è il raggiungimento del primato di produttore più grande al mondo di veicoli commerciali, contando 1,1 milioni di unità vendute e con il 34% di quote del mercato possedute. Però, più che ai volumi di vendita, il neo Gruppo, punta all'elevata profittabilità, in quanto i LCV hanno un costo di produzione e sviluppo inferiore ai veicoli per il trasporto passeggeri, determinando un margine più elevato di circa il 10%. Le spese inferiori sono dovute alle minori tecnologie e optional inseriti nei veicoli commerciali, poiché non necessari o non richiesti dai clienti, e dalla condivisione delle piattaforme e degli impianti di produzione. Inoltre, Stellantis punta ad aumentare la produzione nei prossimi anni, incrementando la quota di capacità produttiva dedicata alla fabbricazione di furgoni e van per la casa giapponese Toyota e allo sviluppo del segmento elettrico e ibrido. In quest'ultimo punto, la multinazionale sembra più avanti dei competitors, grazie al lancio del nuovo "eDucato", completamente elettrico, presente in due versioni con 235 e 370 km di autonomia, a seconda della dimensione della batteria, e ai piccoli furgoni elettrificati marchiati Peugeot. Infatti, incentivate dalle nuove regolamentazioni europee in termini di emissioni, le due aziende, ormai fuse, entro il 2022 offriranno ai clienti almeno una variante elettrica per ogni modello presente in gamma, riorganizzando i siti produttivi per la produzione di batterie e semiconduttori. Inoltre, entro la fine dell'anno l'impresa ha confermato il lancio sul mercato dei nuovi furgoni di medie dimensioni alimentati ad idrogeno, offrendo varianti al motore termico per i modelli marchiati Peugeot, Citroen e Opel¹¹⁰.

3.3.2 Caratteristiche LCV

Per meglio comprendere le strategie adottate dalla casa madre nella vendita e nel marketing dei veicoli commerciali è necessario capire le loro caratteristiche e la loro classificazione. La regolamentazione

¹⁰⁹ "Peugeot's Utility Vehicles History" consultabile al sito web: <https://www.peugeot.com.au/brand-and-technology/peugeot-universe/history/vans/>

¹¹⁰ Paiola A., "Stellantis vuole la leadership mondiale nei commerciali elettrici" consultabile al sito web: <https://www.omnifurgone.it/news/519245/stellantis-strategia-leadership-veicoli-commerciali/#:~:text=La%20strategia%20di%20prodotto%20di,che%20consentiranno%20un'ulteriore%20evoluzione.>

internazionale prevede la suddivisione tra veicoli adibiti al trasporto di persone e quelli adibiti al trasporto di merci¹¹¹:

- M1: categoria di veicoli, progettati per il trasporto di persone, con massimo 9 posti a sedere compreso quello del conducente e massa fino a 3,5 tonnellate;
- M2: categoria di veicoli, progettati per il trasporto di persone, con più di 9 posti a sedere compreso quello del conducente e massa fino a 5 tonnellate;
- M3: categoria di veicoli, progettati per il trasporto di persone, con più di 9 posti a sedere compreso quello del conducente e massa superiore a 5 tonnellate;
- N1: categoria di veicoli destinata al trasporto merci con massa non superiore a 3,5 tonnellate;
- N2: categoria di veicoli destinata al trasporto merci con massa compresa tra 3,5 e 12 tonnellate;
- N3: categoria di veicoli destinata al trasporto merci con massa superiore a 12 tonnellate.

Inoltre, sul mercato sono presenti molti tipi di LCV che coprono tutti i bisogni e le richieste dei clienti. In particolare, questo capitolo si concentrerà sulla suddivisione adottata da “Fiat Professional”, appartenente al Gruppo Stellantis, il quale raggruppa i veicoli commerciali in cinque segmenti differenti per tipo e dimensione¹¹², visibili nella figura 3.3:

- 1A: furgoni commerciali derivati da piccole vetture, ideali per il trasporto e lo spostamento di pacchi nelle aree urbane (es: Fiat Panda Van);
- 1B: furgoni di piccole dimensioni (es: Fiat Doblò, Fiat Fiorino);
- 2P: furgoni di medie dimensioni (es: Fiat Talento);
- 2G: furgoni di grandi dimensioni (es Fiat Ducato);
- PU: pick-up, veicoli commerciali con retro aperto per il carico della merce (es: Fiat Fullback).



Figura 3.3. – Segmenti LCV Fiat Professional – fiatprofessional.com/it

¹¹¹ Codice della strada, Titolo III – DEI VEICOLI, Art. 47 Classificazione dei veicoli

¹¹² Consultabile al sito web: <https://www.fiatprofessional.com/it/veicoli-commerciali>

In particolare, i produttori di veicoli commerciali effettuano un'ulteriore suddivisione, basata sulla finalità di utilizzo dei mezzi e sulla loro funzione:

- trasporto generico: trasporto di merci e utensili non compresi nell'attività principale del lavoratore o dell'azienda;
- consegne: trasporto di merci per professione, come ad esempio aziende di logistica;
- costruzioni: trasporto di materiali e utensili da e al sito di costruzione;
- allestimento speciale: veicoli per le emergenze, come ad esempio ambulanze;
- trasporto collettivo: servizio di trasporto pubblico o privato all'interno di aree urbane o tra città diverse;
- tempo libero: trasporto per uso ricreativo e svago, come vacanze o campeggio.

In figura 3.4. è possibile vedere nel dettaglio la classificazione, effettuata come esempio sul “Fiat Ducato”, uno dei veicoli più versatili della gamma.



Figura 3.4. – Mission LCV Fiat Professional – fiatprofessional.com/it

Oltre a queste generali suddivisioni, per analizzare ed effettuare al meglio il pricing dei veicoli commerciali sono necessarie più classificazioni, all'interno dello stesso segmento. Per identificare in modo univoco il veicolo e capire le caratteristiche FCA utilizza un codice composto da tre caratteri, chiamato “sincom”, il quale definisce la scocca del mezzo, il peso totale a terra, l'altezza, la lunghezza, il passo tra le ruote, la motorizzazione e la trasmissione.

La scocca si può dividere in tre grandi categorie principali, derivanti dalla “mission” descritta precedentemente e dall'omologazione¹¹³:

1. furgoni per il trasporto merci: veicoli adibiti al trasporto di prodotti e utensili. Questi presentano diversi tipi di versioni in base alla presenza di cristalli e porte scorrevoli, chiamate vetrato, se sulla parte della scocca laterale sono presenti dei vetri, lastrato, se la scocca è composta unicamente da lamiera o semi-vetrato se è una via di mezzo tra i due;

¹¹³ Consultabile al sito web: <https://www.fiatprofessional.com/it/veicoli-commerciali>

2. furgoni per il trasporto di persone: veicoli adibiti al trasporto di massimo nove persone, utilizzati da hotel, compagnie di noleggio e con flotte di navette. Questi sono generalmente vetrati, e in base all'allestimento, al numero e alla disposizione dei posti a sedere il produttore ha creato le versioni "Panorama", "Shuttle" e "Minibus". Inoltre, il legislatore ha permesso la creazione della versione "Combi", ovvero un veicolo per il trasporto promiscuo di merci e di persone;
3. furgoni speciali: veicoli adibiti a trasformazioni speciali in base alle esigenze dei clienti. Il produttore o una terza parte possono effettuare delle conversioni delle versioni "Cabinato", a cabina singola, "Cabinato Doppia Cabina", con cabina doppia, "Cabinato con Pianale" e "Scudato" per creare autoambulanze, veicoli refrigerati, speciali autocarri ribaltabili, cucine mobili e molti altri veicoli, specifici per ogni lavoro e richiesta.

La massa a pieno carico, definita anche peso totale a terra (PTT), è la massa massima trasportabile dal veicolo, incluso il conducente¹¹⁴. Più questa è alta maggiori sono i vantaggi per i trasportatori, in quanto possono portare più merci o persone in un solo viaggio, ma il mezzo necessita di rinforzi aggiuntivi e motorizzazioni più potenti. Ne esistono cinque gruppi di riferimento:

- minore di 29Q: veicoli con un PTT inferiore a 2,9 tonnellate;
- 30Q: veicoli con un PTT compreso tra 2,9 e 3,2 tonnellate;
- 33Q: veicoli con un PTT compreso tra 3,2 e 3,4 tonnellate;
- 35Q: veicoli con un PTT compreso tra 3,4 e 3,5 tonnellate;
- maggiori di 35Q: veicoli con un PTT maggiore di 3,5 tonnellate.

Nella costruzione e vendita dei veicoli commerciali, le caratteristiche di lunghezza, altezza e passo delle ruote, ovvero la distanza tra l'asse della ruota anteriore e l'asse della ruota posteriore, sono considerate tutte insieme. Un'altezza e lunghezza maggiori rendono più capiente l'area di carico, permettendo di trasportare carichi più grandi o più persone, ma allo stesso tempo presentano un peso totale superiore e necessitano di motori più potenti, come detto precedentemente per il PTT.

Le lunghezze principali utilizzate sono in ordine crescente L1, L2, L3, L4 e ognuna varia all'interno di un range in base ai valori stabiliti dalla casa produttrice e in base al modello specifico. Le altezze principali, invece, sono H1, H2 e H3 e indicano rispettivamente la presenza di un tetto standard, un tetto alto e un tetto molto alto. In questo modo le dimensioni di un veicolo commerciale possono essere identificate accoppiando i valori di lunghezza ed altezza, creando un identificativo univoco

¹¹⁴ Codice della strada, Titolo III – DEI VEICOLI, Art. 62 Massa limite

utilizzato per il paragone di modelli di marche diverse o all'interno degli stessi modelli, per analizzare le differenze di dimensioni e applicare prezzi diversi¹¹⁵.

Il passo, come lunghezza e altezza, incide direttamente sulle caratteristiche del veicolo, influenzando la stabilità, l'agilità e la capacità di carico del mezzo. Un passo corto permette più maneggevolezza del veicolo nelle curve e nei cambi di direzione ed un maggiore trasferimento del peso, mentre un passo lungo permette più stabilità, grazie ad una maggiore distribuzione del peso sugli assi, ed una capienza dell'area di carico maggiore¹¹⁶. Esistono quattro passi principali, in inglese "wheel base":

- passo corto o "short wheel base" (SWB);
- passo medio o "medium wheel base" (MWB);
- passo lungo o "long wheel base" (LWB);
- passo extra lungo o "extra-long wheel base" (XLWB).

Come già detto, le dimensioni del veicolo commerciale e la sua portata totale a terra condizionano la dimensione del motore e la sua potenza. Mezzi più grandi, come "L3H3" o "L4H3" hanno bisogno di spinta e accelerazione superiore rispetto ai modelli "L1H1", ad esempio. Inoltre, il tipo di alimentazione del motore influisce direttamente sulla potenza massima e sulla durata di questo. Gli LCV utilizzano principalmente quattro alimentazioni:

- diesel: il più utilizzato per i veicoli commerciali grazie ai bassi consumi e la possibilità del motore di generare una coppia superiore a velocità inferiore, rispetto alla benzina;
- benzina: carburante a prezzo più elevato, utilizzata principalmente nei motori ibridi;
- compressed natural gas (CNG): metano;
- liquefied petroleum gas (LPG): miscela di idrocarburi a propano liquido.

Sicuramente, come detto precedentemente, il motore a diesel è il principale utilizzato dalle case produttrici poiché, nella fase di combustione, si crea un'elevata pressione all'interno che permette una buona economia ed efficienza del carburante. Questo permette l'ottenimento di una potenza maggiore con velocità di rotazione del motore inferiori. Generalmente motori con cilindrata superiore producono una potenza superiore, ma i produttori, nel corso degli anni, sono riusciti ad ottenere gli stessi livelli di performance nei motori più piccoli, con l'utilizzo di compressori volumetrici. In questo contest si colloca il motore "Multijet 3" ideato da Fiat. Questo motore a diesel di terza generazione permette di ottenere una combustione più lenta e costante del carburante grazie all'utilizzo di iniettori

¹¹⁵ Consultabile al sito web: <https://www.fiatprofessional.com/it/veicoli-commerciali>

¹¹⁶ Flores-Centeno O., Fabela-Gallegos M., Martinez Madrid M., "Effect of Wheelbase Variation on the Dynamic Behavior of a Three Axles' Heavy-Duty Trucks" in "SAE Technical Paper" 2004

che regolano la quantità di combustibile che entra nei cilindri del motore. In particolare, il flusso di diesel varia a seconda del numero di giri del motore e della coppia, in modo tale da ottenere consumi inferiori ed efficienza elevata. FCA propone questo motore per tutta la gamma, con grandezze e cavalli motore (HP) variabili a seconda del modello e delle dimensioni¹¹⁷:

- ✓ 120 HP: cilindrata 2184cc e coppia 320 Nm;
- ✓ 140 HP: cilindrata 2184cc e coppia 350 nm o 380 Nm nella versione con trasmissione automatica a nove rapporti;
- ✓ 160 HP: cilindrata 2184cc e coppia 380 nm o 400 Nm nella versione con trasmissione automatica a nove rapporti;
- ✓ 180 HP: cilindrata 2184cc e coppia 380 nm o 450 Nm nella versione con trasmissione automatica a nove rapporti.

Grazie all'evoluzione della tecnologia e l'introduzione di nuove normative europee, molte multinazionali del settore automotive devono cercare di puntare su motorizzazioni meno inquinanti del diesel, come vetture ibride o elettriche. Stellantis, ad aprile, ha presentato il nuovo "E-Ducato", una soluzione di mobilità completa, efficiente e sostenibile. Il veicolo presenta un'architettura slanciata e concentrata nella parte anteriore, lasciando libero il retro e, quindi, invariata la capacità di carico, e la parte inferiore del telaio, adibita all'inserimento delle batterie. Le prestazioni sono simili alla versione diesel, grazie alle due configurazioni di batterie possibili, una da 47 kWh e l'altra da 79 kWh, e quattro modalità di ricarica, che permettono un'autonomia di 100 km in 30 minuti. Il motore elettrico ha una coppia massima di 280 Nm, una potenza di 90 kW che genera circa 120 cavalli motore, funzionale per qualsiasi tipo di attività e trasporto¹¹⁸.

¹¹⁷ Caratteristiche tecniche dei motori consultabili al sito web: <https://www.fiatprofessional.com/it/ducato-2021-autocarro/autocarro/motori>

¹¹⁸ "Fiat E-Ducato, il van si fa elettrico e diventa hi-tech", Redazione ANSA, aprile 2021, consultabile al sito web: https://www.ansa.it/canale_motori/notizie/prove_novita/2021/04/23/fiat-e-ducato-il-van-si-fa-elettrico-e-diventa-hi-tech_7180585b-d183-4943-a17d-3f2997ac6728.html

CAPITOLO 4

ANALISI COMPETITIVITÀ: PRICING LCV FIAT PROFESSIONAL

Il seguente capitolo è dedicato alla descrizione dettagliata del procedimento di pricing di FCA, in particolare si farà riferimento alla strategia adottata dal brand Fiat Professional nella vendita e distribuzione indiretta tramite importatori nei principali mercati. In particolare, sarà analizzata la competitività del modello Ducato all'interno del mercato Lituania, paese centrale nella distribuzione tramite GD.

4.1 Tecnica di pricing del Gruppo FCA

In ogni regione operativa del Gruppo (EMEA, NAFTA, LATAM e APAC), ogni marchio ha un profitto target da raggiungere, fissato dal management in fase di stesura del business plan. Questo utile può essere ottenuto, come già anticipato nel secondo capitolo, attraverso l'analisi delle vendite, delle spese di vendita generali e amministrative (SG&A) e del margine di contribuzione, ovvero la differenza tra il ricavo ottenuto dalla vendita e il costo variabile del prodotto. Il dipartimento aziendale addetto al pricing svolge una funzione fondamentale in questo contesto, poiché ha il potere di modificare il margine di contribuzione e i volumi venduti, variabili strettamente connesse tra loro. Per raggiungere questo obiettivo, il management ha introdotto quattro attività principali che devono essere svolte dalle aree addette al pricing all'interno di ogni brand del Gruppo:

1. gestire la contabilità della gamma di veicoli offerti;
2. monitorare la competitività sul mercato di riferimento;
3. analizzare le iniziative promozionali e commerciali;
4. evitare cannibalizzazione tra modelli dello stesso Gruppo.

L'area aziendale "Importers and Traders", sebbene subordinata al brand, adotta lo stesso procedimento per analizzare la competitività e stabilire il prezzo all'interno dei mercati gestiti da un distributore terzo.

4.1.1 Gestione contabilità della gamma veicoli

L'attività in questione è una delle principali svolte dal dipartimento addetto a stabilire il prezzo dei veicoli, poiché impatta direttamente sui ricavi dell'azienda. L'obiettivo è ottenere delle ottime proposte di prezzo per i nuovi modelli, in termini di listino prezzi, mix di versioni, canali di distribuzione, sconti e margini, sia della casa madre che dell'importatore. Questo è ottenibile attraverso una fase di negoziazione tra il dipartimento pricing del brand e il "product manager" che

si occupa del modello in questione, tramite l'utilizzo di specifici file Excel, chiamati "price book", del quale è visibile un riadattamento nella tabella 4.1.

Tabella 4.1 – Contabilità prodotto – Elaborazione propria da dati aziendali

Descrizione modello	
SINCOM	
MIX %	
Prezzo di vendita al pubblico (PVP)	
Esentasse (DETAX)	
Ricavi complementari	
Ricavi lordi totali (veicolo base)	
Sconto base %	
Sconto condizionato %	
Sconto discrezionale %	
Sconto totale %	
Ricavi netti totali (veicolo base)	
Costi di produzione (veicolo base)	
Costo di configurazione del mercato	
Costo tassativo	
Costi di completamento	
Totale altri costi di vendita unitari	
Totale costi	
Margine lordo (veicolo base)	
Ricavi lordi optional	
Sconto optional	
Ricavi netti optional	
Costo optional	
Margine lordo optional	
Margine lordo veicolo base + optional	
Margine sui ricavi netti %	
Costo variabile (veicolo base)	
Margine di contribuzione (MDC)	

Questo è un documento ufficiale dell'azienda e contiene le voci contabili che compongono ogni versione di un modello specifico in un determinato mercato di vendita. Nello specifico sono presenti il prezzo di listino del veicolo base, le tasse, il prezzo esentasse, i ricavi complementari, diversi livelli di sconto e di costi di produzione (blu), l'impatto economico degli optional presenti sul veicolo (verde), la contabilità totale (rosso) e infine il margine di contribuzione (giallo). Grazie al price book si riesce ad ottenere un prezzo tale da massimizzare il profitto. Una volta approvato però, potrebbe

essere soggetto a successive revisioni a causa della variazione dei costi, cambiamenti di configurazione del prodotto, creazione di nuove versioni o approvazione di piccole modifiche.

4.1.2 Monitoraggio competitività

L'analisi della competitività è svolta attraverso un tool aziendale, chiamato "report di competitività". Questo file Excel è compilato e analizzato utilizzando in input i dati presi da "JATO Dynamics", un fornitore globale che fornisce informazioni e statistiche sui vari segmenti degli autoveicoli, su base mensile. Tale strumento serve per mettere a confronto diversi modelli presenti sul mercato e, infatti, gli addetti al pricing scelgono le versioni più importanti di ogni modello, vendute su quello specifico mercato, e le paragonano a versioni simili offerte dai competitors. La selezione dei veicoli e dei marchi rivali deve seguire specifiche linee guida per assicurare la buona riuscita del confronto e dell'uso del report. Infatti, i competitors devono essere tra i leader del mercato di riferimento per il segmento analizzato e devono offrire optional e servizi simili a quelli proposti da FCA. I modelli delle varie case automobilistiche presi in considerazione devono essere il più simile possibile in termini di:

- scocca: si paragonano tra loro versioni con stesso numero di porte o porte scorrevoli nel caso di LCV, stesso numero di vetri o di volumi. Ad esempio, si mettono a confronto tra loro simili versioni monovolume, simili versioni coupé o simili versioni hatchback;
- performance: si comparano tra loro versioni con stessa potenza del motore, stessa cilindrata, stessa alimentazione e tipo di trasmissione. Infatti, paragoni di modelli con un numero significativo di cavalli motore di differenza perdono di significato. Inoltre, per gli LCV si tengono conto delle dimensioni dell'area di carico e del PTT;
- allestimento: si paragonano versioni con allestimenti e finiture il più simile possibili. Ad esempio, ha senso mettere a confronto modelli con allestimento sport, modelli con allestimento luxury o ancora modelli "city" o "cross", poiché, oltre al diverso materiale degli interni, presentano differenze per apparecchiature in dotazione e optional;

Inoltre, all'interno del report di competitività deve essere presente la lista di optional presenti sui modelli presi in considerazione ed una loro valutazione economica, in modo tale da poter effettuare paragoni ancora più accurati. In pratica, quello che fa il sistema è partire dal prezzo di listino del veicolo base e aggiungere o sottrarre il valore degli optional a seconda che siano presenti o meno all'interno della configurazione della versione proposta da FCA, fino ad arrivare ad una stima più corretta possibile del prezzo. In questo modo il paragone è più facile e può avvenire per mezzo di alcuni indici, i quali sono fissati di default a 100 per FCA, in quanto "benchmark", mentre gli indici

dei competitors possono essere superiore a 100, se sono meno competitivi, o inferiori a 100, se più competitivi. I primi due indici sono:

- **visual index:** indice che rappresenta come è posizionata sul mercato la versione in questione basandosi solamente sul prezzo di listino. Sono utilizzati solo i competitor principali per calcolare il prezzo di listino medio con il quale coincide la versione benchmark. Dalla formula (4.1) è visibile come tale valore medio, per la versione di FCA, porti ad un indice uguale a 100 e per i competitors, a valori maggiori o inferiori a 100, in base al loro prezzo di listino. Se una versione ha indice inferiore a 100 è più competitiva, se ha indice superiore a 100 è meno competitiva;

$$visual\ index = \frac{\text{prezzo di listino}}{\text{prezzo medio di listino}} \times 100 \quad (4.1)$$

- **real index:** indice che esprime il livello di posizionamento della versione analizzata se tutte i modelli paragonati avessero la stessa performance e gli stessi optional. Per il calcolo è necessario attribuire un valore a ogni optional e sommarlo o sottrarlo per ottenere i prezzi ai quali tutte le versioni hanno lo stesso equipaggiamento. Infatti, per i competitors, il totale del valore degli optional è sottratto al prezzo di listino ed è sommato il totale del valore degli optional della versione benchmark, in modo tale che tutti i modelli abbiano gli stessi optional della versione proposta da FCA. Anche in questo caso, come per il visual price, il valore medio è paragonato a quello di tutte le versioni e un indice inferiore a 100 indica che il modello è più competitivo, superiore a 100 indica che il modello è meno competitivo;

$$real\ index = \frac{\text{prezzo di listino} \pm \text{optional} \pm \text{performance}}{\text{prezzo medio real}} \times 100 \quad (4.2)$$

4.1.3 Analisi iniziative promozionali

Durante la fase di acquisto il cliente cercherà sempre di ottenere il prezzo migliore e a lui più favorevole. Questo, infatti, può usufruire di vantaggi o incentivi di diverso tipo, offerti dalla casa produttrice o direttamente dai venditori, per ottenere prezzi d'acquisto inferiori. Tale attività consiste nell'analisi delle proposte commerciali e promozionali dei competitors al fine di capire come la versione benchmark è posizionata e cosa fare per migliorarla. I dati di input delle promozioni sono sempre forniti da JATO Dynamics e inseriti a sistema dal dipartimento ICT. Successivamente, gli addetti al pricing scaricano tali informazioni e le aggiungono al report di competitività per ottenere

prezzi più realistici. Per realizzare l'analisi sono presi in considerazione diversi tipi di promozioni e sconti:

- “pure discount”: semplice sconto offerto ai clienti privati;
- “trade in offer”: sopravvalutazione dei veicoli usati scambiati per uno nuovo;
- “scrap offer”: sconto offerto in caso di rottamazione di un veicolo per l'acquisto di uno nuovo;
- “stock over”: sconto offerto per l'acquisto di veicoli con anzianità superiore a 120 giorni circa;
- “stock under”: sconto offerto per l'acquisto di veicoli con anzianità inferiore a 120 giorni circa;
- “loyalty”: sconto concesso nel caso in cui il cliente porta indietro un veicolo appartenente allo stesso marchio o gruppo del nuovo veicolo che vuole acquistare;
- “conquest or acquisition”: sconto concesso nel caso in cui il cliente porta indietro un veicolo appartenente ad un marchio o gruppo rivale rispetto al nuovo veicolo che vuole acquistare.

JATO Dynamics comunica il valore di tutte le promozioni attive e la loro esclusività, in modo tale da non cumulare sconti che non possono essere considerati insieme. Ad ogni categoria di promozione è assegnato un peso, per ogni modello in ogni mercato, rappresentante un'ipotetica percentuale dei clienti totali che mensilmente usufruiscono di quello sconto. Inoltre, in ogni tipo di promozione deve essere presente un “take rate”, ovvero una percentuale che esprima la possibilità che lo sconto sia cumulativo o esclusivo. Quindi, il valore di ogni iniziativa promozionale è valutato per il peso assegnato alla categoria e per il suo “take rate”. Il risultato è sommato con le altre promozioni presenti su quel particolare modello, ottenendo un valore medio di sconto per la versione in esame in un mercato specifico. A questo punto si possono calcolare altri due indici che esprimono al meglio la posizione competitiva del marchio benchmark, tenendo conto delle promozioni attive in quel mese, ovvero il “visual promo index” (4.3) e il “real promo index” (4.4).

$$visual\ promo\ index = \frac{visual\ price - media\ del\ valore\ delle\ promozioni}{prezzo\ medio\ visual\ promo} \times 100 \quad (4.3)$$

$$real\ promo\ index = \frac{real\ price - media\ del\ valore\ delle\ promozioni}{prezzo\ medio\ real\ promo} \times 100 \quad (4.4)$$

4.1.4 Evitare cannibalizzazione

Un'altra importante attività portata avanti dal dipartimento addetto al prezzo è quella di assicurarsi che non ci sia cannibalizzazione di mercato tra diversi prodotti offerti dello stesso marchio e dello stesso Gruppo. Tale attività serve a controllare che non ci sia più di un modello per segmento sul mercato e, se sono presenti, abbiano fasce di prezzo molto distanti tra loro. Inoltre, gli addetti al pricing devono verificare che il prezzo di listino, compreso di tasse e registrazione, non sia inferiore nei paesi confinanti con quello preso in esame, per evitare che alcuni clienti vadano all'esterno a comprare i veicoli.

I prezzi di listino che sono inseriti all'interno del report di competitività sono calcolati nei minimi dettagli dal dipartimento pricing e valutati e approvati dal dipartimento "finance". Ogni prezzo viene calcolato su appositi file Excel, chiamati "price proposal", contenenti tutte le versioni, gli optional, le motorizzazioni, gli allestimenti e tutte le combinazioni di queste che sono disponibili per il mercato in questione. Per la creazione di un "price proposal" sono necessari due file interni all'azienda:

- "V99": documento contenente tutti i costi stabiliti direttamente dal produttore, approvati dal dipartimento finance e revisionati ogni mese per riuscire a ottenere le migliori stime dei prezzi di vendita possibili. All'interno sono presenti i costi del veicolo base, di tutti gli optional disponibili, i costi di trasporto e specifici di ogni mercato. Questi servono a calcolare il "break even point", o punto di pareggio, e il margine di contribuzione per ogni modello, allestimento, optional e motorizzazione disponibile;
- griglia prodotto: documento che comprende tutti gli equipaggiamenti e optional disponibili per ogni modello, creato dal dipartimento di marketing del prodotto. Sono segnalate tutte le combinazioni possibili di motori, allestimenti ed equipaggiamenti, sia estetici che funzionali. Tutte le combinazioni presentano un costo, segnato sulla "V99". Questo implica una stretta connessione dei due documenti in modo tale da riuscire a coprire tutte le versioni disponibili ed evitare l'ottenimento di margini sbagliati o negativi.

Questa fase avviene anche in concomitanza all'analisi della competitività poiché il dipartimento di pricing, in seguito alla costruzione del report di competitività, una volta appurate quali versioni sono competitive o meno, può contattare direttamente il dipartimento di produzione per segnalare dei costi più elevati rispetto alla media del mercato. Certamente FCA comunica delle linee guida per la stesura del prezzo, in modo tale da considerare i margini e le tasse, ma è comunque lasciata una certa discrezione agli addetti poiché, soprattutto nell'area "Importers and Traders", ogni mercato ha

caratteristiche e competitività diverse che devono essere prese in considerazione quando si propongono i prezzi ai clienti.

4.2 Caso pratico: Analisi competitività FIAT Ducato

Questa sezione del capitolo sarà dedicata all'analisi della competitività e del posizionamento del nuovo Fiat Ducato, appartenente al segmento “2G”, all'interno del mercato Lituania, tra i più importanti dell'area “Importers and Traders” del Gruppo FCA. In particolare, all'interno del report è stata considerata la versione 290.BGN.8 che comprende le seguenti caratteristiche tecniche:

- “Ducato Light”, serie 8;
- scocca: furgone lastrato;
- lunghezza L3;
- altezza H2;
- passo lungo (LWB);
- PTT 35Q;
- volume di carico 13 m³;
- motore diesel 140 HP multijet 3, euro 6D Final.

Siccome il nuovo Ducato serie 8 è arrivato sul mercato solo all'inizio del 2021, non si hanno dati sulle unità totali immatricolate in Europa nel nuovo anno; quindi, all'interno della valutazione sono stati considerati gli anni precedenti. Però, è risaputo che le vendite dell'anno 2020 sono alterate dalla crisi indotta dalla pandemia di Covid-19, già citata precedentemente, che ha ridotto drasticamente il numero di immatricolazioni in tutta Europa e nel paese preso come riferimento, come visibile in figura 4.1. Quindi, fatte queste considerazioni, per la valutazione della competitività sono stati scelti i dati dell'anno 2019, privi di qualsiasi tipo di bias, supponendo che le case produttrici rivali siano rimaste le stesse a distanza di due anni, cosa molto plausibile. Inoltre, non essendo presente sul mercato il Ducato serie 8, è stata scelta la versione “gemella” del Ducato serie 7, ovvero 290.BG5.7.

La Lituania è tra gli ultimi posti in Europa per numero di immatricolazioni di LCV, arrivando a 4.424 unità annuali, contro, ad esempio, le 478.375 unità immatricolate in Francia¹¹⁹. Proprio per questo FCA, in questi piccoli paesi, decide di utilizzare una distribuzione indiretta tramite importatori e general distributor. La maggior parte dei veicoli commerciali venduti rientra nel segmento “2G” e,

¹¹⁹ Dati provenienti dall'analisi dell'“Association Auxiliaire de l'Automobile” consultabile al sito web: <https://www.aaa-data.fr/secteurs/automobile/>

infatti, Fiat Professional, in questa regione è da sempre in concorrenza con i produttori più grandi e famosi del mondo.

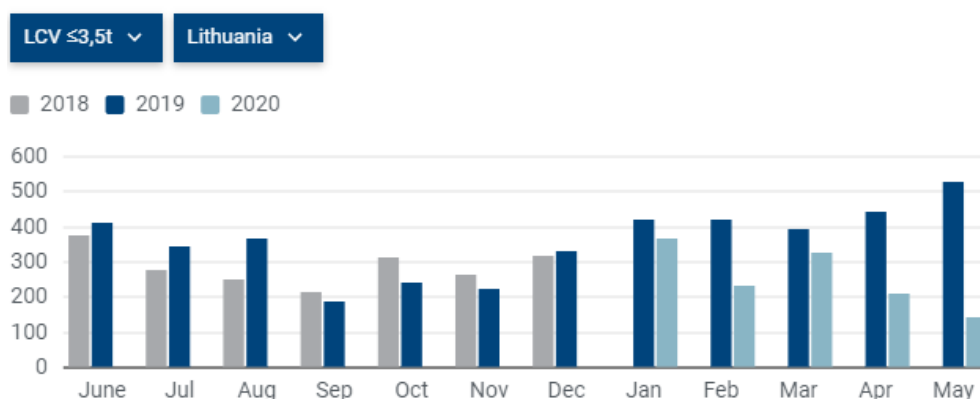


Figura 4.1. – Immatricolazioni LCV Lituania – ACEA

Simili al Fiat Ducato, in Lithuania sono presenti sul mercato, in ordine crescente di immatricolazioni¹²⁰:

- Citroen Jumper: furgone lastrato con lunghezza L3 e altezza H2, passo lungo, PTT 35Q, volume di carico 13 m³ e motore diesel 140 HP BlueHDI (high pressure direct injection), euro 6.2;
- Peugeot Boxer: furgone lastrato con lunghezza L3 e altezza H2, passo lungo, PTT 35Q, volume di carico 13 m³ e motore diesel 140 HP BlueHDI (high pressure direct injection), euro 6.2;
- Renault Master: furgone lastrato con lunghezza L3 e altezza H2, passo lungo, PTT 35Q, volume di carico 13 m³ e motore diesel 135 HP dCi (diesel common rail), euro 6d;
- Volkswagen Crafter: furgone lastrato con lunghezza L3 e altezza H2, passo lungo, PTT 35Q, volume di carico 14,4 m³ e motore diesel 140 HP TDI (turbocharged direct injection), euro 6d;
- Mercedes-Benz Sprinter: furgone lastrato con lunghezza L3 e altezza H2, passo lungo, PTT 35Q, volume di carico 14 m³ e motore diesel 143 HP CDI (common rail diesel injection), euro 6c;
- Ford Transit: furgone lastrato con lunghezza L3 e altezza H2, passo lungo, PTT 35Q, volume di carico 11,5 m³ e motore diesel 130 HP TDCi (turbo diesel common rail injection), euro 6.2.

¹²⁰ Report immatricolazioni LCV per marchio in Lithuania fornite da “European Automobile Manufacturers’ Association” (ACEA), consultabile al sito web: <https://www.acea.auto/>, e da JATO Dynamics (report interni aziendali), consultabile al sito web: <https://www.jato.com/>

Le versioni concorrenti considerate sono tutte molto simili a quella benchmark del Fiat Ducato, in modo tale da effettuare un'analisi il più accurata possibile, comparando veicoli praticamente uguali tra loro per caratteristiche tecniche, ad eccezione di piccole differenze per volume di carico e per motorizzazione (tutti con trasmissione manuale), variabile a seconda delle scelte del produttore. Infatti, i report utilizzati come input definiscono solo i brand e i modelli più venduti per quel mercato e per quel segmento ed è compito dell'addetto al pricing e alla competitività scegliere le versioni ottimali della gamma, in modo tale da cercare di rappresentare il più possibile la totalità delle unità vendute. Ad esempio, per il segmento "2G" è stata scelta la versione 290.BG5.7 che rappresenta più dell'80% di unità vedute in Lituania nel 2019 secondo i dati interni di FCA forniti da JATO Dynamics. Supponendo che la versione "gemella" della serie 8 rimanga anch'essa la più venduta, si possono utilizzare gli stessi dati della serie 7 per la nuova serie. Una volta scelta la versione benchmark, conoscendo i marchi e i modelli venduti dai competitors, si analizzano le brochure e i listini dei rivali, selezionando le versioni con le caratteristiche uguali o simili alla versione benchmark. Successivamente, apprese le caratteristiche tecniche, si compila la parte superiore del report di competitività con i dati delle versioni scelte per il confronto, come visibile in tabella 4.2.

Tabella 4.2 – Elenco caratteristiche tecniche – Rielaborazione propria di formato aziendale

DATA: 2021.01 MERCATO: Lituania SEGMENTO: 2G ALLESTIMENTO LUNGHEZZA ALTEZZA PASSO PTT (kg) PESO MASSIMO TRASPORTABILE (kg) CAPACITÀ DI CARICO (l) POTENZA MOTORE (HP)	MARCA	FIAT PROFESSIONAL	CITROEN	PEUGEOT
	MODELLO	Ducato	Jumper	Boxer
	VERSIONE	290.BGN.8	BlueHDi 140 L3H2 3,5 t	L3H2 3,5 t HD BlueHDi 140
	EMISSIONI	EURO 6D- Final	EURO 6.2	EURO 6.2
		Base	Base	Base
		L3	L3	L3
		H2	H2	H2
		LWB	LWB	LWB
		3500	3500	3500
		1450	1310	1310
		13000	13000	13000
		140	140	140

RENAULT	VOLKSWAGEN	MERCEDES-BENZ	FORD
Master Pack Clim Van 3,5 t L3H2 dCi 135 EURO 6D	Crafter 35 Kasten LWB 2.0 TDI 140 EURO 6D	Sprinter 314 Cdi EURO 6D-Temp	Transit Trend 2.0 TDCi 130 L3H2 EURO 6.2
Base L3 H2 LWB 3500 1380 13000 135	Base L3 H2 LWB 3500 1346 14400 140	Base L3 H2 LWB 3500 1156 14000 143	Base L3 H2 LWB 3500 1405 11500 130

La fase successiva consiste nell'analisi dei prezzi di listino delle specifiche versioni, consultabili sulle brochure e sui listini, scaricabili direttamente dal sito lituano della casa produttrice. Non tutti i siti presentano i file pdf scaricabili con le caratteristiche tecniche dei veicoli e per conoscerli è necessario proseguire con la configurazione selezionando la versione già presente nel file Excel del report di competitività. Una volta trovata la versione corretta, confrontando le specifiche già inserite, si può facilmente individuare il prezzo in euro compreso di IVA (imposta sul valore aggiunto, PVM in lituano). In Lituania, considerando la tassazione del paese di immatricolazione dei veicoli, l'imposta sul valore aggiunto standard è del 21%, nella quale rientrano i prodotti come le automobili e i veicoli commerciali¹²¹. In particolare, i prezzi di listino IVA inclusa sono:

- Fiat Ducato: 29.490 €¹²²;
- Citroen Jumper: 29.120 €¹²³;
- Peugeot Boxer: 28.200 €¹²⁴;
- Renault Master: 29.760 €¹²⁵;
- Volkswagen Crafter: 36.541 €¹²⁶;
- Mercedes-Benz Sprinter: 36.905 €¹²⁷;

¹²¹ Dati sull'IVA in Lituania consultabili al sito web: <https://www.meridianglobalservices.com/country-profile-lithuania/>

¹²² Listino prezzi Fiat Ducato consultabile al sito web: https://www.fiatprofessional.lt/wp-content/uploads/2021/08/FiatProfessional_Ducato_Goods_LT_S8_202106-1.pdf

¹²³ Listino prezzi Citroen Jumper consultabile al sito web: <https://www.citroen.lt/modeliu/jumper/configurator.html>

¹²⁴ Listino prezzi Peugeot Boxer consultabile al sito web: <https://www.peugeotlietuva.lt/modeliu-gama/peugeot-modeliai/boxer/kainos.html>

¹²⁵ Listino prezzi Renault Masters consultabile al sito web: <https://www.renault.lt/CountriesData/Lithuania/images/pdf/022021/RENAULT-MASTER-FURGON-pricelist-LT.pdf>

¹²⁶ Listino prezzi Volkswagen Crafter consultabile al sito web: https://www.volkswagen.lt/idhub/content/dam/onehub_pkw/importers/lv/price-lists/lt/crafter-kasten/Crafter_kaino_LT.pdf

¹²⁷ Listino prezzi Mercedes-Benz Sprinter consultabile al sito web: <https://www.mercedes-benz.lt/vans/content/dam/vans/lithuania/Sprinter%20Van%20kainorastis%2020200701.pdf>

- Ford Transit: 28.300 €¹²⁸.

Si noti come, all'interno di questo prezzo, oltre all'IVA, non sono considerati sconti, promozioni stagionali e vari tipi di incentivi, già citati, per il calcolo dei quali sarà necessaria un'ulteriore analisi. Assegnato il prezzo di listino, per ottenere il visual price è necessario sottrarre l'ammontare di tasse, in modo tale da ottenere un valore privo di IVA. È importante sottolineare come la Lituania non preveda una tassazione basata sulle emissioni di CO₂ ma sul tipo di veicolo, pagata dal cliente finale nel momento della registrazione e per questo omessa dall'analisi¹²⁹.

Il prezzo esentasse è visibile nell'ultima riga della seconda parte del report di competitività, riportata in tabella 4.3, la quale mostra come la gerarchia dei prezzi, ovviamente, non sia cambiata.

Tabella 4.3 – Calcolo del visual price – Rielaborazione propria di formato aziendale

	Ducato	Jumper	Boxer	Master	Crafter	Sprinter	Transit
Prezzo di listino	€ 29.490,00	€ 29.120,00	€ 28.200,00	€ 29.760,00	€ 36.541,00	€ 36.905,00	€ 28.300,00
IVA %	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%
IVA	€ 6.192,90	€ 6.115,20	€ 5.922,00	€ 6.249,60	€ 7.673,61	€ 7.750,05	€ 5.943,00
Prezzo esentasse (Visual Price)	€ 23.297,10	€ 23.004,80	€ 22.278,00	€ 23.510,40	€ 28.867,39	€ 29.154,95	€ 22.375,00

Un altro aspetto fondamentale che di solito va calcolato, in mercati come la Lituania, è il margine di profitto dell'importatore, il quale vende e distribuisce veicoli per la casa madre ma non percepisce pagamento da questa. Infatti, nei listini prezzi per l'area "Importers and Traders" è già considerato, come l'IVA, un margine di profitto del GD, fissato, di solito, al di sotto del 10% ma variabile da mercato a mercato. Questo, non influisce molto all'interno del report di competitività, e per questo è stato omesso, ma è fondamentale nel calcolo del margine di contribuzione per il singolo prodotto.

A questo punto, tramite la formula (4.1), è calcolato il visual index, utilizzando come prezzo di listino medio quello del Fiat Ducato, scelto come modello benchmark, ovvero 23.297,1 €. Nello specifico si ottiene:

¹²⁸ Listino prezzi Ford Transit consultabile al sito web:

<https://fordcms.blob.core.windows.net/media/Lithuania/Pricelist/Transit%20VAN%20kainora%C5%A1tis-1.pdf>

¹²⁹ "Motor Vehicle Taxation: EU Summary" consultabile al sito web:

http://unrae.it/files/VAT%20in%20Europe_2018_5b8d492039c57.pdf

- Fiat Ducato: visual index fissato a 100 per ipotesi;
- Citroen Jumper: $visual\ index = \frac{23.004,80\ €}{23.297,10\ €} \times 100 = 98,74$;
- Peugeot Boxer: $visual\ index = \frac{22.278,00\ €}{23.297,10\ €} \times 100 = 95,62$;
- Renault Master: $visual\ index = \frac{23.510,40\ €}{23.297,10\ €} \times 100 = 100,91$;
- Volkswagen Crafter: $visual\ index = \frac{28.867,39\ €}{23.297,10\ €} \times 100 = 123,90$;
- Mercedes-Benz Sprinter: $visual\ index = \frac{29.154,95\ €}{23.297,10\ €} \times 100 = 125,14$;
- Ford Transit: $visual\ index = \frac{22.375,00\ €}{23.297,10\ €} \times 100 = 96,04$.

Tale indice misura la competitività in modo preliminare, basandosi unicamente sul prezzo di listino. Infatti, da quest'analisi si può notare come il Citroen Jumper, il Peugeot Boxer e il Ford Transit abbiano un visual index inferiore a 100 mentre il Renault Master, il Volkswagen Crafter e il Mercedes-Benz Sprinter abbiano un visual index superiore a 100. I primi sono considerati più competitivi del Fiat Ducato, secondo tale report, mentre i secondi sono meno competitivi della versione scelta da FCA.

Per il calcolo del real index, invece, si devono considerare tutti gli optional presenti nelle versioni scelte e le performance, pesate per opportuni valori. Si crea un elenco esaustivo di tutti gli equipaggiamenti e servizi più venduti di solito nel mercato Lituania, ai quali si attribuisce il prezzo stabilito da FCA e presente sul listino. Per ogni versione si verificano quali optional sono considerati standard, ovvero presenti all'interno del veicolo senza bisogno di un pagamento aggiuntivo, e se ne calcola il prezzo totale. Per il calcolo del corrispondente valore economico delle performance si utilizzano delle particolari conversioni e moltiplicatori, dettate da FCA in seguito ad attente e precise valutazioni:

1. Valore in euro del peso massimo trasportabile =

$$\{(\text{peso massimo trasportabile (kg)} + 20) - [\text{Resto}(\text{peso massimo trasportabile (kg)} \div 20)]\} \times 0,75 \quad (4.5)$$
2. Valore in euro della capacità di carico = $(\text{capacità di carico (l)} - 6000) \times 0,2 \quad (4.6)$
3. Valore in euro della potenza del motore = $(\text{potenza motore (HP)} - 80) \times 15 \quad (4.7)$

In pratica, osservando la tabella 4.4, si vede come nella prima colonna sono stati inseriti gli optional principali, presenti sulla maggior parte dei listini analizzati, ai quali è stato aggiunto il prezzo,

presente nella seconda colonna, tratto dal listino del Fiat Ducato¹³⁰, veicolo benchmark all'interno del report. Nelle colonne successive è stata assegnata una "S" (standard) a tutti gli optional strutturali, ovvero già presenti nella configurazione del veicolo senza surplus di prezzo rispetto a quello di listino, valutati dopo aver confrontato tutti gli equipaggiamenti presenti all'interno dei listini¹³¹.

Tabella 4.4 – Analisi equipaggiamento – Rielaborazione propria di formato aziendale

Lista Equipaggiamento	Prezzo	Ducato	Jumper	Boxer	Master	Crafter	Sprinter	Transit
Predisposizione radio (connettori, antenna, 4 altoparlanti)	€ 400,00	S	S	S	S	S		S
Sistema di controllo e limitazione velocità	€ 341,00		S	S			S	S
Sensori di parcheggio posteriori	€ 458,00		S					S
Pannello informativo digitale del conducente da 7"	€ 390,00							
Telecamera posteriore con guida dinamica	€ 497,00							
Touch screen da 5", radio e auricolare Bluetooth	€ 974,00		S					
Porte posteriori con apertura a 90/180 gradi	€ 50,00	S	S	S	S	S	S	S
Porte posteriori con apertura a 270 gradi	€ 302,00							
Paratia vetrata tra cabina e vano di carico	€ 300,00	S	S					S
Paratia cieca tra cabina e vano di carico	€ 273,00			S	S	S	S	
Porta laterale scorrevole a destra	€ 100,00	S	S	S	S	S	S	S
Telecomando di apertura e chiusura	€ 20,00	S	S	S	S	S	S	S
Airbag lato conducente	€ 200,00	S	S	S	S	S	S	S
Airbag lato passeggero	€ 458,00							
Airbag laterali	€ 458,00							

¹³⁰ Listino prezzi Fiat Ducato consultabile al sito web: https://www.fiatprofessional.lt/wp-content/uploads/2021/08/FiatProfessional_Ducato_Goods_LT_S8_202106-1.pdf

¹³¹ Listino prezzi Citroen Jumper consultabile al sito web: <https://www.citroen.lt/modeliu/jumper/configurator.html>
 Listino prezzi Peugeot Boxer consultabile al sito web: <https://www.peugeotlietuva.lt/modeliu-gama/peugeot-modeliai/boxer/kainos.html> Listino prezzi Renault Masters consultabile al sito web: <https://www.renault.lt/CountriesData/Lithuania/images/pdf/022021/RENAULT-MASTER-FURGON-pricelist-LT.pdf>
 Listino prezzi Volkswagen Crafter consultabile al sito web: https://www.volkswagen.lt/idhub/content/dam/onehub_pkw/importers/lv/price-lists/lt/crafter-kasten/Crafter_kaino_LT.pdf Listino prezzi Mercedes-Benz Sprinter consultabile al sito web: <https://www.mercedes-benz.lt/vans/content/dam/vans/lithuania/Sprinter%20Van%20kainorastis%2020200701.pdf> Listino prezzi Ford Transit consultabile al sito web: <https://fordcms.blob.core.windows.net/media/Lithuania/Pricelist/Transit%20VAN%20kainora%C5%A1tis-1.pdf>

Sedile passeggero anteriore doppio con cintura di sicurezza in tre punti	€ 150,00	S	S	S	S	S	S	S
Sedile passeggero anteriore singolo con regolazione schienale	€ 117,00							
Presa da 12 V nel vano di carico	€ 146,00		S		S	S	S	
Sospensioni pneumatiche	€ 29,00							
Sterzo regolabile in altezza	€ 50,00	S	S	S			S	
Serbatoio carburante 90 litri	€ 75,00	S	S					
Sistema ADAS	€ 1.000,00							
Programma elettronico di stabilità (ESP) con sistema di frenatura antibloccaggio (ABS) e sensore di rivelamento del carico (LAC)	€ 200,00	S	S	S	S	S	S	S
Condizionatore d'aria manuale	€ 1.013,00		S		S			S
Climatizzatore automatico	€ 1.354,00							
Riscaldatore autonomo (starter WEBASTO)	€ 1.130,00							S
Specchietti laterali ripiegabili elettricamente	€ 234,00		S	S	S			
Cristalli anteriori azionabili elettricamente	€ 100,00	S	S	S	S	S	S	S
Cerchi in acciaio R15 o R16	€ 100,00	S	S	S	S	S	S	S
Ruota di scorta dimensioni standard	€ 50,00	S		S	S		S	
Sistema di avviamento e spegnimento automatico "start and stop"	€ 100,00	S	S			S	S	
Fari con luci diurne a LED	€ 516,00				S			
Parafanghi anteriori e posteriori	€ 205,00			S				
Sedile con poggia braccio e regolazioni della curva dello schienale	€ 117,00		S	S	S	S		S
Sospensioni posteriori con doppie molle	€ 136,00			S				
Pulsanti di controllo multimediale sul volante	€ 117,00			S				S
2 anni di garanzia	€ 750,00	S	S		S		S	S
5 anni di garanzia	€ 1.500,00			S		S		
Totale equipaggiamento		€ 2.645,00	€ 5.878,00	€ 4.343,00	€ 4.419,00	€ 3.456,00	€ 2.630,00	€ 5.546,00

Al fondo della tabella è stato calcolato il prezzo totale degli optional presenti all'interno di ogni versione, valutati utilizzando i prezzi di listino di FCA. Si può osservare come quasi tutti i modelli

abbiano configurazioni “più ricche” rispetto a quella del Fiat Ducato, privato di numerosi equipaggiamenti, considerati basilari dai competitors, come, ad esempio, il “sistema di controllo e limitazione della velocità” o “cruise control”, la presa da 12 volt presente nel vano di carico o ancora il condizionatore d’aria manuale, per i quali è necessario pagare un prezzo aggiuntivo.

Infine, per il calcolo delle performance in termini economici, visibile nella tabella 4.5, sono state utilizzate la formula (4.5) per la prima riga, la formula (4.6) per la seconda riga e la (4.7) per la terza riga, considerando i pesi dettati dalla casa madre nella seconda colonna. Si può notare come il Ducato sia superiore a tutti per peso massimo trasportabile e abbia valori nella media per capacità di carico e potenza del motore, come era già visibile dalle caratteristiche tecniche nella tabella 4.2.

Tabella 4.5 – Analisi performance – Rielaborazione propria di formato aziendale

	Peso	Ducato	Jumper	Boxer	Master	Crafter	Sprinter	Transit
Peso massimo trasportabile €	0,75	€ 495,00	€ 390,00	€ 390,00	€ 435,00	€ 420,00	€ 270,00	€ 465,00
Capacità di carico €	0,2	€ 1.400,00	€ 1.400,00	€ 1.400,00	€ 1.400,00	€ 1.680,00	€ 1.600,00	€ 1.100,00
Potenza del motore €	15	€ 900,00	€ 900,00	€ 900,00	€ 825,00	€ 900,00	€ 945,00	€ 750,00
Totale performance		€ 2.795,00	€ 2.690,00	€ 2.690,00	€ 2.660,00	€ 3.000,00	€ 2.815,00	€ 2.315,00
Totale equipaggiamento + totale performance		€ 5.440,00	€ 8.568,00	€ 7.033,00	€ 7.079,00	€ 6.456,00	€ 5.445,00	€ 7.861,00

Calcolati i valori economici degli optional e delle performance si può procedere al calcolo del real price. In particolare, il valore totale calcolato, visibile nell’ultima riga della tabella 4.5, viene sottratto al prezzo esentasse, ovvero il visual price trovato nella tabella 4.3. e al risultato viene sommato 5.440 €, corrispondente al valore totale della versione benchmark, in modo tale da creare un’analisi nella quale le versioni hanno tutte le stesse performance e lo stesso equipaggiamento, pari a quello del Fiat Ducato. Ad esempio, come visibili dalla tabella 4.6, per il Citroen Jumper il real price è dato da:

$$\text{real price} = 23.004,80 - 8.568,00 + 5.440,00 = 19.876,80 \text{ €}$$

Tabella 4.6 – Calcolo del real price – Rielaborazione propria di formato aziendale

	Ducato	Jumper	Boxer	Master	Crafter	Sprinter	Transit
Prezzo esentasse (visual price)	€ 23.297,10	€ 23.004,80	€ 22.278,00	€ 23.510,40	€ 28.867,39	€ 29.154,95	€ 22.375,00
Totale equipaggiamento + totale performance	€ 5.440,00	€ 8.568,00	€ 7.033,00	€ 7.079,00	€ 6.456,00	€ 5.445,00	€ 7.861,00
Real price	€ 23.297,10	€ 19.876,80	€ 20.685,00	€ 21.871,40	€ 27.851,39	€ 29.149,95	€ 19.954,00

Come già detto precedentemente, sebbene tutti i modelli abbiano performance inferiori o uguali a quelle del Ducato, quasi tutte hanno configurazioni con più optional, quindi il real price calcolato sarà sicuramente inferiore al visual price.

Il passaggio finale è il calcolo del real index, utilizzando la formula (4.2), il real price appena calcolato e il real price medio pari a 23.297,1 €, ovvero quello del Fiat Ducato. Nel dettaglio:

- Fiat Ducato: real index fissato a 100 per ipotesi;
- Citroen Jumper: $real\ index = \frac{19.876,80\ €}{23.297,10\ €} \times 100 = 85,31$;
- Peugeot Boxer: $real\ index = \frac{20.685,00\ €}{23.297,10\ €} \times 100 = 88,78$;
- Renault Master: $real\ index = \frac{21.871,40\ €}{23.297,10\ €} \times 100 = 93,88$;
- Volkswagen Crafter: $real\ index = \frac{27.851,39\ €}{23.297,10\ €} \times 100 = 119,54$;
- Mercedes-Benz Sprinter: $real\ index = \frac{29.149,95\ €}{23.297,10\ €} \times 100 = 125,12$;
- Ford Transit: $real\ index = \frac{19.954,00\ €}{23.297,10\ €} \times 100 = 85,65$.

Ricordando che gli indici inferiori a 100 indicano una maggiore competitività della versione, si vede come il Citroen Jumper, il Peugeot Boxer e il Ford Transit rimangano modelli più appetibili sul mercato Lithuania, rispetto al Fiat Ducato, mentre il Volkswagen Crafter e il Mercedes-Benz Sprinter, sebbene con un valore totale di optional più performance superiore, rimangono meno competitivi del modello benchmark, a causa del prezzo molto elevato. Favorito dal calcolo del real index, invece, è il Renault Master, il quale presenta prezzo molto simile al Ducato ma configurazione e performance migliori, cosa che lo rende più competitivo, a differenza della prima analisi.

L'ultimo passo da compiere per completare l'analisi è quello di valutare tutte gli sconti, le promozioni e gli incentivi presenti sull'acquisto dei veicoli, proposti dallo stato o direttamente dalla casa madre. Tutte le aziende produttrici, una volta calcolato il prezzo del nuovo prodotto, in un modo simile a quanto fatto finora, lo confrontano con quello dei principali competitors e adottando delle correzioni per cercare di rimanere competitivi sul mercato. Ogni multinazionale userà una diversa strategia a seconda che voglia puntare sulla creazione di un vantaggio competitivo basato sui costi o su una fidelizzazione della clientela basata sul marchio e sulla qualità. Proprio per questo gli sconti puri e le promozioni concessi ai clienti finali, o in questo caso ai general distributor, saranno diversi a seconda delle scelte della casa madre. Oltre a questo tipo di correzione del prezzo si aggiungono le agevolazioni fiscali varate dai governi degli stati e utilizzati dalle case automobilistiche, al fine di

incentivare la sostituzione di auto o veicoli commerciali vecchi e obsoleti con modelli più nuovi e meno inquinanti. Come per le tasse sulle emissioni di CO₂, la Lituania, a differenza della maggior parte dei paesi europei, non prevede nessun tipo di incentivo o agevolazione per l'acquisto di auto a basse emissioni o totalmente elettriche¹³².

Attraverso l'analisi dei listini dei prezzi, dei siti ufficiali e delle statistiche interne a FCA, fornite da JATO Dynamics è possibile trovare il valore medio delle promozioni in vigore nell'anno 2019, utilizzato come campione, come già detto in precedenza, e utilizzarle all'interno del report di competitività. Nel dettaglio:

- Fiat Ducato: sconto medio del 7% applicato al prezzo esentasse, composto da “pure discount”, “trade in offer” e “scrap offer”¹³³;
- Citroen Jumper: sconto medio del 3% applicato al prezzo esentasse, composto da “scrap offer”¹³⁴;
- Peugeot Boxer: sconto medio del 1% applicato al prezzo esentasse, composto solamente da “pure discount”¹³⁵;
- Renault Master: sconto medio del 5% applicato al prezzo esentasse, composto da “pure discount” e “trade in offer”¹³⁶;
- Volkswagen Crafter: sconto medio del 10% applicato al prezzo esentasse, composto da “pure discount”, “trade in offer”, “scrap offer” e “loyalty”¹³⁷;
- Mercedes-Benz Sprinter: sconto medio del 9% applicato al prezzo esentasse, composto da “pure discount”, “trade in offer”, “scrap offer” e “loyalty”¹³⁸;
- Ford Transit: sconto medio del 2,75% applicato al prezzo esentasse, composto solamente da “pure discount”¹³⁹.

Una volta valutato lo sconto e la sua entità si può procedere al calcolo del visual promo price e del real promo price, sottraendo il valore della promozione rispettivamente al visual price e al real price, come riportato in tabella 4.7.

¹³² Incentivi fiscali per l'acquisto di nuovi veicoli nei paesi EU consultabile al sito web:

https://www.acea.auto/files/Electric_vehicles-Tax_benefits_purchase_incentives_European_Union_2020.pdf

¹³³ Sconti consultabili al sito web: <https://www.fiatprofessional.it>

¹³⁴ Sconti consultabili al sito web: <https://www.citroen.lt>

¹³⁵ Sconti consultabili al sito web: <https://www.peugeotlietuva.lt>

¹³⁶ Sconti consultabili al sito web: <https://www.renault.lt/index.html>

¹³⁷ Sconti consultabili al sito web: <https://www.volkswagen.lt/lt.html>

¹³⁸ Sconti consultabili al sito web: <https://www.mercedes-benz.lt/?group=all&subgroup=see-all&view=BODYTYPE>

¹³⁹ Sconti consultabili al sito web: <https://www.ford.lt>

Tabella 4.7 – Calcolo del promo visual e real price – Rielaborazione propria di formato aziendale

	Ducato	Jumper	Boxer	Master	Crafter	Sprinter	Transit
Visual Price	€ 23.297,10	€ 23.004,80	€ 22.278,00	€ 23.510,40	€ 28.867,39	€ 29.154,95	€ 22.375,00
Real price	€ 23.297,10	€ 19.876,80	€ 20.685,00	€ 21.871,40	€ 27.851,39	€ 29.149,95	€ 19.954,00
Promozioni %	7%	3%	1%	5%	10%	9%	2.75%
Promozioni €	€ 1.630,80	€ 690,14	€ 222,78	€ 1.175,52	€ 2.886,74	€ 2.623,95	€ 615,31
Visual Promo Price	€ 21.666,30	€ 22.314,66	€ 22.055,22	€ 22.334,88	€ 25.980,65	€ 26.531,00	€ 21.759,69
Real Promo Price	€ 21.666,30	€ 19.186,66	€ 20.462,22	€ 20.695,88	€ 24.964,65	€ 26.526,00	€ 19.338,69

Da questa si può notare come, nonostante i consistenti sconti applicati, i modelli proposti da Volkswagen e da Mercedes-Benz abbiano un prezzo notevolmente superiore ai competitors. Infatti, la strategia principale delle due case automobilistiche è quella di puntare sulla qualità e sulla performance dei modelli proposti, ma anche sulla fama e notorietà del marchio. Invece, le versioni proposte dal Gruppo PSA hanno un prezzo nettamente inferiore e sono tra le più competitive in termini assoluti.

Il passaggio finale consiste nel calcolo del visual promo index utilizzando la formula (4.3) e del real promo index utilizzando la formula (4.4), ottenendo dei risultati che tengono conto sia degli equipaggiamenti e performance e sia delle promozioni attive sul mercato di riferimento. In particolare, il visual promo index per i modelli analizzati è:

- Fiat Ducato: visual promo index fissato a 100 per ipotesi;
- Citroen Jumper: $visual\ promo\ index = \frac{22.314,66\ €}{21.666,30\ €} \times 100 = 102,99$;
- Peugeot Boxer: $visual\ promo\ index = \frac{22.055,22\ €}{21.666,30\ €} \times 100 = 101,79$;
- Renault Master: $visual\ promo\ index = \frac{22.334,88\ €}{21.666,30\ €} \times 100 = 103,08$;
- Volkswagen Crafter: $visual\ promo\ index = \frac{25.980,65\ €}{21.666,30\ €} \times 100 = 119,91$;
- Mercedes-Benz Sprinter: $visual\ promo\ index = \frac{26.531,00\ €}{21.666,30\ €} \times 100 = 122,45$;
- Ford Transit: $visual\ promo\ index = \frac{21.759,69\ €}{21.666,30\ €} \times 100 = 100,43$

Il real promo index per i modelli analizzati è:

- Fiat Ducato: real promo index fissato a 100 per ipotesi;
- Citroen Jumper: $real\ promo\ index = \frac{19.186,66\ €}{21.666,30\ €} \times 100 = 88,55;$
- Peugeot Boxer: $real\ promo\ index = \frac{20.462,22\ €}{21.666,30\ €} \times 100 = 94,44;$
- Renault Master: $real\ promo\ index = \frac{20.695,88\ €}{21.666,30\ €} \times 100 = 95,52;$
- Volkswagen Crafter: $real\ promo\ index = \frac{24.964,65\ €}{21.666,30\ €} \times 100 = 115,2;$
- Mercedes-Benz Sprinter: $real\ promo\ index = \frac{26.526,00\ €}{21.666,30\ €} \times 100 = 122,42;$
- Ford Transit: $real\ promo\ index = \frac{19.338,69\ €}{21.666,30\ €} \times 100 = 89,25.$

Analizzando i risultati ottenuti si può vedere come il visual promo index del Fiat Ducato sia il minore tra i competitors. Ciò significa che, sebbene il prezzo di listino fosse nella media, applicando gli sconti e le promozioni, la casa produttrice riesce a proporre il veicolo ad un prezzo inferiore a quello dei rivali, tenendo sempre conto dell'assenza di incentivi sull'acquisto di nuove vetture nel mercato Lituania. Anche se molto vicini, i valori di visual promo index del Citroen Jumper, del Peugeot Boxer e del Ford Transit sono leggermente superiori, a differenza del visual index, nel quale questi ultimi tre erano nettamente inferiori. Ciò significa, come è visibile anche nella tabella 4.7, che le tre case automobilistiche citate non sono interessate ad utilizzare una strategia basata su lunghi periodi di sconto e promozioni, ma puntano principalmente sulle performance e sull'equipaggiamento delle vetture, di gran lunga superiore ai rivali. Quest'ultimo aspetto è chiaramente osservabile nel calcolo del real promo index. Infatti, Citroen, Peugeot e Ford, nonostante gli sconti modesti, hanno i real promo index più bassi tra tutti i competitors, dovuto, come già detto, ad un'offerta di optional ed equipaggiamenti superiore. Nel calcolo di quest'ultimo indice, come accadeva già per il real index, il Fiat Ducato è tra i peggiori sul mercato, superiore solo al Volkswagen Crafter e al Mercedes-Benz Sprinter. Questi, hanno dei prezzi superiori alla media poiché le due case automobilistiche tedesche sono solite far pagare un "price premium" ai loro clienti, basato sulla fama del marchio e sull'offerta di prodotti superiori per quanto riguarda gli attributi emozionali e simbolici, mentre la casa automobilistica italoamericana punta principalmente sugli attributi funzionali. Inoltre, Volkswagen e Mercedes-Benz sono famose per essere aziende "proactive" e "first mover" nella ricerca e sviluppo di nuove tecnologie legate al motore e alla sicurezza del veicolo, come lo studio e il miglioramento dei motori elettrici e l'introduzione del controllo elettronico della stabilità (ESP).

L'analisi appena svolta, valida per il mercato Lituania, ma molto simile per gli altri paesi dell'area "Importers and Traders", mette in luce come il Ducato sia mediamente competitivo per quanto riguarda il prezzo di listino ma sia carente per optional ed equipaggiamento di bordo. Tale aspetto, sicuramente, è un vantaggio se si parla di vendita diretta al cliente finale, poiché questo vede principalmente il prezzo di listino e lo sconto applicato e non si focalizza sulla presenza di determinati optional o tecnologie a causa, spesso, della scarsa conoscenza della materia. Nel caso di vendita indiretta tramite importatore, invece, il general distributor chiede esplicitamente delle versioni con specifiche configurazioni e, quindi, effettuerà un'attenta analisi e valutazione delle offerte delle varie aziende automobilistiche, scegliendo quella con prezzo inferiore, in modo tale da avere anche più ritorno economico.

I risultati trovati sono rappresentativi di tutti i mercati in cui FCA distribuisce tramite intermediari, poiché la Lituania è il più grande sia come ricavi che come unità vendute. Infatti, questa inferiorità nel segmento e modello di punta di Fiat Professional, sebbene valida per una percentuale bassa di aree geografiche, potrebbe essere, tra gli altri, il motivo che ha spinto la multinazionale italoamericana alla fusione con il gruppo PSA, leader europeo nella vendita di veicoli commerciali di ogni dimensione. Come già detto nel capitolo tre, Stellantis ha conquistato la cima del mercato europeo dei veicoli commerciali leggeri con 184.151 immatricolazioni, nei primi tre mesi del 2021, arrivando a conquistare una quota di mercato pari al 34,3%¹⁴⁰. Infatti, incorporando i principali concorrenti, il Gruppo Stellantis non ha quasi più rivali nei principali mercati, proponendo una vastissima gamma di modelli e versioni diverse. Il pericolo più grande, però, potrebbe essere la cannibalizzazione di mercato nel caso dei veicoli commerciali, poiché quelli proposti da Fiat, Citroen e Peugeot sono molto simili sia come prezzo che come performance, visibile anche dall'analisi di competitività svolta per il mercato Lituania.

¹⁴⁰ Dati sulle immatricolazioni di veicoli commerciali del Gruppo Stellantis nel primo trimestre del 2021 consultabili al sito web <https://www.acea.auto/>

CONCLUSIONI

Il mercato automobilistico è in continua evoluzione e le esigenze dei clienti cambiano continuamente nel tempo. Le case produttrici hanno dunque il compito di continuare ad investire nella ricerca e sviluppo di nuove tecnologie per poter competere in maniera efficace su tutti i fronti. All'interno dell'elaborato è visibile come la storia del settore sia profondamente cambiata negli anni, passando da un sistema di produzione standardizzato, basato sulla catena di montaggio, ad un processo di design e fabbricazione incentrato sul cliente e con una catena di distribuzione principalmente online. Inoltre, il periodo di crisi del settore creato dalla pandemia da Covid-19, secondo molti esperti, accelererà i cambiamenti del mercato, con un passaggio molto più veloce alla produzione e alla vendita di vetture totalmente elettriche, e creerà uno stimolo eccezionale per moltissime aziende, incoraggiando la collaborazione tra produttori e rivenditori ed incentivando il consolidamento dei grandi network produttivi. Tutte queste considerazioni andranno ad impattare le strategie scelte dalle grandi multinazionali e i prezzi proposti da queste al pubblico. Infatti, le piccole aziende sono destinate a scomparire dal settore a causa della forte concorrenza dei grandi Gruppi automobilistici e alla concentrazione del mercato, dovuta principalmente ai costi inferiori, dettati dalle economie di scala e dal più facile accesso alle materie prime. Molte multinazionali stanno già lavorando a rapporti di partnership e alleanze strategiche, come Renault e Nissan, o anche a fusioni, come il Gruppo PSA e il Gruppo FCA.

Inoltre, negli ultimi anni, le case automobilistiche hanno assistito ad un vero e proprio cambio di paradigma grazie allo sviluppo tecnologico e l'avvento di Internet, che hanno modificato drasticamente la fruizione dei prodotti. L'auto, non è più vista esclusivamente come un bene di proprietà, ma come un vero e proprio servizio, utilizzabile attraverso piattaforme e applicazioni di car sharing oppure leasing. Questa domanda crescente ha portato le multinazionali ad investire molti capitali nello sviluppo interno di tali servizi, offerti anche da provider esterni. Di esempio è la piattaforma di car sharing "Car2go" creata dal Gruppo Mercedes-Daimler, ma anche le iniziative portate avanti da FCA con la creazione del servizio "Enjoy", con la partecipazione di Eni, e del servizio "LeasysGo", incentrato sul car sharing delle nuove 500 elettriche, con la controllata di Stellantis Leasys come partner. Quindi, la nuova frontiera dell'industria automobilistica è il noleggio e non la vendita, a causa degli elevati costi di manutenzione periodica, tasse, carburante e parcheggio. Infatti, le nuove generazioni utilizzano le auto solamente per spostarsi da punto a punto, senza preoccuparsi dei bisogni e delle esigenze del veicolo. In questo contesto, le case automobilistiche venderanno principalmente servizi di mobilità e non solamente vetture.

Anche nel settore dei veicoli commerciali, sebbene con velocità diversa, stanno nascendo nuovi servizi. Infatti, l'utilizzo di nuove tecnologie di bordo ha aumentato di molto il prezzo degli LCV, facendo diminuire i clienti che possiedono furgoni di proprietà per scopi lavorativi. Negli USA è già abbastanza sviluppato il servizio "pay per use", che ti permette di noleggiare veicoli industriali in base alla loro grandezza e capacità di carico, senza bisogno di comprare il mezzo o di investire capitali in una flotta, cosa molto complicata durante la fase di avvio di una nuova attività commerciale. Famoso in questo ambito è il servizio "CharterWay", offerto da Mercedes-Benz, che permette di noleggiare LCV e offre servizi per la gestione tecnica e amministrativa dei furgoni, pagando un canone mensile, o anche la nuova iniziativa di Renault e IKEA, che rende possibile il noleggio di veicoli per il trasporto di mobili. Inoltre, grazie ai nuovi modelli di connettività presenti a bordo, si stanno diffondendo numerosi servizi di gestione delle flotte, per monitorare i viaggi dei veicoli, i tempi di consegna e per assicurarsi della sicurezza dei guidatori. Questi sistemi permettono di ridurre notevolmente il costo totale delle flotte, facendo risparmiare carburante e monitorando le condizioni dei mezzi per evitare manutenzioni non programmate. Tutte le case automobilistiche dovrebbero investire capitali in queste nuove opportunità e servizi emergenti con alte possibilità di profitto.

L'evoluzione del settore è avvenuta anche in termini di sostenibilità ambientale, grazie all'impegno delle istituzioni e all'imposizione di obiettivi e normative sempre più stringenti, volti a diminuire le emissioni e l'inquinamento. Queste leggi, però, non sono garanzia di successo se le case automobilistiche non attuano programmi e strategie di lungo termine, coinvolgendo tutti gli attori del sistema. Fondamentali in questo contesto sono gli ingenti investimenti portati avanti dalle multinazionali per il miglioramento dell'efficienza dei motori a diesel, fondamentali per il settore dei veicoli commerciali, con l'introduzione di numerose innovazioni che combinano hardware e software, come le nuove trasmissioni tecnologiche, il freno motore, gli pneumatici e i lubrificanti ad alte prestazioni. Oltre all'evoluzione dei motori a combustione interna, le aziende stanno lavorando all'introduzione di nuovi motori e carburanti, tra cui il metano, l'idrogeno, il "biofuel" e le nuove efficienti batterie per i motori elettrici. Tuttavia, restano molti problemi, principalmente di disparità infrastrutturale tra le diverse regioni del mondo e di approvvigionamento delle materie prime, che impediscono o rallentano il diffondersi delle nuove tecnologie. Infatti, sebbene l'elettrico rappresenti una valida alternativa, non può considerarsi l'unica soluzione, soprattutto nel settore degli LCV, a causa dei limiti di portata e autonomia, mancanza di colonnine di ricarica ed una minore densità energetica rispetto ai combustibili fossili. A questo, inoltre, si è aggiunta la crisi della produzione di microchip che mette in difficoltà l'industria dell'auto, rendendo introvabili e molto costosi i piccoli circuiti integrati, fondamentali per la creazione di componenti elettroniche, centraline e ricambi.

Dunque, i tempi non sono ancora maturi per una totale trasformazione del settore verso l'elettrico in pochi anni, poiché le tecnologie sono ancora molto costose e poco performanti.

Stellantis sta investendo molto negli impianti e nelle infrastrutture, con la creazione di cinque “gigafactory” per la produzione di batterie, puntando alla vendita di almeno una variante elettrificata per ciascun modello della gamma, entro il 2022. Inoltre, le prospettive future di vendita sono molto positive grazie ad un aumento della domanda di veicoli commerciali dovuta alla diffusione dell'e-commerce e dei servizi di consegna. Infatti, il Gruppo appena creato, con una quota di mercato del 34% in Europa, potrebbe puntare al raggiungimento di ricavi record per il settore, puntando, più che sui volumi di vendita, sulla redditività degli LCV, dovuti a costi di produzione nettamente inferiori alle auto per passeggeri e alle piattaforme di produzione condivise tra FCA e PSA. Inoltre, come visto nel quarto capitolo, Fiat Professional sa che i clienti non sono interessati alla presenza di optional tecnologicamente avanzati a bordo dei veicoli commerciali e, a differenza dei competitors, gli omette. Puntando su questa strategia, il risparmio di costi è notevole e la mancanza di equipaggiamento specifico influenza solamente il “real price”, che il cliente finale non è in grado di calcolare, e non il “visual price”, ovvero il prezzo di listino, che il consumatore valuta molto nella sua scelta. Per questo, la politica di prezzo e sconto applicata per il Ducato nel mercato Lituania, dovrebbe essere utilizzata solamente nei canali di vendita diretta tramite concessionari o indiretta tramite National Sales Company, all'interno del quale il cliente finale non riesce a valutare al meglio gli optional e confrontare la configurazione dei principali competitors. Invece, nei canali in cui la distribuzione avviene tramite uno o più intermediari, i quali possono valutare le diverse proposte delle case produttrici e scegliere quella economicamente più vantaggiosa, FCA dovrebbe scegliere un'altra strategia. Infatti, proprio per questo, è stata fondamentale la fusione con il Gruppo PSA, che rende possibile un aumento della quota di mercato, inglobando i principali competitors, Citroen e Peugeot, ed inoltre permette una diminuzione dei costi di produzione e di ricerca e sviluppo, necessari per il miglioramento degli optional, rendendoli meno costosi. Con questa strategia Stellantis potrebbe ottenere non solo un valore di “visual price” inferiore a tutti i competitors, ma anche un totale di performance più equipaggiamento nettamente più competitivo e, quindi, un “real price” migliore, senza dover compensare la mancanza di optional attraverso l'uso di frequenti sconti e promozioni.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

“Pirelli’s Bet on High-performance Tires”, in “International Herald Tribune”, 2005

Albers S., Mantrala M. K., Sridhar S., “Personal Selling Elasticities: A Meta-Analysis” in “Journal of Marketing Research”, v. 47, 2010

Anderson J. C., Narus J. A., “Business Marketing: Understand What Customers Value” in “Harvard Business Review”, 1998

Arcari A. M., “Programmazione e Controllo”, McGraw-Hill Education, 2020

Argote L., Beckman S. L., Epple D., “The Persistence and Transfer of Learning in Industrial Settings”, in “Management Science”, v. 36, 1990

Ashraf S. F., Li C., Mehmood B., “A Study of Premium Price Brands with Special Reference to Willingness of Customer to Pay” in “International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences”, v. 7, 2017

Baden-Fuller C., “Strategic Management of Excess Capacity” in “The Academy of Management Review”, v. 17, 1990

Battini D., Gunasekaran A., Faccio M., Persona A., “Consignment Stock Inventory Model in an Integrated Supply Chain”, in “International Journal of Production Research, gennaio 2010

Bishop S., Walker M., “The Economics of EC Competitions Law: Concepts, Application and Measurement”, Sweet & Maxwell, 2020

Bricco P., “Marchionne lo Straniero: L’uomo che ha cambiato per sempre l’industria mondiale dell’auto”, Rizzoli, 2020

Buzzell R. D., Farris P. W., “Marketing Costs in Consumer Goods Industries” in “Strategy + Structure = Performance”, 1977

Buzzell R. D., Gale B. T., “The PIMS Principle: Linking Strategy to Performance”, New York, Free press Collier Macmillan, 1987

Candelo E., “Marketing Innovations in the Automotive Industry: Meeting the Challenges of the Digital Age”. Springer, 2019

- Caracalla J. P., "L'Aventure Peugeot", Editions Denoel, 1990
- Caves R. E., Porter M. E., "From Entry Barriers to Mobility Barriers Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition" in "Quarterly Journal of Economics", v. 91, 1977
- Codice della strada, Titolo III – DEI VEICOLI, Art. 47 Classificazione dei veicoli
- Codice della strada, Titolo III – DEI VEICOLI, Art. 62 Massa limite
- Dessi F., "Storia Illustrata dell'Auto Italiana", Giumar di Piero De Martino, 1961
- Digman L. A., "Strategic Management: Concept, Process, Decisions", 1998
- Dolan J. R., Simon H., "Power Pricing: How managing price transforms the bottom line", 1996
- Drucker P. F., "Innovation and Entrepreneurship", Harperbusiness, 2006
- Ernst H., Dubiel A., Fischer M., "Industrielle Forschung und Entwicklung in Emerging Markets: Motive, Erfolgsfaktoren, Best-Practice Beispiele", 2009
- Fassnacht M, Kluge P. N., Mohr H., "Pricing Luxury Brands: Specificities, Conceptualization and Performance Impact" in "Marketing ZFP-Journal of Research and Management", v. 35, 2013
- Fassnacht M., Dahm J. M., "The Veblen Effect and (In)Conspicuous Consumption: A State-of-the-Art Article", in "Luxury Research Journal", 2018
- Fassnacht M., Nelius Y., Szajna M., "Preismanagement ist nicht immer ein Top-Thema bei Konsumgüterherstellern" in "Sales Management Review", 2013
- Fedorko G., Molnar V., Sabadka D., "Shortening of Life Cycle and Complexity Impact on the Automotive Industry", in "TEM Journal", v. 8, 2019
- Ferrero G., "Impresa e Management", Milano, Giuffrè Editore, 1987
- Flores-Centeno O., Fabela-Gallegos M., Martinez Madrid M., "Effect of Wheelbase Variation on the Dynamic Behavior of a Three Axles' Heavy-Duty Trucks" in "SAE Technical Paper" 2004
- Fontana F., Caroli M., "Economia e gestione delle Imprese", McGraw-Hill Education, 2017
- Gladkikh I. V., "Pricing Strategy: Consumer Orientation", Graduate School of Management, 2013

Glover V., Marcus M. I., “Business Process Transformation”, in “Advances in Management Information System”, v. 9, 2008

Gomes E., Donnelly T., Morris D., Collis C., “Mergers and Acquisition as Strategic Methods of Business Development in the Global Automobile Industry: An Analysis of Five Cases”, Edwin Mellen Press, 2010

Grant R. M., “Contemporary Strategies Analysis”, McGraw-Hill Education, 2016

Hanna N., Dodge H. R., “Pricing Policies and Procedures”, 1995

Hess J. D., Gerstner E., “Loss Leader Pricing and Rain Check Policy”, in “Marketing Science”, v. 6, 2001

Hien N., Laporte G., Roy J., “Business Environment Factors, Incoterms Selection and Export Performance”, OSCM Publications, 2009

Holweg M., Pil F., “Successful Build-to-Order Strategies: Start with the Customer”, in “MIT Sloan Management Review”, 2001

Kay J. A., Meyer C., “On the Application of Accounting Rates of Return” in “Economic Journal”, v. 96, 1986

Kim W. C., Mauborgne R., “Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice” in “California Management Review”, v. 47, 1980

Koller T., “Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies”, John Wiley & Sons Inc., 2010

Kotler P., Armstrong G., “Principles of Marketing”, Upper Saddle River (NJ), Prentice Hall, 2001

Kotler P., Keller K. L., “Marketing Management”, Pearson, 2007

Kowitt B., “It’s IKEA’s World” in “Fortune”, Marzo 2015

Lancioni R., “A strategic approach to industrial product pricing: The pricing Plan” in “Industrial Marketing Management”, Febbraio 2005

Lieberman M., “Excess Capacity as a Barrier to Entry” in “Journal of Industrial Economics”, v. 35, 1987

- Martin R. L., Lafley A. G., "Playing to Win: How Strategy Really Works", Perseus Distribution, 2013
- McDonald M., Dunbar I., "Market Segmentation", McGraw-Hill Education, 2008
- Miles R. E., Snow C. C., Meyer A. D., Coleman H. J., "Organizational Strategy, Structure and Process" in "The Academy of Management Review", v. 3, 1978
- Mintzberg H., "Patterns of Strategy Formulation" in "Management Science", 1978
- OC&C, "Reaktion der Konsumenten auf Preiserhöhungen in ausgewählten Ländern weltweit, 2021
- Parry G., Graves A., "Build to Order: The Road to the 5-Day Car", Springer, 2008
- Pellicelli G., "Il Marketing", CEDAM, 2019
- Pini S., "Auto Ibride 2019: Cosa Significano le sigle MHEV, HEV e PHEV" in "Il Sole 24 Ore", aprile, 2019
- Porter M. E., "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", The Free Press, 1985
- Porter M. E., "The Five Competitive Forces that Shape Strategy" in "Harvard Business Review", v. 57, 2008
- Porter M., "What is Strategy?" in "Harvard Business Review", 1996
- Ramanujam M., Tackle G., "Monetizing Innovation: How Smart Companies Design the Product Around the Price", Wiley, 2016
- Rich N., Hines P., "Purchasing Structures, Roles, Processes and Strategy: Do Strategic Supplier Alliances Make a Difference?" in "European Journal of Purchasing & Supply Management", 1998
- Ruggeri R., "FCA: Remain or Exit?", Grantorino Libri, 2019
- Sammut-Bonnici T., Galea D., "Strategic Management" in "Wiley Encyclopedia of Management", v. 12, 2015
- Schmalensee R., "Inter-Industry Studies of Structure and performance", in "Handbook of Industrial Organization", 1988

Sethuraman R., Tellis G. J., Briesch R. A., “How Well Does Advertising Work? Generalization from Meta-Analysis of Brand Advertising Elasticities” in “Journal of Marketing Research”, v. 48, 2011

Simon H., Fassnacht M., “Price Management: Strategy, Analysis, Decision, Implementation”, Springer, 2019

Simon H., Zatta D., “Aziende Vincenti nel Mercato Globale: Campioni Nascosti alla conquista del mondo”, Hoepli, 2014

Smith G. D., Arnold D. R., Bizzel B. G., “Business Strategy and Policy”, 1991

Tang C., Bell D. R., Ho T. H., “Store Choice and Shopping Behavior: How Price Formats Work” in “California Management Review”, vol. 43, 2001

Tortato U., Marx R., “Study on the Configuration of Distribution Channels for New Automobiles”, in “Journal of Operations and Supply Chain Management”, giugno, 2010

Trevisani D., “Psicologia di Marketing e Comunicazione. Pulsioni d’Acquisto, Leve Persuasive, Nuove Strategie di Comunicazione e Management”, Franco Angeli, 2016

Van Assen M., Van Den Berg G., Pietersman P., “Key Management Models: The 60+ Models Every Manager Needs to Know”, Pearson, 2010

Volpato G., “Il Caso FIAT: Crisi e Riorganizzazione di un’Impresa Simbolo”, ISEDI, 2004

Volpato G., “L’auto Dopo la Crisi”, Brioschi, 2011

Wiegner C. M., “Preis-Leistungs-Positionierung: Konzeption und Umsetzung”, Peter Lang, 2010

Womack J., Jones D. T., “From Lean Production to Lean Enterprise”, in “Harvard Business Review”, 1994

Zatta D., “Le Basi del Pricing: Strategie di Prezzo per Incrementare la Reddittività, Hoepli, 2017

http://unrae.it/files/VAT%20in%20Europe_2018_5b8d492039c57.pdf

https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/it_it/generic/generic-content/ey-settore-automotive-e-covid-19.pdf

<https://fordcms.blob.core.windows.net/media/Lithuania/Pricelist/Transit%20VAN%20kainora%C5%A1tis-1.pdf>

<https://www.aaa-data.fr/secteurs/automobile/>

<https://www.acea.auto/>

https://www.acea.auto/files/Electric_vehicles-Tax_benefits_purchase_incentives_European_Union_2020.pdf

https://www.ansa.it/canale_motori/notizie/industria/2021/05/20/stellantis-risolti-contratti-con-tutti-i-dealer-in-europa_f2f0c10d-7b03-45f0-b2d2-5471803fa97d.html

https://www.ansa.it/canale_motori/notizie/prove_novita/2021/04/23/fiat-e-ducato-il-van-si-fa-elettrico-e-diventa-hi-tech_7180585b-d183-4943-a17d-3f2997ac6728.html

<https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/identita-dupont178.htm>

<https://www.citroen.lt>

<https://www.citroen.lt/modeliu/jumper/configurator.html>

<https://www.fiatprofessional.com/it/ducato-2021-autocarro/autocarro/motori>

<https://www.fiatprofessional.com/it/veicoli-commerciali>

<https://www.fiatprofessional.lt>

https://www.fiatprofessional.lt/wp-content/uploads/2021/08/FiatProfessional_Ducato_Goods_LT_S8_202106-1.pdf

<https://www.fiatprofessional-me.com/en/Company/History>

<https://www.ford.lt>

<https://www.ilsole24ore.com/art/vendite-globali-bmw-17percento-204295-auto-ottobre-AClyBix>

<https://www.jato.com/>

<https://www.lastampa.it/motori/nuovi-modelli/2017/02/10/news/al-via-la-produzione-della-bugatti-chiron-la-hypercar-da-1-500-cv-che-costa-2-5-milioni-di-euro-1.34650754>

<https://www.media.stellantis.com/se-se/jeep/press/groupe-psa-and-fca-agree-to-merge>

<https://www.mercedes-benz.lt/?group=all&subgroup=see-all&view=BODYTYPE>

<https://www.mercedes-benz.lt/vans/content/dam/vans/lithuania/Sprinter%20Van%20kainorastis%2020200701.pdf>

<https://www.meridianglobalservices.com/country-profile-lithuania/>

<https://www.milanofinanza.it/news/peugeot-traina-l-utile-di-stellantis-202103032205427641>

<https://www.omnifurgone.it/news/519245/stellantis-strategia-leadership-veicoli-commerciali/#:~:text=La%20strategia%20di%20prodotto%20di,che%20consentiranno%20un'ulteriore%20evoluzione.>

<https://www.peugeot.com.au/brand-and-technology/peugeot-universe/history/vans/>

<https://www.peugeot.ph/brand-and-technology/history/#:~:text=PEUGEOT%20began%20life%20as%20an,the%20oldest%20continuous%20car%20brand.>

<https://www.peugeotlietuva.lt>

<https://www.peugeotlietuva.lt/modeliu-gama/peugeot-modeliai/boxer/kainos.html>

<https://www.renault.lt/CountriesData/Lithuania/images/pdf/022021/RENAULT-MASTER-FURGON-pricelist-LT.pdf>

<https://www.renault.lt/index.html>

<https://www.renaultgroup.com/wp-content/uploads/2017/05/dr-2016-version-anglaise.pdf>

<https://www.stellantis.com/it/il-gruppo/governance/leadership>

https://www.treccani.it/enciclopedia/apprendimento_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/#:~:text=Le%20economie%20dell%27apprendimento.,-Å.

<https://www.unicef.it/media/pg-per-unicef-insieme-contro-il-tetano-neonatale/#:~:text=Dal%201%20ottobre%20al%2031,di%20vaccino%20contro%20il%20tetano.>

https://www.volkswagen.lt/idhub/content/dam/onehub_pkw/importers/lv/price-lists/lt/crafter-kasten/Crafter_kaino_LT.pdf

<https://www.volkswagen.lt/lt.html>

https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4753_Global-Automotive-Insight/DI_Global-Automotive-Insight-Series.pdf

<https://www2.deloitte.com/it/it/blog/italy/2020/coronavirus---automotive---giorgio-barbieri.html>