



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**EVOLUZIONE DEL SETTORE
AUTOMOTIVE E NUOVI MODELLI DI
BUSINESS: UN'ANALISI DEL CASO TESLA**

**THE EVOLUTION OF THE AUTOMOTIVE
INDUSTRY AND NEW BUSINESS MODELS:
A CASE STUDY OF TESLA**

Relatore:

Prof.ssa Federica Pascucci

Rapporto Finale di:

Anisa Visha

Anno Accademico 2025/2026

Indice

INTRODUZIONE	
CAPITOLO 1.....	1
IL SETTORE AUTOMOTIVE.....	1
1.1. Il mercato automobilistico e le caratteristiche del settore.....	1
1.2. La crescita del mercato dell'auto elettrica	8
1.3. Sviluppo tecnologico e obblighi normativi.....	15
CAPITOLO 2.....	21
BLUE OCEAN STRATEGY E DIGITALIZZAZIONE DELL'ACQUISTO NELL'AUTOMOTIVE.....	21
2.1. La Blue Ocean Strategy come cornice interpretativa	21
2.2. Digitalizzazione dell'acquisto automobilistico e trasformazione del canale distributivo	24
2.3. Customer journey e mappatura dell'esperienza del cliente	28
2.4. Big data, tracce digitali e personalizzazione dell'esperienza	33
CAPITOLO 3.....	37
TESLA COME CASO DI INNOVAZIONE STRATEGICA E DIGITALE	37
3.1. Nascita, sviluppo e principali partnership di Tesla	37
3.2. Modelli, segmentazione e posizionamento di mercato	43
3.3. Tesla tra Blue Ocean Strategy e digitalizzazione dell'acquisto	52
CONCLUSIONI	
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	

INDICE DELLE FIGURE.....

INDICE DELLE TABELLE.....

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni il settore automotive ha smesso di essere soltanto il luogo della produzione industriale dell'automobile e si è progressivamente trasformato in uno degli ambiti più rappresentativi della transizione economica, tecnologica e ambientale contemporanea. La pressione verso la riduzione delle emissioni, la crescita dell'auto elettrica, la digitalizzazione dei processi commerciali e la centralità dei dati hanno modificato sia il modo in cui il veicolo viene progettato e prodotto, sia il modo in cui viene presentato, scelto, acquistato e seguito nel tempo. In questo quadro, il presente lavoro assume Tesla come caso di studio non in modo isolato, ma dopo aver costruito una cornice teorica e settoriale utile a comprenderne la specificità strategica.

La struttura dell'elaborato è stata quindi organizzata secondo una progressione logica: prima il contesto industriale dell'automotive, poi le categorie interpretative necessarie a leggere il cambiamento competitivo e digitale, infine l'analisi del caso Tesla. In questo modo si evita una successione frammentata tra teoria e pratica e si costruisce un percorso nel quale gli strumenti concettuali anticipano l'analisi empirica, orientandone la lettura. L'obiettivo non è soltanto descrivere Tesla come impresa innovativa, ma comprendere attraverso quali leve strategiche, tecnologiche e commerciali essa abbia contribuito a ridefinire il mercato dell'auto elettrica e il rapporto con il consumatore.

Il primo capitolo ricostruisce le principali caratteristiche del settore automotive, soffermandosi sulla struttura della filiera, sull'intensità di capitale, sulla concentrazione industriale, sull'esposizione alla domanda e sulla crescente rilevanza dell'innovazione. La crescita dell'auto elettrica viene collocata all'interno della transizione ecologica e della green economy, mostrando come il cambiamento non riguardi soltanto la sostituzione della motorizzazione termica, ma coinvolga batterie, infrastrutture, politiche pubbliche, standard normativi e nuove forme di competitività. Il capitolo si chiude con l'analisi del rapporto tra sviluppo tecnologico e obblighi regolatori, evidenziando come la normativa europea condizioni in modo sempre più diretto le strategie delle imprese automobilistiche.

Il secondo capitolo introduce la cornice teorica della ricerca. In primo luogo viene esaminata la Blue Ocean Strategy, intesa come modello utile a comprendere la creazione di nuovi spazi competitivi attraverso l'innovazione di valore. Successivamente viene approfondita la digitalizzazione dell'acquisto automobilistico, con particolare attenzione alla trasformazione dei canali distributivi, alla mappatura del customer journey e al ruolo dei big data e delle tracce digitali. Questa parte dell'elaborato ha una funzione preparatoria: fornisce gli strumenti interpretativi con cui sarà poi possibile leggere il caso Tesla non solo come successo di prodotto, ma come riconfigurazione del mercato, del canale e dell'esperienza del cliente.

Il terzo capitolo applica tale cornice al caso Tesla. Dopo aver ricostruito la nascita dell'impresa, il suo sviluppo, le principali partnership e la segmentazione della gamma, l'analisi si concentra sul modo in cui Tesla combina innovazione tecnologica, posizionamento premium, modello diretto di vendita, infrastruttura proprietaria e gestione digitale della relazione con il cliente. In questa prospettiva, Tesla viene interpretata come un caso nel quale la strategia di mercato e la digitalizzazione dell'acquisto non procedono separatamente, ma concorrono alla costruzione di un ecosistema integrato di mobilità, energia, servizio e dati.

CAPITOLO 1

IL SETTORE AUTOMOTIVE

1.1. Il mercato automobilistico e le caratteristiche del settore

Il mercato automobilistico non riguarda semplicemente la vendita di un bene di consumo durevole. Dietro al prodotto finale esiste una filiera complessa che comprende progettazione, produzione di componenti, logistica, distribuzione, assistenza e servizi connessi al ciclo di vita del veicolo. Per questo motivo, parlarne come di un settore “di prodotto” sarebbe riduttivo: l’automobile è il punto di arrivo visibile di una filiera ampia, stratificata e fortemente interdipendente.

In ambito europeo, questa realtà continua a costituire un pilastro dell’economia, sia per il peso degli investimenti in ricerca e sviluppo, sia per il ruolo che il comparto svolge in termini di occupazione, export e capacità tecnologica. Nel 2023, infatti, l’industria automobilistica europea ha investito 85 miliardi di euro in R&S, confermando una vocazione innovativa che non è accessoria, ma strutturale.

Allo stesso tempo, nel 2024 la produzione di autoveicoli nell’Unione europea ha registrato un arretramento, con la produzione di auto scesa a 11,5 milioni di unità: un segnale che mostra quanto il settore resti centrale, ma anche esposto a oscillazioni ormai difficili da ignorare¹.

Questa duplice dimensione, solidità storica e fragilità congiunturale, è una delle chiavi di lettura più utili per comprendere il comparto. Il mercato dell’auto opera

¹ ACEA. (2025, August 26). *The automobile industry pocket guide 2025/2026*. European Automobile Manufacturers’ Association.

infatti con logiche industriali molto diverse da quelle di settori meno capital-intensive: richiede investimenti elevati, tempi lunghi di sviluppo dei prodotti, impianti complessi, elevati standard di qualità e continui aggiornamenti di processo.

A ciò si aggiunge una pressione competitiva che non riguarda soltanto il prezzo finale, ma anche il contenuto tecnologico, l'affidabilità della rete di fornitura, la capacità di presidiare i mercati esteri e la rapidità con cui l'impresa riesce ad adattare il proprio portafoglio di offerta. Ne deriva un mercato in cui la scala produttiva conta moltissimo, ma non basta da sola: servono coordinamento, specializzazione e una capacità di lettura del contesto che sia insieme industriale e commerciale².

In Italia, questa struttura appare in modo particolarmente evidente. Il settore 29 dell'Istat, relativo alla fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi, restituisce l'immagine di un comparto numericamente contenuto ma economicamente rilevante: 2.329 imprese e 168.624 addetti, con un valore aggiunto pari al 5,1% del totale manifatturiero. Ancora più significativo è il dato sulla concentrazione, con un CR5 al 58,4%, e quello relativo all'integrazione verticale, pari al 20,3%.

In termini sostanziali, ciò significa che una quota importante del valore è presidiata da pochi operatori di grandi dimensioni, mentre il resto della filiera si distribuisce in una costellazione di imprese specializzate, spesso fortemente dipendenti da programmi industriali, commesse e relazioni di fornitura di lungo periodo.

² Ivi.

Il risultato è un sistema produttivo che combina specializzazione diffusa e forte gerarchia interna, con una densità relazionale molto alta ma anche con margini di vulnerabilità non trascurabili³.

Per descrivere il mercato automobilistico in modo corretto, occorre allora soffermarsi sulla sua struttura di filiera. Il settore si articola infatti in una catena di attività che va dalle prime lavorazioni alla componentistica più sofisticata, fino all'assemblaggio finale e alla distribuzione. Ogni anello è importante, ma non tutti hanno lo stesso potere contrattuale né lo stesso grado di cattura del valore.

In questo quadro, i grandi costruttori tendono a svolgere una funzione di coordinamento sistemico: definiscono standard, tempi, specifiche tecniche, piattaforme e obiettivi commerciali, mentre i fornitori si muovono in un perimetro spesso vincolato da requisiti stringenti di qualità, costo e affidabilità. L'industria automobilistica, in altre parole, è una delle forme più compiute di produzione a rete: non si basa soltanto su singole imprese, ma sulla capacità dell'intero ecosistema di funzionare come un insieme coerente⁴.

A questa complessità industriale si aggiunge una marcata esposizione alla domanda finale. Il settore auto, più di altri, risente delle variazioni del ciclo economico, del costo del credito, dell'andamento dei redditi reali, del sentiment dei consumatori e delle condizioni di incertezza geopolitica.

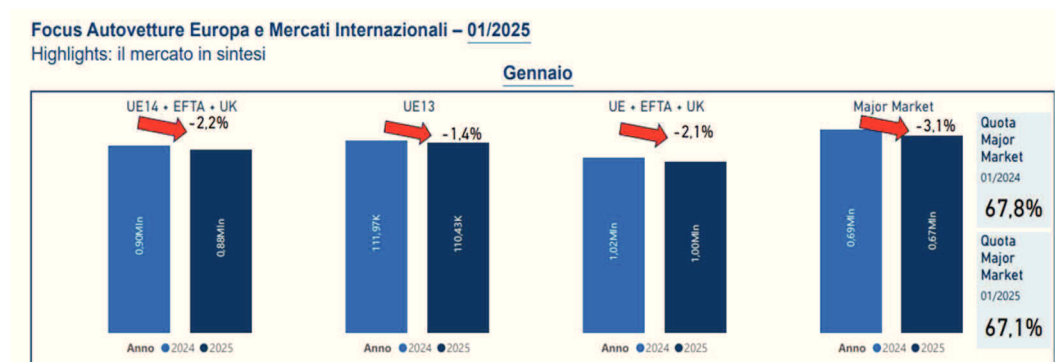
Come illustrato nella Figura 1.1 i dati più recenti sul mercato europeo delle immatricolazioni confermano questa sensibilità: nel gennaio 2025, nell'area

³ Istat. (2026). *Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi (Settore 29)*. Istituto Nazionale di Statistica.

⁴ Ivi.

UE+EFTA+UK sono state immatricolate 995.271 nuove autovetture, con un calo del 2,1% rispetto allo stesso mese dell'anno precedente.

Figura1. 1 ANFIA – Focus Automotive Europa e mercati internazionali 2025



Fonte: ANFIA, Focus autovetture Europa e mercati internazionali, 2025.

All'interno di questo quadro, i cinque maggiori mercati hanno rappresentato il 67,1% del totale, a conferma di una domanda fortemente concentrata e, allo stesso tempo, disomogenea tra i diversi Paesi. Il mercato non si muove quindi in modo uniforme: attraversa fasi di crescita e di rallentamento con una rapidità che riflette tanto la fragilità della domanda quanto la sua dipendenza da variabili esterne al solo settore industriale⁵.

Questo tratto ciclico si collega a un altro elemento decisivo: l'export. L'auto, soprattutto in Europa e in Italia, non vive di un mercato domestico autosufficiente, ma di una proiezione internazionale costante. Il comparto deve quindi confrontarsi

⁵ ANFIA. (2025, February 25). *Focus autovetture Europa e mercati internazionali – 01/2025*. Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica.

con catene del valore transnazionali, flussi commerciali complessi e una concorrenza che si gioca su scala globale.

Nei dati Istat, l'attenzione alla quota di imprese esportatrici, al rapporto esportazioni/fatturato e all'intensità delle importazioni segnala proprio questa vocazione aperta e interdipendente. Anche da qui si comprende perché il settore risulti sensibile ai dazi, alle tensioni geopolitiche, alle variazioni dei costi logistici e alla ridefinizione degli equilibri commerciali internazionali. Il mercato automobilistico non è mai soltanto un mercato nazionale: è un nodo di reti produttive e commerciali che si estendono ben oltre i confini interni⁶.

Nel medesimo tempo, però, il settore non può essere interpretato soltanto in chiave quantitativa. La sua qualità distintiva sta anche nella capacità di assorbire innovazione, riorganizzare processi e ridisegnare il rapporto tra impresa e mercato.

Il peso degli investimenti in ricerca e sviluppo nell'industria europea è un indicatore eloquente: i 85 miliardi di euro investiti nel 2023 mostrano che il valore competitivo non si gioca più soltanto sulla capacità di produrre volumi, ma sulla possibilità di trasformare conoscenza in vantaggio industriale.

Per il comparto auto, l'innovazione non è un capitolo separato, bensì la condizione che permette di mantenere competitività in un ambiente in cui i margini si assottigliano e il ciclo di vita dei prodotti tende a ridefinirsi rapidamente. In questa prospettiva, la pressione tecnologica non rappresenta una variabile esterna, ma un criterio stesso di sopravvivenza industriale⁷.

⁶ Istat. (2026). *Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi (Settore 29)*. Istituto Nazionale di Statistica.

⁷ ACEA. (2025, August 26). *The automobile industry pocket guide 2025/2026*. European Automobile Manufacturers' Association.

Per cogliere con precisione la logica del settore, può essere utile sintetizzarne i tratti principali in una tabella di lettura.

Tabella 1. 1 Principali caratteristiche del mercato automobilistico

Caratteristica	Effetto sul settore	Implicazione competitiva
<i>Elevata intensità di capitale</i>	Richiede investimenti elevati e tempi lunghi di ritorno	La concorrenza premia le imprese capaci di sostenere scala e continuità finanziaria
<i>Filiera articolata e gerarchica</i>	Molti attori, ruoli diversi, forte dipendenza tra livelli produttivi	Il valore si distribuisce lungo una rete complessa, non lungo un solo soggetto
<i>Alta concentrazione industriale</i>	Pochi operatori incidono su una quota rilevante del valore creato	La struttura favorisce economie di scala e potere organizzativo dei grandi gruppi
<i>Esposto alla domanda e al ciclo economico</i>	Vendite e immatricolazioni reagiscono rapidamente all'incertezza	Il settore è sensibile a reddito, credito, fiducia e politiche pubbliche
<i>Forte internazionalizzazione</i>	Export, import e supply chain oltre i confini nazionali	La competitività dipende dalla capacità di operare in mercati globali

Caratteristica	Effetto sul settore	Implicazione competitiva
<i>Intensità tecnologica crescente</i>	Innovazione continua su prodotto, processo e servizi	Il vantaggio competitivo si sposta sempre più sulla conoscenza e sull'innovazione ⁸

La tabella evidenzia un punto essenziale: il mercato automobilistico è un settore in cui la dimensione industriale, quella commerciale e quella organizzativa si sovrappongono costantemente. Non esiste un solo fattore decisivo, ma una combinazione di scala, coordinamento, presidio della filiera, capacità innovativa e adattamento ai cicli della domanda.

È proprio questa intersezione a rendere il comparto così rilevante e, insieme, così difficile da interpretare con categorie semplificate. In altre parole, l'automotive è un settore che vive di equilibrio instabile: abbastanza strutturato da apparire solido, abbastanza esposto da restare continuamente sotto pressione.

Nel caso italiano, tale equilibrio si manifesta con particolare nitidezza. La presenza di un tessuto produttivo numeroso ma concentrato, la rilevanza del valore aggiunto generato, la dipendenza da poche imprese di grandi dimensioni e l'interazione costante con i mercati esteri descrivono un settore che non può essere letto soltanto in termini di volumi di vendita.

⁸ Volpato G.(2011), L'industria automobilistica internazionale, UTET università, Torino.

Qui il punto non è soltanto quanto si produce, ma come si organizza la produzione e quali relazioni industriali la sostengono. Per questa ragione, parlare di mercato automobilistico significa in realtà parlare di architettura di sistema: una struttura fatta di nodi produttivi, gerarchie di fornitura, investimenti, rischio e reputazione, nella quale il risultato finale dipende dalla tenuta dell'intero insieme.

Per queste ragioni, il settore automotive va dunque considerato come un esempio particolarmente utile per osservare le trasformazioni dell'industria contemporanea. La sua evoluzione restituisce con chiarezza la tensione tra stabilità e trasformazione, tra eredità manifatturiera e innovazione, tra radicamento territoriale e proiezione globale. Ed è proprio questa tensione a spiegare perché il comparto continui a occupare una posizione centrale nei sistemi economici avanzati: non soltanto perché produce automobili, ma perché concentra in sé molte delle dinamiche che oggi definiscono la competitività industriale.

1.2. La crescita del mercato dell'auto elettrica

Il tema dell'auto elettrica non può essere trattato come una semplice variazione tecnologica dentro il mercato automobilistico, quasi fosse una nicchia destinata a crescere per effetto di un entusiasmo passeggero. La sua diffusione va letta piuttosto come parte di una più ampia ristrutturazione industriale, che investe il modo in cui si produce, si consuma e si distribuisce valore all'interno dell'economia contemporanea.

Parlare di green economy, in questo contesto, significa riconoscere che la transizione ecologica non è soltanto una questione ambientale, ma un cambio di paradigma produttivo: cambia la fonte energetica, cambia la logica della

regolazione, cambia il profilo della domanda e, soprattutto, cambia la geografia della competitività.

Nel sistema dei trasporti europei, questa trasformazione è particolarmente evidente, perché il settore contribuisce a circa il 25% delle emissioni totali di gas serra dell'Unione e richiede una riduzione del 90% delle emissioni legate al trasporto entro il 2050; in parallelo, il quadro delle politiche comunitarie prevede una riduzione di almeno il 55% delle emissioni nette complessive entro il 2030 rispetto ai livelli del 1990.

È dunque dentro questa pressione, insieme normativa e industriale, che l'auto elettrica smette di essere una promessa astratta e diventa un asse di riorganizzazione del mercato⁹.

Su scala globale, la crescita del mercato elettrico mostra con chiarezza che non si tratta più di un fenomeno residuale. L'anno 2024 è stato caratterizzato da un notevole incremento delle vendite di auto elettriche che sono andate oltre i 17 milioni di unità con un incremento pari a oltre il 25% rispetto al 2023. La dinamica non è omogenea, ed è proprio questa asimmetria a renderla interessante: il mercato cinese conserva una posizione dominante, mentre altri grandi mercati progrediscono con velocità diverse; ma il dato davvero rilevante è che la traiettoria complessiva non si è più fermata.

In termini industriali, ciò significa che il veicolo elettrico non appartiene più a una fase sperimentale, bensì a un ciclo di consolidamento che coinvolge domanda, batterie, infrastrutture di ricarica, catene di approvvigionamento e strategie di investimento.

La pubblicazione dell'International Energy Agency del maggio 2025 insiste proprio su questo punto: l'evoluzione dell'elettromobilità va osservata insieme alle batterie,

⁹ European Commission. (2025, October 31). Transport and the Green Deal. European Commission.

alla ricarica, alla convenienza economica e agli effetti della regolazione pubblica, perché sono questi elementi, nel loro insieme, a determinare la direzione del mercato¹⁰.

Ed è qui che la green economy mostra il suo tratto più concreto: non coincide con un generico “passaggio al verde”, ma con il riassetto della catena del valore. Nell’automotive tradizionale il centro di gravità era il motore termico, insieme alla meccanica che gli ruotava attorno; nel nuovo scenario, il valore si sposta verso la batteria, l’elettronica di potenza, il software di gestione, l’infrastruttura di ricarica e la disponibilità di energia a basso impatto emissivo. Il cambiamento, quindi, non riguarda soltanto il prodotto finale, ma il sistema che lo rende possibile.

Focalizzando l’attenzione sul settore della mobilità elettrica, come si evince dalla Figura 1.2, è opportuno distinguere tra veicoli a zero emissioni allo scarico e veicoli elettrificati. Nella prima categoria rientrano i veicoli che durante il loro utilizzo non producono emissioni dirette allo scarico, che sono:

- I veicoli elettrici a batteria, noti come BEV (Battery Electric Vehicles), sono alimentati esclusivamente da energia elettrica immagazzinata in batterie ricaricabili. Si ricaricano a veicolo fermo collegandosi alla rete elettrica e sono disponibili diverse opzioni di ricarica. Questi veicoli non hanno un motore a combustione interna e non emettono emissioni dirette durante il funzionamento.
- *I veicoli elettrici a celle a combustibile (FCEV)*, invece di utilizzare una batteria ricaricabile, questi veicoli generano elettricità attraverso una reazione chimica tra idrogeno e ossigeno in una cella a combustibile. Gli FCEV sono particolarmente interessanti per la loro capacità di

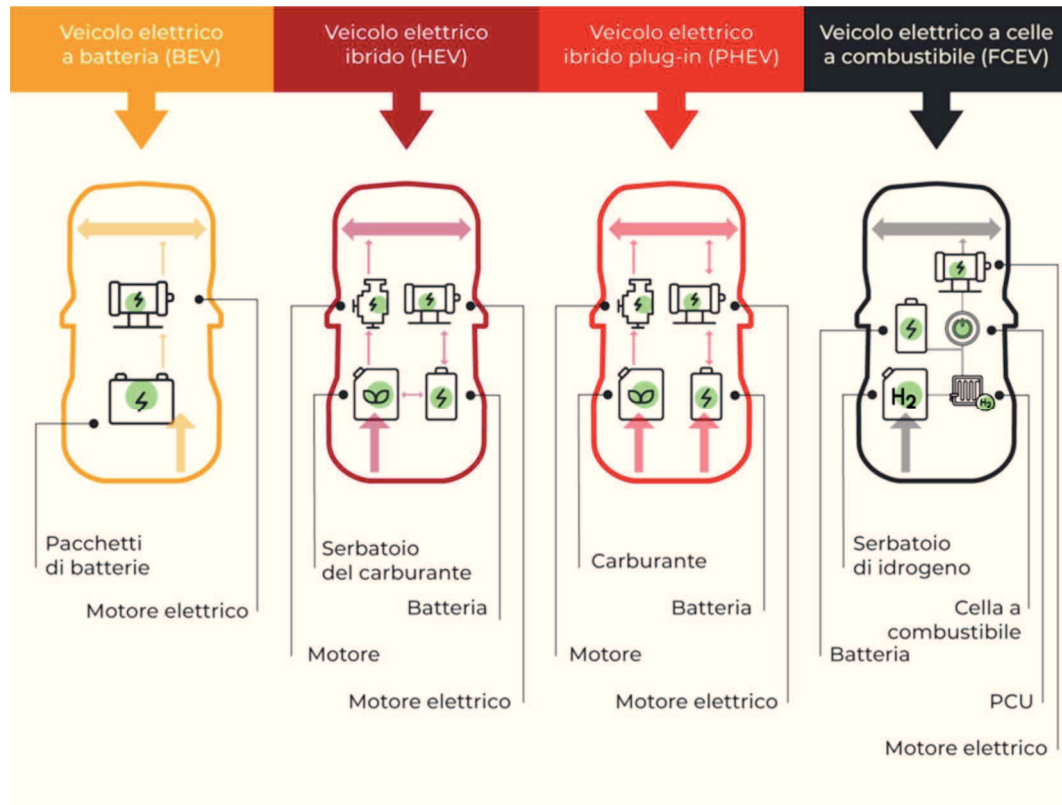
¹⁰ International Energy Agency. (2025, May 14). Global EV Outlook 2025: Expanding sales in diverse markets. IEA.

ricaricarsi rapidamente e di offrire un'autonomia maggiore rispetto ad altri tipi di auto elettriche.

Diversamente, i veicoli elettrificati sono caratterizzati dalla presenza sia di un motore elettrico sia di un motore a combustione interna. Sebbene riducano i consumi rispetto ai veicoli tradizionali non possono essere considerate a zero emissioni poiché continuano ad utilizzare combustibili fossili. In questa categoria rientrano:

- I veicoli ibridi, noti come HEV (Hybrid Electric Vehicles), utilizzano sia un motore a combustione interna che uno o più motori elettrici per alimentare il veicolo. Non possono essere ricaricati collegandoli a una fonte di energia esterna, ma l'energia elettrica viene invece generata attraverso la frenata rigenerativa e immagazzinata in una batteria agli ioni di litio o al nichel-metallo idruro.
- I veicoli ibridi plug-in, abbreviati PHEV (Plug-in Hybrid Electric Vehicles), combinano un motore a combustione interna con uno o più motori elettrici e una batteria ricaricabile. Questi veicoli possono funzionare con il motore a combustione interna o con il motore elettrico, a seconda delle esigenze di guida e della carica della batteria. Pertanto, la loro batteria elettrica viene ricaricata come una normale auto elettrica, dalla rete elettrica e richiede anche un punto di ricarica.

Figura1. 2 Architettura dei veicoli elettrici



Fonte: KnowHow Distrelec, s.d.

Un'auto elettrica, infatti, non è solo un veicolo diverso: è il risultato di una diversa combinazione tra industria, energia e servizi. Per questo motivo il settore tende ad avvicinarsi a una logica ecosistemica, nella quale l'innovazione non si esaurisce dentro la fabbrica, ma attraversa fornitori, reti elettriche, standard normativi, servizi digitali e consumatore finale. In questa prospettiva, la crescita del mercato elettrico non rappresenta soltanto un aumento di immatricolazioni, ma il segnale di una riconfigurazione profonda del capitalismo industriale europeo.

La spinta normativa è decisiva perché modifica le condizioni stesse della concorrenza. Il Green Deal europeo, infatti, non si limita a fissare un obiettivo

climatico generale, ma costruisce un orizzonte industriale che obbliga il settore dei trasporti a ripensare tempi, investimenti e tecnologie. Nel momento in cui la regolazione riesce a definire un traguardo di zero emissioni per le nuove auto immatricolate, legando il futuro del trasporto a una notevole riduzione delle emissioni entro il 2050, allora l'industria conseguentemente non può limitarsi semplicemente a ottimizzare ciò che è già esistente, ma deve necessariamente reinventarlo.

In tale ottica, quindi l'auto elettrica diventa una risposta concreta non soltanto alla domanda di mobilità, ma soprattutto a quella di conformità sotto il profilo regolatorio, unitamente a riduzione del rischio e allineamento con i nuovi criteri di sostenibilità. La conseguenza è che il mercato premia sempre meno la mera capacità produttiva e sempre più la capacità di anticipare la traiettoria della transizione.

È un passaggio meno lineare di quanto spesso si racconti, perché genera tensioni sui costi, sugli investimenti e sulla rete infrastrutturale; ma ecco perché un passaggio strutturale, non contingente.

Nel caso italiano, il quadro è insieme più fragile e più interessante. La transizione verso l'auto elettrica si inserisce in un contesto segnato da un tasso di motorizzazione molto elevato e da una diffusione ancora non omogenea delle motorizzazioni a basse emissioni.

Secondo le elaborazioni Istat, nel 2023 in Italia le autovetture elettriche e ibride plug-in circolanti erano 463.380, con un aumento di circa il 40% rispetto all'anno precedente; la quota di nuove immatricolazioni BEV e PHEV, pur cresciuta in modo significativo nel biennio 2020-2021, si attestava all'8,6% nel 2023, ancora lontana dagli obiettivi fissati dal Piano per la Transizione Ecologica. Quegli obiettivi sono ambiziosi: arrivare entro il 2030 a 6 milioni di autovetture a trazione elettrica integrale o plug-in e portare questo segmento al 25% del mercato.

Il dato, nella sua semplicità, dice molto: la direzione è chiara, ma la distanza da colmare resta ampia. E non si tratta soltanto di una distanza numerica; è una distanza infrastrutturale, culturale e industriale, che coinvolge la capacità di ricarica, la fiducia dei consumatori, la disponibilità di incentivi e la solidità dell'offerta¹¹.

Questa distanza aiuta anche a comprendere perché, nel dibattito pubblico italiano, la transizione elettrica sia spesso percepita con una certa ambivalenza. Da un lato, l'auto elettrica è associata alla modernizzazione del sistema produttivo, alla riduzione delle emissioni e alla possibilità di riallineare il Paese alle traiettorie europee; dall'altro, viene ancora avvertita come una tecnologia costosa, non sempre accessibile e legata a un'infrastruttura che non è distribuita in modo uniforme.

È proprio su questo punto che la green economy mostra la sua natura meno retorica e più esigente: non chiede soltanto di sostituire un motore con un altro, ma di rendere coerenti tra loro politica industriale, rete energetica, modelli di consumo e capacità di investimento. In assenza di questo allineamento, il mercato cresce, ma non abbastanza; si espande, ma in modo diseguale; promette trasformazione, ma fatica a tradurla in massa critica. La questione, quindi, non è se l'auto elettrica stia crescendo, ma in quale forma e a quale velocità stia modificando il sistema economico che la circonda.

In questa prospettiva, la green economy non va intesa come un capitolo separato o decorativo della transizione automobilistica. È, piuttosto, il linguaggio con cui il settore ridefinisce i propri criteri di efficienza, le proprie priorità tecnologiche e i propri confini competitivi. La crescita dell'auto elettrica non consiste soltanto

¹¹ Istituto Nazionale di Statistica. (2025, aprile). Goal 7. Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni. Istat, Rapporto SDGs 2024. Informazioni statistiche per l'Agenda 2030 in Italia.

nell'aumento delle vendite, ma nella graduale affermazione di un nuovo sistema di valore, più dipendente dall'energia, dal software, dalle reti e dalla regolazione. Ed è proprio questa interdipendenza a rendere il settore automobilistico uno dei luoghi più eloquenti per osservare, in concreto, come si costruisce la transizione ecologica: non attraverso una rottura improvvisa, ma mediante una trasformazione progressiva, fatta di investimenti, adattamenti e nuovi equilibri industriali.

1.3. Sviluppo tecnologico e obblighi normativi

Nel settore automotive la tecnologia non è più un fattore accessorio, né un semplice complemento del prodotto. È diventata la condizione stessa della competitività. L'automobile contemporanea non si definisce soltanto per il motore che monta, ma per l'insieme di architetture che la rendono possibile: batterie, elettronica di potenza, gestione software, sistemi di assistenza alla guida, connettività e capacità di aggiornamento lungo l'intero ciclo di vita.

In questo senso, il passaggio dall'auto tradizionale all'auto elettrica e, più in generale, al veicolo digitalmente governato, non rappresenta una variante marginale del mercato, ma una trasformazione profonda del modo in cui il valore viene creato, controllato e distribuito.

A rendere ancora più chiaro questo cambio di fase è la crescita del mercato mondiale dell'elettrico, che nel 2024 ha superato i 17 milioni di unità vendute, con un aumento superiore al 25% rispetto all'anno precedente; nello stesso anno, la Cina ha mantenuto una posizione nettamente dominante, superando gli 11 milioni di vendite¹².

¹² International Energy Agency. (2025, May 14). *Global EV Outlook 2025: Trends in electric car markets*. IEA.

Questa dinamica non va letta come un semplice aumento della domanda, perché dietro la crescita delle immatricolazioni c'è una ristrutturazione dell'intera filiera industriale. Il valore non si concentra più soltanto nella meccanica del veicolo, ma si sposta verso i componenti ad alta intensità tecnologica e verso tutto ciò che consente al sistema di funzionare in modo efficiente, sicuro e conforme alle nuove regole.

La batteria diventa un nodo strategico, non solo perché determina autonomia e prestazioni, ma perché organizza la catena di approvvigionamento, l'assetto produttivo e persino il posizionamento competitivo del costruttore.

Allo stesso tempo, la diffusione dell'elettrico richiama una dimensione più ampia, quella delle infrastrutture di ricarica e della compatibilità tra veicolo, rete e abitudini di utilizzo. In altre parole, non si vende più soltanto un bene, ma un ecosistema di mobilità¹³.

È dentro questa trasformazione che interviene il diritto, non come semplice strumento correttivo, ma come fattore che orienta la traiettoria industriale. Nel quadro europeo, la disciplina sulle emissioni dei nuovi veicoli ha assunto un ruolo decisivo nel fissare una direzione chiara alla produzione.

Le autovetture e i veicoli commerciali leggeri immatricolati nell'Unione sono sottoposti a obiettivi progressivamente più stringenti, fino al traguardo del 2035, quando il target di emissione media per auto e furgoni nuovi è fissato a 0 g CO₂/km.

Gli effetti di questa impostazione sono già visibili: tra il 2019 e il 2024 le emissioni medie delle nuove autovetture registrate in Europa sono diminuite del 28%, mentre quelle dei nuovi furgoni sono calate del 9%; nel 2024, inoltre, i veicoli a zero

¹³ Ivi

emissioni hanno rappresentato il 14,5% delle nuove immatricolazioni di auto e il 6,4% di quelle dei furgoni nell'UE e nei Paesi associati.

Il punto è che il quadro regolatorio rende strutturale la transizione, perché obbliga i costruttori a pianificare investimenti, piattaforme e gamme di prodotto in funzione di un orizzonte ormai definito¹⁴.

Questo passaggio ha conseguenze immediate sulla logica della concorrenza. Le imprese non sono più valutate soltanto sulla capacità di produrre e vendere volumi, ma sulla rapidità con cui sanno riconfigurare la propria base tecnologica e sul modo in cui riescono a leggere il nuovo equilibrio tra efficienza, sostenibilità e conformità normativa. In termini industriali, ciò significa che l'innovazione non è più un capitolo separato rispetto alla strategia: coincide con la strategia stessa.

Un costruttore che investe nella trazione elettrica, nel controllo del software, nella gestione predittiva della manutenzione o nella modularità della piattaforma non sta semplicemente aggiornando il prodotto; sta riposizionando il proprio modello operativo. È un cambiamento che coinvolge tempi di sviluppo, competenze interne, rapporto con i fornitori e capacità di presidiare la trasformazione nel lungo periodo¹⁵.

La stessa logica emerge con forza se si guarda alle batterie e al loro ciclo di vita. Il Regolamento (UE) 2023/1542 ha introdotto un quadro armonizzato che non si limita a disciplinare la fase di immissione sul mercato, ma interviene sull'intero ciclo del prodotto: dalla composizione chimica alla raccolta, dal riuso al riciclo, fino

¹⁴ European Commission. (n.d.). *Cars and vans*. Climate Action.

¹⁵ International Energy Agency. (2025, May 14). *Global EV Outlook 2025: Trends in electric car markets*. IEA.

alla riduzione dell'impronta carbonica e della dipendenza da materie prime provenienti da fuori dell'Unione.

In altre parole, la batteria non è trattata come un componente isolato, bensì come un oggetto industriale da governare lungo tutte le sue fasi.

Questo ha un impatto molto concreto sulle imprese, perché impone tracciabilità, progettazione orientata al recupero dei materiali, investimenti nei processi di fine vita e maggiore attenzione alla resilienza delle forniture.

La transizione elettrica, dunque, non si esaurisce nella sostituzione del motore termico: comporta una revisione dell'idea stessa di prodotto e di responsabilità industriale.

Per rendere più leggibile questo insieme di trasformazioni, può essere utile sintetizzarlo nella tabella seguente¹⁶.

Tabella 1. 2 Le principali trasformazioni tecnologiche e i relativi vincoli normativi nel settore automotive

Ambito di trasformazione	Effetto industriale	Vincolo normativo
<i>Elettrificazione della trazione</i>	Sposta il baricentro competitivo dal motore termico alla batteria, all'elettronica di potenza e alla gestione energetica	Obiettivi europei progressivamente più stringenti sulle emissioni, fino al target di 0 g CO ₂ /km per auto e furgoni nuovi dal 2035 ¹⁷ .

¹⁶ European Parliament, & Council of the European Union. (2023, July 12). *Regulation (EU) 2023/1542 of the European Parliament and of the Council of 12 July 2023 concerning batteries and waste batteries, amending Directive 2008/98/EC and Regulation (EU) 2019/1020 and repealing Directive 2006/66/EC*. Official Journal of the European Union, L191, p. 1.

¹⁷ European Commission. (n.d.). *Cars and vans*. Climate Action.

Ambito di trasformazione	Effetto industriale	Vincolo normativo
<i>Crescita dell'elettrico nel mercato globale</i>	Consolida l'auto elettrica come tecnologia industriale pienamente matura e non più marginale	Il mercato mondiale ha superato i 17 milioni di unità nel 2024, segnalando una domanda ormai strutturale ¹⁸ .
<i>Batteria come asset strategico</i>	Impone nuove competenze su materiali, approvvigionamento, progettazione e fine vita del prodotto	Il regolamento batterie disciplina carbon footprint, sostanze, raccolta, riuso e riciclo ¹⁹ .
<i>Riprogettazione della filiera</i>	Richiede coordinamento tra costruttori, fornitori, infrastrutture e servizi	La transizione è sostenuta da un quadro regolatorio che orienta in modo esplicito investimenti e scelte tecnologiche ²⁰ .

La tabella mostra bene un punto centrale: nel nuovo scenario non esiste più una separazione netta tra innovazione tecnica e obbligo normativo. Le due dimensioni

¹⁸ International Energy Agency. (2025, May 14). *Global EV Outlook 2025: Trends in electric car markets*. IEA.

¹⁹ European Parliament, & Council of the European Union. (2023, July 12). *Regulation (EU) 2023/1542 of the European Parliament and of the Council of 12 July 2023 concerning batteries and waste batteries, amending Directive 2008/98/EC and Regulation (EU) 2019/1020 and repealing Directive 2006/66/EC*. Official Journal of the European Union, L191, p. 1.

²⁰ European Commission. (n.d.). *Cars and vans*. Climate Action.

tendono a sovrapporsi. Da un lato, infatti, la tecnologia rende possibile l'innovazione del prodotto; dall'altro, la regolazione definisce il perimetro entro cui tale innovazione deve svilupparsi.

È per questo che l'industria automobilistica si trova oggi in una condizione particolarmente esigente: deve innovare per restare competitiva, ma deve farlo entro una cornice sempre più densa di prescrizioni, controlli e obiettivi di lungo periodo. La conseguenza è una trasformazione meno lineare di quanto spesso venga raccontato, perché non riguarda soltanto la propulsione, ma anche la progettazione, il supply chain management, la sostenibilità dei materiali e la capacità di presidiare il ciclo di vita del veicolo.

In questo quadro, il settore automotive assume i tratti di un sistema produttivo che si sta progressivamente allontanando dalla centralità del puro assemblaggio meccanico per avvicinarsi a una logica di piattaforma. L'auto del presente e, ancor più, quella del futuro, non è soltanto un mezzo di trasporto: è un concentrato di scelte tecnologiche, vincoli ambientali e responsabilità regolatorie.

Ed è proprio questa combinazione a spiegare perché la transizione in corso non possa essere letta come una semplice evoluzione del mercato, ma come una vera e propria rifondazione dei suoi equilibri interni.

CAPITOLO 2

BLUE OCEAN STRATEGY E DIGITALIZZAZIONE DELL'ACQUISTO NELL'AUTOMOTIVE

2.1. La Blue Ocean Strategy come cornice interpretativa

La Blue Ocean Strategy offre una chiave di lettura particolarmente utile per comprendere il caso Tesla, purché la si usi con prudenza e come lente interpretativa, non come etichetta da applicare in modo meccanico. Il nucleo della teoria è noto: il vantaggio duraturo non nasce soltanto dalla competizione frontale nei mercati saturi, ma dalla capacità di creare spazi di mercato nuovi, nei quali la concorrenza diventa meno rilevante perché il confine stesso del settore viene ridefinito. Il punto non è “vincere contro” i concorrenti esistenti, ma spostare la competizione altrove, verso un’offerta che combina differenziazione e riduzione dei costi in una forma di innovazione di valore.

La forza del modello sta proprio qui, non separa strategia, prodotto e mercato, ma li tiene insieme in un unico movimento²¹.

²¹ Britannica Money. (2026, June 13). *Tesla, Inc. | History, Cars, Elon Musk, & Headquarters*. Encyclopaedia Britannica.
Tesla Motors, Inc. (2013). *Annual report on Form 10-K for the fiscal year ended December 31, 2012*. Tesla Motors, Inc.

La Figura 2.1 sintetizza il passaggio dalla logica dell’oceano rosso, fondata sulla competizione frontale in mercati saturi, alla logica dell’oceano blu, orientata alla creazione di nuovi spazi di domanda attraverso l’innovazione di valore.

Figura 2. 1 Red Ocean vs Blue Ocean Strategy - Kim e Mauborgne

RED OCEAN STRATEGY	BLUE OCEAN STRATEGY
Compete in existing market space	Create uncontested market space
Beat the competition	Make the competition irrelevant
Exploit existing demand	Create and capture new demand
Make the value-cost trade-off	Break the value-cost trade-off
Align the whole system of a firm's activities with its strategic choice of differentiation or low cost	Align the whole system of a firm's activities in pursuit of differentiation and low cost

Fonte: Kim e Mauborgne, 2015.

In termini teorici, la Blue Ocean Strategy può essere ricondotta ad alcune direttrici fondamentali.

- La prima direttrice consiste nella creazione di uno spazio di mercato non ancora pienamente presidiato. L’impresa non si limita a migliorare l’offerta esistente, ma prova a ridefinire il perimetro della domanda, intercettando bisogni latenti, pubblici non ancora serviti o modalità di consumo non riconosciute dai concorrenti tradizionali.
- La seconda direttrice riguarda la riduzione della centralità della concorrenza. In un mercato definito secondo logiche convenzionali, le

imprese competono sugli stessi attributi: prezzo, prestazioni, distribuzione, promozione. La strategia oceano blu cerca invece di spostare la competizione su un piano diverso, rendendo meno rilevante il confronto diretto con gli operatori già presenti.

- La terza direttrice è la creazione e cattura di nuova domanda. L'attenzione si concentra sui non-clienti, cioè su quei soggetti che non acquistano perché percepiscono l'offerta esistente come troppo costosa, poco accessibile, poco coerente con i propri bisogni o scarsamente desiderabile. In questo senso, l'innovazione strategica non coincide con la sola innovazione tecnica, ma con la capacità di rendere il prodotto comprensibile, desiderabile e utilizzabile da un pubblico più ampio.
- La quarta direttrice è il superamento del tradizionale compromesso tra valore e costo. Secondo Kim e Mauborgne, l'impresa realmente innovativa non sceglie semplicemente tra differenziazione e leadership di costo, ma costruisce una nuova combinazione tra aumento del valore percepito e riduzione degli elementi che generano costi non essenziali o scarsa utilità per il cliente.
- La quinta direttrice riguarda l'allineamento del sistema di attività aziendali. La creazione di un oceano blu è credibile solo quando prodotto, distribuzione, comunicazione, infrastruttura, servizio e modello economico risultano coerenti. In assenza di tale allineamento, l'innovazione rischia di

restare episodica; quando invece le diverse attività convergono, la strategia diventa più difficile da imitare e può produrre un vantaggio competitivo più stabile.

2.2. Digitalizzazione dell'acquisto automobilistico e trasformazione del canale distributivo

La digitalizzazione dell'acquisto non ha semplicemente spostato il luogo della transazione, ma ha modificato la grammatica stessa della relazione tra impresa e consumatore. Nel settore automobilistico, questo passaggio è particolarmente evidente perché il bene non viene scelto in modo istantaneo né impulsivo, è un acquisto ad alto coinvolgimento, che richiede confronto, tempo, raccolta di informazioni e una sequenza di contatti spesso distribuita su più canali. In questo quadro, l'online non sostituisce meccanicamente il fisico; piuttosto, lo precede, lo accompagna e in parte lo disciplina. La piattaforma digitale diventa il primo spazio di orientamento, mentre il contatto materiale conserva una funzione di conferma, di rassicurazione e di servizio lungo il percorso decisionale. La letteratura sul settore automobilistico mostra con chiarezza che il customer journey si articola in touchpoint successivi, e che per i beni ad alto coinvolgimento la misura

dell'efficacia dei canali dipende proprio dalla loro capacità di incidere sulle diverse fasi del funnel, dalla prima consapevolezza fino alla conversione finale²².

Per questa ragione, la digitalizzazione del canale distributivo non elimina la dimensione relazionale del processo di acquisto, ma la ricompone. L'utente incontra il marchio attraverso il sito, i contenuti informativi, il configuratore, le campagne digitali e i sistemi di lead generation; poi confronta versioni, finiture, autonomia, prezzo, servizi e opzioni di finanziamento. Nel settore automobilistico, il sito non funziona come un semplice carrello di e-commerce, ma come un dispositivo di progressiva qualificazione della domanda: fa emergere l'interesse, raccoglie dati, orienta la comparazione e traduce un contatto in un potenziale lead. È questo il punto che distingue l'acquisto online di un'automobile da quello di altri beni di consumo: il digitale tende a preparare la decisione più che a consumarla interamente, perché il valore percepito del prodotto resta legato alla prova, alla verifica e alla fiducia.

Il presidio fisico non scompare, cambia funzione. Le concessionarie tradizionali, così come erano state concepite nell'automotive di massa, perdono parte della loro centralità come luoghi di transazione e diventano sempre più spazi di relazione, assistenza, prova del veicolo e gestione del post-vendita. La pandemia ha accelerato

²² Musk, E. (2006, August 2). *The secret Tesla Motors master plan (just between you and me)*. Tesla. Britannica Money. (2026, June 13). *Tesla, Inc. | History, Cars, Elon Musk, & Headquarters*. Encyclopaedia Britannica.

questa tendenza, mostrando che la tenuta del sistema commerciale dipende dalla capacità di integrare strumenti digitali, competenze di marketing interattivo, processi di servizio e gestione del cliente a valle della vendita. Gli studi sul settore evidenziano, infatti, che le reti di distribuzione più resilienti sono quelle capaci di sviluppare nuove competenze digitali, di mappare i processi, di rafforzare il customer relationship management e di ripensare l'operatività del punto vendita come parte di un ecosistema più ampio, non come terminale isolato. In altri termini, l'auto si compra online, ma si consolida attraverso una filiera di contatti che resta in parte fisica, anche quando è profondamente digitalizzata²³.

Nei modelli distributivi più avanzati, il canale digitale assume una funzione strategica perché consente all'impresa di ridurre la distanza tra informazione e conversione, governare in modo più diretto il rapporto con il cliente e rendere più coerente l'esperienza tra fase informativa, fase commerciale e fase post-vendita. Il punto, quindi, non è la semplice riduzione del ruolo del concessionario, ma la sostituzione di una mediazione frammentata con una relazione più controllata, nella quale il marchio presidia inventario, pricing, assistenza, educazione del consumatore e feedback.

Questo passaggio ha conseguenze molto concrete. Innanzitutto, riduce la distanza tra informazione e conversione, perché il cliente può configurare il veicolo,

²³ *Ivi*

comprenderne il posizionamento e iniziare il processo d'acquisto senza attraversare subito la mediazione di un venditore esterno. In secondo luogo, rafforza la coerenza tra promessa di marca ed esperienza di contatto: ciò che il consumatore vede online, ciò che incontra in store e ciò che riceve nel servizio post-vendita tende a essere governato dalla stessa regia.

Infine, consente all'impresa di raccogliere dati in ogni fase, trasformando il sito e gli spazi proprietari in strumenti di apprendimento del mercato. In un settore nel quale il prodotto è costoso, complesso e ad alto rischio percepito, questa continuità è decisiva. L'online, dunque, non è soltanto un canale; è il primo livello di un sistema di fiducia che viene poi consolidato da elementi fisici selezionati e controllati²⁴.

In questo scenario, il modello digitale riduce la dispersione informativa, concentra il controllo del rapporto con il cliente e trasforma il canale distributivo in un'estensione dell'offerta di valore.

Il consumatore non entra semplicemente in un negozio, entra in un sistema coordinato in cui acquisto, informazione, assistenza e aggiornamento del veicolo appartengono alla stessa esperienza. Per questo il digitale, nel caso automotive, non va inteso come un canale aggiuntivo. È piuttosto la struttura che riorganizza l'intera

²⁴ Tesla, Inc. (2025). *Annual report on Form 10-K for the fiscal year ended December 31, 2024*. Tesla Investor Relations.

Vance, A. (2015). *Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the Quest for a Fantastic Future*. New York, NY: HarperCollins Publishers.

relazione di mercato, rendendo il contatto fisico più selettivo, più funzionale e meno autonomo di prima²⁵.

2.3. Customer journey e mappatura dell'esperienza del cliente

Mappare il percorso del cliente significa, in sostanza, rendere visibile ciò che spesso nel processo d'acquisto resta implicito: una sequenza di passaggi, attese, verifiche, micro-decisioni e contatti che non coincidono con un singolo momento di vendita, ma con una traiettoria più lunga e più fragile. Nel caso dell'automobile, questa traiettoria è particolarmente articolata perché l'acquisto non è mai puramente impulsivo. È un bene ad alto coinvolgimento, costoso, durevole, carico di implicazioni pratiche e simboliche; di conseguenza, il cliente alterna fasi di raccolta informazioni, confronto, configurazione, contatto con il marchio, valutazione del prezzo, verifica del servizio e, solo alla fine, conversione. La letteratura sul customer journey mostra che il tema è recente ma ormai centrale, e che il suo valore non sta soltanto nella descrizione dei passaggi, bensì nella capacità di interpretare l'esperienza complessiva del cliente come un sistema di touchpoint interconnessi, utili anche per una migliore allocazione delle risorse e per un design più sostenibile del servizio²⁶.

²⁵ Tesla, Inc. (2025). *Annual report on Form 10-K for the fiscal year ended December 31, 2024*. Austin, TX: Tesla Investor Relations.

²⁶ Musk, E. (2006, August 2). *The Secret Tesla Motors Master Plan (just between you and me)*. Tesla Motors.

Nel settore automotive, questa impostazione diventa ancora più interessante perché la digitalizzazione non ha cancellato il percorso tradizionale, ma lo ha frammentato. Il processo lineare che in passato conduceva dal concessionario alla firma del contratto è stato progressivamente sostituito da una pluralità di interazioni online e offline: ricerca sul web, comparazione tra modelli, lettura di recensioni, simulazioni di prezzo, configuratori, richiesta di appuntamenti, prova su strada, consulenza finanziaria, contatto con il service e, in alcuni casi, consegna a domicilio o ibridazione tra esperienze fisiche e digitali. Uno studio recente sul mercato automobilistico tedesco osserva proprio questo passaggio: la digitalizzazione ha reso il customer journey meno lineare e più frammentato, coinvolgendo in modo simultaneo case automobilistiche, concessionari e consumatori in un sistema di touchpoint che non può più essere letto come una sequenza unica e ordinata²⁷.

La conseguenza è che il cliente non “entra” più nel mercato in un solo punto, ma in più punti successivi. Prima incontra il brand, poi il prodotto, poi il prezzo, poi il servizio. Talvolta questi contatti avvengono senza mai vedere fisicamente l’auto; altre volte il momento online prepara quello offline; in altri casi ancora il fisico serve a confermare una decisione già maturata sul digitale. La mappatura del percorso serve proprio a questo: a capire dove nasce l’interesse, dove si indebolisce, dove si trasforma in fiducia e dove, invece, si interrompe. In un comparto come

²⁷ Mangram, M. E. (2012). *The globalization of Tesla Motors: A strategic marketing plan analysis*. Journal of Strategic Marketing, 20(4), 289–312.

quello automobilistico, l'efficacia della relazione non dipende soltanto dalla qualità del veicolo, ma dalla capacità dell'impresa di governare queste interruzioni e di ricucire i passaggi tra un canale e l'altro²⁸.

Nei modelli più integrati, il customer journey viene progettato come parte del modello di business. L'esperienza inizia prima dell'acquisto effettivo, spesso già nel momento in cui l'utente esplora il sito, personalizza il veicolo, confronta versioni e valuta autonomia, tecnologia e costi di utilizzo. Il contatto fisico con lo showroom o con il veicolo non è eliminato, ma perde la sua funzione di centro unico del processo. Diventa uno snodo tra altri snodi, utile a confermare, chiarire o rafforzare una decisione già in formazione. Il service center, a sua volta, non è un semplice luogo di riparazione, ma parte della promessa di marca: continuità dell'esperienza, gestione dell'assistenza, aggiornamento del veicolo, relazione post-vendita.

Questa impostazione rende il percorso del cliente molto diverso da quello tradizionale. L'esperienza non coincide più con il solo incontro commerciale, ma con una sequenza coordinata di momenti informativi, configurativi, relazionali e assistenziali. In questa prospettiva, il customer journey non coincide con la sola vendita, ma con la costruzione di un rapporto che deve rimanere coerente nel tempo.

²⁸ Ibilio, N. (2023). *L'industria automobilistica nell'era della mobilità elettrica*. Torino: Giappichelli Editore.

Per leggere meglio questa logica, può essere utile sintetizzare il percorso in una tabella.

Tabella 2. 1 Fasi del customer journey nell'automotive digitale

Fase del percorso	Touchpoint digitale	Touchpoint fisico	Funzione manageriale
<i>Awareness</i>	sito, social, contenuti, comparazione iniziale	vetrina, showroom, visibilità del brand	generare interesse e intercettare il bisogno
<i>Consideration</i>	configuratore, recensioni, dati tecnici, preventivo	consulenza, prova su strada, chiarimenti	ridurre l'incertezza e rafforzare la fiducia
<i>Purchase</i>	ordine online, prenotazione, pagamento, finanziamento	firma, consegna, relazione commerciale	trasformare l'interesse in conversione

Fase del percorso	Touchpoint digitale	Touchpoint fisico	Funzione manageriale
<i>Post-purchase</i>	app, aggiornamenti OTA, assistenza remota	service center, manutenzione, supporto	consolidare la soddisfazione e la fidelizzazione

La tabella mostra che il percorso del cliente non è più una linea retta, ma una sequenza di soglie. Ogni soglia richiede un tipo diverso di contenuto, di linguaggio e di presenza. Nella fase di awareness conta la capacità di essere trovati; nella fase di consideration conta la capacità di essere compresi; nella fase di purchase conta la capacità di rendere semplice ciò che è complesso; nella fase post-purchase conta la capacità di non interrompere il rapporto una volta avvenuta la vendita. La mappatura del customer journey non è un esercizio descrittivo, ma uno strumento operativo, consente di vedere dove l'impresa perde contatto con il cliente e dove, al contrario, riesce a trasformare una transazione in relazione²⁹.

La parte forse più rilevante, però, è che il customer journey digitale non sostituisce il ruolo del fisico, ma lo seleziona. Non tutti i punti di contatto hanno lo stesso peso. Alcuni restano essenziali perché servono a assicurare il cliente su un acquisto

²⁹ Tesla, Inc. (2025). *Annual report on Form 10-K for the fiscal year ended December 31, 2024*. Austin, TX: Tesla Investor Relations.

complesso, altri diventano secondari perché possono essere svolti meglio online, senza attrito e senza tempi morti. Il vantaggio competitivo tende quindi a spostarsi sulla capacità dell'impresa di integrare i touchpoint, ridurre le discontinuità e trasformare il percorso di acquisto in un processo governato da un'unica architettura di marca, informazione e servizio.

In definitiva, mappare il percorso del cliente significa comprendere che l'acquisto automobilistico non è più un evento singolo, ma un processo distribuito nel tempo e nei canali. La digitalizzazione ha ampliato i punti di accesso, reso più poroso il confine tra online e offline e costretto le imprese a governare con maggiore precisione ogni fase dell'esperienza. Tale cornice consente di leggere con maggiore chiarezza, nel capitolo successivo, il modo in cui Tesla ha costruito un rapporto diretto e integrato con il consumatore.

2.4. Big data, tracce digitali e personalizzazione dell'esperienza

La digitalizzazione dell'acquisto ha reso il comportamento del cliente molto più leggibile di quanto fosse in passato, ma anche più frammentato. Ogni passaggio lascia una traccia: una ricerca, una configurazione salvata, un confronto tra modelli, il tempo trascorso su una scheda prodotto, un click su un preventivo, l'apertura di una mail, l'uso di un'app. Considerate singolarmente, queste azioni sembrano piccole, considerate nel loro insieme, invece, costruiscono un profilo informativo

molto ricco. È proprio qui che il tema dei big data smette di essere una formula di moda e diventa una questione manageriale concreta: non conta soltanto la quantità delle informazioni raccolte, ma anche la loro velocità di generazione, la varietà delle fonti e la possibilità di trasformarle in decisioni utili³⁰. Nel settore automobilistico questo passaggio è particolarmente evidente, perché il processo di acquisto non è breve né lineare. Si tratta di un bene costoso, durevole, ad alto coinvolgimento, nel quale il cliente tende a informarsi, a confrontare e a rimandare la decisione fino a quando non percepisce un grado sufficiente di fiducia. In questo contesto, le tracce digitali assumono un valore strategico, rendono osservabile ciò che prima restava in parte invisibile. Le imprese possono capire quali modelli attirano maggiore attenzione, quali elementi generano incertezza, quali contenuti favoriscono la conversione e dove, lungo il percorso, il cliente tende a interrompersi. La vera utilità dei dati, allora, non consiste nell'archiviazione, ma nella capacità di interpretare i comportamenti effettivi, superando il limite delle sole dichiarazioni raccolte attraverso i metodi tradizionali di ricerca³¹.

La nozione di traccia digitale è ancora più rilevante se si considera l'evoluzione delle auto connesse. Il veicolo non è più soltanto un oggetto meccanico, ma un nodo

³⁰ Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Review Press.

³¹ Lang, J. W., Reber, B., & Aldori, H. (2021). How Tesla created advantages in the EV automotive paradigm, through an integrated business model of value capture and value creation. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(1), 385–404.

informativo capace di dialogare con l'infrastruttura, con altri veicoli e con il costruttore stesso. Le auto connesse generano ambienti ricchi di dati e abilitano applicazioni che vanno dalla navigazione in tempo reale agli aggiornamenti over-the-air, dai sistemi di assistenza alla guida ai servizi personalizzati e alla mobilità on demand. In questa prospettiva, il dato non nasce più soltanto prima dell'acquisto, ma continua a prodursi dopo la vendita, lungo l'intero ciclo di vita del veicolo. È una differenza decisiva, perché amplia il confine dell'analisi di mercato e trasforma l'acquisto in una relazione continuativa, governata da flussi informativi costanti³². Questo è il punto che interessa davvero sul piano strategico. Le tracce digitali non servono soltanto a “conoscere meglio” il cliente in modo astratto; servono a ripensare il modo in cui l'impresa organizza il proprio rapporto con lui. Il marketing diventa sempre più predittivo, la personalizzazione più precisa, il servizio più reattivo. Anche la distinzione tra fase pre-vendita e post-vendita tende ad attenuarsi, perché la stessa infrastruttura dati segue il cliente prima, durante e dopo l'acquisto. Nei mercati automotive più evoluti, questa continuità consente di migliorare il CRM, di calibrare offerte e contenuti, di progettare aggiornamenti mirati e di rafforzare il legame tra prodotto e servizio. L'impresa non si limita quindi a vendere

³² Ivi

un'auto, osserva come viene scelta, come viene usata e come entra nella vita quotidiana dell'utente³³.

Nei modelli automotive digitalmente integrati, questa dinamica diventa particolarmente rilevante perché il canale diretto, le applicazioni digitali, gli aggiornamenti remoti e la raccolta continua di informazioni sul veicolo e sull'esperienza di utilizzo permettono di costruire una relazione più stretta tra impresa e cliente. Il punto non è soltanto la tecnologia in sé, ma l'uso manageriale del dato: i big data non sono un accessorio del marketing digitale, bensì una condizione che rende possibile un marketing più preciso, una customer experience più coerente e un sistema di apprendimento continuo.

Le tracce digitali rappresentano il punto di incontro tra esperienza individuale e lettura industriale del mercato. Ogni gesto dell'utente contribuisce a costruire una mappa più precisa della domanda, ma quella mappa acquista senso solo se l'impresa sa usarla per orientare meglio le proprie scelte. Nel mondo dell'automotive digitale, il vantaggio competitivo tende a concentrarsi proprio qui: nella capacità di ascoltare il cliente attraverso i dati, di anticiparne i bisogni e di restituirgli un'esperienza più coerente lungo tutto il percorso³⁴

³³ Tesla, Inc. (2025). *Annual report on Form 10-K for the fiscal year ended December 31, 2024*. Tesla Investor Relations.

³⁴ Lang, J. W., Reber, B., & Aldori, H. (2021). How Tesla created advantages in the EV automotive paradigm, through an integrated business model of value capture and value creation. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(1), 385–404.

CAPITOLO 3

TESLA COME CASO DI INNOVAZIONE STRATEGICA E DIGITALE

3.1. Nascita, sviluppo e principali partnership di Tesla

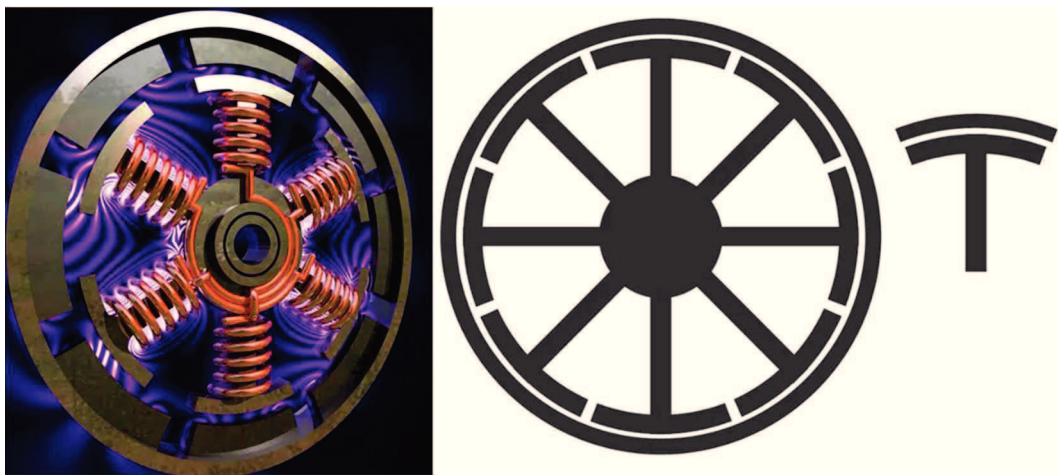
Tesla nasce in un momento in cui il veicolo elettrico non era ancora percepito come un prodotto capace di competere, sul serio, con l'automobile tradizionale. All'inizio degli anni duemila l'idea stessa di una casa automobilistica specializzata esclusivamente in propulsione elettrica appariva ambiziosa e difficile da realizzare: la tecnologia delle batterie era ancora costosa, l'autonomia restava un tema critico e il mercato, nel suo complesso, non sembrava pronto ad accogliere un cambiamento di scala.

Il logo scelto per Tesla raffigura la sezione trasversale di una parte di un motore elettrico, come si vede nella Figura 3.1, che fu disegnato per la prima volta dal celebre inventore elettrotecnico Nikola Tesla.

La società viene fondata nel 2003 da Martin Eberhard e Marc Tarpenning, con un intento molto preciso: costruire un'auto elettrica capace di essere desiderabile prima ancora che "ecologica", cioè in grado di convincere il mercato non per il solo messaggio ambientale, ma per prestazioni, design e contenuto tecnologico.

Il logo scelto per Tesla raffigura la sezione trasversale di una parte di un motore elettrico, come si vede nella figura 2.1., che fu disegnato per la prima volta dal celebre inventore elettrotecnico Nikola Tesla.

Figura 3. 1 Il logo di Tesla



Fonte: Elettronauti, s.d.

Nel 2004 entra Elon Musk come principale finanziatore della nuova impresa e diventa presidente del consiglio di amministrazione; da quel momento la traiettoria del progetto acquista visibilità, capitale e una narrazione strategica molto più forte.

È già in questa fase iniziale che Tesla si colloca a metà strada tra impresa automobilistica e impresa tecnologica, con una forte impronta visionaria ma anche con un disegno industriale ben riconoscibile³⁵.

La prima intuizione davvero decisiva riguarda il modo in cui Tesla decide di entrare nel mercato. Il punto non è partire dal segmento di massa, ma dall'alto, costruendo un'auto sportiva, ad alte prestazioni, venduta a un prezzo elevato, capace di dimostrare che l'elettrico poteva smettere di essere sinonimo di compromesso.

Il Roadster, lanciato nel 2008, svolge esattamente questa funzione. Non serve soltanto a inaugurare il marchio; serve a cambiare la percezione del veicolo elettrico, mostrando che si può associare la mobilità a zero emissioni a un'esperienza di guida performante, desiderabile e tecnicamente avanzata.

Il senso della strategia, del resto, era stato dichiarato con chiarezza già nel piano originario, entrare nel mercato premium, usare i ricavi per finanziare modelli successivamente più accessibili e continuare a reinvestire nella ricerca e nello sviluppo. In questo schema, il primo modello non è un punto di arrivo ma il presidio di una soglia, quella che consente all'impresa di passare da idea industriale a realtà commerciale³⁶.

³⁵ Niemand, T., Kraus, S., Mather, S., & Cuenca-Ballester, A. (2020). Multilevel marketing: Optimizing marketing effectiveness for high-involvement goods in the automotive industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(4), 1367–1392.

³⁶ Ivi

Questa impostazione si riflette anche nel modo in cui Tesla struttura la propria crescita. Il passaggio dal Roadster alla Model S, avviata nel 2012, mostra che l'obiettivo non è restare in una nicchia sofisticata, ma costruire progressivamente una piattaforma industriale capace di generare volumi più ampi senza abbandonare l'identità tecnologica iniziale. Nel 2012 Tesla operava principalmente come impresa focalizzata sulla progettazione, sullo sviluppo, sulla produzione e sulla commercializzazione di veicoli elettrici ad alte prestazioni, distinguendosi per l'impiego di tecnologie innovative dedicate alla mobilità a zero emissioni. Tale assetto organizzativo costituiva uno degli aspetti più originali del suo modello di business. L'azienda aveva infatti adottato una strategia di integrazione verticale che le consentiva di gestire direttamente numerose attività lungo la catena del valore, dalle funzioni commerciali fino ai servizi post-vendita. Questa scelta permetteva di instaurare una relazione diretta con la clientela, favorendo l'acquisizione di informazioni rilevanti sui bisogni, sulle aspettative e sui comportamenti dei consumatori. Al tempo stesso, tale approccio contribuiva a preservare l'identità e il valore del marchio, garantendo una maggiore coerenza e uniformità nell'esperienza d'acquisto offerta ai clienti.

Al contempo, la riduzione della dipendenza da reti distributive indipendenti permetteva un'accelerazione dell'introduzione delle innovazioni e il sostentamento più efficace del processo di affermazione della mobilità elettrica.

La crescita di Tesla non si fonda soltanto sull'innovazione di prodotto, ma su una precisa configurazione del canale distributivo e del rapporto con il mercato.

Un altro aspetto che merita attenzione riguarda il ruolo delle partnership. Tesla, soprattutto nelle sue prime fasi, non cresce in isolamento, al contrario, si appoggia a collaborazioni che le consentono di acquisire credibilità industriale, capitale e accesso a competenze complementari. Nel 2012 la società dichiara di aver fornito servizi di sviluppo e componenti per powertrain elettrici a Daimler AG, in particolare per Smart fortwo, A-Class e B-Class elettriche, e di aver sviluppato un sistema completo di trazione elettrica per Toyota Motor Corporation per la RAV4 EV.

Questi rapporti non sono semplici commesse, sono un riconoscimento implicito della qualità della tecnologia Tesla da parte di attori consolidati dell'industria automobilistica. In più, il fatto che Toyota sia entrata come investitore significativo rafforza il valore simbolico dell'alleanza, perché trasforma una cooperazione tecnica in una forma di legittimazione strategica.

Le varie partnership hanno contribuito al rafforzamento della credibilità industriale di Tesla, sostenendo così il proprio percorso di crescita.

Invece di creare rapporti di dipendenza, hanno favorito una sorta di processi di consolidamento delle varie competenze che ha permesso all'azienda di estendere in maniera progressiva il controllo su quelle che erano le principali attività della catena del valore che andavano dalla progettazione al software e fino alla produzione e alla

distribuzione. È un aspetto centrale del suo business model, perché spiega come un'impresa nata in un settore ad altissima intensità di capitale sia riuscita, nel tempo, a trasformare la propria fragilità iniziale in un vantaggio competitivo.

L'idea non era soltanto vendere vetture elettriche, ma finanziare, attraverso i modelli iniziali, l'espansione di una piattaforma capace di abbassare progressivamente i costi, ampliare il pubblico e rendere l'elettrico industrialmente scalabile.

Questo aiuta a spiegare perché Tesla sia stata in grado di sviluppare un modello di crescita in grado di coniugare una visione strategica con la solidità industriale.

Il Roadster ha rappresentato il primo passo verso quel percorso finalizzato all'ampliamento progressivo della propria gamma e alla costruzione di un sistema integrato di mobilità ed energia.

L'introduzione della Model S unitamente ai modelli successivi non rappresenta una mera evoluzione di prodotto, ma è il risultato di una strategia basata sul posizionamento premium, sulla raccolta di capitali e sul supporto delle partnership iniziali.

La peculiarità di Tesla sta proprio nella capacità di trasformare quella che è un'innovazione tecnologica in un vero e proprio progetto industriale.

In tale ottica, quindi, la nascita e la crescita di Tesla non possono essere interpretate esclusivamente come la storia di un prodotto automobilistico che sia specializzato nella mobilità elettrica.

Ma come un attore invece in grado di integrare l'automobile, la tecnologia e l'energia dentro un modello di business dove il veicolo è solo uno degli alimenti di un sistema molto più ampio e interconnesso.

Le partnership con Daimler e Toyota, insieme alla scelta di partire da un modello sportivo ad alta marginalità e al controllo diretto del canale commerciale, mostrano che il vantaggio competitivo non nasce da un singolo elemento, ma dall'intreccio tra visione, alleanze, integrazione e capacità di apprendere rapidamente dal mercato.

È questo intreccio che rende Tesla un caso di studio particolarmente utile, non soltanto perché è un simbolo della transizione elettrica, ma perché consente di osservare, in modo molto concreto, come una strategia industriale possa trasformare una posizione inizialmente marginale in una leadership globale.

3.2. Modelli, segmentazione e posizionamento di mercato

Il valore di Tesla, nel tempo, non si è costruito soltanto sull'essere stata una delle prime imprese a rendere credibile l'auto elettrica su scala industriale, ma sulla capacità di trasformare quella credibilità in una segmentazione di mercato progressiva, leggibile e, soprattutto, coerente. Fin dall'origine, l'impresa nasce con un'intenzione molto precisa: provare che la mobilità elettrica non doveva più essere

associata al sacrificio prestazionale, bensì a un prodotto desiderabile, tecnologicamente avanzato e in grado di ridefinire il senso stesso del “premium” automobilistico.

La fondazione nel 2003 da parte di Martin Eberhard e Marc Tarpenning, l’ingresso di Elon Musk nel 2004 come principale finanziatore e la successiva costruzione di una narrativa industriale centrata sull’accelerazione della transizione energetica sono passaggi che spiegano bene questa impostazione originaria.

Tesla non entra nel mercato come costruttore tradizionale che aggiunge una motorizzazione nuova a un portafoglio già consolidato; entra come soggetto che usa il prodotto per costruire il mercato, e il mercato per consolidare il prodotto³⁷.

La segmentazione adottata da Tesla è, in questo senso, meno lineare di quella di un costruttore classico, ma più strategica. Nel documento di bilancio più recente la società dichiara di operare in due segmenti rendicontati: automotive ed energy generation and storage. All’interno del segmento automotive, come si vede nella Figura 2.2, Tesla indica di produrre cinque veicoli consumer — Model 3, Model Y,

³⁷ Ojha, R., Mathew, J., & Venkatesh, U. (2021). Excellence through downstream innovation in times of pandemic: Insights from the auto sector. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 16(Suppl 1), S16–S28.

Model S, Model X e Cybertruck — e di avere avviato anche la produzione iniziale del Tesla Semi.

Figura 3. 2 Modelli Tesla



Fonte: alVolante, 2025.

La definizione è importante, perché mostra che la segmentazione non riguarda soltanto il listino, ma il modo in cui l'impresa organizza la propria offerta in base ai mercati di destinazione, ai livelli di prezzo, alle prestazioni e al tipo di utilizzo. Tesla, cioè, non ragiona per singolo modello isolato: ragiona per architetture di domanda³⁸.

Il primo stadio di questa strategia è chiarissimo. Il Roadster, poi la Model S, hanno svolto una funzione di rottura simbolica prima ancora che commerciale, dimostrare

³⁸ Tesla, Inc. (2025). *Annual report on Form 10-K for the fiscal year ended December 31, 2024*. Tesla Investor Relations.

che l'elettrico poteva competere nella fascia alta, non solo come scelta etica ma come oggetto di status, performance e innovazione. È qui che Tesla costruisce il proprio capitale reputazionale.

La casa non cerca inizialmente il grande volume, cerca legittimazione tecnologica e margini sufficientemente elevati per finanziare sviluppo, produzione e infrastruttura. Il segmento premium non è un semplice segmento di vendita, ma il meccanismo che consente all'azienda di superare la barriera tipica delle startup automobilistiche: l'asimmetria tra costi di ingresso e ricavi iniziali.

La progressione dichiarata nel "Secret Master Plan" rende bene questa logica: partire da un prodotto costoso, reinvestire i ricavi in un prodotto più accessibile, e solo dopo arrivare al mercato di massa³⁹.

La Model S e la Model X rappresentano ancora oggi il livello più alto dell'offerta Tesla in termini di performance e autonomia, e non a caso sono presentate ufficialmente come i modelli con le caratteristiche più elevate rispettivamente nel segmento berlina e SUV.

La loro funzione industriale è duplice: da un lato presidiano una fascia di clientela disposta a pagare per prestazioni, tecnologia e immagine; dall'altro mantengono il

³⁹ Niemand, T., Kraus, S., Mather, S., & Cuenca-Ballester, A. (2020). Multilevel marketing: Optimizing marketing effectiveness for high-involvement goods in the automotive industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(4), 1367–1392.

posizionamento del marchio come marchio innovativo, non banalmente “economico”.

In altri termini, Tesla utilizza il premium non per rinchiudersi nel lusso, ma per irrigare l'intera gamma con un'aura di superiorità tecnica che ricade, indirettamente, anche sui modelli più accessibili. È una scelta importante, perché consente di evitare la trappola in cui cadono molte imprese emergenti, entrare nel mercato basso troppo presto e, così facendo, perdere sia margine sia identità⁴⁰.

Il passaggio decisivo, però, arriva con Model 3 e Model Y. Nel bilancio Tesla descrive Model 3 come una berlina di classe media progettata per la producibilità e pensata con un prezzo di base adatto al mass market; Model Y, a sua volta, è costruita sulla piattaforma della Model 3 ed è presentata come un SUV compatto con capacità fino a sette passeggeri. Questa scelta è rilevante per almeno due ragioni.

La prima è industriale: condividere la piattaforma significa ridurre complessità, costi, tempi di sviluppo e variabilità produttiva.

La seconda è commerciale: consente di intercettare la fascia più ampia della domanda, quella che non vuole rinunciare a spazio, autonomia e percezione di modernità, ma non è disponibile a pagare il prezzo del segmento alto.

⁴⁰ Tesla, Inc. (2025). *Annual report on Form 10-K for the fiscal year ended December 31, 2024*. Tesla Investor Relations.

È qui che la strategia Tesla diventa davvero matura, non più sola dimostrazione di forza, ma capacità di trasformare il vantaggio tecnologico in scala⁴¹.

La segmentazione di mercato, però, non va letta in modo puramente orizzontale, come semplice suddivisione per modello. Tesla costruisce una segmentazione anche verticale, che separa il mercato per funzione d'uso e per rapporto con l'ecosistema aziendale.

In alto restano i modelli ad alte prestazioni, che servono a mantenere il presidio del brand e a difendere la fascia di redditività più elevata; al centro si collocano i modelli di volume, cioè Model 3 e Model Y, che costituiscono il cuore della domanda globale; più in basso, ma strategicamente importantissimo, si apre il segmento dei veicoli industriali e commerciali, con il Semi e con Cybertruck, che risponde a logiche di utilizzo differenti, più vicine alla logistica, alla forza di traino, alla versatilità e alla robustezza. Questa pluralità di mercati è una delle ragioni per cui Tesla non può essere interpretata come una semplice “auto elettrica”, ma come un'impresa che usa l'auto per presidiare più mercati adiacenti.

Il caso Cybertruck è particolarmente istruttivo, perché mostra un'ulteriore forma di segmentazione, quella per immaginario e per comunità d'uso. Tesla entra nel pickup market nel 2023 con un prodotto che rompe volontariamente con l'estetica convenzionale del segmento. Non è una scelta secondaria.

⁴¹ Pantouvakis, A., & Gerou, A. (2022). The theoretical and practical evolution of customer journey and its significance in services sustainability. *Sustainability*, 14(15), 9610.

In America, il pickup non rappresenta solo un tipo di veicolo, ma un vero e proprio segmento di mercato caratterizzato da una propria e forte identità e molto spesso associato a caratteristiche quali affidabilità, capacità di trasporto e utilizzo professionale unitamente a riconoscibilità sociale.

Tesla non replica quel codice; lo reinventa, cercando di spostarlo verso la categoria dell'innovazione estrema. Il risultato è una segmentazione che non si limita a soddisfare una domanda esistente, ma prova a ridefinirla. È una mossa tipica dell'impresa che non compete soltanto sul prodotto, ma sulla forma mentale del mercato⁴².

Accanto alla gamma automobilistica, la segmentazione Tesla comprende anche il comparto energy generation and storage, che nel bilancio è separato da quello automotive ma, di fatto, sostiene l'idea di un ecosistema integrato. Powerwall, Megapack, impianti solari, servizi di installazione e soluzioni di accumulo sono elementi che permettono all'impresa di legare la mobilità al tema più ampio della gestione energetica.

Questa parte del business non va considerata accessoria: contribuisce a rafforzare il racconto della sostenibilità, amplia le fonti di ricavo e consente di presidiare un mercato diverso da quello automobilistico puro, pur rimanendo in continuità

⁴² Mansfeld, A., & Dill, A. (2025). How digitalization is impacting the customer journey: Aligning the needs of OEMs, dealerships, and consumers in Germany's automotive market. *Journal of International Business Research and Marketing*, 9(1), 7–14.

strategica con esso. La segmentazione di Tesla, dunque, non è soltanto una segmentazione di prodotto: è una segmentazione di sistema.

Per rendere più chiara questa struttura, la tabella seguente sintetizza i principali modelli Tesla, il relativo posizionamento e la funzione strategica di ciascun segmento.

Tabella 3. 1 Segmentazione della gamma Tesla e funzione strategica dei modelli

Modello segmento	Posizionamento di mercato	Funzione strategica
<i>Roadster / fase iniziale</i>	Alta gamma, prodotto dimostrativo	Legittimare l'elettrico come tecnologia performante e desiderabile
<i>Model S / Model X</i>	Premium e performance	Preservare il prestigio del marchio e sostenere i margini più alti
<i>Model 3</i>	Fascia media con ambizione mass market	Allargare la domanda e rendere scalabile il business
<i>Model Y</i>	Volume, SUV compatto	Presidio del mercato principale e sfruttamento della piattaforma condivisa

Modello segmento	/Posizionamento mercato	di Funzione strategica
<i>Cybertruck Semi</i>	/Segmenti speciali e commerciali	Aprire mercati adiacenti e rafforzare l'immagine di innovazione radicale
<i>Energy storage / solare</i>	Ecosistema energetico	Integrare mobilità ed energia in un'unica proposta di valore

La tabella mette in evidenza un punto che è centrale per comprendere Tesla: la segmentazione non procede per semplice somma di modelli, ma per stratificazione progressiva del valore. Il premium iniziale crea reputazione, il volume genera scala, i segmenti speciali ampliano il perimetro competitivo e il comparto energetico stabilizza l'ecosistema complessivo. Ogni livello prepara il successivo, e nessuno è davvero autonomo.

Tesla ha costruito una curva di sviluppo piuttosto rara nel settore automobilistico, prima ha chiesto al mercato di riconoscerla, poi gli ha chiesto di comprarla, infine ha iniziato a ridefinirne i confini.

Questa architettura spiega anche perché Tesla riesca a parlare contemporaneamente a pubblici diversi.

Al cliente premium offre prestazione e distintività; al cliente mainstream offre un prodotto che riduce progressivamente il divario tra costo e percezione di valore; al cliente professionale o industriale propone soluzioni legate alla funzionalità, alla capacità di carico o all'efficienza energetica; al mercato energetico offre una piattaforma complementare che collega auto, batteria e rete. La segmentazione, in sostanza, non serve soltanto a vendere più prodotti. Serve a costruire una coerenza narrativa e industriale che fa apparire il marchio meno come un insieme di modelli e più come un'infrastruttura di mobilità e energia.

Ed è proprio questa la ragione per cui il caso Tesla è diventato, nel dibattito manageriale, qualcosa di più di un caso automotive: è un caso di riposizionamento di mercato attraverso la segmentazione intelligente dell'offerta.

3.3. Tesla tra Blue Ocean Strategy e digitalizzazione dell'acquisto

Alla luce della cornice teorica sviluppata nel capitolo precedente, il caso Tesla può essere letto come una combinazione tra strategia oceano blu e digitalizzazione della relazione con il cliente. La specificità dell'impresa non consiste soltanto nell'aver prodotto veicoli elettrici performanti, ma nell'aver costruito intorno a tali veicoli un sistema coerente di prodotto, canale, infrastruttura, software, dati e servizio. Per questo motivo l'analisi del caso non può limitarsi alla storia aziendale o alla gamma dei modelli, ma deve considerare il modo in cui Tesla ha modificato le condizioni stesse della competizione.

La digitalizzazione rafforza questa lettura perché rende il rapporto con il cliente meno mediato e più continuo. Il sito, gli store di proprietà, l'applicazione, gli aggiornamenti over-the-air, i service center e la rete Supercharger concorrono a costruire un'esperienza nella quale informazione, acquisto, utilizzo e assistenza non sono momenti separati. In tal modo Tesla trasforma il customer journey in una parte integrante del proprio vantaggio competitivo: il cliente non acquista soltanto un'automobile, ma entra in un ecosistema capace di accompagnare il prodotto lungo tutto il suo ciclo di vita.

Nel caso Tesla, questa impostazione è leggibile fin dalla fase iniziale. L'impresa non entra nell'automotive per imitazione, né per semplice aggiunta di una motorizzazione elettrica a una struttura già tradizionale, entra cercando di costruire un mercato nuovo attorno a un'idea diversa di automobile. Il Roadster prima e la Model S poi hanno avuto una funzione chiaramente dimostrativa, mostrare che il veicolo elettrico poteva essere desiderabile, veloce, tecnologicamente avanzato e posizionato nella fascia alta, cioè in un segmento in cui l'acquisto è anche identità, status e aspettativa di prestazione. Questa progressione, dal prodotto di nicchia a quello più accessibile, è coerente con una strategia che parte dall'alto per finanziare la scalata successiva. Nella letteratura universitaria che ha analizzato Tesla come caso di business model innovation, emerge proprio questa logica, l'impresa costruisce la propria traiettoria non con la difesa di un perimetro esistente, ma con

un'estensione graduale della domanda, sostenuta da innovazione tecnologica, collaborazione industriale e un canale di vendita non convenzionale⁴³.

Tabella 3. 2 Leve di oceano blu nella traiettoria strategica di Tesla

Leva strategica	Manifestazione nel caso Tesla	Effetto competitivo
Differenziazione iniziale	Roadster e Model S come veicoli premium ad alto contenuto tecnologico	Legittimazione dell'elettrico come prodotto desiderabile, non sacrificato
Segmentazione progressiva	Passaggio successivo verso Model 3 e Model Y	Allargamento del mercato e riduzione della dipendenza dalla sola fascia alta

⁴³ Mansfeld, A., & Dill, A. (2025). How digitalization is impacting the customer journey: Aligning the needs of OEMs, dealerships, and consumers in Germany's automotive market. *Journal of International Business Research and Marketing*, 9(1), 7–14.
Pantouvakis, A., & Gerou, A. (2022). The theoretical and practical evolution of customer journey and its significance in services sustainability. *Sustainability*, 14(15), 9610.

Leva strategica	Manifestazione nel caso Tesla	Effetto competitivo
Controllo del canale	Vendita diretta tramite sito e store di proprietà	Maggiore controllo di prezzo, esperienza cliente e feedback
Infrastruttura proprietaria	Rete Supercharger e standard di ricarica	Riduzione dell'ansia da autonomia e aumento della fedeltà al sistema Tesla
Ecosistema integrato	Veicoli, software, energia, accumulo e servizi	Creazione di un'offerta difficile da replicare con la logica automobilistica tradizionale

La tabella aiuta a vedere con maggiore nitidezza il punto centrale: Tesla non ha costruito il proprio vantaggio competitivo soltanto sul prodotto, ma sull'insieme delle condizioni che rendono possibile quel prodotto. La strategia, infatti, non coincide con la vettura in sé; comprende il modo in cui il veicolo viene presentato, acquistato, ricaricato, assistito e, più in generale, inserito in un ecosistema di mobilità e di energia.

È questo il tratto che più avvicina Tesla alla logica dell'oceano blu: non la semplice differenziazione estetica o tecnica, ma la costruzione di un'offerta completa, capace di spostare il campo di battaglia competitivo⁴⁴.

Un altro aspetto decisivo riguarda il canale distributivo. Tesla ha progressivamente abbandonato l'idea dell'intermediazione tradizionale, scegliendo invece una logica direct-to-consumer fondata sul sito web e su punti vendita di proprietà. Nella documentazione societaria più recente si afferma esplicitamente che le vendite avvengono senza ricorrere alla pubblicità tradizionale e a costi di marketing relativamente contenuti, nello stesso tempo, la rete commerciale proprietaria viene presentata come strumento per controllare inventario, prezzi, servizio post-vendita, informazione al consumatore e rapidità del riscontro clienti.

Questa scelta ha un significato strategico molto preciso: sottrae Tesla alla dipendenza dai concessionari, le consente di costruire un rapporto più diretto con il pubblico e rafforza la coerenza tra immagine di marca e esperienza di acquisto. La strategia oceano blu non tratta soltanto di vendere in modo diverso, ma di rendere diverso il processo stesso con cui il mercato incontra il prodotto.

A questo si aggiunge il tema dell'infrastruttura, che nel caso Tesla non è secondario ma costitutivo. La società ha costruito una rete globale di Supercharger e ha progressivamente aperto lo standard NACS anche ad altri operatori, trasformando

⁴⁴ Tesla, Inc. (2025). *Annual report on Form 10-K for the fiscal year ended December 31, 2024*.

una barriera potenziale alla diffusione del veicolo elettrico in una fonte di vantaggio competitivo e di legittimazione sistemica.

La letteratura più risalente su Tesla sottolinea come la rete di ricarica sia stata una delle risposte più efficaci all'“ansia da autonomia”, cioè alla percezione che l'elettrico fosse poco adatto all'uso quotidiano e ai lunghi spostamenti; i documenti societari più recenti mostrano invece come quella rete sia diventata un elemento strutturale dell'ecosistema Tesla, capace di rafforzare il brand, favorire il controllo del servizio e, al tempo stesso, sostenere l'adozione su scala più ampia. Anche qui il ragionamento è pienamente compatibile con l'oceano blu, ciò che inizialmente appare come vincolo di mercato viene trasformato in componente dell'offerta⁴⁵.

La stessa logica vale per l'integrazione verticale. Tesla ha investito in competenze interne di progettazione, test engineering, automazione produttiva, gestione del powertrain, integrazione batteria-corpo vettura e sviluppo di prodotti per l'energy generation and storage.

Il risultato non è una semplice sommatoria di attività, ma una piattaforma industriale che tende a rendere più difficile la replica da parte dei concorrenti tradizionali. Qui la Blue Ocean Strategy non va confusa con un generico desiderio di innovare: è piuttosto una grammatica del posizionamento, in cui la novità non si limita a un tratto di prodotto, ma investe l'architettura del business. Il caso Tesla

⁴⁵ Ivi.

mostra come la creazione di mercato possa derivare dalla combinazione di tecnologia, canale, infrastruttura e narrazione, cioè da un assetto complessivo in cui il cliente non compra soltanto un'auto, ma entra in un sistema.

In questa prospettiva, Tesla non si limita a competere nel mercato dei veicoli elettrici, contribuisce a definirne i confini. Ed è qui che la lettura in chiave blue ocean diventa davvero efficace. L'impresa non ha cercato soltanto una quota di domanda esistente, ha lavorato per creare domanda nuova, ridefinendo il significato stesso di mobilità elettrica, il rapporto tra prodotto e servizio e la relazione tra automobile ed energia.

Il punto più interessante, però, è che questa non appare come una scelta isolata o improvvisata, bensì come una sequenza coerente di mosse strategiche: entrata nel segmento premium, controllo del canale, sviluppo dell'infrastruttura, progressiva estensione di gamma, integrazione con il sistema energetico.

Per questa ragione Tesla rappresenta un caso esemplare di posizionamento in un mercato ancora in trasformazione, nel quale il vantaggio competitivo nasce non dal presidio di uno spazio già saturo, ma dalla capacità di aprire uno spazio nuovo e renderlo abitabile.

CONCLUSIONI

Questo lavoro ha mostrato come il settore automotive non possa più essere letto attraverso una sola chiave interpretativa. La trasformazione in corso riguarda contemporaneamente la struttura industriale, la transizione energetica, l'evoluzione normativa, la digitalizzazione dei canali e il comportamento del consumatore. L'automobile non è più soltanto un bene durevole prodotto da una filiera manifatturiera complessa, ma diventa il punto di convergenza tra tecnologia, energia, dati, servizi e regolazione pubblica.

Il primo capitolo ha ricostruito il contesto entro cui questa trasformazione si realizza. Il mercato automobilistico è emerso come un settore ad alta intensità di capitale, fortemente internazionalizzato, esposto ai cicli della domanda e sempre più dipendente dall'innovazione. La crescita dell'auto elettrica, letta dentro il quadro della green economy, ha evidenziato che la transizione non coincide con una semplice sostituzione del motore termico, ma con una ridefinizione della catena del valore, nella quale batterie, infrastrutture di ricarica, software, standard ambientali e politiche europee assumono una funzione strategica.

Il secondo capitolo ha fornito la cornice teorica necessaria a interpretare tale cambiamento. La Blue Ocean Strategy ha permesso di chiarire come un'impresa possa costruire nuovi spazi di mercato non limitandosi a competere sugli attributi tradizionali, ma ridefinendo il valore percepito dal cliente e allineando prodotto,

canale, servizio e modello economico. La digitalizzazione dell'acquisto ha poi mostrato che il rapporto tra impresa e consumatore non si esaurisce più nella transazione: si articola in un customer journey distribuito, fatto di touchpoint online e offline, dati, interazioni, configurazioni, assistenza e continuità post-vendita.

Il terzo capitolo ha applicato questa cornice al caso Tesla. L'analisi ha evidenziato che la traiettoria dell'impresa non può essere spiegata soltanto attraverso la qualità tecnica dei veicoli elettrici. Tesla ha costruito il proprio posizionamento attraverso una sequenza coerente di scelte: ingresso nel segmento premium, progressiva estensione verso modelli di volume, integrazione verticale, sviluppo di un'infrastruttura proprietaria di ricarica, controllo diretto del canale distributivo e uso del digitale come elemento strutturale della relazione con il cliente. In questa prospettiva, il vantaggio competitivo nasce dall'ecosistema complessivo più che dal singolo prodotto.

La risposta agli obiettivi della ricerca è quindi duplice. Da un lato, il caso Tesla conferma che la competitività nell'automotive contemporaneo dipende dalla capacità di integrare innovazione tecnologica, sostenibilità e conformità normativa. Dall'altro, mostra che la digitalizzazione dell'acquisto non è un fenomeno accessorio, ma una leva strategica attraverso cui l'impresa può governare il percorso del cliente, ridurre le intermediazioni, raccogliere informazioni e costruire continuità tra vendita e post-vendita. La principale criticità resta la necessità di rendere questo modello sostenibile su larga scala, perché infrastrutture, accessibilità

economica, fiducia dei consumatori e capacità produttiva continuano a rappresentare condizioni decisive per il consolidamento della mobilità elettrica.

In conclusione, Tesla rappresenta un caso utile non perché possa essere considerata un modello automaticamente replicabile, ma perché rende visibile la direzione della trasformazione dell'automotive: da settore fondato prevalentemente sulla produzione e distribuzione del veicolo a sistema integrato di mobilità, energia, software, dati e relazione con il cliente. È in questo passaggio che si colloca il significato più rilevante dell'elaborato: comprendere l'automobile contemporanea significa ormai comprendere l'intero ecosistema che la rende possibile, la sostiene e ne organizza l'esperienza di mercato.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Abdelkader, G., Elgazzar, K., & Khamis, A. (2021). Connected vehicles: Technology review, state of the art, challenges and opportunities. *Sensors*, 21(22), 7712.

ACEA. (2025). *The automobile industry pocket guide 2025/2026*. European Automobile Manufacturers' Association.

ANFIA. (2025). *Focus autovetture Europa e mercati internazionali – Gennaio 2025*. Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica.

Braidy, A., Pokharel, S., & ElMekkawy, T. Y. (2025). Research perspectives on innovation in the automotive sector. *Sustainability*, 17(7), 2795. <https://doi.org/10.3390/su17072795>

European Commission. (n.d.). *Cars and vans*. Directorate-General for Climate Action.

European Commission. (2025). *Transport and the Green Deal*. European Commission.

European Parliament, & Council of the European Union. (2023). *Regulation (EU) 2023/1542 of the European Parliament and of the Council of 12 July 2023 concerning batteries and waste batteries, amending Directive 2008/98/EC and Regulation (EU) 2019/1020 and repealing Directive 2006/66/EC*. *Official Journal of the European Union*, L 191, 1–117.

International Energy Agency. (2025). *Global EV Outlook 2025: Trends in electric car markets*. International Energy Agency.

Ibilio, N. (2023). *L'industria automobilistica nell'era della mobilità elettrica*. Torino: Giappichelli Editore.

Istituto Nazionale di Statistica. (2025). *Goal 7. Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni*. Rapporto SDGs 2024. Roma: Istat.

Istituto Nazionale di Statistica. (2026). *Settore 29 – Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi*. Roma: Istat.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy: Expanded edition. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Lang, J. W., Reber, B., & Aldori, H. (2021). How Tesla created advantages in the EV automotive paradigm through an integrated business model of value capture and value creation. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(1), 385–404.

Mansfeld, A., & Dill, A. (2025). How digitalization is impacting the customer journey: Aligning the needs of OEMs, dealerships, and consumers in Germany's automotive market. *Journal of International Business Research and Marketing*, 9(1), 7–14.

- Mayer-Schönberger, V., & Cukier, K. (2013). *Big data: A revolution that will transform how we live, work, and think*. London: John Murray.
- Mangram, M. E. (2012). The globalization of Tesla Motors: A strategic marketing plan analysis. *Journal of Strategic Marketing*, 20(4), 289–312.
- Musk, E. (2006, August 2). *The Secret Tesla Motors Master Plan (just between you and me)*. Tesla Motors.
- Niemand, T., Kraus, S., Mather, S., & Cuenca-Ballester, A. (2020). Multilevel marketing: Optimizing marketing effectiveness for high-involvement goods in the automotive industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(4), 1367–1392.
- Ojha, R., Mathew, J., & Venkatesh, U. (2021). Excellence through downstream innovation in times of pandemic: Insights from the auto sector. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 16(Suppl 1), S16–S28. <https://doi.org/10.1007/s42943-021-00032-w>
- Pantouvakis, A., & Gerou, A. (2022). The theoretical and practical evolution of customer journey and its significance in services sustainability. *Sustainability*, 14(15), 9610.
- Tesla, Inc. (2025). *Annual report on Form 10-K for the fiscal year ended December 31, 2024*. Tesla Investor Relations.
- Vance, A. (2015). *Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the quest for a fantastic future*. New York, NY: HarperCollins Publishers.

Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97–121.

https://www.anfia.it/images/studi-statistiche/documenti/IMMATRICOLAZIONI/MONDO/EU_UFTA/2025/2025.01_Focus_Ue_Mercati_Internazionali.pdf

https://www.ansa.it/documents/1746002950511_ItaliaProduzioneindustriaautomotiveFebbraio2025.pdf

<https://confindustria.it/home/centro-studi/prodotti/previsioni/rapporto/focus/rapporto-previsione-economia-italiana-autunno-2024/c8047b74-2737-4c8f-a1fa-704c4c4b5c34>

<https://v2charge.com/it/tipi-di-auto-elettriche/>

<https://www.monzanet.it/novita-tecnologiche-automotive/>

<https://www.circulareconomylab.it/content/circularEconomy/it/news/EconomiaCircolareAutomotivePercorsiedEsempi.html>

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

<https://www.blueoceanstrategy.com/what-is-blue-ocean-strategy/>

https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=JbhTEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1973&dq=ocean+blu+strategy+tesla+&ots=nFHvjbjkE&sig=cnai3gF0bivtNO8S3VhRTeOwF5g&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

<https://4books.com/it/magazine/l-ascesa-di-tesla-innovazione-e-visione-nel-settore-automotive>

<https://www.digital4pro.com/2020/08/05/la-blue-ocean-strategy-di-kim-e-mauborgne/>

INDICE DELLE FIGURE

Figura1. 1 ANFIA – Focus Automotive Europa e mercati internazionali 2025	4
Figura1. 2 Architettura dei veicoli elettrici	12
Figura 2. 1 Red Ocean vs Blue Ocean Strategy - Kim e Mauborgne	22
Figura 3. 1 Il logo di Tesla	38
Figura 3. 2 Modelli Tesla	45

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1. 1 Principali caratteristiche del mercato automobilistico	6
Tabella 1. 2 Le principali trasformazioni tecnologiche e i relativi vincoli normativi nel settore automotive	18
Tabella 2. 1 Fasi del customer journey nell'automotive digitale	31
Tabella 3. 1 Segmentazione della gamma Tesla e funzione strategica dei modelli	50
Tabella 3. 2 Leve di oceano blu nella traiettoria strategica di Tesla	54