



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Marketing

**LA SOSTENIBILITÀ NEL SETTORE
DELL’AUTOMOTIVE, UN FOCUS SUL RUOLO DEL
CONCESSIONARIO. IL CASO: PIERALISI F.LLI
SPA, DEALER VOLVO.**

**SUSTAINABILITY IN THE AUTOMOTIVE SECTOR,
A FOCUS ON THE ROLE OF THE DEALER. THE
CASE: PIERALISI F.LLI SPA, VOLVO DEALER.**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Valerio Temperini

Tesi di Laurea di:
Leonardo Manzotti

Correlatore: Chiar.mo
Prof. Andrea Sabatini

Anno Accademico 2021 – 2022

Alla mia famiglia

INDICE

Introduzione.....	6
Capitolo I La sostenibilità ambientale.....	9
1.1 Quando, come e perché si arriva a parlare di sostenibilità. Storia e definizione della sostenibilità ambientale.	9
1.2 Green marketing	13
1.2.1 Alcuni esempi: Ikea, Patagonia e Lego	20
1.3 Greenwashing	26
1.3.1 Alcuni esempi: The Coca-Cola Company, H&M e Volkswagen AG..	29
1.4 Vantaggi (industriali, normativi e competitivi) per le aziende sostenibili.....	32
1.5 Il concetto di sostenibilità è stato ben compreso dalle aziende?	35
Capitolo II La sostenibilità ambientale nel settore dell'automotive.....	37
2.1 Impatto del settore sulla sostenibilità	37
2.2 Storia ed evoluzione del settore.....	46
2.2.1 Focus sulla situazione attuale: globalizzazione e delocalizzazione	57

2.2.2 La trasformazione dei consumi: dal concetto di possesso a quello di utilizzo e le tipologie di finanziamento del prezzo di acquisto	61
2.2.3 Le auto elettriche e ibride: il mercato è sufficientemente maturo?	66
2.2.4 Il settore visto in un'ottica green di "sistema auto"	73
2.2.5 L'ultimo attore nella filiera dell'automotive: il concessionario	82
2.2.6 Il concessionario a rischio chiusura. Come può evitarla?	89
2.2.7 Focus sulle opzioni di sostenibilità attuabili dai concessionari.....	93
 Capitolo III La percezione del tema green. Caso: Pieralisi F.Ili Spa, concessionario marchio Volvo	 97
3.1 Il marchio Volvo: storia e principi guida del brand	97
3.1.1 La sostenibilità del marchio (azioni per il clima, economia circolare e business etico)	106
3.1.2 Le concept car: focus sulla 360C	111
3.1.3 La comunicazione green dell'azienda	116
3.2 Storia e organizzazione aziendale dell'azienda Pieralisi F.Ili Spa	123
3.3 Dinamiche di un concessionario Volvo e curiosità	130
3.3 Analisi vendite del concessionario	139
3.4 Indagine sull'importanza del tema green nel settore dell'automotive tra i clienti	143

3.5 Percezione del marchio Volvo per quanto concerne il campo della sostenibilità.....	158
3.6 Analisi del green marketing aziendale attuale di Pieralisi (ai clienti “arriva” il messaggio sui vantaggi dell’auto green?)	163
3.7 Le possibili strategie di green marketing attuabili in futuro dalla casa madre (Volvo) e dal concessionario (Pieralisi)	169
3.8 Il ruolo del concessionario Pieralisi: come dimostrare di essere ancora utile alla casa madre (Volvo).....	173
Conclusioni.....	181
Bibliografia.....	190
Sitografia	194
Appendice	199

INTRODUZIONE

Il termine ed il tema della sostenibilità ambientale focalizza, come forse nessun altro, l'attenzione degli abitanti del Pianeta Terra del terzo millennio. La ricerca, sempre più pressante ed urgente, delle soluzioni alle problematiche relative all'inquinamento ed allo sfruttamento del globo, è diventata un'azione da cui dipende ormai la vita stessa dell'uomo. Trattare il tema della sostenibilità dunque diventa ormai una necessità, se non addirittura un obbligo civile. Questo elaborato si sofferma sull'automotive, uno dei settori che senza dubbio influisce ed influenza in maniera importante l'ambiente e dunque il futuro dell'intero Pianeta. Oltre alle dannose emissioni generate dai motori delle auto, occorre andare a valutare anche l'impatto dell'intera filiera produttiva e distributiva. Per questo, alla pari dei produttori, il concessionario (o dealer), nella *supply chain*, riveste certamente un ruolo primario e decisivo. La figura del concessionario dunque, nella sua veste di attore protagonista, è il primo elemento su cui concentrare azioni ed attenzioni in funzione del raggiungimento di un livello soddisfacente di sostenibilità ambientale per l'intera filiera. In questa logica si è scelto di lavorare su un elaborato che pone l'attenzione dapprima sul settore dell'automotive in generale, poi approfondisce l'analisi dell'attuale situazione del dealer, le sue azioni e le sue strategie presenti e

future ed infine prende in esame il caso pratico del concessionario Pieralisi, del brand Volvo.

L'elaborato viene sviluppato in tre capitoli. Nel primo si parla del concetto di sostenibilità, partendo dalla nozione più generale e declinandola poi sempre più nello specifico. Si affrontano ed analizzano a seguire gli importanti concetti di green marketing e greenwashing, con l'ausilio di diversi esempi. Il capitolo si conclude con le importanti ragioni che prepotentemente ed ineluttabilmente devono spingere l'impresa verso l'assimilazione quasi osmotica del concetto di sostenibilità.

Nel secondo capitolo si valuta analiticamente l'impatto che il settore dell'automotive ha sulla sostenibilità ambientale. Si passa attraverso l'analisi empirica dei dati quantitativi, per arrivare alla storia ed all'evoluzione del settore fino ad oggi. In particolare si pone attenzione sulla situazione attuale, con focus sulla nuova mobilità green e sulla filiera produttiva sempre più sostenibile e infine si attenziona la figura del concessionario auto, che sta conoscendo ed affrontando cambiamenti epocali a livello strutturale e strategico e che, come si è già detto, è attore protagonista della battaglia sulla sostenibilità (anche perché è l'ultimo e forse più importante anello della catena degli "influencer", che devono orientare la scelta del consumatore del prodotto auto, verso il green).

Il terzo capitolo si concentra sul concessionario Pieralisi Volvo. Dapprima si presentano rispettivamente la storia e le peculiarità del brand Volvo e del Gruppo

Pieralisi, fino a evidenziarne tutte le iniziative in tema green. Poi si procede analizzando, commentando e valutando i dati emersi dalle risposte al questionario sottoposto (tramite i social o via email) a clienti, potenziali tali o comunque a soggetti interessati al concessionario (dato che seguono quest'ultimo sui social). Il questionario, con sullo sfondo sempre il tema della sostenibilità, si compone di 18 domande ed è diviso in tre parti (informazioni demografiche, tema green nel settore auto e il Gruppo Pieralisi, oltre al marchio Volvo). Il capitolo e con esso l'intero elaborato, si conclude con l'indicazione delle eventuali possibili azioni che i dealer possono mettere in pratica, per validare concretamente e positivamente il loro ruolo di protagonisti nella filiera, all'interno del tema della sostenibilità ambientale.

Capitolo I

LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

1.1 Quando, come e perché si arriva a parlare di sostenibilità. Storia e definizione della sostenibilità ambientale.

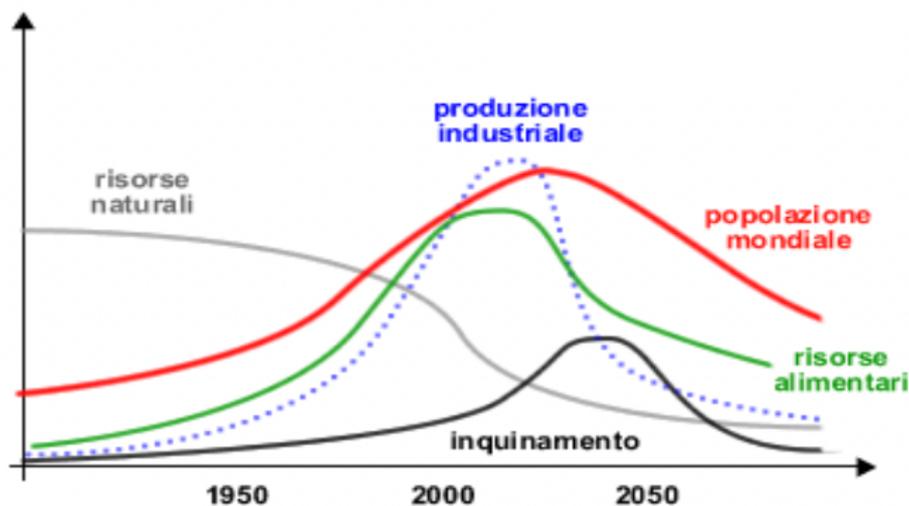
Negli anni '70 si inizia a porre particolare attenzione al tema della sostenibilità ambientale. Alcuni episodi (come indicati brevemente di seguito), fanno da apripista ad una modifica di pensiero e coscienza, che conduce ad un modo di ragionare e concepire l'ambiente come elemento essenziale del futuro del Pianeta. Il 22 aprile del 1970 viene istituita negli Stati Uniti la "Giornata Mondiale della Terra"¹; nel 1972 il "Club di Roma"² pubblica il "Rapporto sui limiti dello Sviluppo", un documento nel quale si fa luce sull'insostenibilità della crescita demografica, del consumo di materie prime, dell'industrializzazione e

¹ È una manifestazione a favore della sostenibilità ambientale e la salvaguardia del pianeta che coinvolge ad oggi ben 193 paesi e conta più di un miliardo di partecipanti. La Giornata della Terra viene costituita dal senatore degli Stati Uniti Gaylord Nelson dopo il disastro ambientale del 1969 avvenuto a Santa Barbara in California (fuoriuscita del petrolio dai pozzi della Union Oil).

² Il Club di Roma è un'associazione non governativa e no-profit fondata nel 1968 e formata dai capi di Stato di tutti e 5 i continenti, da scienziati, da economisti e da personaggi di rilievo nel mondo economico. Si occupa di analizzare e trovare delle soluzioni alle situazioni che l'umanità si trova ad affrontare sviluppandosi, cercando di rendere tale sviluppo sostenibile.

dell'inquinamento (figura 1.1). A tal proposito viene proposto come soluzione, appunto, uno “sviluppo sostenibile”; nel 1972 c'è anche la prima conferenza delle Nazioni Unite sull'ambiente, conferenza che rappresenta un primo passo ufficiale nella direzione di uno sviluppo sostenibile; nel 1973 la crisi petrolifera e poi la successiva crisi energetica nel 1979, mettono a nudo la totale dipendenza del mondo occidentale dal petrolio dei paesi arabi e spingono verso la ricerca di fonti energetiche alternative, con un primo approccio, pur se ancora in una fase quasi pionieristica e visionaria, al concetto di un'alternativa anche green.

Figura 1.1: La previsione dell'evoluzione futura



Fonte: Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., Behrens III, W. W. (1972). *I limiti dello sviluppo*, Roma: Mondadori.

A seguire, dopo questa prima indotta, se non quasi forzata, presa di coscienza, il concetto di sostenibilità ambientale inizia, prima ad infastidire, poi ad occupare, i

pensieri e le azioni delle nazioni. Esso inizia a poco a poco, certamente non senza difficoltà, pratiche ma soprattutto anche politiche, a diventare un must, un obiettivo da raggiungere, visto come una soluzione imprescindibile, quasi una luce in fondo al tunnel. Si ripercorrono dunque ora, di seguito, fatta salva la premessa, i fatti e gli avvenimenti più rilevanti degli ultimi trent'anni sul tema della sostenibilità. Il primo evento di rilievo risale al 1987, anno in cui viene pubblicato il rapporto Brundtland³, nel quale, con parole assai significative, si definisce lo sviluppo sostenibile come: “quello sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri”. Successivamente, nel 1992, si tiene a Rio de Janeiro la “Conferenza delle nazioni unite sull'ambiente e lo sviluppo”, conferenza che produce un importante output: l'Agenda 21⁴. Il documento costituisce una sorta di programma d'azione e di intervento, ritenuto non ulteriormente dilazionabile, sul Pianeta, ponendo l'attenzione su tre aspetti: economia, società ed ambiente. Successivamente, nel 1999, Kofi Annan⁵ crea il Global Compact delle Nazioni Unite. Si tratta di un patto

³ Conosciuto anche come *Our Common Future*, prende il nome da Gro Harlem Brundtland, una politica norvegese molto impegnata nel tema ambientalistico.

⁴ Il nome è riferito al secolo in cui questo piano viene applicato, cioè il XXI. L'agenda 21 consiste in un piano d'azione di 40 capitoli suddivisi in quattro parti (macro-argomenti) che sono: dimensione economica e sociale; conservazione e gestione delle risorse; rafforzamento del ruolo dei gruppi più significativi; mezzi di esecuzione del programma.

⁵ Kofi Annan (1938-2018) è stato il settimo segretario generale delle Nazioni Unite in carica dall'1 gennaio 1997 al 31 dicembre 2006.

di collaborazione tra le aziende di tutto il mondo, che scelgono liberamente di parteciparvi, con lo scopo di raggiungere una globalizzazione sostenibile, attraverso un insieme di azioni e principi. Nel 2000 vengono emanati i “Millenium Development Goals” (MDGs) nei quali vengono definiti otto specifici obiettivi da raggiungere entro il 2015. In realtà, pur rappresentando una buona iniziativa, si tratta per lo più di pratiche assistenziali nei confronti dei Paesi più in difficoltà, con ciò privilegiando un piano di breve periodo limitato nei fini, piuttosto che un piano più lungimirante di crescita e sviluppo sostenibile. Successivamente, nel 2012, l’Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU) crea il documento “*The future we want*”, che, pur ispirandosi ai MDGs, mette però le basi per arrivare ai “Sustainable Development Goals” (SDGs). Ed infatti poi, nel 2015, si definiscono con l’Agenda 2030 i 17 SDGs⁶, con 169 Target e più di 240 indicatori, rappresentando questo il documento per obiettivi più “pesante” fino ad allora emesso, sia in considerazione della specificità degli argomenti trattati, sia in funzione dell’autorevolezza dell’Organismo emittente. Viene inoltre definitivamente acquisita la definizione di sostenibilità, basata su tre pilastri: economia, società e ambiente (alcuni tendono ad

⁶ I 17 obiettivi sono: sconfiggere la povertà; sconfiggere la fame; salute e benessere; istruzione di qualità; parità di genere; acqua pulita e servizi igienico-sanitari; energia pulita e accessibile; lavoro dignitoso e crescita economica; imprese, innovazione e infrastrutture; ridurre le disuguaglianze; città e comunità sostenibili; consumo e produzione responsabili; lotta contro il cambiamento climatico; vita sott’acqua; vita sulla terra; pace, giustizia e istituzioni solide; partnership per gli obiettivi.

inserire anche un quarto pilastro, cioè le istituzioni nella loro funzione di elemento connettore tra i tre pilastri appena citati)⁷.

Per quanto riguarda invece il concetto di sostenibilità ambientale non esiste una definizione univoca, però volendone dare una si può riprendere la definizione di sviluppo sostenibile con un focus però solamente sulle risorse naturali (e non anche sugli altri due pilastri)⁸.

1.2 Green marketing

Il green marketing si inizia ad affermare negli anni '90 insieme con il concetto di sviluppo sostenibile. In particolare, con l'espressione green marketing, si vuole indicare l'insieme delle attività che contribuiscono a progettare, sviluppare e commercializzare i prodotti e/o i servizi, che soddisfano le necessità e i bisogni dei

⁷ A tal proposito nel 1994 John Elkington spiega il concetto di sostenibilità presentando il modello della *The Triple Bottom Line* o delle 3P: pianeta (dimensione ambientale), persone (dimensione sociale) e profitto (dimensione economica). Nello specifico Elkington presenta come solamente se l'azienda fa un perfetto mix di queste variabili riesce a generare profitti ed a ottenere un vantaggio competitivo di medio-lungo periodo.

⁸ Per quanto riguarda il concetto di sostenibilità ambientale per completezza si presenta anche una definizione più tecnica proposta dal The Natural Step (un'associazione fondata in Svezia nel 1989 da Karl-Henrick Robert con la missione di accelerare la transizione verso una società globale realmente sostenibile), che si basa su quattro tipologie di riduzione differenti cioè: ridurre la produzione di sostanze e composti chimici, ridurre l'estrazione di sostanze naturali dalla crosta terrestre, ridurre gli ostacoli che impediscono alle persone di soddisfare i bisogni umani e ridurre il degrado fisico della natura e dei processi naturali.

potenziali clienti, apportando un minore impatto negativo sull'ambiente se non addirittura cercando di apportare dei benefici, rispetto alle alternative offerte dal mercato.

Esattamente come per le tradizionali strategie di marketing, anche nel progettare una buona strategia di green marketing si fa riferimento alle 4GP⁹, cioè le variabili controllabili dall'azienda, che devono essere combinate per raggiungere gli obiettivi da essa prefissati. Nella fattispecie:

- prodotto (verde): un prodotto che sia eco-friendly e che quindi sia realizzato tutelando l'ambiente (usando prodotti riciclabili, ad esempio);
- prezzo (verde): idealmente uguale ai prodotti "non sostenibili", ma nella realtà quasi sempre leggermente più alto. Pur tuttavia però gli acquirenti green si fanno carico del sovrapprezzo, perché disposti a pagare una sorta di *fee* per l'ambiente;
- luogo (verde): la logistica per muovere i prodotti in questione deve essere sostenibile, così come il *packaging*, prodotto spesso con materiali riciclati (è intuitivo capire come in quest'ottica siano preferiti i prodotti locali o addirittura a km 0, piuttosto che prodotti importati da lontano);

⁹ Sostanzialmente sono le stesse 4P del marketing mix tradizionale (teorizzate da McCarthy, ma diffuse da Kotler), cui si aggiunge la lettera G di "green".

- promozione (verde): la comunicazione con gli stakeholders deve essere incentrata sulle iniziative green dell'azienda attuali e future, con il fine di migliorare l'immagine complessiva del brand (focus su sostenibilità del marchio).

Un prezioso contributo sul tema del green marketing è offerto da John Grant nel suo libro "Il manifesto del green marketing". In esso l'autore argomenta come il green marketing non possa prescindere da una strategia basata sugli elementi essenziali definiti come "le cinque I", cioè:

- intuitivo: bisogna rappresentare le innovazioni sostenibili come intuitive e agevolmente utilizzabili, per far sì che i consumatori le vedano come qualcosa di normale da comperare (acquisti da far entrare nella quotidianità delle persone)¹⁰;
- integrante: deve permettere la simbiosi tra gli aspetti socio-ambientali e quelli economici;
- innovativo: occorre creare qualcosa di nuovo in termini di prodotti e stili di vita, per soddisfare in modo diverso, ma più eco-sostenibile, identici precedenti (vecchi) bisogni (ad esempio il car sharing¹¹ è una nuova

¹⁰ "Il green marketing punta a far sembrare normali i prodotti e i servizi sostenibili e non a far sembrare sostenibili quelli normali". Fonte: Grant, J. (2009). *Green marketing. Il manifesto*. Milano: Brioschi, pag. 50.

¹¹ Cfr. capitolo 2.

innovativa modalità di soddisfare il bisogno atavico di muoversi delle persone);

- invitante: offrire una soluzione che sia di qualità, percepita dai consumatori come un miglioramento, invece che come un compromesso o un sacrificio;
- informato: occorre che il green marketing non si basi più solo sul proporre un'immagine¹² "apparente", bensì deve creare conoscenza e consapevolezza, affinché la scelta dei consumatori sia dapprima cosciente e poi soprattutto valida e conveniente.

L'azienda che decide di applicare una buona strategia di green marketing deve innanzitutto assicurarsi di creare una brand identity, caratterizzata dall'attenzione da parte dell'intera struttura (management e maestranze) al tema green. Si dovrebbe perciò prendere in considerazione l'idea di mettere in essere una strategia di green marketing proprio a livello macro (aziendale), piuttosto che a livello micro (singolo prodotto o linea di prodotto). Per raggiungere una forte brand identity, in ottica green, l'azienda può e deve intervenire nei processi produttivi, nello smaltimento dei rifiuti (legale ed eco-sostenibile), nell'educazione del consumatore (affinché sia

¹² L'immagine viene considerata da alcuni la sesta I.

responsabilizzato nei suoi consumi), nell'educazione dei propri dipendenti¹³ e nell'acquisizione delle certificazioni necessarie¹⁴.

Grant nella sua opera, che come detto rappresenta il caposaldo del green marketing, presenta anche una matrice (Figura 1.2), utile per orientarsi, soprattutto a livello di scelte manageriali.

Sulle colonne della matrice troviamo tre macro-categorie, diverse tra loro sulla base degli obiettivi fissati per ognuna di esse:

- verde: stabilire nuovi standard dei prodotti e del complesso aziendale, per far diventare l'azienda veramente green (con l'obiettivo di ottenere risultati prettamente commerciali);
- più verde: condividere la mission di integrare clienti ed ambiente, promuovendo iniziative e varie attività che responsabilizzino e istruiscano il consumatore (i primi risultati sono quelli ambientali, cui seguono quelli commerciali);
- verdissimo: sostenere l'innovazione a favore di nuovi business model, nuove abitudini e nuovi servizi, stravolgendo radicalmente la cultura stessa del

¹³ Questo è un punto molto importante dato che infatti solo se i dipendenti credono e comprendono quello che l'azienda vuole proporre possono trasmetterlo ai clienti e far sì quindi che a questi venga riportata la vera identità aziendale.

¹⁴ Solo a titolo esemplificativo le principali certificazioni ottenibili dall'azienda in ambito di sostenibilità sono: l'ISO 4001, l'Emas e l'Ecolabel.

consumatore (i risultati conseguiti in questo caso sono commerciali, ambientali e culturali)¹⁵.

Sulle righe della matrice troviamo poi i vari livelli su cui il green marketing lavora, cioè:

- personale: prodotto/vantaggi/singolo acquirente;
- sociale: significati del marchio/istinto dell'orda/tribù/comunità;
- pubblico: aziende come fonte credibile, leader o partner culturale¹⁶.

Andando più specificatamente ad analizzare i quadranti della matrice, in riferimento a ciascuno di essi, possiamo valutare diverse strategie.

Nella colonna “verde”, analizzandola dall'alto verso il basso, in conseguenza del modus operandi del primo quadrante (dare l'esempio), l'azienda può evidenziare i valori che sta cercando di perseguire e rispettare nei suoi prodotti o processi produttivi; in conseguenza del modus operandi del secondo quadrante (avere partner credibili) può associarsi a partner riconosciuti dai terzi come green (quelli che ad esempio, sic et simpliciter, hanno ottenuto delle certificazioni ambientali); infine, in conseguenza del modus operandi del terzo quadrante (sottolineare i vantaggi collaterali), il suo agire può essere quello di evidenziare i plus indiretti

¹⁵ Questa è la macro-categoria ideale secondo Grant.

¹⁶ Grant, J. (2009). *Green marketing. Il manifesto*. Milano: Brioschi, pag. 54.

indotti dall'acquisto del prodotto sostenibile a vantaggio del consumatore (come ad esempio un'alimentazione più sana).

Nella seconda colonna, quella "più verde", sempre analizzandola dall'alto verso il basso, l'azienda, in conseguenza del modus operandi del primo quadrante (sviluppare il mercato), può cercare di cambiare la domanda, avvalendosi di una migliore e più specifica comunicazione, mirata ad esempio alla propaganda verso un consumo etico (o ad un'etica del consumo); in conseguenza del modus operandi del secondo quadrante invece (creare brand tribali) l'azienda può propugnare un legame tra il brand ed i clienti (generando cioè una sorta di comunità del marchio); in conseguenza del modus operandi del terzo quadrante infine (cambiare le abitudini d'uso), l'azienda può indirizzare il consumatore verso nuovi comportamenti più sostenibili e compatibili con la cultura green.

Infine nell'ultima colonna, quella "verdissima", sempre analizzandola dall'alto verso il basso, in conseguenza del modus operandi del primo quadrante (creare nuovi business concept) l'impresa può cercare di generare un nuovo mercato più sostenibile con nuovi modelli di business (comportamenti, azioni, prodotti); in conseguenza del modus operandi del secondo quadrante di questa colonna (ideare "cavalli di Troia") invece si potrebbero proporre innovazioni sostenibili, racchiuse in un sottofondo più facilmente accettabile dai consumatori, perché riconosciuto come qualcosa di familiare; in conseguenza del modus operandi dell'ultimo quadrante invece (agire sugli stili di consumo) l'impresa potrebbe ipotizzare e

vendere ai mercati nuovi stili di vita, che offrano un'alternativa sostenibile rispetto alle abitudini attuali.

Figura 1.2: La matrice del green marketing di Grant

	<u>a. VERDE</u>	<u>b. PIU' VERDE</u>	<u>c. VERDISSIMO</u>
<u>1. Aziende e Mercati</u>	Dare l'esempio	Sviluppare il mercato	Creare nuovi business concept
<u>2. Social brand e identità</u>	Avere partner credibili	Creare brand tribali	Ideare "Cavalli di Troia"
<u>3. Prodotti e abitudini personali</u>	Sottolineare i vantaggi collaterali	Cambiare le abitudini d'uso	Agire sugli stili di consumo
<i>-Azioni di marketing-</i>	<i>Stabilire nuovi standard</i> <i>Comunicare</i>	<i>Condividere la responsabilità</i> <i>Collaborare</i>	<i>Sostenere l'innovazione</i> <i>Rimodellare la cultura</i>

Fonte: Grant, J. (2009). *Green marketing. Il manifesto*. Milano: Brioschi.

1.2.1 Alcuni esempi: Ikea, Patagonia e Lego

Di seguito vengono proposti tre interessanti esempi di aziende con una brand identity fortemente green e alcune loro strategie specifiche di green marketing rivolte a singole iniziative e/o prodotti:

- Ikea;
- Patagonia;
- Lego.

Il primo caso analizzato è quello di Ikea¹⁷, una delle aziende più attive per quanto riguarda lo sviluppo sostenibile. La sua visione strategica è quella di “creare una vita quotidiana migliore per la maggioranza delle persone” e per far questo si impegna da sempre in tutti i modi possibili. Ikea perciò lavora sulla propria catena del valore per ridurre al minimo le emissioni inquinanti di ozono e dunque limitare l’effetto serra. Ikea si è data per obiettivo quello di avere un impatto positivo entro il 2030 sulle persone e sul pianeta, cercando di garantire una vita sana e sostenibile per i clienti, un business circolare con impatto positivo sul clima ed equità per tutte le persone coinvolte nella propria catena del valore¹⁸. Infine collabora con organizzazioni no profit come AzzeroCO₂¹⁹ e si impegna per dare un aiuto concreto per la salvaguardia degli alberi e per la riforestazione. Con queste iniziative Ikea si presenta come un’azienda certamente sostenibile e certifica il suo status su ogni

¹⁷ Azienda fondata nel 1943 da Ingvar Kamprad in Svezia. Attualmente è un marchio specializzato nell’arredamento per la casa offerto a prezzi accessibili, con materiali di alta qualità e un buon design. Nel 2019 registra un fatturato di 41,3 miliardi di euro di cui circa il 70% realizzato in Europa.

¹⁸ Alcuni esempi di azioni concrete per raggiungere gli obiettivi di queste iniziative sono: dare una seconda vita ai mobili Ikea (anche insegnando ai clienti stessi a rigenerare un mobile con piccoli cambiamenti o aggiustamenti autonomamente), creare una comunità globale basata sull’energia pulita, avere alimentari buoni sia per le persone che per il pianeta, promuovere l’uguaglianza di genere e offrire retribuzioni eque,...

¹⁹ È un’associazione no-profit nata nel 2004 dall’esigenza di Legambiente e Kyoto Club di mettere in atto una reale transizione ecologica. L’associazione si occupa di progettare e creare soluzioni che permettano alle aziende di creare un benessere condiviso, migliorare il valore del loro brand e soprattutto ridurre l’impatto ambientale.

singolo prodotto, utilizzando materiali (legno, cotone, lana, plastica e bambù) sostenibili al 100%. È evidente, per quanto appena detto, come Ikea possa essere assunta a benchmark tra i players di mercato relativamente al green marketing. Infatti i comportamenti dell'azienda svedese rispettano a pieno tutte le caratteristiche di un buon green marketing. La sostenibilità certificata a 360 gradi e la spinta propulsiva ed incentivante verso i propri clienti a tenere un comportamento anch'essi sostenibile, insegnando loro come ridurre gli sprechi, rende inoltre l'azienda molto credibile nel momento in cui immette sul mercato prodotti green (o lancia campagne/iniziative in questo ambito) rispetto ad altri competitors del settore.

Il secondo caso preso in esame è quello dell'azienda Patagonia²⁰, della quale va subito evidenziata la mission, cioè: “siamo in business per salvare il nostro pianeta”. Sono molti gli impegni in tema di responsabilità ambientale assunti dall'azienda, impegni che riguardano materiali utilizzati, programmi e processi²¹. Infatti Patagonia produce beni garantiti per un lungo periodo, così possono durare per molto tempo e non si sprecano risorse per aggiustarli o confezionarne di nuovi (ad

²⁰ È un'azienda d'abbigliamento e attrezzatura sportiva con sede in California, fondata da Yvon Chouinard nel 1973. Nel 2017 registra un fatturato di circa 209,09 milioni di euro e più di 1000 dipendenti.

²¹ Per un approfondimento e la consultazione di tutti i materiali, programmi e processi di Patagonia si può guardare al seguente link:

<https://eu.patagonia.com/it/it/environmental-responsibility-materials/>

esempio nel settore tessile ha messo in campo tecniche innovative destinate sia a riparare i vestiti che soprattutto a “ristrutturarli” per renderli come nuovi, senza perciò come detto la necessità di acquistarne altri). Patagonia descrive e spiega (ben oltre a quanto previsto dalla normativa vigente) la composizione degli abiti (tutti ecofriendly) e dona l’1% dei ricavi delle vendite, alla tutela ed al ripristino dell’ambiente naturale. In particolare Yvon Chouinard²² e Craig Mathews hanno creato nel 2002 uno specifico movimento, denominato appunto: “1% for the Planet”. Attualmente conta più di 1200 membri in 48 paesi diversi, e tutte le imprese aderenti o anche i singoli individui si impegnano a donare almeno l’1% delle loro vendite o del loro stipendio (nel caso dei singoli individui) a associazioni ambientaliste no profit. L’impegno nella sostenibilità di Patagonia però non termina qui, dato che è attiva anche nel tema della responsabilità sociale, con diversi programmi di *Fair Trade* (commercio equo e solidale). Anche per questa azienda è evidente la propria brand identity, che fa trasparire senza alcun dubbio un’anima fortemente green e sostenibile, condizione presente fin dalla sua nascita. Assai interessante ed assolutamente esplicita di tutto quanto detto, appare la celebre campagna pubblicitaria ideata da Patagonia per il Black Friday del 2011 (vedi

²² Interessante è anche la lettera che Chouinard rivolge ai membri del movimento nella Giornata della terra del 22 aprile 2020, in cui sprona tutti i membri a non venir meno dal loro impegno di donazione perché è una “tassa” che tutti coloro che fanno affari nel pianeta terra devono pagare per i danni arrecati ed è fondamentale farlo anche e soprattutto nei momenti di grande difficoltà come quello della pandemia.

figura 1.3). L'azienda, con questa iniziativa impattante²³, una sorta di “comunicazione al contrario”, rappresentando sé stessa con un messaggio molto diretto, vuole trasmettere ai clienti il concetto che ridurre i consumi oggi significa però darsi la possibilità di “sostenere” gli stessi consumi nel lungo periodo. Occorre infatti convincere i consumatori che il pianeta non è in grado di sostenere per sempre il ritmo del consumismo attuale. I risultati di questa campagna sono senz'altro positivi, dato che l'azienda viene percepita ancora oggi come sostenibile e attenta all'ambiente. Da un punto di vista più propriamente commerciale, questa campagna fa registrare un aumento generale delle vendite dei prodotti del brand e nello specifico del 30% della giacca protagonista della pubblicità (effetto certamente non previsto dall'azienda, ma sicuramente effetto su cui riflettere).

²³ Nello specifico nell'annuncio pubblicitario Patagonia invita ad acquistare meno ed in modo più mirato, a riparare ciò che si rompe, a rivendere ciò che non si vuole usare più ed a evitare in qualsiasi modo di produrre rifiuti.

Figura 1.3: Campagna pubblicitaria di Patagonia per il Black Friday 2011

DON'T BUY THIS JACKET



It's Black Friday, the day in the year retail turns from red to black and starts to make real money. But Black Friday, and the culture of consumption it reflects, puts the economy of natural systems that support all life forms at risk. We're now using the responses of one-and-a-half planets on our one and only planet.

Because Patagonia wants to be in business for good long-term—and leave a world fit to live for our kids—we want to do the opposite of every other business today. We ask you to buy less and to reflect before you spend a dime on the jacket or anything else.

Environmental bankruptcy, as with corporate bankruptcy, can happen very slowly, then all of a sudden. This is what we face unless we slow down, then reverse the damage. We're running short on fresh water, topsoil, fisheries, wetlands—all our planet's natural systems and resources that support business, and life, including our own.

The environmental cost of everything we make is escalating. Consider the "R2" jacket shown, one of our best sellers. To make it required 135 liters of water, enough to meet the daily needs of two glasses a day of 40 people. Its journey from its origin as 100% recycled polyester to our Hemo warehouse generated nearly 20 pounds of carbon dioxide, 24 times the weight of the finished product. This jacket left behind, on its way to Reno, two-thirds its weight in waste.

And this is a 100% recycled polyester jacket, knit and sewn to a high standard. It is exceptionally durable, so you won't have to replace it as often. And when it comes to the end of its useful life we'll take it back to recycle into a product of equal value. But as is true of all the things we can make and you can buy, this jacket comes with an environmental cost higher than its price.

There is much to be done and plenty for us all to do. Don't buy what you don't need. Think twice before you buy anything. Go to patagonia.com/CommonThreads or scan the QR code below. Take the Common Threads Initiative pledge, and join us in the 10% "R2" to reimagine a world where we take only what nature can replace.

COMMON THREADS INITIATIVE

REDUCE
 WE make useful gear that lasts a long time
YOU don't buy what you don't need

REPAIR
 WE help you repair your Patagonia gear
YOU pledge to fix what's broken

REUSE
 WE help find a home for Patagonia gear you no longer need
YOU sell or pass it on*

RECYCLE
 WE will take back your Patagonia gear that is worn out
YOU pledge to keep your stuff out of the landfill and incinerator

REIMAGINE
 TOGETHER we reimagine a world where we take only what nature can replace

patagonia
 patagonia.com



*If you sell your used Patagonia product on eBay, we'll take the Common Threads Initiative pledge, and we'll list your product on patagonia.com for 10% additional charge. Keep the receipt!

Fonte: www.patagonia.com: Stories > Activism > Don't Buy This Jacket, Black Friday and the New York Times.

L'ultimo caso analizzato è quello dell'azienda Lego²⁴, molto attiva nel tema ambientale e sociale. Nell'ottica green l'azienda, è proprio il caso di dirlo, "gioca"

²⁴ Azienda che opera nel settore dei giocattoli, fondata da Ole Kirk Christiansen nel 1932 in Danimarca. Nel 2019 registra un fatturato di 51,75 miliardi di euro e più di 18800 dipendenti.

su diversi aspetti. Ad esempio l'economia circolare (viene pubblicizzato ed attivato il programma "Lego Replay", che permette di fatto di donare i propri mattoncini Lego a bambini svantaggiati), produzione solo da fonti sostenibili entro il 2030, imballaggio sostenibile, diminuzione della CO₂ emessa e eliminazione dei rifiuti entro il 2025. La Lego come detto è attiva anche nel campo sociale, dove si prefigge lo scopo di garantire un ambiente lavorativo sempre più inclusivo e diversificato e luoghi di lavoro a "misura di famiglia". Inoltre l'azienda sfrutta il target a cui è rivolta, cioè i bambini ed il gioco dei mattoncini che l'ha resa famosa, per spingerli a "costruire" un mondo migliore, anche con iniziative come gli eventi Re Code²⁵, nei quali i bambini vengono guidati all'apprendimento multidisciplinare.

1.3 Greenwashing

Nell'affrontare la tematica del green marketing si arriva ineluttabilmente a parlare anche di Greenwashing²⁶. Con questo termine si vuole indicare molto

²⁵ Sono eventi che coinvolgono centinaia di bambini facendoli giocare con i lego, ma con l'obiettivo di guidarli verso le materie STEM (scienza, tecnologia, ingegneria, arti e matematica) e di spingerli a creare dei modellini di robot che siano delle "soluzioni" a problemi reali legati alla sostenibilità.

²⁶ Greenwashing è un neologismo frutto dell'unione di due parole *green* (verde) e *washing* (lavare, ma rimanda anche al verbo *to withewash* cioè imbiancare o, in questo caso specifico, coprire). Nel 1986 è Jay Westerveld, un attivista ambientale americano, a coniare questo termine per condannare una pratica tipica delle catene alberghiere americane, questa consisteva nel chiedere ai clienti di non mettere a lavare la biancheria ogni giorno per salvaguardare l'ambiente, ma in realtà l'obiettivo reale è solo di tipo economico.

semplicemente la strategia di comunicazione di quelle aziende, organizzazioni o istituzioni, le quali, mistificando la realtà e manipolandola per i propri scopi, puntano ad “ingannare” il cliente, proponendo un’immagine dell’azienda e/o dei singoli prodotti green, quando nella realtà invece non è così, se non addirittura è vero il contrario. Attualmente essere un’azienda green è diventato un must e anche una moda (secondo la visione di alcuni imprenditori), questo conduce talune realtà imprenditoriali a costruirsi un’immagine fasulla, per beneficiare fraudolentemente del sentiment favorevole del mercato. Ciò produce effetti positivi immeritati per dette aziende, che tra l’altro non hanno sostenuto i costi e gli sforzi del green, a svantaggio degli onesti ed a discapito della competitività sui mercati. Cioè di fatto le aziende che fanno greenwashing sostengono solo i costi della comunicazione green verso il cliente, mentre null’altro mettono in essere a favore della reale sostenibilità di processi e prodotti. La società Terra Choice Environmental Marketing Inc²⁷ ha creato la lista dei 7 peccati da greenwashing, la conoscenza dei quali può essere strumento utile ad uso dei consumatori per smascherare le aziende che utilizzano questa malevola tecnica di marketing:

- omessa informazione: è sicuramente il peccato più diffuso tra le aziende e consiste semplicemente nel dichiarare e evidenziare un unico aspetto o

²⁷ È una società con sede in Canada attiva nel settore della consulenza manageriale, scientifica e tecnica e recentemente acquisita dalla UL (azienda attiva nel medesimo settore).

caratteristica del prodotto, senza presentare altri fattori che invece sarebbero rilevanti per l'impatto ambientale (in senso negativo naturalmente);

- mancanza di prove: vengono dichiarate dall'azienda caratteristiche green presenti nel prodotto o nel suo processo produttivo, senza dimostrarle con delle prove piuttosto che con certificazioni di enti terzi;
- vaghezza: anche questo peccato è molto diffuso e consiste nel fornire informazioni assolutamente generiche, che possono avere diverse chiavi di lettura e di interpretazione, tali da creare equivoci tra i consumatori e nessuna certezza;
- utilizzo di false etichette: consiste nell'utilizzo da parte delle imprese di un packaging del prodotto che, attraverso immagini e diciture poco chiare, dia l'impressione di possedere certificazioni di terzi che in realtà non esistono;
- irrilevanza: sono enfatizzate caratteristiche green (vere o meno) che non sono utili ai consumatori per la identificazione dei prodotti eco-sostenibili, come ad esempio nel caso della scritta "assenza di CFC"²⁸ (è scontato che sia così dato che i CFC sono vietati dalla legge dal 2000, dopo il protocollo di Montreal);

²⁸ I CFC sono i clorofluorocarburi dannosi per lo strato di ozono e incisivi anche negativamente nel riscaldamento globale.

- minore di due mali: viene descritta una caratteristica, che può anche essere vera all'interno della categoria di prodotto, ma che rischia di distrarre il cliente dalla verità sull'impatto ambientale negativo, che invece caratterizza l'intera categoria nel suo insieme;
- mentire: è un peccato vero e non ha bisogno di spiegazioni, né tantomeno di commenti.

1.3.1 Alcuni esempi: The Coca-Cola Company, H&M e Volkswagen AG

Come fatto precedentemente per il green marketing, per comprendere al meglio il concetto di greenwashing, vengono presentati alcuni casi verificatisi in tre note imprese:

- The Coca-Cola Company: il caso Coca-Cola Zero park lives e il caso Coca-Cola life;
- H&M: linea Conscious;
- Volkswagen AG: pubblicità a favore dei propri motori green e il successivo scandalo, il Dieselgate.

L'azienda The Coca-Cola Company²⁹ nonostante sia realmente molto attiva nell'ambito della sostenibilità ambientale, si è resa pur tuttavia protagonista di due

²⁹ Azienda fondata nel 1892 da Asa Griggs Candler con sede ad Atlanta. Nel 2017 registra un fatturato di 35,43 miliardi di dollari con più di 61800 dipendenti.

casi di greenwashing o presunti tali. Il primo riguarda un'iniziativa chiamata "Coca-Cola Zero park lives" con la quale l'azienda ha dato vita a diversi eventi e manifestazioni sportive nei parchi di Londra, richiamando le persone per fare attività fisica e per socializzare, con l'obiettivo di combattere la sedentarietà e l'obesità. Questa iniziativa viene però fortemente contestata, perché l'azienda si fa portavoce di un'iniziativa formalmente a favore della salute delle persone e della loro forma fisica, mentre invece la famosa bevanda, la Coca-Cola appunto, contiene un'elevata e sconsiderata quantità di grassi e zuccheri. Nel secondo caso si parla invece di un prodotto dell'azienda molto criticato, la Coca-Cola life. Il prodotto viene venduto tra il 2013 e il 2016, dapprima in America latina e poi anche in Europa. Si propone come una bevanda naturale e sostenibile, grazie al basso rapporto calorico dato dalla presenza della stevia, un dolcificante naturale usato al posto dello zucchero. Detti tratti distintivi vengono ribaditi ed evidenziati con l'apposizione di un'etichetta verde, invece che della tradizionale di colore rosso. Il problema però sta nel fatto che la stevia contiene invece lo stesso numero di calorie di altri prodotti dell'azienda ed inoltre, allo stesso tempo, la bottiglietta non è riciclata o comunque differente dalle altre vendute dall'impresa, perciò la Coca-Cola life non fa bene né al pianeta né alle persone.

Il secondo esempio di greenwashing riguarda l'azienda H&M³⁰, nello specifico la linea Conscious. L'azienda presenta questa linea come rispettosa dell'ambiente e destinata ad un pubblico che ha a cuore il tema ambientale e che è deciso a fare qualcosa per la causa. Il problema di questa iniziativa però è duplice. Infatti in primo luogo l'azienda produce e commercializza moltissime altre linee di prodotto e capi, destinati ad un target di clientela per lo più giovanile, con moda molto volatile e quindi di fatto incita al consumismo spinto (concetto che va in direzione esattamente opposta a quello di sostenibilità). Una linea di prodotti green non può caratterizzare da sola la vera brand identity aziendale. In secondo luogo e soprattutto, questa linea, presentata come green, se analizzata accuratamente, non è propriamente tale, dato che l'azienda non dà indicazioni e informazioni precise sulla provenienza dei materiali, ma si limita ad indicare che il nylon e il poliestere usati sono riciclati e questo è considerato troppo poco per un'analisi completa.

Il terzo esempio preso in considerazione è relativo alla Volkswagen AG³¹, con il caso della pubblicità che evidenziava l'aspetto green dei suoi motori TDI. L'azienda, oltre a questa pubblicità specifica, ha portato avanti anche altri spot a favore della tutela ambientale, proponendo un'immagine aziendale molto green.

³⁰ Azienda fondata nel 1947 in Svezia da Erling Persson attiva nel settore moda con prodotti di abbigliamento e cosmetici. Nel 2015 registra un fatturato di 19,72 miliardi di euro e più di 116000 dipendenti.

³¹ Azienda nata nel 1937 a Wolfsburg per volere di Adolf Hitler. Nel 2020 l'azienda registra un fatturato di 222,9 miliardi di euro e 671205 dipendenti.

Poi è arrivato il “Dieselgate³²”, cioè lo scandalo che il 18 settembre 2015 ha travolto la Volkswagen. Il costruttore teutonico è stato accusato e poi sanzionato, per aver installato un software capace di prevedere il momento in cui le auto venivano sottoposte ai controlli da parte delle autorità previsti per l’omologazione. Il software in quell’istante preciso attivava un sistema capace di ridurre le prestazioni e di conseguenza le emissioni inquinanti dell’auto (mentre in condizioni normali le emissioni inquinanti avrebbero superato di 40 volte quelle consentite dalla legge). Dopo questo scandalo, di tutte le nuove successive campagne pubblicitarie e iniziative fatte dall’azienda a supporto dell’ambiente, resta nel consumatore una percezione di scarsa credibilità e ciò è facilmente comprensibile.

1.4 Vantaggi (industriali, normativi e competitivi) per le aziende sostenibili

Il percorso operativo e normativo per diventare un’azienda sostenibile, richiede tempi lunghi, dettati dalla necessità di revisionare i processi ed i prodotti, per poter prima valutare e poi certificare e comunicare l’impatto ambientale. Ma alla fine di

³² Lo scandalo Dieselgate porta alle dimissioni dell’amministratore delegato Martin Winterkorn e all’arresto, tra il 2017 e il 2018, di altri dirigenti ritenuti responsabili della vicenda come Oliver Schmidt, Giovanni Pamio e James Robert Liang. L’azienda poi ha subito e continua ad affrontare gravi danni a livello economico-finanziario, come ad esempio: l’ammenda di 14,7 miliardi di dollari, la perdita del 40% del titolo in borsa (solo a distanza di 3 anni il titolo ritorna ai livelli pre-crisi), le spese legali che ad oggi ammontano a 27 miliardi di dollari (circa) e continuano ad aumentare ed infine deve pagare una cifra ancora non definita (le cause sono ancora in corso) per risarcire tutti i consumatori che sono stati danneggiati nei vari paesi Europei e Americani.

questa “trasformazione” l’impresa ottiene diversi vantaggi, che si possono suddividere in tre categorie:

- vantaggi industriali;
- vantaggi normativi;
- vantaggi competitivi.

I vantaggi industriali si ottengono come conseguenza del fatto che, analizzando e trasformando i processi produttivi in un’ottica green, si individuano anche le aree da migliorare e da rendere più efficienti. Ad esempio, cercando di utilizzare meno energia o acqua per scopi ambientalistici, si ha un impatto diretto ed immediato anche di natura economica (diminuzione dei costi da sostenere per l’impresa). Perciò tra i vantaggi industriali si includono sia la riduzione dei costi di produzione e/o di smaltimento, che anche la riduzione degli sprechi/scarti, oltre che l’aumento dell’efficienza dei processi aziendali. Infine e non certamente da ultimo, si migliora l’ambiente di lavoro interno, perché i dipendenti sensibili all’argomento percepiscono di essere i protagonisti delle azioni a vantaggio dell’ambiente.

I vantaggi normativi derivano dalla capacità dell’impresa di precorrere i tempi, mettendo in atto un adeguamento preventivo alle regole in tema ambientale, regole con tempistiche sempre più stringenti. Il tutto ad ulteriore vantaggio competitivo sulla concorrenza, quella ancora eventualmente indietro sul tema green.

I vantaggi prettamente competitivi infine sono molteplici e spaziano dall’aumento delle vendite da parte dell’azienda (come abbiamo già detto i prodotti

green sono sempre più richiesti dal mercato), fino al miglioramento della reputazione aziendale, fatto che porta quindi l'azienda ad essere scelta di più dai consumatori e a ricevere più investimenti dagli stakeholders. Importante anche la possibilità di usufruire dei fondi stanziati dall'Unione Europea, che si rende ormai da tempo protagonista di numerosi sovvenzionamenti, proprio per spronare sempre più aziende a diventare eco-friendly.

A seguito della crisi dovuta alla pandemia del Covid-19, che nel 2020 ha colpito tutti i settori produttivi, si può evidenziare oggi un'altra importante caratteristica posseduta dalle aziende sostenibili. Infatti, come dimostra l'undicesimo rapporto GreenItaly a cura della Fondazione Symbola e Unioncamere, le aziende green hanno resistito meglio alla crisi, avendo mediamente un calo di fatturato ridotto rispetto alle altre. Inoltre hanno anche tassi di assunzione e di export più elevati rispetto a quest'ultime³³.

Oltre a tutti i vantaggi sopra citati, le imprese vengono spinte al cambiamento in un'ottica più green, anche dai numerosi incentivi concessi dallo stato (per decisione propria o a seguito di accordi europei). Nello specifico sono diverse le iniziative attualmente messe in campo dal governo italiano, come ad esempio: il credito

³³ Nello specifico il rapporto spiega come le aziende manifatturiere che hanno subito un calo di più del 15% del fatturato sono solamente l'8,2% tra le aziende green e il 14,5% tra quelle non green. Poi continuando sono il 9% le aziende green che assumono contro il 7% delle altre e poi anche i tassi di export sono rispettivamente il 16% contro il 12%.

d'imposta al 10%³⁴, la Nuova Sabatini³⁵, i Fondi Bei³⁶, le agevolazioni sulle energie rinnovabili ed altro.

Anche il sistema bancario ha deciso di concedere dei prestiti a tassi agevolati a quelle imprese che chiedono i finanziamenti per avviare progetti green, naturalmente dopo averli attentamente valutati e poi successivamente verificando il raggiungimento degli obiettivi imposti.

1.5 Il concetto di sostenibilità è stato ben compreso dalle aziende?

Come appena detto diventare un'azienda sostenibile è un processo per nulla semplice, anzi lungo e tecnicamente complicato, che implica il coinvolgimento di strutture, management e maestranze e che comporta dunque un impegno da parte di tutta l'azienda nel suo complesso. Alcune imprese, soprattutto le piccole-medie imprese (PMI), non hanno però compreso appieno questo concetto. Infatti sono

³⁴ Questa agevolazione viene concessa alle aziende che intendono investire in beni strumentali necessari per la loro attività produttiva (limite massimo di spesa pari a 2 milioni di euro).

³⁵ Contributo per agevolare l'accesso al credito delle piccole-medie imprese di tutto il territorio nazionale al fine di facilitare il rinnovamento dei macchinari e quindi dei processi produttivi. L'agevolazione concessa dal governo consiste nel far sì che le banche offrano questo finanziamento anche del 100% dell'importo richiesto ed inoltre offre un piccolo contributo rapportato agli interessi pagati per il prestito.

³⁶ Sono fondi della Banca Europea per finanziare gli investimenti (materiali e immateriali principalmente in ambito di sostenibilità, ma non solo) delle piccole medio imprese situate principalmente nel territorio italiano. Il beneficio per le imprese consiste nelle condizioni agevolate di queste operazioni.

diversi i casi di aziende che ad esempio si dichiarano sostenibili dopo aver installato un impianto fotovoltaico oppure dopo aver ridotto solamente il consumo di acqua. Naturalmente queste iniziative sono comunque importanti, ma da sole non sono certamente sufficienti, perché per diventare un'azienda sostenibile il cambiamento deve essere innanzitutto nella filosofia aziendale perché poi possa influenzare tutte le pratiche e i processi dell'impresa. In questi casi non si può parlare neanche di greenwashing, perché il primo ad essere ingannato è l'imprenditore stesso.

Queste cattive percezioni della materia da parte delle aziende invero attualmente vanno sempre più diminuendo, dato che ormai tutti hanno preso coscienza del problema dell'inquinamento e si stanno iniziando ad impegnare per risolverlo. Nello specifico ad oggi le PMI italiane che risultano green o che si stanno trasformando in questa direzione sono circa il 38% e stando ai dati statistici³⁷ nel biennio 2022-2024 dovrebbero arrivare al 78%. Questo cambiamento è fondamentale, dato che le PMI sono la causa del 60/70% di tutte le emissioni inquinanti a livello Europeo, perciò sono il primo comparto su cui bisogna intervenire e su cui occorre focalizzare risorse ed azioni.

³⁷ Fonte dati: Koirala, S. (2019). *Smes Key drivers of green and inclusive growth*. OECD Green Growth Papers, n. 2019/03, Parigi: OECD Publishing.

Capitolo II

LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE NEL SETTORE DELL'AUTOMOTIVE

2.1 Impatto del settore sulla sostenibilità

Il settore dell'automotive in Italia fa registrare³⁸ numeri veramente importanti: 52 miliardi di euro di fatturato se si considerano solo le attività dirette, 105,9 miliardi considerando anche le attività indirette e addirittura 335 miliardi di euro se si conteggiano anche i servizi³⁹. Sono 5.529 le imprese impegnate nel settore, tra attività dirette ed indirette, con maestranze pari a 274.357 unità. Il settore produce un fatturato complessivo pari al 6,2% del PIL nazionale⁴⁰. A livello europeo circa il 6% della popolazione lavora nel comparto dell'automotive con un fatturato complessivo di circa 860 miliardi di euro. A livello mondiale si arriva addirittura ad 1,87 trilioni di euro di fatturato. I numeri, appena indicati, rappresentano in maniera evidente l'importanza e l'impatto che ha il settore dell'automotive

³⁸ I dati risalgono al 2020, data dell'ultimo aggiornamento attualmente disponibile.

³⁹ I servizi dell'automotive sono: commercio dell'automotive, commercio componenti, noleggio autoveicoli leggeri e pesanti, costruzione infrastrutture stradali, manutenzione e riparazione autoveicoli, commercio al dettaglio di carburanti e trasporti terrestri passeggeri e merci.

⁴⁰ Fonte dati: www.anfia.it: dati statistici > produzione-settore industriale automotive Italia.

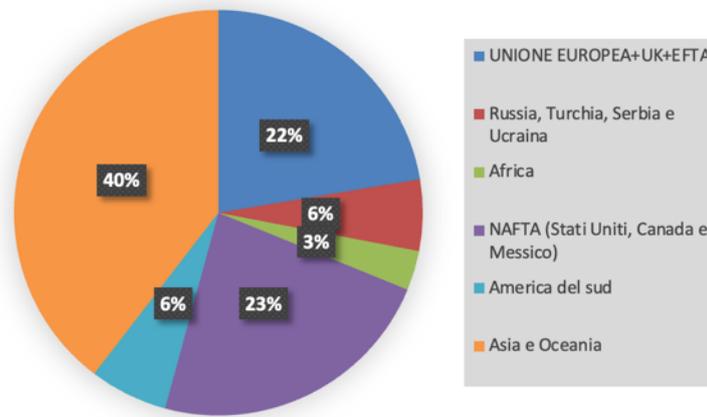
nell'economia mondiale. Da ciò deriva come sia pure cruciale e determinante per l'ambiente il modo di operare delle imprese che compongono la filiera produttiva del settore stesso⁴¹. E' ovvio come il ruolo di maggior rilevanza, relativamente all'impatto ambientale, spetti di diritto al prodotto ultimo di filiera, cioè l'auto. E' la legge di mercato relativa alla correlazione tra domanda ed offerta che determina come, di fronte ad una domanda molto importante, sia necessario sviluppare un'offerta di pari rilevanza, in grado di soddisfare tutte le richieste dei consumatori del prodotto. Oggi si stimano che circolino circa 1,2 miliardi di auto nel mondo⁴² e si prevede di arrivare a 2 miliardi nel 2035. L'auto è al centro della vita dell'uomo ormai da molti decenni, soprattutto per l'esigenza di soddisfare le varie necessità di spostamento (lavoro, studio e tempo libero), ma anche per essere ormai diventata un vero e proprio "status symbol", condizione che influenza in maniera importante ricerca e produzione di tutti i brand. Appare significativo osservare come le auto siano diffuse in maniera disomogenea⁴³ a livello mondiale, come ben visibile nella figura 2.1.

⁴¹ Si rimanda al paragrafo 2.2.4 per un'analisi più puntuale della questione.

⁴² È utile osservare anche l'aggiornamento del parco auto, nello specifico nel 2019 si contano 92,2 milioni di auto o mezzi pesanti prodotti e nel 2020 tale valore cala a 78 milioni a causa della pandemia. Perciò circa il 7,5% dei mezzi presenti in circolazione sono "nuovi" e si vanno ad aggiungere o a sostituire a quelli già in circolazione nel mercato e nelle strade.

⁴³ Come prevedibile la diffusione dei mezzi di trasporto (e anche la concentrazione degli stessi analizzata in seguito) è maggiore soprattutto nei paesi più avanzati come l'Unione Europea, l'Asia e l'America del nord.

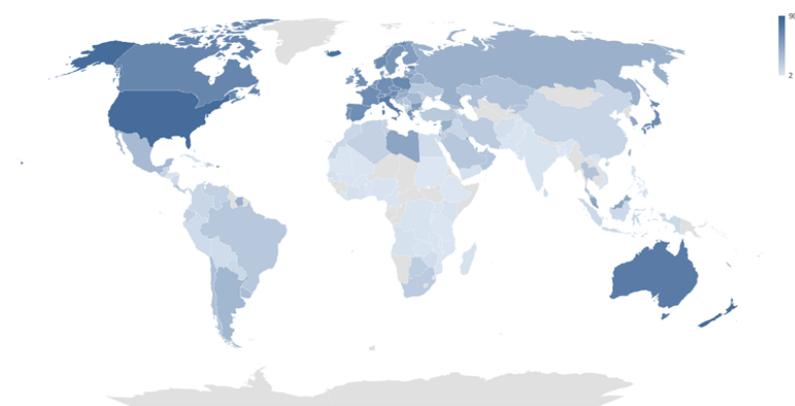
Figura 2.1: Divisione del numero delle auto del parco circolante a livello mondiale.



Fonte: elaborazione propria, utilizzando i dati ottenuti da: www.anfia.it: automobile in cifre annuario statistico > statistiche internazionali

Un'analisi ancora più dettagliata della diffusione dei mezzi di trasporto si può vedere nella figura 2.2 dove viene rappresentata la concentrazione di auto per abitanti di ogni singolo paese del mondo (il blu scuro indica un'elevata concentrazione).

Figura 2.2: Concentrazione auto per abitanti dei diversi paesi del mondo.



Fonte: elaborazione propria con i dati ottenuti da: www.anfia.it: automobile in cifre annuario statistico > statistiche internazionali

Da tutto quanto appena rappresentato, in merito all'importante espressione numerica del parco auto mondiale, è evidente come il problema dell'impatto sull'ecosistema, relativamente al settore automotive, determinato dalla sommatoria degli effetti inquinanti di ogni singolo autoveicolo, contribuisca a generare una situazione insostenibile, purtroppo ormai prossima ad un vero e proprio crash ambientale. Rispetto a questa problematica, si può vedere come il settore dei trasporti è responsabile del 30% delle emissioni di CO₂⁴⁴ di cui il 72%⁴⁵ riferibile al trasporto su strada e di questo ben il 60,7% a sua volta riferibile alle sole

⁴⁴ La CO₂ è la causa principale dell'effetto serra e del successivo riscaldamento globale con tutte le relative conseguenze negative.

⁴⁵ Il resto è composto per il 13,4% dall'aviazione civile, per lo 0,5% dalle ferrovie, per il 13,6% dal trasporto marittimo e per lo 0,5% da altre tipologie di trasporti.

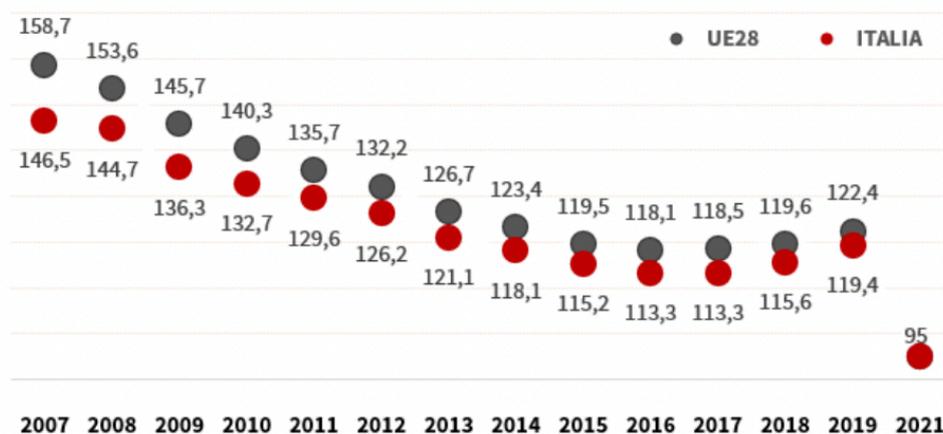
automobili⁴⁶. Gli interventi possibili per ridurre queste inquietanti percentuali⁴⁷, in concreto si riducono sostanzialmente a due: ottimizzazione degli spostamenti⁴⁸ e cambiamento del tipo di alimentazione e propulsione, privilegiando quelle a basso o nullo impatto ambientale. Quanto al primo tipo di intervento citato, ad esempio le auto attualmente in media contano 1,7 passeggeri ognuna, ma se questo numero raddoppiasse, automaticamente le emissioni, pro-capite, si dimezzerebbero. Per quanto concerne invece il secondo tipo di intervento, nonostante ad oggi, come sopra evidenziato, sia ancora importante la responsabilità delle auto nella produzione di CO₂, va purtuttavia sottolineato come, negli ultimi 15 anni, grazie alle nuove tipologie di alimentazione introdotte e ad altri specifici interventi operati dalle case produttrici, le vetture di nuova immatricolazione emettono molta meno anidride carbonica rispetto al passato ed in particolare l'Italia fa registrare un dato migliore rispetto alla media europea (figura 2.3).

⁴⁶ Per il resto l'11,9% è riferito ai veicoli commerciali leggeri, il 26,2% ai veicoli commerciali pesanti e l'1,2% alle motociclette.

⁴⁷ I dati esposti presentati sono aggiornati al 2016.

⁴⁸ Ad esempio con il car sharing o il car pooling, analizzati più nel dettaglio al paragrafo 2.2.2.

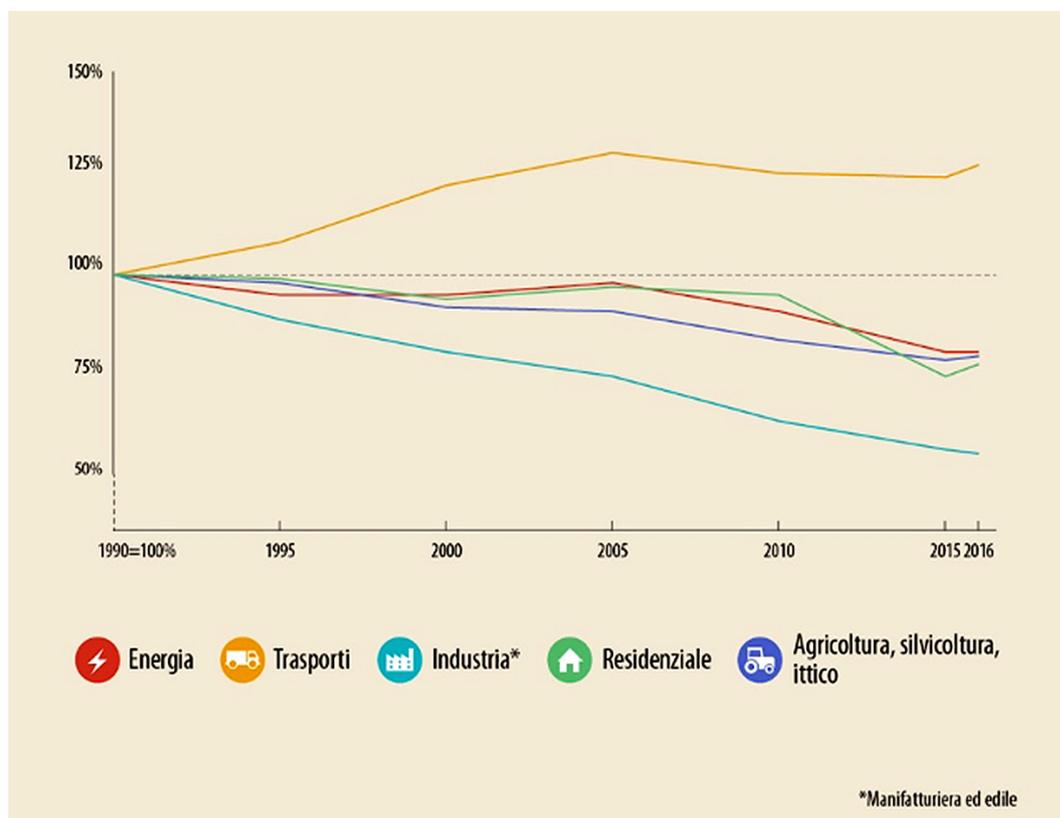
Figura 2.3: Media emissioni CO₂ delle nuove autovetture immatricolate (g/km), confronto UE-Italia.



Fonte: Anfia (2020). *L'industria automotive mondiale nel 2019 e trend 2020*. Torino.

Nonostante tutto questo, purtroppo, l'emissione di CO₂ rimane comunque molto elevata per il settore dei mezzi di trasporto, tanto che, a confronto con gli altri settori (figura 2.4), è l'unico che dal 1990 al 2016 aumenta il suo livello di emissioni, a differenza degli altri che percorrono un trend invece migliorativo (il settore industriale addirittura si distingue tra tutti per una discesa decisa e senza soluzione di continuità).

Figura 2.4: Evoluzione delle emissioni di CO₂ per settore dal 1990 al 2016



Fonte: www.europarl.europa.eu > prima pagina > emissione di CO₂ delle auto: i numeri e i dati.

Per questo motivo l'Unione Europea si è vista costretta ad intervenire. L'UE infatti ha affrontato il problema dell'inquinamento delle auto a partire dal 1992, con l'emanazione degli "standard di emissioni"⁴⁹, che consistono in limitazioni alle emissioni dei veicoli venduti nel territorio europeo. Tali limitazioni concernono sia

⁴⁹ L'UE ha stabilito delle sigle (da euro 1 fino ad euro 6) che si sono susseguite negli anni e stabiliscono degli standard di emissione, sempre più vincolanti, che i nuovi veicoli non possono superare per essere immatricolati in Europa.

gli agenti inquinanti come la CO₂, ma anche gli ossidi di azoto ed il particolato. Un ulteriore importante intervento dell'UE, per arginare l'inquinamento da CO₂ e le sue drammatiche relative conseguenze sull'ambiente, arriva nel 2019, con la promulgazione del Green Deal europeo⁵⁰. Nel piano si prevede una riduzione del 55% (successivamente portata al 60% nel 2021) delle emissioni rispetto al 1990, entro il 2030 e poi la successiva neutralità climatica entro il 2050⁵¹. Il piano, che include interventi in diversi altri settori, per quanto riguarda specificatamente il settore automotive impone una riduzione dell'emissione di CO₂ del 37,5% e del 31% rispettivamente per le auto e per i furgoni entro il 2030.

Le auto, come accennato in precedenza però, oltre alla CO₂, sono responsabili anche dell'emissione di altri agenti inquinanti e tossici quali: monossido di carbonio (CO), ossidi di azoto (NO_x), ossidi di zolfo (SO_x), idrocarburi incombusti (Hc) e soprattutto particolato (Pm₁₀ e Pm_{2,5}). Tutti questi sono ugualmente dannosi per l'uomo e per il pianeta, probabilmente il particolato più degli altri. Infatti le micro-

⁵⁰ In questo piano, proposto nel 2019, sono diversi gli obiettivi, posti dall'UE, per raggiungere lo scopo finale: fit for 55, finanziare la transizione verde, integrare la neutralità climatica nella giurisdizione, promuovere l'economia circolare, creare un sistema alimentare sostenibile e preservare la biodiversità.

⁵¹ Per neutralità climatica si intende che tutte le attività produttive non devono avere un impatto sul clima, cioè devono essere a emissioni zero di gas serra. È bene però sottolineare come sia più corretto parlare di "emissioni nette zero" dato che il reale obiettivo è il bilanciamento tra le emissioni prodotte (che rimangono inevitabilmente sempre, seppure minime) e quelle assimilate dai "pozzi di assorbimento" (come il suolo, le foreste, gli oceani,...).

polveri del particolato, cioè le $Pm_{2,5}$ sono così sottili che, se respirate, riescono a penetrare vene e arterie, entrando nella circolazione sanguigna e generando di conseguenza gravi malattie cardio-vascolari, malattie respiratorie e mortalità prematura⁵². Queste ormai tristemente famose “polveri sottili” sono prodotte però, relativamente al settore specifico dell’automotive, oltre che dagli effetti della combustione, anche dallo sfregamento delle gomme sull’asfalto, nonché dall’uso smodato dei freni (stop and go) tipico della guida nel traffico cittadino, prodotto dalle frenate e ripartenze continue⁵³. Va comunque sottolineato come questo agente inquinante sia in questo caso prodotto dai mezzi di trasporto solo in una percentuale minima rispetto al totale (si stima il 9% delle emissioni totali), mentre le fonti principali sono altre come ad esempio: le industrie, gli allevamenti intensivi (responsabili del 15% del totale), le fonti di riscaldamento (stufe a legna o a pellet, responsabili del 38% del totale) e i processi di combustione in generale.

⁵² Nello specifico negli anni si sono riscontrate patologie come: asma, cancro ai polmoni, ictus, basso peso alla nascita e purtroppo diverse altre (molte ancora in fase di studio, per determinare esattamente se siano solo le polveri del particolato la causa della patologia riscontrata).

⁵³ È utile sapere che le città con il più alto tasso di $Pm_{2,5}$ presenti nell’aria sono i paesi orientali, (dove la densità di abitanti è elevata e anche il numero di mezzi di trasporto) nello specifico: Pakistan, India, Bangladesh e Cina.

2.2 Storia ed evoluzione del settore

Per riuscire a comprendere meglio gli interventi messi in campo in un'ottica di sostenibilità nel settore dell'automotive, è necessario fare un breve excursus storico, in modo di vedere da dove si è partiti e quindi le cause che portano a mettere in atto determinate soluzioni. È fondamentale analizzare la storia di questo settore anche perché da esso prendono spunto, nascono e si dipartono gran parte delle innovazioni tecnologiche, organizzative e manageriali, che vengono poi applicate in altri differenti ambiti. La storia del settore automobilistico dunque inizia a fine Ottocento, nel periodo della Belle Epoque, anche se, secondo alcuni storici, la vera pietra miliare si potrebbe addirittura attribuire al carro di Cugnot, ideato e realizzato ancora prima, nel 1769 (carro che usa un motore a vapore molto evidente, montato nella parte anteriore). La teoria prevalente tende comunque ad identificare, rappresentandone la prima valenza storica, nella Patent Motorwagen (soprannominata "Velociped"), registrata all'ufficio brevetti nel 1886 da Karl Friederich Benz, la prima autovettura capostipite del settore dell'automotive. Questa monta per la prima volta un motore a scoppio⁵⁴, oltre ad avere tre ruote (perché non è ancora noto il sistema di sterzo con le due ruote anteriori).

Il popolo inizia a comprendere il nuovo prodotto "auto" e a sentirne l'esigenza vera e propria, verso la fine dell'Ottocento, quando cominciano anche già a

⁵⁴ L'auto monta il motore a scoppio a quattro tempi inventato nel 1876 da Nikolaus August Otto.

considerarla come un simbolo di stile, di status sociale e di ricchezza. Inoltre diventa un oggetto del desiderio per il suo grado di innovazione e per il senso di indipendenza che permette di ottenere.

L'auto si inizia perciò progressivamente a diffondere nel XX secolo e con essa hanno origine e vita anche tutte le relative case produttrici, principalmente americane, italiane, tedesche, francesi, inglesi e giapponesi. All'inizio della sua vita, come detto tra la fine del XIX secolo e l'inizio del XX secolo, l'auto è considerata ancora un bene per pochi eletti. La svolta epocale arriva nel 1908, grazie ad Henry Ford, che trasforma in poco tempo l'auto in un bene per tutti, un bene popolare. Ford, uno dei più grandi produttori automobilistici americani di sempre, nella sua omonima società, produce il modello T-nero⁵⁵ (vendendone tra il 1908 e il 1927 ben 15 milioni). Il T-nero è prodotto in serie, utilizzando per la prima volta la tecnica della catena di montaggio, dando alla luce il cosiddetto fordismo che ha origine dall'ideologia del taylorismo⁵⁶. L'idea geniale di Ford è anche quella di

⁵⁵ “Puoi averla di qualsiasi colore desideri, purché sia nero”, questa è la celebre frase detta da Ford per accompagnare il lancio sul mercato dell'auto per evidenziare che punta principalmente sul prezzo come ragione sufficiente per spingere le persone ad acquistarla (poi dopo a distanza di anni quando vede che questa strategia non basta più, prova a proporre anche nuovi varianti di colore, ma questo naturalmente rappresenta un costo dato che diminuiscono i vantaggi dell'economia di scala).

⁵⁶ Il taylorismo è una teoria di management creata da Frederick Taylor che consiste in una divisione scientifica del lavoro cioè nel frazionamento di un processo produttivo in tante fasi elementari alle quali viene assegnato il miglior lavoratore che presenta le giuste qualità per ricoprire quel ruolo (aiutato anche da un processo di formazione per ricoprire la sua posizione). L'obiettivo è ridurre al

incentivare i lavoratori con una remunerazione che è la più alta rispetto a quella offerta dalle altre industrie (se perdono il lavoro non ne trovano un altro con lo stesso stipendio). Inoltre, il maggior salario sortisce l'effetto di mettere a disposizione i mezzi economici necessari ai lavoratori per comprare l'auto che producono e di pagare anche gli alloggi che lo stesso Ford mette a disposizione a prezzi calmierati⁵⁷.

In America, oltre alla Ford, nasce e si sviluppa anche la General Motors (GM)⁵⁸, che diviene il suo principale concorrente. Nella GM Alfred Sloan ricopre diversi ruoli, fino a diventare, nel 1937, presidente del consiglio di amministrazione. Sloan è il principale artefice della “guerra concorrenziale” verso la Ford, infatti cavalca il bisogno dei clienti Ford, stanchi della standardizzata T-nero, di guidare nuovi modelli, perciò inizia, negli anni '20, a proporre modelli di auto diversi e personalizzati. A lui si attribuisce anche la creazione del concetto dell'obsolescenza

minimo i tempi morti e stabilire per ogni mansione una durata massima decisa in base al minor tempo che si può impiegare per fare quella operazione. Taylor sostiene inoltre che il lavoratore della catena produttiva non deve “pensare”, ma solo eseguire gli ordini nel minor tempo possibile.

⁵⁷ Quindi di fatto i soldi sono protagonisti di una sorta di effetto boomerang perché Ford sa che gran parte di quelli che impiega per gli stipendi dei dipendenti, ottenendo la loro fedeltà e senso di appartenenza (fondamentali per un'azienda), gli tornano indietro.

⁵⁸ Società fondata da William Durant, Charles Steward Mott e Frederick Smith nel 1908 a Detroit. Attualmente registra un fatturato di 145,5 miliardi di dollari e più di 180.000 dipendenti. Nel 2009 l'impresa dichiara bancarotta e passa sotto l'amministrazione controllata del governo degli Stati Uniti.

programmata, con la quale, trasmettendo ai clienti la voglia/necessità di stare al passo con i tempi e le mode, riesce a garantirsi acquisti continuativi e abbastanza ravvicinati nel tempo.

In Italia Giovanni Agnelli, dando lustro al Paese ed alla sua città, fonda la FIAT⁵⁹ (acronimo appunto di Fabbrica Italiana Automobili Torino) ed è colui che, prendendo spunto dalla Ford, applica la produzione in serie nella fabbrica del Lingotto. Nel 1912 avvia la produzione del modello Fiat Zero (o Fiat 12/15 HP), che però, a differenza del modello T-nero di Ford, pur essendo un'auto di dimensioni contenute, ha un costo abbastanza elevato, quindi è destinata per lo più ad un pubblico d'élite. La Fiat continua con la produzione di nuovi e sempre più interessanti modelli: la Fiat 501 (nel 1919), poi la Fiat 509⁶⁰ (nel 1925), poi ancora la Balilla 508 (nel 1932) ed infine la Fiat Topolino (nel 1936). Nelle intenzioni avrebbero dovuto essere tutti modelli popolari, ma a volte il prezzo si rivela più elevato rispetto a quello che la classe popolare si può permettere. Solo dunque, in realtà, nel secondo dopoguerra la Fiat, con la Fiat 500 (prodotta dal 1957), crea un'auto veramente popolare e di grande successo, per dimensioni (è un'auto familiare) e prezzo.

⁵⁹ Società fondata da Emanuele Cacherano di Bricherasio, Cesare Goria Gatti e Giovanni Agnelli nel 1899 a Torino.

⁶⁰ In occasione del lancio sul mercato della Fiat 509 nasce la Società Anonima Vendita Automobili (SAVA) cioè una società finanziaria che permette di acquistare l'auto a rate pagando mensilmente una piccola cifra e favorendo così in linea teorica l'acquisto alla classe media.

In Germania nel 1937 a Wolfsburg nasce la Volkswagen (letteralmente “auto per il popolo”) e l’obiettivo è perfettamente, totalmente ed immediatamente raggiunto con la produzione del “Maggiolino”, che rappresenta l’auto più venduta nella storia, rimasta in produzione dal 1938 al 2002, con più di 233 milioni di esemplari venduti.

Tornando al concetto di “fordismo” lo stesso viene sostituito dal Toyota Production System, noto poi con il nome di toyotismo⁶¹ sviluppato tra gli anni ’40 e ’50 del XX secolo da un ingegnere della Toyota⁶², Taiichi Ohno. Questo metodo si basa sul concetto assolutamente innovativo del just in time e cioè, a differenza che nel fordismo, la produzione inizia solo dopo aver ricevuto l’ordine dal cliente e non invece prima, superando la concezione sbagliata che il mercato sia illimitato e sempre capace di assorbire l’offerta. Ohno supera anche il concetto di catena di montaggio, prevedendo piuttosto una continua rotazione dei lavoratori nelle varie mansioni. Ciò rende il processo più flessibile e coinvolge i dipendenti, i quali sono invitati a segnalare eventuali problemi notati nel processo stesso e ad intervenire per risolverli. Infatti si presume che sia da questo che dipende la qualità del prodotto finale (concetto di Total Quality Management). Perciò è evidente come nel toyotismo si punta molto sulla proattività e sulle capacità del singolo lavoratore a

⁶¹ In seguito si parla di filosofia Lean Production.

⁶² Società fondata da Kiichiro Toyota nel 1933 a Toyota in Giappone.

differenza del fordismo dove il lavoratore di fatto deve “lasciare la testa fuori dalla fabbrica”. La produzione quindi deve essere snella, flessibile e di qualità e per questo diventa determinante anche il rapporto con i fornitori. La Toyota crea perciò relazioni forti e di lungo periodo con tanti fornitori differenti (trattati anche molto bene dal punto di vista economico). L’azienda è convinta del fatto che i fornitori si debbano sentire parte della famiglia Toyota e percepire questo come un privilegio, in modo che siano spinti ad ottimizzare il loro apporto (produrre i componenti nel minor tempo, al minor costo e con la migliore qualità⁶³ possibile). Infine, un numero elevato di fornitori, permette di avere sempre un’alternativa se necessario. Il must di Toyota resta quello della total customer satisfaction, privilegiando soprattutto qualità, assistenza e prezzo del prodotto fornito ai clienti.

Dopo aver percorso i principali tratti storici evolutivi del settore automotive, ora se ne può approfondire l’analisi andando a vedere anche alcune criticità ad esso relative. Con il secondo dopoguerra la domanda di auto inizia a crescere esponenzialmente. La gente ha voglia di rinascere, inizia la ricostruzione di quanto distrutto, anche mentalmente, cambiano le abitudini, ci si appropria a nuove necessità. Nasce la categoria dei “giovani”, che subito viene identificata come un

⁶³ La Toyota per ridurre ancora di più il tempo non controlla i componenti in entrata dai fornitori, mettendoli direttamente nelle linee produttive, per procedere subito all’assemblaggio o alle successive lavorazioni. Per questo è importante ancora di più che i prodotti dati dai fornitori siano di qualità e privi di difetti per evitare di inficiare altrimenti negativamente tutta la produzione aziendale.

ambito target di mercato. Arriva il tempo libero ed il bisogno di vacanze. Ma invece che pensarle come semplici periodi curativi alle terme o al mare, si trasformano in viaggi di piacere e svago, con le visite alle città d'arte piuttosto che la "settimana bianca" in montagna. Per tutte queste nuove necessità c'è l'esigenza di muoversi in autonomia per lunghe distanze e l'auto è lo strumento ideale per farlo. Come si è già detto le case automobilistiche sono già pronte a questo e perciò assistono questo nuovo bisogno con soddisfazione reciproca. Ma con l'aumento delle auto in circolazione, si palesano problemi nuovi mai affrontati prima, come il dover costruire e mantenere strade e autostrade⁶⁴, cioè il doversi occupare di tutta la viabilità e di tutto quello che ciò comporta, perché senza infrastrutture il settore imploderebbe.

Dopo questo periodo di improvviso e rapido sviluppo del settore⁶⁵ ci si trova a dover affrontare ulteriori nuovi ed inediti problemi negli anni '70. Prima la questione della carenza del carburante, con le crisi energetiche del 1973 e del 1979, e poi, soprattutto, ci si inizia anche a preoccupare dell'impatto ambientale, quale dannosa evidenza di un progresso che, seppur positivo, occorre imparare a gestire, secondo nuovi schemi di priorità e sostenibilità. Si comincia perciò a ragionare su

⁶⁴ In Italia in particolare il sistema autostradale si sviluppa negli anni '60 con la prima tratta a due corsie della A1 inaugurata nel 1964 che collega Milano a Napoli.

⁶⁵ Si registra uno sviluppo pari al 745% dell'intero settore trasporti e comunicazioni nel periodo compreso tra il 1951 e il 1975.

fonti energetiche alternative e meno inquinanti, come i gas naturali⁶⁶, ma soprattutto come l'energia elettrica. Entra così in scena, dapprima in punta di piedi, poi prendendo sempre maggior campo, il concetto di auto elettrica, come concetto di mobilità sostitutiva da fonti sostenibili. A differenza di quanto potrebbe però sembrare, in realtà l'auto elettrica non è un'invenzione così recente. Infatti risale al 1835 una prima⁶⁷ "forma" di piccola auto elettrica, progettata da Sibrandus Stratingh e poi realizzata da Christopher Becker. Successivamente furono due ingegneri francesi, Gaston Planté e Camille Faure, intorno al 1860 a sviluppare le batterie elettriche, arrivando a creare il primo accumulatore, col quale si riescono a produrre auto elettriche dotate di batterie ricaricabili e perciò realmente utilizzabili, con un'autonomia fino a 30 km e una velocità massima di 20 km/h. Alla fine del XIX secolo a Londra e a New York sono già molti i taxi elettrici a circolare per le strade. In quegli anni la mobilità elettrica beneficia inoltre di importanti innovazioni tecnologiche (tanto che nel 1899 viene registrato il record di velocità di 105,88 km/h dalla *Jamais Contente*⁶⁸ guidata da Camille Jenatzy). Nel 1900 Ferdinand

⁶⁶ Sono principalmente il GPL e il metano i gas utilizzati per alimentare i mezzi di trasporto. Tali gas vengono usati per la prima volta negli anni '30 ma poi, per motivi simili a quelli dell'alimentazione elettrica, vengono accantonati e rilanciati a fine anni '70.

⁶⁷ Robert Anderson crea una carrozza elettrica nel 1832, ma è parecchio differente dal concetto di auto e per tale motivo non si considera come prima auto elettrica, ma solamente come primo mezzo elettrico.

⁶⁸ Chiamata anche *Cita n°25* è un'auto a forma di siluro creata nel 1899.

Porsche⁶⁹ crea la sua vettura elettrica caratterizzata da motori elettrici e dall'impianto frenante presenti entrambi nei mozzi di ogni ruota, auto che diventa così la prima a trazione integrale della storia. Innestando successivamente su quel modello anche dei motori a benzina, Porsche inventa e produce di fatto anche la prima auto ibrida della storia, che chiama "Semper Vivus".

Il periodo che porta ad una discreta diffusione delle auto elettriche (in America circa 1/3 delle autovetture circolanti è elettrico all'inizio del XX secolo), diffusione dovuta principalmente all'effetto positivo dell'assenza della frizione, del cambio e soprattutto della manovella d'avviamento (presenti invece in tutte le auto a benzina), termina tra il 1910 ed il 1920. Infatti dal 1910 al 1970 circa, mentre le auto elettriche diventano sempre più un prodotto di nicchia, al contrario aumenta esponenzialmente la distribuzione delle auto a benzina, grazie all'abbondanza e al basso costo sul mercato del carburante e con la risoluzione dei principali problemi tecnici che le affliggevano. In particolare, con il radiatore che evita il surriscaldamento del motore, col silenziatore che serve per diminuire il rumore delle marmitte e soprattutto con il motorino di avviamento elettrico al posto della fastidiosa e antiestetica manovella. Solo negli anni '70 come già detto, le auto

⁶⁹ Ferdinand Porsche (1875-1951) è un ingegnere che lavora prima per diversi anni alla Austro-Daimler diventandone direttore e poi nel 1931 diviene un imprenditore realizzando il suo sogno di aprire una propria casa di produzione automobilistica a Stoccarda. A causa delle vicende belliche solo nel 1948 inizia la produzione in serie della prima automobile cioè il modello 356.

elettriche tornano alla ribalta, sulla spinta delle crisi petrolifere e dei movimenti ecologisti (verdi). Tra il 1973 e il 1977 viene prodotta da Sebrign-Vanguard la prima citycar, la Comuta-car. La sua vita però è breve, inficiata da basse prestazioni e limitata autonomia. La Fiat produce la prima utilitaria elettrica di serie nel 1990, la Panda Elettra, che gode di discrete prestazioni (100 km di autonomia e una velocità massima pari a 70 km/h). La General Motors produce e commercializza tra il 1996 e il 1999 la General Motors EV1, una piccola utilitaria simile alla Panda Elettra, che però ha un mercato limitato solamente alla California e all'Arizona ed un prezzo non proprio accessibile.

La Toyota nel 1997 presenta la Prius, la prima auto ibrida di massa, che diventa l'auto ibrida più venduta al mondo. La Prius è dotata di un motore a benzina e di un elettrico, oltre che dell'innovativo sistema EMS⁷⁰. Con questa doppia alimentazione i consumi sono molto bassi, cioè circa 30 km/l. La combinazione dei bassi costi di utilizzo e di un prezzo particolarmente conveniente, sono le caratteristiche alla base del grande successo del modello.

Il punto di svolta che non eufemisticamente si può definire epocale nel settore delle auto elettriche, arriva con la Tesla Motors⁷¹. La società americana lancia sul

⁷⁰ Cioè un meccanismo capace di raccogliere l'energia quando il veicolo decelera e di spegnere il motore quando l'auto è ferma.

⁷¹ Società fondata a Austin da Martin Eberhad e Marc Torpenning, che poi lasciano l'azienda nel 2008 ed a capo della società rimane Elon Musk azionista di maggioranza dal 2004. La Tesla Motors registra un fatturato di 53,823 miliardi di dollari con circa 99290 dipendenti ed è specializzata nella

mercato nel 2008 il suo primo prodotto, la Roadster, che rappresenta un'auto con prestazioni⁷² decisamente ottime, anche se il prezzo di circa 100.000 dollari la rende per molti un mero oggetto del desiderio.

Nel corso del primo, ma soprattutto del secondo decennio del XXI secolo, esplose la domanda e conseguentemente arriva l'offerta, di modelli di auto ibride o elettriche, che sono ormai prodotti da moltissime case automobilistiche.

Una nota a latere, non proprio insignificante, relativamente all'automotive in genere, consiste nel far notare come, nell'ultimo decennio, i giovani acquisiscano la patente di guida diversi anni dopo, rispetto a quando per legge potrebbero farlo⁷³. Questo perché l'auto non è più percepita come simbolo di indipendenza, ma addirittura invece come un problema, a causa degli elevati costi per il mantenimento, per il traffico congestionato in città e per la difficoltà di trovare

produzione di auto elettriche, pannelli fotovoltaici e sistemi di stoccaggio energetico. L'obiettivo che guida l'azienda è quello di favorire un passaggio verso le energie rinnovabili e per questo nel futuro vuole offrire auto con ottime prestazioni al popolo della classe media.

⁷² La Tesla Roadster utilizza le batterie con celle agli ioni di litio e riesce a raggiungere una velocità superiore a 200 km/h e arriva da 0 a 100 km/h in soli 3,9 secondi ed inoltre garantisce un'autonomia di 340 km.

⁷³ Fonti dati:

Berruti, V. (2017). *Fino a mille euro per prendere la patente*. La Repubblica, numero: 2017/07.

www.facile.it: news > RC Auto neopatentati > Patente di guida: in Italia si prende dopo i 21 anni.

Cassamagnaghi, S., Cavazza, S., Scarpellini, E. (2018). *Le forme della mobilità*. Storia d'Italia. Annali. 27: I consumi, 262-263. Torino: Einaudi.

parcheeggio nei centri abitati. Oltre che in virtù di una più significativa presa di coscienza del problema di sostenibilità ambientale in funzione di una miglior qualità di vita (ovvio che per i giovani il problema si ponga con un diverso peso specifico ed in un'ottica decisamente prioritaria).

2.2.1 Focus sulla situazione attuale: globalizzazione e delocalizzazione

Verso la fine degli anni '70 inizia a farsi prepotentemente largo il concetto di globalizzazione in diversi settori, tra cui quello dell'automotive. Con il termine globalizzazione⁷⁴ si intende “l'abbattimento delle barriere tra i vari Paesi del mondo”, cioè la diffusione a livello mondiale di pensieri, mode e problematiche, il tutto grazie alle innovazioni tecnologiche, che permettono di ridurre sempre più tempi e spazi. La globalizzazione viene favorita anche, prima da un accordo, il

⁷⁴ Alcuni storici parlano anche di due antenati dell'attuale globalizzazione. La più antica è la globalizzazione arcaica con la quale si intende quella sorta di condivisione ideologica soprattutto tra paesi confinanti, avvenuta prima del XXVII secolo, ma è un concetto molto distante dal termine attuale. Poi invece con la proto-globalizzazione si intende la globalizzazione nel periodo tra il XVII e il XIX secolo che assomiglia al concetto attualmente condiviso, ma a causa delle guerre e al livello di tecnologie e informazioni circolanti non è paragonabile. Poi con la seconda rivoluzione industriale si inizia a parlare di globalizzazione, ma a causa delle due guerre questo “atteggiamento” rallenta e ricompare proprio dopo le due crisi petrolifere.

*General Agreement on Tariffs and Trade (GATT)*⁷⁵ e successivamente dalla creazione di un'organizzazione che è la *World Trade Organization (WTO)*⁷⁶.

Le imprese dell'automotive si sono iniziate a globalizzare e lo hanno fatto ad esempio con la creazione delle joint venture⁷⁷, cioè un contratto stipulato tra due imprese per conseguire un fine comune, raggiungibile grazie alla condivisione di know how, energie e altre risorse. Inoltre le imprese del settore hanno iniziato a vendere nei Paesi esteri modificando l'offerta dei beni e dei relativi servizi ed adeguandola alla clientela (la Fiat vende le sue auto in America, cambiando il nome dei modelli e proponendole con soluzioni di pagamento finanziato e dilazionato

⁷⁵ Letteralmente significa “accordo generale sulle tariffe doganali e sul commercio” ed è stato siglato da 23 paesi nel 1947 a Ginevra ed è anche un'organizzazione, ma non un'istituzione permanente dato che non è possibile renderla tale. Questo accordo mira a creare un'unione commerciale dopo i problemi derivati dalla seconda guerra mondiale.

⁷⁶ Creata a Ginevra nel 1995 ha come obiettivo quello di abbattere tutte le barriere commerciali per garantire sempre più un “traffico” di beni internazionale. Questa a differenza del GATT si occupa non solo di regolare il commercio di beni, ma anche quello di servizi e proprietà intellettuali.

⁷⁷ Ci sono due tipologie di joint venture:

- societarie: due imprese si mettono insieme e formano una società e sono responsabili solo per il capitale investito e si spartiscono gli utili;
- contrattuali: due imprese si accordano semplicemente per realizzare un progetto e spartirsi i proventi dello stesso.

Nella prima tipologia c'è poi un'ulteriore suddivisione, cioè partecipazioni orizzontali, se le imprese si occupano della stessa fase produttiva, o partecipazioni verticali se le due si occupano di fasi produttivi differenti necessarie entrambe però nella catena produttiva di un bene o servizio (esempio: l'Opel per produrre la sua Opel corsa utilizza i motori 1.3 multijet della FIAT stilando con questa quindi, una joint venture verticale).

come il leasing o il noleggio a lungo termine, dato che i clienti americani non sono per forma mentis interessati alla proprietà del bene stesso; la Ford applica una tecnica simile, vendendo in Europa auto di dimensioni più piccole).

A partire dai primi anni del XX secolo lo sviluppo delle tecnologie e quindi la riduzione delle distanze e la velocità con cui circolano le informazioni, permette alle imprese di iniziare a delocalizzarsi. La delocalizzazione nasce da diverse motivazioni ed ha molteplici obiettivi. Ad esempio le ragioni politiche impongono spesso che per poter vendere i propri prodotti in alcuni Paesi stranieri, occorre creare una sede produttiva in quello stato (imposizione che nasce dalla volontà di quei governi di creare nuovi posti di lavoro per i propri cittadini). Ci sono poi ragioni economiche (legate alle diseconomie di scala), che consistono nell'eliminare le spese legate al trasporto o ai dazi o al cambio, oppure semplicemente perché il costo di produzione di quel componente in quel Paese è più basso⁷⁸ (grazie ad una spesa per la manodopera inferiore e/o sfruttando la produzione in scala del componente, che viene venduto a tante e diverse imprese, quindi la domanda è particolarmente elevata). Poi ancora ragioni di incapacità, cioè molto semplicemente l'impresa non ha la possibilità di produrre quel componente

⁷⁸ In particolare le società europee solitamente delocalizzano in Europa dell'est ad esempio in Polonia, Ungheria, Slovacchia e Repubblica Ceca (grazie a ciò brand come la Skoda, ceca e la Dacia, rumena si rilanciano dato che molte altre imprese ora producono negli stessi paesi). Altre mete per delocalizzare la produzione sono la Cina e l'America Latina.

e quindi cerca chi lo può fare al suo posto, sempre avendo naturalmente l'obiettivo di massimizzare il rapporto qualità/prezzo.

Molte, se non addirittura quasi tutte le società del settore dell'automotive, decidono dunque, per uno o più dei motivi di cui sopra, di delocalizzare la produzione. Ad esempio la Fiat ha diversi siti produttivi localizzati in Italia, in Polonia, in Brasile e in Argentina ed in ognuno di essi si occupa della produzione di uno specifico modello⁷⁹.

I vantaggi della delocalizzazione sono molteplici e distribuiti abbastanza equamente tra tutte le parti, produttori, consumatori e paesi in cui si delocalizza. I produttori hanno costi minori, gli acquirenti a loro volta spendono meno ed i Paesi in cui viene delocalizzata la produzione ottengono posti di lavoro per i cittadini e il rilancio dell'economia industriale. L'aspetto negativo importante ed ineluttabile, resta purtroppo quello della perdita del posto di lavoro per le maestranze delle aziende che decidono di delocalizzare, spesso, anche se non sempre, traumatica e irreversibile, pur se mitigata da eventuali ammortizzatori sociali.

⁷⁹ In Italia sono quattro gli stabilimenti produttivi della Fiat situati a Torino (Maserati Levante e Fiat 500e), a Grugliasco (Maserati quattroporte e Maserati Ghibli), a Piedimonte San Germano (Alfa Romeo Giulia e Alfa Romeo Stelvio), a Pomigliano d'Arco (Fiat Panda) e a Melfi (Fiat 500x, Jeep Renegade e Jeep Compass). In Polonia invece è solo uno lo stabilimento a Tychy (Abarth 595 e 595c, Lancia Ypsilon, Fiat 500 e 500c). Poi in Brasile sono due gli stabilimenti produttivi: a Betim (Fiat Argo, Fiat Strada, Fiat Mobi, Fiat Uno, Fiat Fiorino e Fiat Qubo) e a Goiana (Jeep Renegade, Jeep Comapass e Fiat Toro). Poi in Argentina ha un solo sito produttivo a Cordoba (Fiat Cronos).

2.2.2 La trasformazione dei consumi: dal concetto di possesso a quello di utilizzo e le tipologie di finanziamento del prezzo di acquisto

Il settore dell'automotive, come è normale che sia e come del resto si è appena cercato di descrivere, col tempo cambia e si evolve. Nelle ultime due decadi, si pone particolare attenzione, da parte degli attori del settore, intesi sia come clienti che come produttori, sulla metodologia di pagamento e sul concetto di possesso. Nel caso dell'acquisto diretto con intestazione in capo all'acquirente del bene, il pagamento ormai sempre più spesso avviene in forma rateale, finanziato dal sistema bancario e/o finanziario, piuttosto che dal concessionario stesso⁸⁰. Inoltre, ulteriore ed alternativa peculiarità, rispetto all'acquisto diretto, il cliente non concepisce più solo l'auto come bene di proprietà, ma focalizza piuttosto l'interesse sul concetto di utilizzo.

Tutto ciò dunque, al netto del pagamento diretto con mezzi propri, porta a diverse soluzioni di acquisto alternativa tra loro.

Il finanziamento del costo, tramite pagamento rateale dilazionato, è utilizzato ad oggi nel 75% dei contratti di compravendita auto e consta di diverse modalità tecniche:

- prestito personale: il privato che vuole acquistare un'auto si occupa personalmente di scegliere una banca o una società finanziaria, con la quale

⁸⁰ Anche se poi alla fine, si fa riferimento sempre ad una finanziaria captive piuttosto che esterna.

contratta e concorda le condizioni del prestito che ritiene accettabili poi, a fronte della concessione del credito, utilizza la somma ricevuta per l'acquisto dell'auto (totalmente o parzialmente a sua discrezione);

- cessione del quinto: sostanzialmente è uguale al prestito personale, con la differenza di un più facile accesso al credito ed il subordine di non poter sostenere un impegno che sia più alto del quinto dello stipendio o della pensione dello stipulante;
- leasing: rapporto triangolato tra ente finanziatore (società di leasing acquirente) utilizzatore (privato o più spesso azienda) fornitore (venditore concessionario auto), in cui l'utilizzatore paga alla società di leasing, che è la proprietaria del bene, dei canoni periodici in dipendenza del contratto di locazione finanziaria, seguendo una struttura finanziaria flessibile (nella quale può essere inclusa e finanziata anche l'assicurazione) per un determinato periodo di tempo e al termine della locazione si può decidere di esercitare l'opzione di riscatto del mezzo, pagandone il corrispettivo stabilito ed acquistandolo dunque dalla società di leasing, che ne è la proprietaria fino a quel momento. Questa è la differenza fondamentale tra il leasing e il noleggio a lungo termine⁸¹;

⁸¹ Analizzato nel dettaglio nel proseguo del paragrafo.

- prestito finalizzato: consiste nel fare l'acquisto a rate tramite il concessionario ed è proprio quest'ultimo che si occupa di tutto e quindi sceglie anche la società finanziaria, con cui solitamente ha una partnership⁸² oppure è una società captive⁸³ che appartiene alla casa automobilistica stessa⁸⁴. Questa soluzione dà un'ulteriore possibilità al cliente, dato che alla fine del pagamento delle rate (24/36/48 mesi solitamente) è libero di restituire l'auto al concessionario oppure acquistarne una nuova oppure tenercela e il cliente conosce già, al momento della sottoscrizione del contratto, il valore futuro garantito dal concessionario⁸⁵. Tutto ciò rende l'acquisto molto più flessibile e dà una grande libertà al cliente, ovviamente a fronte del pagamento di un montante finanziario che va ad incidere sul costo finale del bene, ma questo, per quanto ovvio, è un tema comune anche a tutte le altre forme di dilazione del pagamento come sopra descritte.

⁸² Molto spesso il venditore prende una provvigione nella vendita del finanziamento, tanto che costui spesso si mostra più interessato alla vendita di questo servizio piuttosto che dell'auto.

⁸³ È una società fondata dalla casa automobilistica stessa o da un gruppo di società, per concedere finanziamenti per l'acquisto di un'auto del marchio ai clienti che lo desiderano. Questo in funzione di semplificare l'acquisto del mezzo e quindi aumentare il numero di auto vendute.

⁸⁴ Ormai quasi tutte le società del settore dell'automotive propongono i loro prestiti finalizzati come ad esempio: Idea Ford, I-move della Peugeot, Kia Finance, Nissan Intelligence Buy, ...

⁸⁵ Questo è molto importante perché il cliente ha una certezza significativa e sempre valida, tranne nel caso in cui l'auto presenti danni alla carrozzeria o un chilometraggio maggiore rispetto a quanto concordato al momento della sottoscrizione del contratto.

Il costo del finanziamento dunque è dato oltre che dal capitale da restituire, dagli oneri accessori e dagli interessi. Sono due i tassi di interessi che la legge impone siano evidenziati (tramite i fogli informativi della cosiddetta “trasparenza” messi a disposizione del consumatore) dall’ente finanziatore, cioè il tasso annuo nominale (TAN) e il tasso annuo effettivo globale (TAEG). La differenza tra i due risiede nel fatto che il TAN a differenza del TAEG non tiene conto di tutte le spese connesse all’erogazione del credito (spese di istruttoria, di incasso, bolli, ...) ⁸⁶.

Oltre alle modalità di acquisto diretto finanziato, che cambiano e si diversificano, diventando sempre più flessibili, ci sono altre possibilità per ottenere un’auto o meglio per utilizzarla:

- il noleggio a lungo termine ⁸⁷: è appunto, come esplicitato nel nome, un affitto dell’auto per un lungo periodo (2/3/4/5 anni) al termine del quale l’auto va restituita (non è possibile il riscatto, come per il leasing, come già detto).

⁸⁶ Soprattutto nel prestito finalizzato bisogna porre particolare attenzione su di essi dato che molte case automobilistiche fanno pubblicità dove “esaltano” il tasso zero, che effettivamente c’è, ma non sottolineano che per averlo vengono tolti i consueti sconti sul prezzo di listino dell’auto (totalmente o in parte) oppure che bisogna sottoscrivere altri servizi a pagamento (come la polizza furto incendio). Inoltre anche se il TAN è zero ci potrebbe essere un TAEG molto elevato o comunque sicuramente non pari a zero ed è questo il vero costo del finanziamento.

⁸⁷ Sono circa 1 su 40 le auto circolanti ottenute con il noleggio a lungo termine. Ma il dato ancora più interessante è che rappresentano circa il 14% delle nuove immatricolazioni, con un aumento di anno in anno, e questo dimostra come sempre più le persone scelgono questa opzione per avere un’auto.

Durante il periodo di noleggio il locatario si fa carico delle rate, che includono sia il costo del finanziamento che tutte le spese necessarie (assicurazione obbligatoria RCA, manutenzioni, cambio gomme, ...) ed anche eventualmente quelle accessorie e/o facoltative (assicurazione danni, tutela legale, assistenza stradale, ...), da cui il cliente ha di fatto l'uso dell'auto senza alcun altro pensiero, se non quello di mettere il carburante;

- car sharing: è il noleggio di un'auto a breve (o brevissimo) termine e solitamente è offerto da una società che mette a disposizione una flotta di auto e queste possono essere prese e riconsegnate dagli utenti nello stesso punto, piuttosto che usate solo per un singolo viaggio di andata e quindi riconsegnate in un luogo diverso da quello del ritiro. A volte la condivisione dell'auto può avvenire tra privati che possono acquistare insieme l'auto e poi dividerne l'utilizzo, oppure la proprietà è in capo al singolo individuo che però nei momenti in cui non la usa, la affitta a terzi (peer-to-peer);
- ride hailing: è praticamente lo stesso servizio che fanno i taxi, infatti prevede che una persona richieda (solitamente tramite app) un passaggio da parte di un terzo, il quale con l'auto (generalmente di proprietà) accetta di trasportare colui che ha richiesto il passaggio, in cambio di un corrispettivo (ad esempio: Uber);
- car pooling: consiste nella condivisione di un viaggio in auto, cioè una persona che deve andare da un punto A ad un punto B si offre di condividere

il tragitto con altre persone per poter semplicemente dividere e così abbattere i costi del viaggio, senza fini di lucro (esempio: BlaBlaCar o Blancride⁸⁸).

Queste ultime modalità descritte di utilizzo dell'auto, che sono anche le più moderne (o smart), oltre che essere convenienti per gli utilizzatori, che beneficiano di costi minori e di una maggior flessibilità, fanno molto bene soprattutto all'ambiente. Questo è evidente in particolar modo in riferimento al car sharing, modalità di utilizzo che automaticamente comporta la diminuzione delle auto pro-capite e delle auto in sosta. Diminuendo i mezzi circolanti ed inquinanti, diminuisce la pressione sull'ambiente. Anche nel car pooling si può notare come viene aumentata la concentrazione⁸⁹ in ogni auto e così anche qua di fatto si va nel senso di un utilizzo pro sostenibilità ambientale.

2.2.3 Le auto elettriche e ibride: il mercato è sufficientemente maturo?

Le auto elettriche e ibride, come già visto precedentemente, si stanno diffondendo molto negli ultimi vent'anni. La definizione di "auto ibrida" comprende tre diverse tipologie di auto:

⁸⁸ Questa piattaforma è però al momento attiva solo in Canada.

⁸⁹ Attualmente in media viaggiano 1,7 passeggeri per auto e questo significa che molti viaggiano da soli e quindi per questo il numero di auto in circolazione è così elevato e "fastidioso". Perciò concentrando le persone in un'unica auto (magari anche con un'alimentazione green) si rende questo mezzo sostenibile e addirittura preferibile anche ai mezzi pubblici.

- mild hybrid: auto che monta un motore a combustione, uno elettrico e una o più batterie agli ioni di litio. In questa tipologia l'auto non può mai usare solo il motore elettrico, che può fungere invece solo da supporto in fase di accelerazione, con ciò limitando il consumo del motore endotermico. La batteria si ricarica in fase di frenata e di decelerazione;
- full hybrid: auto che ha la stessa composizione del motore mild hybrid, ma in questo caso il motore elettrico è più potente. Per questo garantisce un supporto in diverse fasi al motore a combustione e permette anche all'auto di circolare per pochi chilometri totalmente in elettrico, pur se solo in particolari condizioni (è fondamentale che le batterie siano al massimo della ricarica);
- plug-in hybrid: auto che ha la medesima combinazione di motori vista nelle altre due tipologie precedenti, ma in questo caso la batteria agli ioni di litio è più potente e si ricarica. Questa tipologia di ibrido permette di fare fino a 70 km totalmente in elettrico, se la batteria è carica, altrimenti diventa come una full hybrid. Il lato negativo di questa ultima versione è certamente (e forse unicamente) il prezzo. Occorre però fare attenzione al fatto che la batteria sia carica, perché in caso contrario l'auto viaggia con il solo motore a combustione e dunque consuma di più dato che è appesantita dalla batteria (scarica ed inutilizzabile).

Inoltre ci sono anche le micro hybrid che però non si possono considerare ibride di fatto, dato che hanno solamente un generatore collegato ad una batteria supplementare utilizzabile solo per far funzionare il sistema dello *start and stop* quando il veicolo si ferma completamente. Tale sistema consente un risparmio di carburante pari al 5%, all'incirca la stessa percentuale di emissioni di CO₂ in meno nell'ambiente.

La percentuale delle auto elettriche o ibride circolanti, sta conoscendo negli ultimi anni una progressione costante. L'aumento delle nuove immatricolazioni, a livello europeo, 2021 su 2020, è nell'ordine rispettivamente del 231,6% per le auto elettriche e del 255,8%⁹⁰ per le auto ibride. La percentuale invece di penetrazione sull'intero parco auto è ancora bassa, nell'ordine dell'1,5% sul totale del circolante, ma come appena visto il trend è in netto miglioramento.

⁹⁰ Fonte dati: www.acea.auto: Home > Press releases > Fuel types of new cars: battery electric 7.5%, hybrid 19.3%, petrol 41.8% market share in Q2 2021

A tal proposito non si può non citare un interessante studio proposto da Motus-e⁹¹, il quale ha intervistato un campione di 14.052 persone⁹² dei paesi europei, scelte tra quelle che hanno acquistato un'auto negli ultimi 5 anni e/o che sono attivamente alla ricerca di una nuova auto. Lo studio ha fornito risultati molto incoraggianti (figura 2.5). Delle sei categorie create da Motus-e, solo l'11% rappresenterebbero la "resistenza" alle nuove auto green, quindi la parte più difficile da convincere. Le altre quattro categorie facenti parte delle due macro sezioni degli entusiasti e dei pragmatici sono rispettivamente: convinti in automatico i primi; davanti a piccole "spinte" deciderebbero di accettare e propendere per l'acquisto di questi nuovi mezzi, i secondi.

⁹¹ Motus-e è un'associazione che ha come soci aziende importanti della filiera dell'automotive (Volkswagen, Jaguar, Hyundai, Land Rover, Iveco, Koelliker, Renault, Scania, Smart Tesla e Volvo) o del settore industriale o dei servizi oltre a tanti altri numerosi partner anche a livello accademico. La mission dell'associazione è quella di fare squadra per accelerare il cambiamento verso la mobilità elettrica. Questo viene fatto con analisi e suggerimenti volti a superare gli ostacoli economici, tecnologici e normativi che impediscono il raggiungimento della mission.

⁹² Tra queste 2004 sono gli italiani intervistati e solo il 3% di essi ha un'auto elettrica, mentre per gli altri intervistati tale percentuale aumenta e diventa del 5%.

Figura 2.5: i 6 profili di consumatori privati rispetto l'auto elettrica

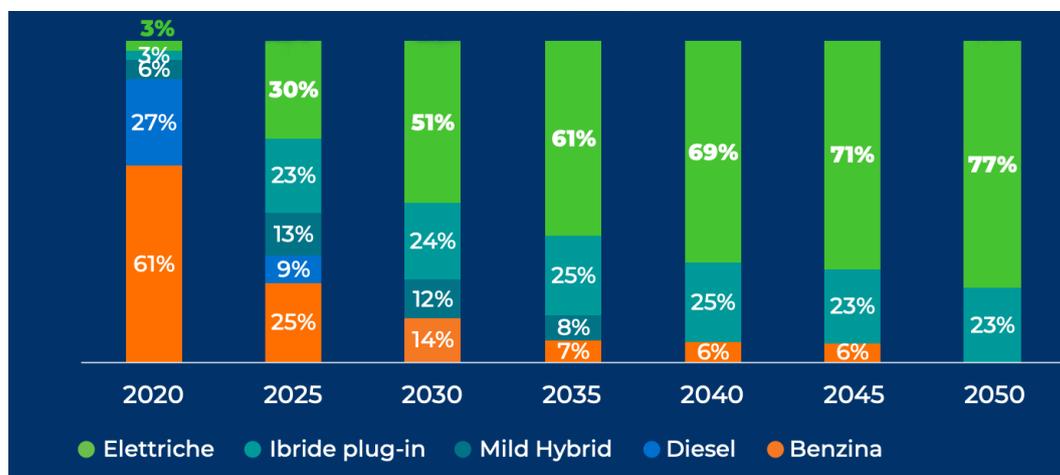


Fonte: Motus-e, Quintegia (2022). *La mobilità elettrica: inevitabile o no? Analisi dal punto di vista dei consumatori*. Roma.

Lo studio portato avanti da Motus-e poi, basandosi sulle risposte ricevute dagli intervistati e sui fattori ambientali che spingono sempre più nella direzione, da considerarsi quasi ormai scelta obbligata, di una mobilità più sostenibile, presenta una previsione di come può evolvere in futuro il mercato auto (figura 2.6). Nello specifico, in linea anche con le direttive europee⁹³, mostra come, a far data dal 2050, la presenza di auto a benzina o diesel dovrebbe essere pari a zero.

⁹³ L'unione europea interviene in questo ambito con il già citato Green Deal a cui si rimanda (paragrafo 2.1).

Figura 2.6: Domanda auto da parte dei consumatori per tipologia di alimentazione



Fonte: Motus-e, Quintegia (2022). *La mobilità elettrica: inevitabile o no? Analisi dal punto di vista dei consumatori*. Roma.

Attualmente, almeno per quanto riguarda l'Italia, purtroppo però la diffusione delle auto elettriche e delle ibride plug-in è limitata, anche e soprattutto a causa della mancanza delle infrastrutture. Infatti nel 2021 sono 26.024 i punti di ricarica pubblici per le auto che ne hanno necessità ed anche se in aumento rispetto ai 20.000 del 2020, sono decisamente ancora troppo pochi. Inoltre questi non sono distribuiti equamente sul territorio⁹⁴ italiano e non garantiscono perciò agli automobilisti di poter ricaricare senza problemi le loro auto durante i viaggi. Nel resto dell'Europa vale lo stesso discorso, anzi forse anche peggio, dato che l'Italia è al secondo posto

⁹⁴ Di queste postazioni per la ricarica delle auto elettriche il 57% è al nord d'Italia (di cui una buona parte nelle città più grandi), il 23% al centro e solamente il 20% al sud.

per punti di ricarica, dietro ai Paesi Bassi. La situazione però per tutti i Paesi, Italia compresa, dovrebbe essere in miglioramento, grazie ai fondi forniti dall'UE finalizzati a tale scopo.

L'Italia poi, a partire dal 2019, inizia a stanziare dei fondi a favore di coloro che acquistano auto elettriche o ibride o a diesel/benzina⁹⁵ (subordinatamente ed in proporzione alle specifiche caratteristiche tecniche riferibili alle emissioni di CO₂/km, in quest'ultimo caso). Anche per il 2022 sono state rifinanziate dette sovvenzioni a fondo perduto sull'acquisto. Inoltre ulteriori vantaggi per chi acquista auto ibride o elettriche sono ad esempio:

- esenzione dal pagamento del bollo per 5 anni;
- esenzione, pur se a discrezione dei singoli Comuni, dal pagamento della sosta sulle "strisce blu";
- libera circolazione nelle ZTL, anche questo però è a discrezione dei singoli comuni e potrebbe a volte essere limitato alle sole auto elettriche.

⁹⁵ L'introduzione di questa categoria tra le auto finanziate dallo stato non è condivisa da molti partiti politici, tanto che è il motivo alla base del ritardo di alcuni mesi, che solo a marzo del 2022 porta all'accordo del nuovo sovvenzionamento, che non include più le auto a diesel/benzina, definitivo con la successiva emissione del decreto legge entro la fine del mese. L'opposizione, rivelatasi vincente, avviene poiché molti vogliono togliere questa categoria, dato che l'obiettivo dichiarato nel lungo periodo è quello di eliminare le auto a diesel/benzina e quindi non ha senso continuare a favorirne l'acquisto (anche se nelle migliori versioni, a livello di inquinamento atmosferico, di esse).

Alla luce di quanto sopra indicato e con il supporto dei governi, sembrerebbe che il mercato sia ormai maturo e indirizzato verso una quanto mai auspicata transizione ecologica. Lo scenario ipotizzato da Motus-e di una mobilità che comprende solo mezzi elettrici e ibridi nel 2050 appare realmente possibile.

2.2.4 Il settore visto in un'ottica green di “sistema auto”

Prima di analizzare gli interventi green nel “sistema auto” è bene chiarire che cosa si intende con questo ultimo termine. Si parla di “sistema auto” per riferirsi alla filiera produttiva del settore dell'automotive e per evidenziare ancora meglio il fatto che tutti gli elementi che ne fanno parte debbano interagire in misura importante tra di loro, per ottenere una coerenza d'insieme, al fine di fare un corpo unico. Infatti in questo ambito è fondamentale la relazione⁹⁶ tra produttore e fornitore, che va coltivata con la massima attenzione, perché molto spesso è su questa che si basa il vantaggio competitivo (basta pensare al caso Toyota precedentemente analizzato). L'importanza di queste relazioni è ben percepibile, ancora meglio, oggi, vista la difficile situazione attuale, dovuta alla pandemia. Il settore dell'automotive soffre, infatti della mancanza delle materie prime e di alcuni

⁹⁶ Anche se molto spesso è ancora più difficile tale relazione perché i vari attori si trovano a migliaia di chilometri di distanza (grazie alla globalizzazione).

componenti specifici (microchip o, più genericamente, semiconduttori)⁹⁷. Per tali componenti le industrie internazionali fanno riferimento principalmente a grandi fornitori dei paesi asiatici specializzati in questo ambito, ma senza stabilire relazioni di spessore con essi (anche perché questi colossi non sono molto interessati a farlo) e senza riflettere con consapevolezza e coscienza sulla possibilità di produrli invece internamente⁹⁸. Questa situazione produce un blocco nella filiera produttiva, il che

⁹⁷ Con la pandemia del Covid-19 che ha colpito tutto il mondo nel 2020, anche le industrie specializzate nei semiconduttori ne hanno risentito. La produzione di queste componenti è principalmente in Cina, Giappone, Corea del Sud e Taiwan. Con la pandemia queste aziende hanno fatto errate previsioni della domanda, hanno fermato o ridotto la produzione per il contenimento del Covid ed infine hanno deciso di dare i loro prodotti alle aziende di elettronica che devono produrre molti più tablet, pc, smartphone e console per soddisfare una domanda quasi duplicata rispetto al normale. Inoltre con la ripartenza a seguito delle difficoltà di produzione hanno favorito la vendita alle aziende automobilistiche del luogo anche perché i trasporti faticano a ritornare a pieno regime. A tutto ciò si vanno ad aggiungere altri due gravi eventi avvenuti a marzo 2021: un grave incendio presso l'azienda giapponese di microchip, la Renesas Electronics e il blocco del canale di Suez a causa dell'arenarsi della nave portacontainer Ever Given.

⁹⁸ A seguito di questa difficile situazione proprio nel mese di febbraio del 2022 la presidentessa della commissione europea, Ursula Von Der Leyen, lancia il piano "European Chips Act". Questo piano prevede lo stanziamento di 15 miliardi di euro (più altri 30 miliardi provenienti dal un altro stanziamento, il Nex Generation EU) per far sì che l'Europa diventi la produttrice del 20% della produzione mondiale di microchip, cioè di fatto raddoppi la produzione attuale. Questo è possibile con investimenti in ricerca e sviluppo (anche con il supporto delle università), con l'apertura di nuovi impianti e con la creazione di forti partnership internazionali che garantiscano una riserva di questi componenti in caso di bisogno. Tutto ciò è necessario per evitare il riverificarsi di situazioni del genere (aumenta l'offerta, molto utile nel breve periodo), ma anche per far diventare l'industria europea sovrana dal punto di vista tecnologico (magari focalizzandosi sulla creazione dei nuovi microchip a 2 nanometri, nel lungo periodo).

porta le case automobilistiche a rallentare la produzione e quindi ad allungare i tempi di consegna delle auto per i clienti, fino ad un 50% in più del normale. Da cui la necessità di fermarsi a ragionare meglio sull'importanza di avere un "sistema auto" unito.

La filiera produttiva del settore poi, essendo molto collegata, è anche lo scenario su cui bisogna agire per una trasformazione green a 360°. Infatti è necessario intervenire sui processi industriali, riducendo gli scarti, abbattendo i tempi di lavorazione e indirizzandosi sempre più verso una vera economia circolare. Il tutto naturalmente cercando di mantenere i medesimi elevati standard qualitativi.

Però la rivoluzione green ipotizzata ed auspicabile, implica anche altri cambiamenti, come la chiusura di quelle fabbriche di componenti per auto diesel e benzina, ove incapaci di convertirsi alla produzione dei componenti necessari per la nuova mobilità ecologica. Questo è un argomento di stretta attualità, dato che l'UE ha indicato il 2035 come anno limite per la vendita di auto diesel o benzina, augurandosi poi che nel più breve tempo possibile possano scomparire totalmente o quasi dalla circolazione (data ultima 2050). Per questo motivo anche l'industria italiana deve cambiare e deve farlo velocemente, perché tale mutamento pur difficile e complesso, è necessario, anzi imprescindibile⁹⁹. Queste sono anche le

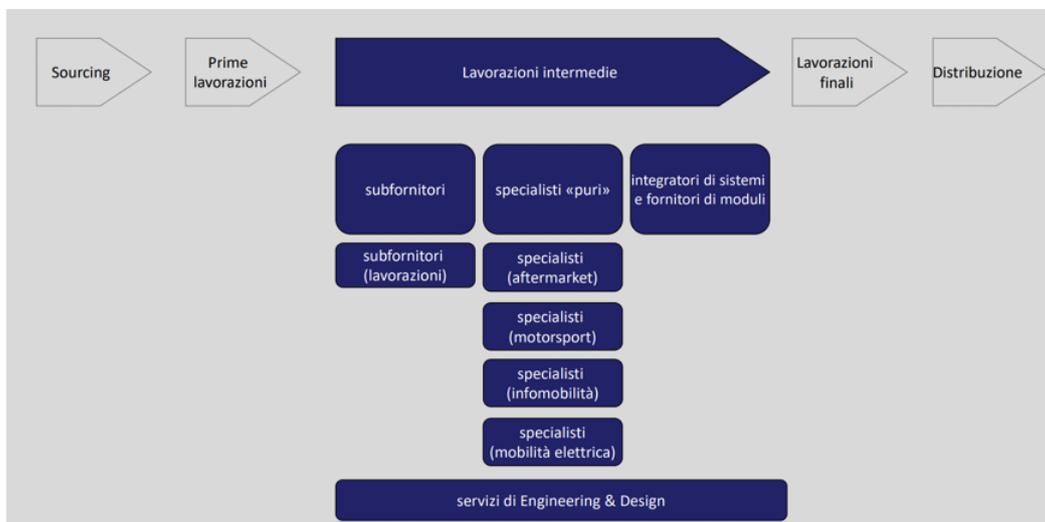
⁹⁹ www.mit.gov.it: home > comunicazione > news > Giovannini: "La mobilità green creerà lavoro, incentivi per le auto ecologiche".

motivazioni che adduce il titolare del dicastero dello Sviluppo Economico Giorgetti, per rispondere alle proteste di tutti quei lavoratori (circa 60/70 mila secondo le stime) che rischiano di perdere il posto di lavoro, per la chiusura delle loro fabbriche. Infatti dovrebbero essere circa il 20/40% delle aziende di componentistica italiane (circa 2.200) quelle a rischio chiusura, perché incapaci di produrre altro se non i componenti per le auto con le “vecchie” tipologie di alimentazione. Il ministro poi sottolinea come comunque per questi lavoratori si aprono nuove opportunità, poiché il cambiamento verso la transizione ecologica, conduce necessariamente alla creazione di fabbriche dotate degli innovativi know how, necessari per la produzione delle nuove differenti tipologie di componenti compatibili con gli automezzi di nuova generazione.

Nella figura 2.7 si possono analizzare più nel dettaglio le macro-categorie a cui appartengono le aziende di componentistica italiane e come queste si posizionano nella filiera produttiva del settore dell'automotive¹⁰⁰.

¹⁰⁰ Nella figura si fa riferimento ai subfornitori per indicare coloro che offrono alle grandi case automobilistiche piccoli componenti da assemblare, funzionali a creare prodotti finiti più complessi. Mentre i subfornitori di lavorazioni sono coloro che si occupano di specifici trattamenti richiesti dall'impresa (esempio: verniciatura, ...) o di lavorazioni meccaniche (fresatura, tornitura, ...). Gli specialisti puri sono coloro che producono principalmente per il primo impianto (cioè componenti realizzati, seguendo le direttive della casa automobilistica, che vengono installati nelle auto nuove o usati come ricambi originali). Gli specialisti dell'aftermarket sono invece coloro che producono componenti non originali, ma identici a questi, come ricambi in caso di rotture. Gli specialisti del motorsport sono invece attivi nella progettazione prima e nella produzione poi, di componenti molto

Figura 2.7: La filiera dell'automotive



Fonte: Anfia, Camera di commercio industria e artigianato di Torino, Center for automotive & mobility innovation, (2021). *Osservatorio componentistica automotive italiana*.

Nella figura 2.8 si possono osservare ancora più nel dettaglio le lavorazioni e i componenti prodotti da parte dei fornitori, subfornitori, integratori di sistemi e

tecnologiche per le auto da competizione sportive (in un secondo momento queste componenti potrebbero anche essere usate nelle auto prodotte in serie). Gli specialisti dell'infomobilità sono fornitori altamente specializzati nel ramo tecnologico che si occupano di migliorare la sicurezza e l'interconnessione del veicolo sfruttando i più moderni sistemi. Gli specialisti della mobilità elettrica sono coloro che si occupano di sviluppare le più moderne tecnologie da applicare nelle auto green. I servizi di Engineering & Design sono forniti dalle imprese che si occupano di ingegnerizzare il processo produttivo (dei subfornitori o della casa automobilistica o dell'intera filiera) e di progettare innovazioni per quanto concerne il prodotto stesso. Infine gli integratori di sistemi e i fornitori di moduli si interfacciano direttamente con la casa madre alla quale offrono i "sistemi funzionali" cioè un conglomerato di componenti (appunto i moduli).

modulisti, engineering e design. Nella figura si evidenziano quelle attività produttive che con l'affermarsi della mobilità elettrica, vanno scomparendo. Nello specifico ad esempio le componenti non più presenti (nelle auto elettriche rispetto alle vetture con il motore endotermico), quindi non più prodotte, sono: la marmitta, le candele, il filtro dell'aria/del carburante/dell'olio, la frizione, il serbatoio del carburante, l'impianto di scarico, il radiatore, il motorino di avviamento, la cinghia di distribuzione e quella a serpentina, ...

Figura 2.8: I mestieri della filiera

Integratori di sistemi e modulisti	Specialisti e subfornitori	E&D (engineering e design)
Moduli elettrici integrati	Attrezzatura e stampi	Studi di stile
Moduli in acciaio e alluminio	Stampaggio	Ingegneria e modellazione progettazione
Moduli in materie plastiche	Fonderia	Impianti, linee e processi
Moduli in vetro	Alimentazione/scarico	Motori (progettazione)
Sistemi di sicurezza attivi/passivi e controllo	Avviamento/accensione	Sviluppo piattaforme dedicate
Sistemi elettrici/elettronici	Carrozzeria/abitacolo (parti di)	Prototipazione
Sistemi fluidi/aria e comfort	Componenti elettrici ed elettronici	Produzione (autoveicoli, scocche, prototipi)
Sistemi trasmissione/guida/frenata	Illuminazione/segnalazione	Validazione prodotto (testing e calcolo)
Sistemi propulsivi/motore/powertrain	Componenti motore	Logistica
	Sterzo/sospensione/frenata	
	Componenti trasmissione (ad es. frizione)	
	Materie plastiche (diversi da moduli) e altri materiali	
	Servizi di assemblaggio	
	Servizi per la mobilità (sistemi satellitari, rilevamento veicoli, sistemi di trasporto intelligenti, sistemi telemati)	
	Trattamenti (verniciatura, galvanici, termici)	
	Lavorazioni meccaniche (tornitura, fresatura, laminatura a caldo e a freddo, stampaggio a caldo e a freddo)	

Fonte: Barazza, B., Giardina, P. (2018). *La componentistica automotive italiana*. Camera di commercio di Torino.

Per avere una visione della situazione ancora più completa e accurata, nella figura 2.9 si può notare quantitativamente l'importanza delle aziende della componentistica, presenti nella filiera dell'automotive. Infatti, anche se i dati mostrano un calo di fatturato nel 2020 rispetto al 2019, dovuto a tutte le difficoltà conseguenti alla pandemia, i numeri sono comunque rilevanti. Però per quanto appena detto molte aziende appartenenti a queste macro-categorie rischiano la riduzione del fatturato o addirittura la chiusura, se incapaci di modificare le loro produzioni. Tutti i subfornitori specializzati in componenti meccaniche, così come le catene di montaggio, che si occupano del loro successivo assemblaggio, sono le prime a rischio, o meglio certezza, di chiusura.

Figura 2.9: I numeri della componentistica automotive in Italia

	Imprese	2020 Fatturato auto (mln Euro)	2019 (rettificato) Fatturato auto (mln Euro)	Var.% 2020/2019 Fatturato auto	2020 Addetti auto	2019 (rettificato) Addetti auto	Var.% 2020/2019 Addetti auto
Subfornitori	647	5.247	6.074	-13,6%	21.364	22.078	-3,2%
Subfornitori (Lavorazioni)	273	1.762	1.949	-9,6%	7.609	7.674	-0,8%
Specialisti*	623	21.580	24.551	-12,1%	72.185	73.279	-1,5%
Specialisti (Motorsport)	115	867	977	-11,3%	4.479	4.248	5,4%
Specialisti (Aftermarket)	283	2.426	2.610	-7,0%	8.988	9.040	-0,6%
Engineering&Design	173	952	1.022	-6,8%	8.108	7.692	5,4%
Sistemisti/modulisti	89	11.934	13.656	-12,6%	38.732	39.983	-3,1%
TOTALE	2.203	44.768	50.839	-11,9%	161.465	163.994	-1,5%

* specialisti puri e mobilità elettrica e infomobilità

Fonte: Anfia, Camera di commercio industria e artigianato di Torino, Center for automotive & mobility innovation, (2021). *Componentistica automotive italiana 2021*.

Il mercato italiano della componentistica produce un fatturato di circa 44,77 miliardi di euro di cui, va sottolineato, il 41,8% proviene dalle esportazioni. Con riferimento ai componenti assenti nelle nuove auto elettriche, nella figura 2.10 sono evidenziati i relativi fatturati ad essi riferiti. La perdita di proventi è di circa 6,95 miliardi di euro, quindi il 37% del totale delle esportazioni.

Figura 2.10: Valore prodotti esportati nel comparto della componentistica del settore automotive in Italia nel 2020

PRODOTTI / Products	VALORE IN EURO
	2020
	EXPORT
ACCUMULATORI	511.098.663
AIRBAGS	20.980.897
APPARECCHI DI ACCENS. (CANDELE E FILI PER CANDELE, MAGNETI, BOBINE, ETC)	391.154.943
APPARECCHI PER CONDIZIONAMENTO ARIA	34.225.582
AVVIATORI/GENERATORI	249.657.813
CAMBI	1.570.777.104
CINTURE DI SICUREZZA	20.267.108
FARI / LAMPADE	305.649.453
FILTRI ARIA	73.694.237
FILTRI PETROLIO E O LI MINERALI	164.039.970
FRENI	1.581.399.853
FRIZIONI	303.659.422
MOTORI E PARTI DI MOTORE	3.322.831.825
PARAURTI	188.676.321
PARTI ED ACCESSORI DESTINATI AL MONTAGGIO	3.856.394.976
PARTI ED ACCESSORI DI CARROZZERIE	1.051.741.715
PNEUMATICI (ESCLUSO CAMERE D'ARIA PEZZI IN GOMMA)	1.040.503.115
POMPE	533.555.104
PONTI CON DIFFERENZIALE	1.078.140.040
RADIATORI	117.186.525
RUOTE	529.590.844
SEDILI	82.912.492
SILENZIATORI	227.370.261
SISTEMI DI SOSPENSIONE/AMMORTIZZATORI	199.284.946
VETRI	301.150.663
VOLANTI	227.679.867
ALTRI	744.117.352
TOTALE / Total	18.727.741.091

Fonte: www.anfia.it: studi e statistiche > Automobile in cifre annuario statistico > trade automotive

Quanto analizzato è utile per capire l'impatto di questo mutamento a livello concreto¹⁰¹. Il problema delle aziende del comparto della componentistica è l'incapacità di cambiare sia a causa della rigidità dei processi produttivi, che anche a causa della mancanza di competenze specifiche.

I componenti richiesti per le auto elettriche sono complessivamente di meno e ciò porta anche ad una minore richiesta di manutenzione¹⁰². Ad esempio non è più necessario effettuare cambi olio o altro. Anche parti che solitamente si usurano velocemente come i freni, hanno meno problemi, dato che il sistema frenante con le auto green è utilizzato in misura inferiore. Con l'arrivo dell'auto elettrica invece, la richiesta di componenti tecnologici, ma soprattutto di batterie, aumenta esponenzialmente. Però le aziende produttrici di questi nuovi fondamentali componenti non sono più italiane, né europee, ma sono situate nei paesi del sud est asiatico, nello specifico Cina, Giappone e Corea del Sud¹⁰³. Per dare un'idea più chiara, basta pensare che circa l'80% della produzione di batterie proviene da questi

¹⁰¹ La percentuale che si perde nell'export è simile a quella che si perde nel mercato nazionale, dato che le proporzioni sono più o meno simili tra mercato interno ed esterno.

¹⁰² Si calcola che è del 40% circa il risparmio per la spesa in manutenzione di un'auto elettrica rispetto ad un'auto tradizionale.

¹⁰³ Le 5 imprese principali produttrici di batterie sono: la China's Contemporary Amperex Technology (Cina) che serve la BMW, la Toyota, la Volvo, la Honda e la Volkswagen; la LG Chem (Corea del Sud) che rifornisce la Renault, la Hyundai, la Ford e la Tesla; la Panasonic (Giappone) che le produce per la Tesla e la Toyota; la Byd (Cina) che realizza le batterie per le auto di loro produzione; la Samsung SDI (Corea del Sud) che rifornisce la BMW e la Volvo.

mercati. Quindi dato che la batteria è il cuore di un'auto elettrica è evidente come sia di fondamentale importanza cercare di produrle internamente per non dipendere ed essere vincolati dai produttori orientali.

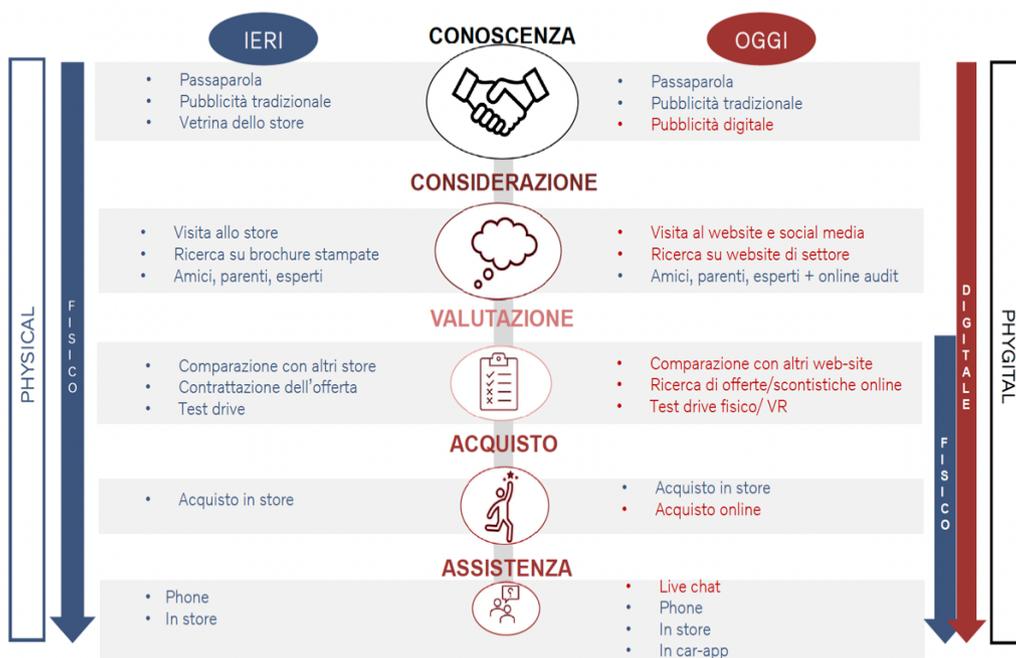
2.2.5 L'ultimo attore nella filiera dell'automotive: il concessionario

Negli ultimi anni l'intera filiera del settore dell'automotive sta cambiando. In particolar modo è evidente il cambiamento della figura del concessionario (o dealer)¹⁰⁴. Il primo cambiamento che subisce il dealer, è prodotto dall'impatto che subisce dal nuovo mondo digitale. Infatti, nella figura 2.11 si può notare come il processo di acquisto di un'auto, che consta di cinque fasi diverse (conoscenza, considerazione, valutazione, acquisto e assistenza), sta cambiando (in particolare mutano i touchpoint usati in ogni singola fase). Rispetto al passato, detto processo viene generato da molteplici mix tra touchpoint fisici e digitali, tanto da arrivare a parlare appunto di "phygital". Con questo termine si vuole focalizzare l'attenzione

¹⁰⁴ È un commerciante che si occupa di vendere i prodotti, acquistati da un'industria terza, per nome e per conto proprio. Il tutto viene regolato da uno specifico contratto stipulato tra dealer e concedente, secondo cui molto spesso il concessionario ha l'esclusività per la vendita in quella zona del brand, ma allo stesso tempo la casa madre può intervenire in alcune sue scelte. Il concessionario poi deve impegnarsi a rispettare tutti i valori del marchio, dato che lo rappresenta (ad esempio quando fa iniziative di marketing) ed inoltre deve anche farsi carico dei costi di magazzino (paga il bene, prima di sapere se vende o meno i prodotti acquistati).

sull'approccio sempre più omnicafe¹⁰⁵ dell'utente. Il cliente tende infatti ad approcciare le prime tre fasi (conoscenza, considerazione e valutazione), utilizzando principalmente i canali digitali, mentre poi solo per le successive due, cioè acquisto ed assistenza, preferisce recarsi nel punto vendita fisico.

Figura 2.11: Come cambia il processo d'acquisto di un'auto nel tempo.



Fonte: Volvo Car Italia, (2021). *Corso phygital marketing*. Bologna.

¹⁰⁵ Questo approccio consiste nell'utilizzo da parte dell'utente, in maniera ormai quasi automatica, di diversi canali, per portare a compimento il processo di acquisto. I canali stessi debbono in qualche modo intersecarsi tra loro, in modo che l'utente possa vivere un'esperienza completa, ma coordinata (ad esempio può fare un preventivo online e arrivare in concessionario e rianalizzare lo stesso senza dover ricominciare da capo).

Questo nuovo processo di acquisto spinge quindi il concessionario a investire nel comparto digitale, creando un proprio sito web¹⁰⁶ e pubblicando le proprie pagine nei principali social network. È fondamentale poi che il mondo digitale dei social sia costantemente aggiornato ed implementato. Ed è sempre più da queste piattaforme che viene percepita l'immagine del dealer e del suo brand, perciò questo cambiamento impatta su tutta la strategia aziendale.

Ulteriori mutamenti coinvolgono i concessionari, che stanno subendo ora e nel prossimo futuro una variazione strutturale molto importante, dato che il mercato spinge verso un'ottica di mega-dealer. Sono principalmente tre le cause che spingono verso questa nuova conformazione. In primis, con l'affermarsi delle auto elettriche, il costo della produzione aumenta, a causa soprattutto del considerevole costo della batteria, che alimenta l'intero veicolo. Per far sì che il costo non impatti totalmente sul consumatore, si propende ad utilizzare una quota del margine della distribuzione¹⁰⁷. Solo con l'applicazione metodica delle economie di scala si riesce nell'intento, da cui la necessità di creare dealer molto grandi. La seconda

¹⁰⁶ Sono ad esempio sempre di più i concessionari che investono in un sito web specifico per la vendita dei veicoli usati. E per rendere il sito ancora più performante, oltre a lanciare campagne pubblicitarie specifiche, vengono fatti investimenti anche nel comparto fotografico in modo che le foto siano professionali, così come il copy scritto nelle descrizioni e tutto il resto.

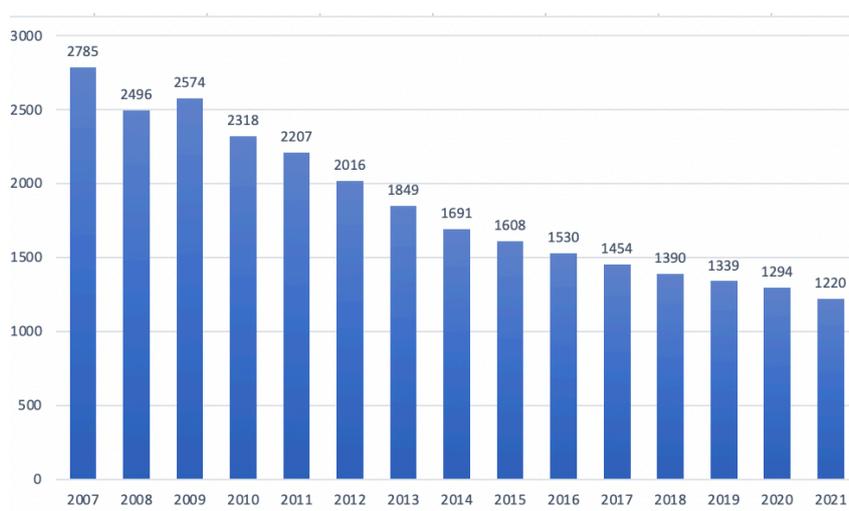
¹⁰⁷ Nel passato fatto 100 il prezzo pagato dal cliente, 66 è dato dalla produzione e il restante 34 della distribuzione. Ad oggi invece la parte relativa alla produzione diventa circa 80 e dunque solo 20 di 100 vanno alla fase della distribuzione, che quindi solo con ottime economie di scala può avere la possibilità di marginare in maniera dignitosa.

motivazione che porta alla nascita dei mega-dealer consiste nella trasformazione dell'attività del concessionario. Infatti ora, oltre al suo core business (la vendita), si deve occupare di ulteriori servizi, primo tra i quali quello del post-vendita, seguendo dunque tutto il ciclo di vita del prodotto auto. Ad esempio è importante anche la capacità di gestione del parco auto usate e questo comporta quindi investimenti non proprio irrilevanti e soprattutto capacità di fare magazzino minimizzando i rischi sull'eventuale invenduto. La terza causa della nascita dei mega-dealer è la necessità della casa madre di diventare un mobility provider, cioè un fornitore del servizio di mobilità, più che un venditore di auto. E questo per stare al passo con le mutate esigenze dei consumatori. Perciò c'è bisogno di concessionari capaci di essere un punto di riferimento per il territorio e con una struttura in grado di raccogliere informazioni sui clienti e tenere direttamente le relazioni con la casa madre, oltre che fare campagne di marketing autonome e importanti. Per mettere in pratica tutto questo c'è la necessità di un management preparato e di un'importante disponibilità finanziaria, perciò il concessionario diventa sempre più un'impresa strutturata, visto che dette caratteristiche sono invece solitamente meno presenti nei concessionari a controllo familiare.

Nel corso degli anni il numero di dealer è diminuito drasticamente (figura 2.12), sia per i motivi appena citati, che hanno contribuito soprattutto alla variazione negativa negli ultimi 3/4 anni, sia per il cambio di richiesta del cliente, che è sempre più orientata al servizio di mobilità, piuttosto che al prodotto. Ulteriore rilevante

motivo è l'estrema variabilità del mercato, anche in relazione a cause esogene (come la pandemia). A farne le spese sono i piccoli concessionari, incapaci di far fronte con le proprie forze agli investimenti effettuati nei periodi di crisi delle vendite.

Figura 2.12: Evoluzione del numero di concessionari dal 2007 ad oggi



Fonte: elaborazione propria.

Dall'1 giugno 2022, arriva un'ulteriore novità negativa per i concessionari. Si tratta della modifica apportata al Vertical Block Exemption Regulation (VBER) su iniziativa dall'Unione Europea. Tale modifica viene introdotta per garantire la libera concorrenza. Infatti fino ad oggi, come detto, le case automobilistiche danno mandato esclusivo al dealer per un determinato territorio. Con l'introduzione del VBER il marchio automobilistico è il primo a poter diventare un vero e proprio

concorrente del concessionario, attraverso il canale online. Cioè il cliente, in maniera molto semplice e diretta, può acquistare l'auto on line e passare poi nel salone del concessionario solo per ritirarla. Tuttalpiù è previsto un nuovo soggetto, l'agente, che si occupa di vendere per nome e per conto della casa madre le auto (o di consegnare quelle vendute tramite il sito web del brand). L'agente prende dunque a tutti gli effetti il posto del concessionario, il cui futuro si dipinge dunque di tinte oscure. Dal suo lato il concessionario, se si trasforma in agente, cambia completamente la propria attività e figura. Ha meno costi di gestione (spese fisse, spese dei dipendenti, spese per il mantenimento del magazzino), ma ha anche meno margine sulle vendite. Manca però l'aspetto proporzionale, per cui la trasformazione comporta meno margini assoluti sulle vendite. Tutto ciò dovrebbe trasferire il beneficio finale sul cliente ma in realtà questo non avviene. Infatti essendo scomparsa la fase della "trattativa" tra dealer e cliente, se ne vanno anche i margini di negoziazione, perché il prezzo on line è fisso ed è quello indicato ed imposto dalla casa madre. Con questa nuova norma europea il comparto dei concessionari, che conta circa 120.000 lavoratori¹⁰⁸, un fatturato di 51 miliardi di euro (di cui il 23% realizzato dai primi 50), rappresenta il 3% del PIL e garantisce un gettito fiscale del 5%, così come lo si conosce, va lentamente scomparendo. Gran

¹⁰⁸ Secondo le stime sono 72.000 i lavoratori che rischiano di perdere il loro posto di lavoro a causa delle chiusure dei dealer.

parte del fatturato prodotto dal settore va direttamente alle case automobilistiche, con l'ulteriore nefasta conseguenza che il relativo gettito fiscale non va più nelle casse italiane, ma invece al paese in cui la casa madre risiede.

A tal proposito, l'esempio certamente più rappresentativo è quello di Stellantis¹⁰⁹. Il gruppo infatti, subito dopo la nascita nel 2021, invia a tutti i propri concessionari la disdetta del mandato, salvo riproporre in un secondo momento e solo per alcuni un nuovo e differente accordo. Infatti il gruppo vuol creare dei mega-dealer multimarca, scelti sia in base allo spazio a disposizione, che soprattutto ai dati sui risultati di vendita raggiunti negli ultimi anni. Questa nuova figura di concessionario non ha più il magazzino o i costi legati all'acquisto delle auto, ma si deve occupare solo di fare da "vetrina" ai prodotti che poi vengono inviati direttamente dalla casa madre. I prezzi delle auto quindi sono fissati da Stellantis e non ci sono più differenze di prezzo tra i concessionari. Stellantis vende ai mercati siffatta nuova operatività come garanzia di trasparenza assoluta nei confronti dei clienti. Ai concessionari viene riconosciuto un margine certamente minore (il 4% circa rispetto al 9% del passato) però al netto dei minori costi di cui abbiamo già detto e quindi questa nuova configurazione sembrerebbe la panacea universale per tutti. In realtà, a conti fatti, nella sostanza al dealer resta un margine inferiore

¹⁰⁹ È una holding multinazionale olandese, nata dalla fusione tra Fiat Chrysler Automobiles e Groupe PSA il 16 gennaio 2021.

rispetto a prima. Il caso Stellantis conferma dunque nella pratica la teoria della nuova discussa operatività.

2.2.6 Il concessionario a rischio chiusura. Come può evitarla?¹¹⁰

La situazione appena delineata, non è delle migliori, anzi è proprio critica, in particolar modo per i concessionari medio-piccoli. È pur vero però che i dealer hanno ancora alcune possibilità per riuscire ad evitare la chiusura dell'attività, così come oggi concepita e strutturata.

Una prima opzione a loro disposizione, che stanno già iniziando a percorrere, è quella di presentare una sorta di dossier-reclamo, tramite la Federauto (Federazione Italiana Concessionari Auto) al governo. La loro associazione di categoria infatti al momento si sta confrontando con lo Stato, affinché apporti delle modifiche alla VBER. Infatti, se applicata così come è, come abbiamo già visto, concede un potere dominante alle case automobilistiche e di fatto limita la concorrenza, sortendo quindi un effetto opposto a quello per cui invece la direttiva nasce.

Una seconda opzione a disposizione dei dealer è quella che consiste invece nell'effettuare modifiche relative alla loro strategia operativa. Il concessionario

¹¹⁰ Fonti:

Deloitte, (2022). *The Future of Mobility. Ripensare i modelli passati per guidare la mobilità del futuro*. Milano.

Tartaglia, A. (2021). *Concessionari auto: sempre centrali, ma evoluti e trasparenti*, n. 2021/05. Milano: Gazzetta Motori.

deve riuscire a creare valore e far sì che questo venga riconosciuto ed apprezzato dai clienti, spingendo gli stessi a preferire l'acquisto tradizionale in concessionaria, piuttosto che dalla casa madre, poiché ne traggono maggior soddisfazione. Per raggiungere l'obiettivo il dealer può mettere in campo diverse strategie operative. Ad esempio sviluppare il comparto digitale, dato che come già visto oggi l'esperienza di acquisto è sempre più "phygital". Il concessionario deve sviluppare la propria identità social e deve fare in modo che tutti i canali (online e offline) ed i relativi *touchpoint*, siano il più inter correlati possibile. Oppure porsi l'obiettivo di creare una *customer experience* personalizzata¹¹¹, in cui il venditore diventa un *keyman*, cambia pelle e si trasforma in consulente (come spiega Giuseppe Capasso¹¹²). In funzione di ciò l'obiettivo del venditore/consulente deve diventare la massima soddisfazione del cliente, finanche ad arrivare a far chiudere l'acquisto

¹¹¹ Ad esempio, nella fase di vendita il venditore deve trovare la soluzione migliore per il cliente, in base alle sue esigenze, alla sua professione, ai chilometri percorsi abitualmente ed altri fattori, consigliandogli dunque tra i differenti modelli e le diverse alimentazioni delle vetture (diesel, benzina, ibrida, a gas o elettrica) insegnandogli anche se necessario le differenze tra esse, rispettivamente con vantaggi e svantaggi di ognuna. In modo tale che il cliente può scegliere autonomamente, ma in modo consapevole la soluzione migliore per lui. Anche nell'assistenza post-vendita il consulente deve rimanere al fianco del cliente soprattutto per le diverse app che si connettono all'auto per controllarla a distanza o per altre necessità relative anche a come usare al meglio il mezzo (tutto ciò può anche essere fatto dal service in officina, ma non per forza).

¹¹² Capasso, che vanta un'esperienza di 15 anni in multinazionali del settore automobilistico, è il fondatore della prima società italiana specializzata nella ricerca e selezione di talenti per il settore dell'automotive.

da altri dealer (sempre meglio un cliente in meno, che un cliente insoddisfatto a causa dell'acquisto di un'auto che non appaga le sue esigenze). Un ulteriore strategia operativa è quella di vendere una soluzione per la mobilità, piuttosto che il bene auto. Infatti ormai il cliente sente sempre meno la necessità della vettura di proprietà, ma piuttosto aspira semplicemente ad avere un mezzo per potersi muovere e valuta quindi soluzioni alternative come quella ad esempio del noleggio a lungo termine¹¹³. Ed ancora fornire la massima trasparenza durante tutta la fase di trattativa con il cliente, il che implica il dover rappresentare anche gli aspetti negativi se necessario (dell'auto, del finanziamento proposto, ...). E poi implementare il business delle auto usate¹¹⁴, fornendo anche la garanzia ove possibile dello stesso concessionario. Inoltre ancora garantire assistenza e manutenzione in officina, rappresentando con ciò un punto di riferimento, un rifugio sicuro, per il cliente che sa sempre a chi rivolgersi nel momento della

¹¹³ Proprio i concessionari dovrebbero farsi carico di aprire società che forniscono auto a noleggio a lungo termine. Poi in un futuro, non troppo "futuro", si può pensare anche di mettere a disposizione auto per un noleggio a breve termine cioè una sorta di car sharing, modificando quindi pian piano i servizi offerti.

¹¹⁴ Aspetto di particolare importanza soprattutto in questo periodo, infatti data la situazione di carenza di veicoli nuovi (per i motivi citati nel paragrafo 2.2.4), la domanda per l'usato è esplosa e come è noto se l'offerta è carente (le persone non cambiano auto in questo momento) e la domanda è molto più elevata i pochi pezzi che ci sono vengono venduti a caro prezzo. Secondo le stime l'aumento nel giro di solo un anno (tra fine 2020 e fine 2021) è di circa il 20%, in particolar modo per il segmento delle utilitarie che è il più richiesto.

necessità, durante la vita operativa dell'auto (il settore dell'assistenza meccanica garantisce ulteriore profitto per il dealer e si configura come una sorta di diversificazione del rischio, nel malaugurato caso che il concessionario tradizionale dovesse cessare l'operatività).

Un ultimo importante aspetto su cui i concessionari devono puntare è il legame con il territorio. Cioè in questo caso si deve creare valore, ma più che per il cliente, piuttosto per la casa madre. Il concessionario deve riuscire a rendersi insostituibile, diventando per casa madre un punto di riferimento imprescindibile sul territorio. Questo diventa possibile nel momento in cui il dealer dimostra di avere un grande network di clienti e di essere capace di acquisire dati e informazioni utili da poter poi trasferire al brand automobilistico, che li usa per perfezionare la sua offerta e le relative strategie di marketing. Tali dati sono ancora più preziosi se rappresentano informazioni confidenziali che il cliente solo a seguito di una relazione consolidata con il dealer si sente di condividere (rappresentano spesso i suoi desideri).

Sono dunque questi gli aspetti e le aree su cui il dealer deve puntare per provare a mantenere il suo stato attuale (evitando di diventare quindi solo un agente) o addirittura per svilupparsi o mutare.

2.2.7 Focus sulle opzioni di sostenibilità attuabili dai concessionari¹¹⁵

Il dealer che vuol operare secondo i criteri della sostenibilità, deve agire seguendo la teoria dei tre pilastri (ambiente, società e governance), tutti declinabili in diverse possibili azioni pratiche, scelte a sua discrezione.

In merito alla sostenibilità ambientale, alcune delle aree su cui poter intervenire, con azioni specifiche, sono quelle relative all'utilizzo di energia da fonti rinnovabili, alla riduzione dei consumi, all'uso di materiale riciclato, al riutilizzo di risorse, alla gestione dello smaltimento dei rifiuti, alle certificazioni ambientali ed alla promozione della mobilità elettrica. Per quanto riguarda l'utilizzo di energia da fonti rinnovabili ci sono diversi esempi concreti, uno dei quali è ad esempio il caso Spazio Group¹¹⁶. Spazio Group è un concessionario multimarca che (oltre ad essersi affidato ad un'azienda specializzata per la raccolta differenziata), fin dal 2010 ha installato in Azienda pannelli solari che coprono una superficie di ben 8000 metri quadrati e che forniscono energia 100% naturale sufficiente per soddisfare il fabbisogno di tutta la struttura. In tal modo le emissioni di CO₂ si riducono di circa 450 tonnellate l'anno. La riduzione dei consumi è invece qualcosa di più semplice, perché basta ridurre le inefficienze per avere già buoni risultati (ad esempio

¹¹⁵ Fonte: Reset (iniziativa di Quintegia finanziata da Findomestic), 2021. *Il nuovo ruolo delle concessionarie auto nell'era della sostenibilità*. Milano.

¹¹⁶ Concessionario multimarca (Fiat, Lancia, Abarth, Alfa romeo, Jeep, Peugeot, Opel, Toyota, Lexus, Hyundai e Citroën) con 246.566.940 euro di ricavi dalla gestione caratteristica e 114 dipendenti (dati aggiornati al 2019).

spegnere la luce nelle stanze in cui non serve). Per quanto concerne l'uso di materiali riciclati l'esempio è quello di privilegiare carta riciclata mentre si abbandona l'utilizzo dei pezzi (bicchieri, piatti) di plastica monouso e non riciclabili. Per interventi nel riutilizzo delle risorse si intendono ad esempio l'uso dell'acqua piovana per alcune lavorazioni, piuttosto che creare degli impianti di lavaggio sostenibili. Quanto alla gestione dello smaltimento dei rifiuti è più corretto parlare di ottimizzazione, al fine innanzitutto di evitare di produrne. Occorre cioè sfruttare al massimo ogni singolo materiale, riutilizzando se possibile anche eventuali scarti. Poi ci sono le certificazioni, come la ISO 14001 (sistema di gestione ambientale) e la ISO 5001 (sistema di gestione energetica). Oppure c'è la certificazione B-corp che consiste nell'impegno da parte delle imprese di avere un impatto positivo sull'ambiente e sulla società (sia per quanto concerne i lavoratori, che per la comunità in cui l'impresa opera). Infine per quanto riguarda l'ultima area, la promozione della mobilità elettrica, è chiaro come i concessionari devono provare a fare di tutto per spingere in questo senso. Ciò è possibile ad esempio fornendo auto sostitutive elettriche, in modo da far abituare il cliente alla nuova propulsione, oppure promuovere ed installare numerose nuove colonnine per la ricarica, spesso infatti i consumatori sono frenati dall'acquisto di un'auto di questo genere, perché hanno timore (vista la ridotta autonomia chilometrica) di non trovare poi punti di ricarica nel momento del bisogno.

Per quanto riguarda la sostenibilità sociale, il secondo pilastro della sostenibilità, sono anche qua molteplici le aree su cui poter intervenire, come quella delle donazioni benefiche, del sostegno ad entità territoriali e aziende, della riqualificazione delle aree verdi e urbane, degli spazi a disposizione per fini sociali. Le donazioni benefiche fatte dai dealer sono rivolte ad enti territoriali impegnati nel miglioramento delle condizioni di vita sul territorio delle persone disagiate e del territorio stesso. Tali azioni di sostegno sono ad esempio il finanziamento per la costruzione di scuole, ospedali ed altro. Il sostegno alle imprese avviene invece ad esempio facendo ordini a quelle realtà che si trovano in difficoltà, anche a costo di spendere di più. Lo spirito di questa iniziativa non è meramente benefico, ma in funzione del presupposto per cui tutte le imprese possono avere momenti di difficoltà, ma se aiutate al momento giusto possono riprendersi, portando così di conseguenza benefici a tutto il territorio in cui si trovano (e quindi anche al dealer). La riqualificazione delle aree verdi e urbane consiste in interventi di restauro e conservazione del patrimonio artistico, ma anche in interventi per recuperare il territorio (a seguito di calamità naturali o altro). Gli spazi sociali infine sono messi a disposizione utilizzando parte della superficie stessa della concessionaria organizzando eventi che coinvolgono ad esempio scuole o enti.

Per quanto concerne la governance aziendale, terzo pilastro della sostenibilità, sono anche qua molteplici le aree su cui si può intervenire, come l'inclusione e la diversità, la formazione, il welfare aziendale, gli incentivi e i premi per

collaboratori, il codice etico e la privacy del consumatore, il collaboratore di filiera. La prima area è quella forse più critica per i concessionari, infatti ad oggi la forza lavoro è rappresentata per il 76% da uomini, mentre solo per il restante 24% da donne. Il dato appare lontano dalla propugnata parità di genere, come invece spesso avviene in altri settori. La formazione è un'altra area molto importante, perché l'azienda deve garantire alle proprie maestranze l'aggiornamento professionale e comportamentale durante tutta la vita lavorativa, con lo scopo non secondario di creare un ambiente di lavoro stimolante e proattivo. Poi c'è l'area del welfare aziendale, incentivi e premi, quali nello specifico possono essere: la mensa aziendale, la palestra interna, l'auto aziendale, voucher/convenzioni con negozi e servizi di vario genere,... Quanto all'area del codice etico e della privacy del consumatore, essa consiste nella trasparenza nei processi aziendali, nella tutela della privacy dei clienti e nel seguire un corretto processo di trattamento dei dati sensibili. Infine, relativamente all'area della governance, ha una certa importanza la creazione di una collaborazione di filiera, cioè l'instaurare un rapporto osmotico con altre aziende simili, sia per il tramite delle associazioni di categoria sia anche con partnership con altre realtà imprenditoriali sostenibili.

Capitolo III

LA PERCEZIONE DEL TEMA GREEN. CASO: PIERALISI

F.LLI SPA, CONCESSIONARIO MARCHIO VOLVO

3.1 Il marchio Volvo: storia e principi guida del brand¹¹⁷

Nel 1927, a Göteborg, in Svezia, nasce la Volvo¹¹⁸, fondata da Assar Gabrielsson e Gustav Larson, come sussidiaria della SFK¹¹⁹. Il 14 aprile 1927 dallo stabilimento di Lundby esce la prima auto marcata Volvo, cioè la ÖV4 anche “Jakob”, un’auto aperta che supporta un motore a 4 cilindri. Viene prodotta in una sola combinazione di colore, cioè blu scura e nera sulle fiancate. L’auto e l’azienda stessa, nascono perché la Volvo vuole soddisfare quella che reputa una necessità improcrastinabile

¹¹⁷ Nel paragrafo si trattano i punti chiave della storia del marchio, mentre per un’analisi più attenta dei singoli modelli della casa automobilistica dal 1927 ad oggi si può consultare: <https://www.volvocars.com/it/v/discover/heritage-car-models>.

¹¹⁸ Il marchio Volvo (che dal latino significa “volvere” cioè “rotolare”) viene registrato dalla “casa madre”, la SFK, nel 1915, con l’obiettivo di vendere una serie particolare di cuscinetti a sfera orientabili, però non viene mai usato per questo scopo, ma solo 7 anni più tardi per dare il nome alla nuova casa automobilistica.

¹¹⁹ Azienda fondata nel 1907 da Sven Wingquist, che vuole vendere i cuscinetti a sfera orientabili da lui inventati ed è attiva nel settore dei cuscinetti volventi, delle tenute meccaniche, della meccatronica e dei servizi e sistemi di lubrificazione. Nel 2021 registra un fatturato di circa 7,71 miliardi di euro, con 45.000 dipendenti ed è presente con 110 stabilimenti produttivi in ben 70 paesi.

del popolo svedese¹²⁰, cioè: avere auto resistenti, sicure e adatte al territorio della nazione, auto che nessuno è ancora riuscito a realizzare. Il primo vero successo per la Volvo arriva nel 1944, con il debutto della PV444, anche detta “piccola Volvo”. Nell’arco di appena due settimane sono ben 2300 gli ordini acquisiti, nonostante la produzione inizi solo nel 1946. Lo straordinario successo, oltre che dalle caratteristiche del mezzo e dal costo non elevato, è decretato anche dal particolare momento storico di quegli anni, che identifica nella PV444 il simbolo della rinascita e della prosperità, dopo un periodo difficile come quello della seconda guerra mondiale. Nel 1953 è la volta della PV445, nella sua versione più iconica della Duett. Questa è la prima station wagon realizzata da Volvo, la prima di una lunga serie, dato che, ad oggi sono oltre 6 milioni le auto di questo tipo prodotte dall’azienda svedese. La particolarità ed unicità di questo modello è insita nella sua versatilità. La station wagon infatti si caratterizza per poter essere utilizzata per una duplice funzione, cioè sia per andare al lavoro sia per il tempo libero (in

¹²⁰ La Svezia, infatti negli anni dimostra di essere particolarmente attenta al tema della sicurezza stradale, tanto che nel 1997 dà vita al progetto “Vision zero” basato su tre principi: eticità (vita umana e salute vengono prima di tutto), responsabilità (gli automobilisti devono capire, grazie alle autorità, il loro ruolo fondamentale per raggiungere l’obiettivo del progetto) e sicurezza (ridurre al minimo la possibilità di commettere errori e le relative conseguenze ai pochi sbagli che rimangono). Questo progetto ha come obiettivo il fatto che non ci siano più vittime o feriti gravi sulle strade svedesi e questo può essere realizzato grazie ad ingenti investimenti, costruendo ad esempio ponti o sottopassaggi o passaggi illuminati per l’attraversamento dei pedoni, piuttosto che dossi artificiali che rallentano la velocità delle auto (causa principe di gran parte degli incidenti gravi/mortali).

quest'ultima veste diventa un'auto a misura familiare). Nel 1955 il modello di maggior successo dell'azienda, la PV444, sbarca a Long Beach in California. Nonostante i non pochi scettici, che dubitano della possibilità di successo dell'auto, la Volvo, grazie alla PV444, nel giro di due anni, diventa la seconda maggior marca importatrice in California (nel 1974 addirittura gli Usa sono il principale mercato di sbocco dell'azienda). Nel 1959 l'ingegnere Nils Bohlin, tecnico progettista Volvo, crea e introduce nella produzione di serie della PV544, la cintura di sicurezza a tre punti¹²¹. L'azienda decide di non registrare il relativo brevetto, per permettere così a tutte le altre case automobilistiche di adottarla nei loro equipaggiamenti di serie. Volvo dimostra con ciò quanto per essa sia importante la sicurezza, come valore superiore a qualsiasi altro interesse, compreso quello economico. Nel 1972, ancora nel campo della sicurezza, c'è un'ulteriore novità: Volvo sperimenta per prima e con immediata e riconosciuta approvazione del mercato, i seggiolini per i bambini orientati in senso opposto a quello di marcia. Nel 1976, in seguito ai risultati estremamente positivi dei crash test sul modello 240 eseguiti dal governo degli USA, la Volvo viene scelta come standard di sicurezza per tutte le auto nuove, risultato di grande importanza e rilievo per un'azienda che fa del concetto di sicurezza la sua stessa ragione di essere. Nel 1991 viene presentata

¹²¹ Si calcola che siano più di un milione le vite salvate ad oggi grazie alla cintura di sicurezza a tre punti.

ai mercati la Volvo 850, che si caratterizza per quattro importanti novità: “un motore a cinque cilindri trasversali, il sistema di protezione degli impatti laterali, cinture a regolazione automatica per il sedile anteriore e sospensioni posteriori Delta-link”¹²². Nel 2002 (solo nel 2015 arriva poi la seconda generazione del modello) viene immesso sul mercato il primo grande SUV della casa svedese, la Volvo XC90, che assume un ruolo chiave in questa specifica categoria di veicoli. Nel 2004 la Volvo fornisce un ulteriore importante contributo al tema della sicurezza, lanciando il sistema Blis, cioè telecamere montate sugli specchietti retrovisori per monitorare l’angolo cieco. L’azienda continua ad espandersi aprendo, dapprima, nel 2013 uno stabilimento in Cina e poi, nel 2018, un altro in America. Nel 2017 parte la produzione della Volvo XC40, un SUV compatto ed innovativo anche dal punto di vista del pagamento del prezzo di acquisto. Infatti la Volvo lancia la tariffa “flat care by Volvo”, cioè una modalità diversa dal possesso e molto flessibile per l’utilizzo dell’auto. Il cliente sostiene una rata prefissata e può usare il mezzo, senza avere costi imprevisti o brutte sorprese, dato che “a tutti i pensieri ci pensa la Volvo”¹²³.

¹²² www.volvocars.com: Menù > mondo Volvo > la nostra tradizione

¹²³ Nella rata sono incluse infatti le manutenzioni, l’assistenza, il cambio pneumatici e altri servizi. Per ulteriori approfondimenti su questa tipologia di pagamento (a livello di mercato auto generale) e sulle altre opzioni di acquisto si rimanda al paragrafo 2.2.2.

L'azienda inoltre mette a terra altri due importanti progetti. Il primo, nel 2014, coinvolge l'ente dei trasporti svedese (trafikverket) e la gestione della rete stradale pubblica norvegese (statens vegvesen). L'iniziativa prevede la condivisione da parte degli automobilisti, per mezzo del cloud, delle informazioni sulle condizioni del fondo stradale, informazioni utilizzabili anche dalle autorità preposte, che così fanno in tempo reale se e dove devono intervenire e possono farlo con il massimo della tempestività possibile. Il secondo progetto, "Volvo Drive Me", nasce nel 2016 e prevede un test drive su auto a guida assistita e poi autonoma, da parte di un campione di 100 famiglie. L'iniziativa si prefigge lo scopo di testare come una macchina a guida autonoma si comporti in un contesto difficile come quello urbano, oltre anche a far prendere confidenza agli utenti con questa nuova tipologia di guida, del tutto innovativa. Dato che il passaggio da assistita ad autonoma potrebbe essere traumatico, l'azienda prevede la coesistenza di entrambe le opzioni di guida in modo che gli utenti possono comprendere e metabolizzare il cambiamento.

A livello finanziario e giuridico fino al 1999 Volvo Cars è una divisione di Volvo Group¹²⁴. Nel 1999 avviene la cessione alla Ford Motor Company, che a sua volta poi nel 2010, vende ad una holding, la Geely¹²⁵.

¹²⁴ Il gruppo produce autobus, macchine per il movimento della terra, trattori agricoli e motori marini.

¹²⁵ Società fondata da Li Shufu nel 1986 a Taizhou attiva nel settore della metalmeccanica, conta attualmente circa 50.000 dipendenti. Controlla le seguenti imprese: Shanghai Maple, London Electric Vehicle Company, Proton Holdings (solo il 49,9%), Volvo Cars, Lotus Cars (solo il 51%),

La filosofia dell'azienda è riassunta nell'espressione "*freedom to move*" (ma sempre in sicurezza), che è di fatto ciò che in assoluto Volvo vuol garantire ai suoi clienti. Dunque si ribadisce come i tre principi guida del marchio, come sopra già sinteticamente identificati, siano:

- *personal*: l'azienda si pone l'obiettivo di soddisfare e risolvere i problemi del singolo, ad esempio con innovative modalità di acquisizione del mezzo o altri servizi utili, perché così facendo di conseguenza si sistemano se non proprio risolvono, anche i problemi della comunità;
- *sustainable*: l'azienda si impegna concretamente in azioni orientate a far sì che il suo business sia sostenibile, e così facendo contribuisce a rendere sostenibile anche la società in cui opera. Nel campo della sostenibilità l'impresa è attiva da molti decenni: già nel 1945 vengono usati pezzi di ricambio rigenerati; nel 1972 l'azienda fa la prima dichiarazione ambientale (il CEO dell'epoca ammette alla conferenza delle Nazioni Unite a Stoccolma che l'impresa ha un impatto negativo sull'ambiente e che sta cercando di fare di tutto per porre rimedio a questa situazione); nel 1976 c'è l'introduzione del Lambda sensor (riduce le emissioni nocive dello scarico del 90%); nel 1991 arriva la prima auto priva di CFC (clorofluorocarburi, dannosi per

Terrafugia e Smart (solo il 50%). Fa parte poi del Geely Holding Group che è un conglomerato cinese.

l'ozono e purtroppo usati molto spesso per il funzionamento dei sistemi ad aria); nel 1996 vengono sanciti dei requisiti minimi ambientali per i fornitori; nel 2008 l'alimentazione della produzione europea avviene solo con energia rinnovabile; nel 2012 viene prodotto il primo modello plug-in hybrid del mondo (Volvo V60); nel 2018, in Svezia, viene creato lo stabilimento per la produzione dei motori senza impatto sul clima; nel 2019 viene prodotto il primo SUV elettrico; nel 2018 l'azienda dichiara di voler azzerare l'impatto di tutta la catena del valore entro il 2040; Volvo realizza poi, a Göteborg (creando circa 3000 posti di lavoro), a seguito di un accordo con Northvolt, un impianto di produzione di batterie alimentato da energia rinnovabile e che utilizza materiali riciclati (impianto fondamentale data la sempre più crescente rilevanza delle batterie delle auto elettriche);

- *safe*¹²⁶: è il fulcro dell'attività aziendale, è il motivo per cui è nata, insomma la sicurezza è un must imprescindibile, che viene prima di ogni altra cosa.

¹²⁶ Gli interventi fatti dall'azienda nel campo della sicurezza sono molti, oltre a quelli già esaminati (che rappresentano le innovazioni più rilevanti sia per l'azienda che per l'intera società). Infatti la Volvo nel 1978 produce per prima il seggiolino con rialzo; nel 1990 crea il primo cuscino con rialzo integrato; nel 1991 il sistema di protezione dagli impatti laterali; nel 1994 gli airbag per impatti laterali; nel 1998 crea il sistema di protezione contro il colpo di frusta e la tenda gonfiabile laterale (che si attiva in caso di impatto e protegge anche i passeggeri dei sedili posteriori); nel 2002 il sistema di protezione contro il ribaltamento; nel 2008 il city safety (è un sistema a laser che frena in automatico per evitare incidenti se si viaggia a basse velocità); nel 2010 viene progettato il sistema di rilevamento dei pedoni con frenata automatica completa (evita l'investimento dei pedoni nel caso

La sicurezza di Volvo è sicurezza per tutti, perché i suoi prodotti sono sicuri sia per chi li utilizza direttamente che per tutti gli altri che sono parti esterne.

Concentrandosi sulla strategia del brand, essa si può riassumere in 5 punti:

- rapida crescita: è evidente la continua innovazione e la ricerca per stare al passo con i tempi, anzi addirittura per anticipare le mode e le esigenze della comunità (esempio: progetto “Volvo Drive Me”);
- elettrificazione: l’obiettivo imposto è quello di produrre entro il 2025 un totale di auto elettriche pari al 50% delle vendite complessive (l’altro 50% idealmente dovrebbe essere rappresentato dalle plug-in hybrid) e portare poi al 100% tale percentuale nel 2030, abbandonando con ciò per sempre il motore termico;

di distrazione o malore dell’autista); nel 2014 arriva il *run-off road protection* (sistema per mantenere la persona saldamente in posizione in caso d’impatto); nel 2018 viene introdotto l’*oncoming mitigation by braking* (limita la velocità per ridurre l’impatto nel caso in cui questo sia inevitabile); nel 2019 viene pubblicato uno studio, l’*Equal Vehicles for All* (è un sorta di database a disposizione della comunità, che include tutti i rilievi fatti dal *Volvo Traffic Accident Research Team* dal 1970 ad oggi e si fanno tali rilievi per garantire anche a donne e bambini la sicurezza nelle auto, dato che i crash test molto spesso si fanno con manichini dalle forme maschili, perciò solo analizzando gli incidenti reali si può capire quali sono le aree di miglioramento all’interno dell’auto per garantire la sicurezza a tutti i suoi occupanti); nel 2020 viene imposto il tetto alla velocità (i nuovi modelli possono arrivare ad una velocità massima di 180 km/h).

- rapporti diretti con i clienti: si offre un'attenzione a 360° al cliente cercando di rendere la sua esperienza la migliore possibile (con modalità di pagamento flessibili, servizi accessori, customer care, ...);
- nuova tecnologia all'avanguardia: la tecnologia del settore automotive si sta evolvendo con una progressione geometrica ed inarrestabile e i progetti messi in campo dall'azienda (vedi guida autonoma) vanno esattamente in questa direzione;
- trasformazione più veloce: la dinamicità dell'azienda è prodotta anche dalla collaborazione osmotica con i propri partner finanziari, tecnici e commerciali. Lavoro di squadra come fondamento per poter ottenere risultati di spessore;
- essere ambiziosi: è più una filosofia di vita che uno dei punti della strategia. Volvo vuole primeggiare in ogni cosa: sicurezza innanzitutto, ma poi anche e soprattutto sostenibilità, oltre a business online, parte finanziaria, leadership tecnica ed innovazione, ...

3.1.1 La sostenibilità del marchio (azioni per il clima, economia circolare e business etico)¹²⁷

La sostenibilità è un tema che sta molto a cuore all'azienda, talmente tanto a cuore che oggi si arriva a voler far percepire al cliente come esso possa essere addirittura importante quanto la sicurezza, cioè quell'aspetto intorno al quale l'azienda è nata e con il quale si è da sempre identificata. La Volvo articola la sostenibilità in tre aree su cui intervenire.

La prima area concerne le azioni per il clima, cioè quelle azioni che l'azienda vuole porre in essere con l'obiettivo di divenire entro il 2040 "climate-neutral¹²⁸". Volvo, per raggiungere il suo scopo, si pone un obiettivo intermedio, prevedendo, entro il 2025, la riduzione delle emissioni di CO₂ complessive per auto del 40% (rispetto al 2018) e questo comporta un intervento in diversi ambiti:

- riduzione delle emissioni degli scarichi: la Volvo vuole ridurle del 50% e questo è possibile solo con il processo di elettrificazione che l'azienda sta portando avanti, come rappresentato nella figura 3.1. Volvo è consapevole delle difficoltà relative a questo cambiamento, dato che si rende necessario

¹²⁷ In questo paragrafo vengono presentati gli obiettivi fissati dall'azienda, mentre si rimanda al paragrafo 3.1.3 per le iniziative concrete messe in campo per raggiungerli.

¹²⁸ La Volvo aderisce al Greenhouse Gas Protocol (GHG) cioè uno standard internazionale per la rendicontazione dei gas serra, perché vuole essere trasparente sulla produzione di emissioni di CO₂, oltre che ottenere una visione completa dell'implicazione diretta e indiretta che ha nella produzione di tale gas.

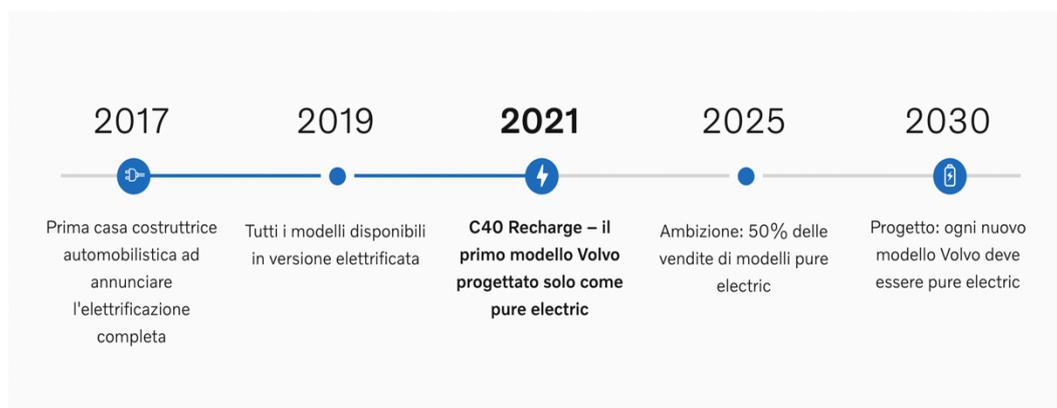
intervenire su numerose infrastrutture per poter ricaricare le auto ed inoltre l'energia utilizzata deve essere necessariamente rinnovabile (non dovrebbe infatti provenire da combustibili fossili, altrimenti tutti i vantaggi dell'elettrico sarebbero sminuiti se non addirittura persi);

- riduzione delle emissioni nelle attività operative: ridurre almeno del 25% le emissioni per veicolo prodotto, emissioni che provengono principalmente dagli stabilimenti produttivi¹²⁹ e dai prodotti a fine vita, ma anche dai mezzi di trasporto usati dai dipendenti per andare a lavorare;
- riduzione delle emissioni della catena di approvvigionamento: il traguardo da raggiungere è la riduzione del 25% delle emissioni prodotte dai fornitori durante tutte le loro fasi produttive¹³⁰, per questo la Volvo richiede agli stessi l'utilizzo di energia 100% rinnovabile entro il 2025.

¹²⁹ La Volvo vuole riuscire ad avere processi produttivi senza impatto sul clima entro il 2025 ed è ben avviata in questa strada, dato che gli stabilimenti in Europa già dal 2008 sono alimentati tutti da energia idroelettrica, mentre a livello globale ad oggi sono l'80% gli stabilimenti che usano questa alimentazione green.

¹³⁰ Esempio: estrazione materie prime; lavorazione dei materiali; materiali usati indirettamente negli uffici (come i computer).

Figura 3.1: Il viaggio da compiere verso l'elettrificazione completa



Fonte: www.volvocars.com: Mondo Volvo > Sostenibilità > Highlights

Inoltre un aspetto molto rilevante e non così scontato come potrebbe sembrare, è la presa di coscienza da parte dell'azienda che solo attraverso le relazioni con numerosi partner¹³¹ tutti questi sfidanti obiettivi si possono realmente raggiungere.

La seconda area della sostenibilità è l'economia circolare. È inevitabile un intervento di questo tipo, dato che è ormai chiaro a tutti, che le risorse naturali della terra sono limitate e destinate quindi come tali a terminare, considerando anche l'utilizzo sempre più abbondante e spesso sconsiderato delle stesse, nei vari settori produttivi. Purtroppo si presume come ciò possa avvenire in un futuro ormai sempre

¹³¹ I principali partner di Volvo sono: Science Based Targets; United Nations Global Compact; CDP; Drive Sustainability; Ellen MacArthur Foundation; Responsible Business Alliance; World Economic Forum; Responsible Minerals Initiative.

più prossimo. Per questo la Volvo vuol diventare un'azienda circolare¹³² entro il 2040, focalizzando l'attenzione sulla rigenerazione¹³³ e la diminuzione degli scarti di produzione¹³⁴. Per far questo, la Volvo si pone un ambizioso obiettivo intermedio, da raggiungere entro il 2025, cioè avere il 25% di plastica di origine biologica o riciclata, il 40% di alluminio riciclato e il 25% di acciaio riciclato¹³⁵.

La terza area della sostenibilità è il commercio etico e responsabile. Volvo propugna una cultura etica interna. Per fare ciò si pone quattro obiettivi:

- un nuovo standard globale per le persone: l'azienda si impegna cioè per diventare il benchmark del settore, per quanto concerne gli standard globali per le persone e i diritti dei lavoratori¹³⁶. La Volvo è inclusiva e anzi

¹³² Questo significa che l'azienda si impegna a creare prodotti con una vita sempre più lunga e nel momento in cui questa termina, prevede il disassemblaggio dei prodotti stessi, procedimento da cui ottenere nuove preziose materie prime da rimettere in circolo nella produzione, evitando scarti e sprechi.

¹³³ I componenti rigenerati rispetto ai componenti "nuovi", utilizzano l'80% di energia in meno e ben l'85% di materie prime in meno. Sono 39.000 i componenti rigenerati dalla Volvo nel 2020 con un risparmio di 4000 tonnellate di CO₂.

¹³⁴ L'azienda nel 2020 registra ben il 95% di rifiuti da produzione riciclati e questo comporta quindi una minore quantità di materie prime da utilizzare.

¹³⁵ Nel 2020 è pari a 176.000 tonnellate la quantità di acciaio riciclato, con ciò evitando di produrre circa 640.000 tonnellate di CO₂.

¹³⁶ Sono diversi gli interventi ed i benefici in materia di diritti dei lavoratori, come ad esempio: il Family Bond, cioè il congedo parentale, per tutti i generi, che prevede il pagamento dell'80% della retribuzione per 24 mesi per chi lavora in azienda da almeno un anno; un premio economico riconosciuto sia in caso di una buona performance complessiva, che nel caso di una ottima prestazione individuale; in Svezia l'azienda regala circa 240€ da spendere per qualcosa che aiuta il

promuove la diversità delle sue maestranze, con ciò dotandosi di personalità, managerialità e culture diverse, quanto mai utili e necessarie per un'azienda globale e internazionale come quella svedese. Ovviamente è garantita, per quanto possibile, la parità di genere anche numerica tra tutti i lavoratori.

- leadership etica: Volvo si impegna a far sì che i partner commerciali e i dipendenti agiscano in modo etico e responsabile. A tal scopo l'azienda dà vita al programma *reporting channel*, con il quale i dipendenti e i fornitori possono segnalare, anche preventivamente, qualsiasi illecito subito attraverso la funzione *tell us* (sul sito web) piuttosto che per il tramite di altri canali. A conferma dell'importanza e del conseguente impegno che l'azienda pone in materia, la Volvo nel 2019 riceve, per la terza volta, il premio World's Most Ethical Company da parte dell'Ethisphere Institute¹³⁷;
- approvvigionamento responsabile: l'azienda comprende come per valutare effettivamente il suo impatto ambientale non deve considerare solo la propria attività, ma andare anche oltre. Infatti deve tener conto di quanto avviene

lavoratore a star bene; un ambiente di lavoro che faciliti l'interazione e la socializzazione, quindi sono presenti la palestra, la mensa aziendale, un ampio parco; l'azienda prevede poi un sostegno economico e psicologico per accogliere i lavoratori che vengono dall'estero e le loro famiglie.

¹³⁷ È una società a scopo di lucro, fondata nel 2007 da Alex Brigham in Arizona. Si occupa, una volta all'anno, di definire e misurare gli standard etici aziendali e premiare l'impresa migliore in questo campo.

durante tutta la catena di approvvigionamento e per questo motivo utilizza la tecnologia blockchain¹³⁸ ad esempio per le batterie¹³⁹.

- finanziamento sostenibile: l'azienda investe gli utili al fine di migliorare i processi e i prodotti relativi alla mobilità elettrica, per arrivare così a non avere più un impatto negativo sull'ambiente¹⁴⁰.

3.1.2 Le concept car: focus sulla 360C

Le concept car sono un'altra importante sezione delle case automobilistiche. Con questo termine si categorizzano i prototipi di auto realizzati con caratteristiche tecniche e di design futuristiche. Le concept car nascono con una pluralità di scopi: mostrare all'esterno la visione del futuro che ha l'azienda; testare il know how interno; verificare se ci sono aspetti o caratteristiche innovative apprezzate dal mercato. Le case automobilistiche attive in questo ambito sono molte e la Volvo è certamente tra le più attive ed interessate, essendo stata addirittura un precursore,

¹³⁸ È una sorta di registro, condiviso e immutabile, dove vengono segnate tutte le transazioni dei singoli componenti (le informazioni vengono poi strutturate come una catena di blocchi, aspetto rilevante dato che da questo deriva il termine "blockchain").

¹³⁹ Questo consente all'azienda di tenere traccia del processo di estrazione del cobalto che rappresenta una componente fondamentale nella produzione delle batterie. Molto spesso nei paesi che ne dispongono (Africa e America del Sud tra tutti) non vengono rispettati i diritti dei lavoratori occupati nel processo di estrazione.

¹⁴⁰ Una parte degli utili viene investita anche in Polestar, cioè il comparto di auto sportive dell'azienda, che si occupa anche però di componenti altamente tecnologici e di auto elettriche.

creando una delle prime concept car nel 1933¹⁴¹. L'azienda considera questi prototipi come un punto di partenza per le auto del futuro ed inoltre sono un'opportunità per mostrare la direzione verso cui l'intero comparto dovrebbe andare. Sono diverse le concept car che la Volvo propone negli ultimi anni, come in particolare: la S90 Ambience Interior, la Concept 40, la Concept Coupè, la Concept Estate, la Concept XC Coupè, la Concept C26 e la 360C. La S90 Ambience Interior si propone di offrire un'esperienza rilassante ai passeggeri, attraverso la creazione di ambienti e atmosfere molto particolari al suo interno. L'auto è dotata di un sistema audio estremamente sofisticato ed all'avanguardia, utilizza particolari aromi e profumi e ha una proiezione effettuata sul tettuccio di paesaggi di vario tipo. Insomma design ed esperienza di viaggio sono completamente rivisitati. La Concept 40, o meglio le Concept 40, dato che di fatto

¹⁴¹ Le concept car storiche, prodotte da Volvo sono più di 25, le principali da ricordare sono: Venus Bilo (1933) si basa su un design futuristico; Philip (1952) ha un design in stile Usa per provare a entrare in quel mercato; VESC, cioè Volvo Experimental Safety Car, (1972) viene creata per verificare alcuni sistemi di sicurezza anche innovativi e per questo ha un ruolo di rilievo all'epoca; Volvo Electric car (1977) una delle prime auto elettrica della casa; VCC, cioè la Volvo Concept Car, è propedeutica all'arrivo di reali modelli sul mercato, ha un basso consumo di carburante oltre alle più evolute caratteristiche di sicurezza e alla sostenibilità ambientale per le emissioni nell'ambiente; ECC, cioè la Enviromental Concept Car, (1992) è un'auto completamente riciclata e con un'alimentazione che è un mix con una leggera tendenza ai carburanti più green; ACC, cioè la Adventure Concept Car, (2000) è un'anticipazione del SUV, la XC90, che arriva dopo circa due anni e l'obiettivo di questa concept car è proprio quello di testare il tasso di gradimento del pubblico; VCC, cioè la Versatility Concept Car, (2003) introduce nuove caratteristiche di design e tecnologiche (come il futuro sistema Start and Stop).

sono due le tipologie create da Volvo sulla nuova Compact Modular Architecture (CMA)¹⁴². L'azienda presenta la Volvo Concept 40.1 cioè un SUV con un design e dei lineamenti più freschi e giovanili. L'auto è "dedicata" agli "*urban millennials*" quindi ad un nuovo segmento di mercato su cui l'azienda sembra intenzionata in futuro ad entrare pesantemente. La Volvo Concept 40.2 invece è una berlina potente, con un carattere allo stesso tempo aggressivo e giovanile, che mira a diventare una vera e propria icona nel suo settore. Tutte le innovazioni nascono da progetti costruiti se non proprio vestiti sulle persone, con l'obiettivo di migliorare e semplificare la loro vita, sempre insistendo quasi come un mantra sui concetti di sostenibilità ambientale e sicurezza e non ultimo sulla connettività, che impatta attivamente su entrambe. La Concept Coupè, che fa parte delle tre coupè create dalla Volvo, invece è un'innovazione che unisce la tecnologia del futuro ai lineamenti e al design delle auto degli anni '60. Ciò con l'obiettivo di mixare sapientemente ed in maniera intrigante il vecchio (meglio forse, vintage) e il nuovo. L'auto è realizzata a misura d'uomo, con una strumentazione di guida completa, ma minimalista e con eleganza e stile che la fanno da padrone. La Concept Estate è

¹⁴² La CMA è una piattaforma che inizia a esser progettata nel 2013 in collaborazione tra Volvo e Geely. L'obiettivo è creare una piattaforma per veicoli altamente flessibile in modo da potersi adattare a diverse tipologie di veicoli (e design); l'unico elemento che rimane fisso in questa struttura è la distanza tra la pedaliera e il centro delle due ruote anteriori. Nel CMA sono integrate tutte le più moderne tecnologie per fornire una base di partenza di elevata qualità. Questa piattaforma debutta per la prima volta alla fine del 2017 perché utilizzata nel XC40.

sulla falsa riga della Concept Coupè, infatti mantiene sempre una certa eleganza e attenzione ai dettagli. Però, a differenza di quest'ultima, nella Estate si trovano particolari più colorati e dinamici, che vogliono far respirare un'aria sì formale, ma allegra e distesa. La Concept XC Coupè è anch'essa come le altre molto elegante, ma allo stesso tempo sportiva e a misura familiare. Capace di garantire sicurezza e performance, adatta per tutte le occasioni e capace di trasmettere solidità e versatilità. Le Concept C26 e la 360C sono le ultime due auto concept. Queste però, a differenza di tutte quelle sinteticamente descritte finora, sono le più rivoluzionarie o per meglio dire quelle al momento più distanti dalla realtà, auto del futuro insomma. La Concept C26 ad esempio punta alla valorizzazione del tempo del guidatore, tempo inteso come risorsa monoutilizzo, una volta utilizzato è perso per sempre, perciò ha un valore inestimabile. Questa auto innovativa o meglio futuristica, prevede in tal senso tre modalità di guida: *drive*, *create* e *relax*. La modalità *drive* è la più semplice, dato che permette al conducente di guidare avendo il pieno possesso dell'auto, nulla cambia rispetto al passato. Con la modalità *create* invece il guidatore ha la possibilità di leggere (mail sullo smartphone piuttosto che un libro), o fare altro, mentre l'auto procede in totale autonomia; con l'ultima modalità, la cosiddetta *relax*, il conducente può addirittura mettersi comodo sdraiandosi sul sedile che si distende completamente e se ci riesce può quindi dormire, mentre intanto l'auto procede in assoluta autonomia, verso la destinazione programmata. La guida autonoma da parte dell'auto è possibile con l'*IntelliSafe*

Autopilot, dotato di interfaccia visiva, con cui comunque è possibile seguire percorso, manovre ed azioni, in modo che il conducente (se si può ancora chiamare così) può seguire l'evolversi del viaggio. La modalità di guida autonoma però ha un tempo massimo (indicato nel display) oltre il quale non si può andare, e quindi il conducente deve riprendere il controllo dell'auto. Nonostante questo sembra per molti qualcosa parecchio distante dalla realtà, Volvo non la pensa allo stesso modo, dato che di fatto attiva nel 2017 il progetto Volvo Drive Me¹⁴³. Nella stessa direzione va la 360c (figura 3.2) che è ancora più innovativa rispetto alla Concept C26. Infatti in questo nuovo prototipo l'auto è elettrica e completamente autonoma. Il conducente non si occupa della guida e non inquina. Durante il viaggio si può quindi fare altro, come rilassarsi o fare riunioni di lavoro¹⁴⁴ o dormire¹⁴⁵. L'auto ha poi un sistema di comunicazione standardizzato che permette di comunicare con tutti i suoi "simili". In tal modo la guida autonoma diventa potenzialmente sicura al 100% rispettando quindi il valore chiave del marchio: la sicurezza. In futuro la Volvo si figura e prevede che un'auto del genere non sia più di proprietà, bensì si usi solo in affitto (noleggio). In tal modo tenderebbe a risolversi il problema dei parcheggi, dato che il numero di auto tende a diminuire, con conseguenti positive

¹⁴³ Si rimanda al paragrafo 3.1 per una spiegazione completa di questo progetto.

¹⁴⁴ Come si può notare nell'immagine inserita nella figura 3.2 in basso a sinistra.

¹⁴⁵ Come si può notare nell'immagine inserita nella figura 3.2 in basso a destra.

ripercussioni anche a livello di stile urbano (ad esempio giardini al posto dei parcheggi).

Figura 3.2: La 360c



Fonte: elaborazione propria, utilizzando le immagini presenti su: www.volvocars.com/it/: modelli > concept cars > 360c

3.1.3 La comunicazione green dell'azienda

La Volvo, come già detto, è un'azienda molto attenta al tema della sostenibilità aziendale e alla sua comunicazione. L'azienda sa bene che, per proporre una

comunicazione green che funzioni, a monte deve necessariamente esserci una struttura realmente sostenibile¹⁴⁶.

In quest'ottica le iniziative in cui l'azienda è impegnata sono diverse. Volvo Car Italia è park ambassador dal 2019 del progetto della Biblioteca degli Alberi Milano (BAM)¹⁴⁷. Con questa iniziativa Volvo vuol coinvolgere le famiglie con eventi¹⁴⁸ culturali e interattivi, oltre che fornire un vero e proprio “polmone verde” utile anche per potersi rilassare e distaccare dalla vita frenetica della città.

Un'altra iniziativa green dell'azienda è la collaborazione al progetto “Sulle tracce dei ghiacciai”. Il progetto inizia nel 2009 e termina nel 2021, periodo in cui sono 6 le spedizioni effettuate: Karakorum (2009), Caucaso (2011), Alaska (2013),

¹⁴⁶ Per comprendere al meglio questo concetto si può usare una similitudine. Ad esempio se si vuole far sembrare una casa bella e robusta è inutile lavorare sugli interni da mostrare ai (futuri) proprietari (inserendo mobili costosi, un impianto domotico all'avanguardia e tanto altro), quando le fondamenta sono fatte con materiali scadenti e assolutamente inaffidabili. In questo caso il risultato sarebbe un ottimo primo impatto visivo, ma che a lungo andare diventa profondamente negativo, in particolare quando inevitabilmente iniziano a venire a galla i primi problemi “sotterrati”. Questo esempio riflette appieno quanto potrebbe accadere ad un'azienda nel caso di un green marketing fatto male o superficialmente, che rischi di sconfinare nel *greenwashing* (presentato al paragrafo 1.3).

¹⁴⁷ Disegnato dallo studio olandese Inside Outside di Petra Blaisse e realizzato da Coima per volere del comune di Milano. È un innovativo giardino contemporaneo con più di 100 specie botaniche, 500 alberi e 135.000 piante, il tutto inserito in un reticolato di sentieri nei quali sono scritte diverse frasi poetiche che hanno vinto il concorso specifico indetto. L'1 aprile 2017 c'è l'inaugurazione del primo lotto del parco.

¹⁴⁸ Gli eventi culturali organizzati sono diversi, ad esempio: pic-nic con musica, workshop Bam Street Art e tanto altro.

Ande (2016), Himalaya (2018) e Alpi (2020). La Volvo per quest'ultima spedizione in particolare ha messo a disposizione tre auto plug-in hybrid con emissioni molto basse e quindi rispettose dell'ambiente. Il progetto prevede un team formato da fotografi, registi e ricercatori, i quali devono monitorare le condizioni dei ghiacciai sia attraverso il semplice confronto delle foto storiche con quelle attuali, che tramite misurazioni sul campo, fatte da esperti, per un'analisi ancor più approfondita. L'obiettivo dell'iniziativa è creare un archivio molto ricco per poter valutare al meglio le condizioni dei ghiacciai e la loro evoluzione nel tempo.

Un'altra iniziativa in cui è impegnata la Volvo è il progetto “LifeGate PlasticLess”, che ha come obiettivo la rimozione della plastica dai mari tramite l'installazione di altri Seabin¹⁴⁹ (15 installati nel 2019 in aggiunta ai soli 3 del 2018). L'azienda partecipa a questo progetto perché importante per l'obiettivo che vuole raggiungere, cioè la lotta alla diffusione della plastica. Al fine di raggiungere questo scopo, la Volvo si è imposta altri due obiettivi: eliminare le plastiche monouso negli edifici aziendali e negli eventi da essa organizzati entro il 2019;

¹⁴⁹ Il Seabin è una sorta di cestino installato nel mare. Nello specifico va posizionato nei porti, negli yacht club o qualsiasi altro posto che sia tranquillo e che abbia servizi adeguati disponibili. Questo sorta di bidone della spazzatura galleggiante si muove su e giù con la marea raccogliendo tutti i rifiuti come plastiche, micro plastiche e oli di superficie e inquinanti (questa ultima funzione è possibile a seguito dell'aggiunta della tecnologia custom oil pad). Il Seabin è il risultato del Seabin Project, ormai divenuta un'azienda, nato per vivere in un mare, più in generale in un mondo, privo di rifiuti. Sono Andrew Turton e Pete Ceglinsky, nel 2015, a creare il Seabin e relativa azienda costruita “attorno” ad esso.

avere il 25% delle plastiche utilizzate per produrre auto nuove, provenienti da materiali riciclati.

Un'altra iniziativa rilevante dell'azienda consiste nella pubblicazione, in collaborazione con Tom Franklin¹⁵⁰, del libro: "*The Day the Ocean Went Away*". Il libro ha lo scopo di sensibilizzare i giovanissimi sul tema dell'inquinamento dei mari per far loro capire i rischi reali che corrono gli oceani. La storia raccontata nell'opera è quella di un bambino, Jack, che si sveglia e scopre che l'oceano non c'è più, ma sono rimasti solo gli animali morti sotto i "colpi dell'inquinamento". Questa iniziativa, insieme con le altre, viene propugnata per provare a ridurre l'inquinamento, in particolar modo quello della plastica, in tutti i modi, perché solo con un pacchetto di interventi e con il supporto di tutti si può ottenere questo importante quanto difficile risultato.

La Volvo ha anche creato il "Green Finance Framework" cioè quella che si potrebbe sinteticamente definire una raccolta fondi, che avviene tramite prestiti ricevuti e l'emissione di obbligazioni. In particolare, alla fine del 2020, vende il

¹⁵⁰ Tom Franklin è un professore delle scuole elementari del Regno Unito e anche oceanografo. Franklin è un amante del mare da sempre e per questo ha ancora più chiara la gravità dei danni che l'inquinamento da plastica può generare nel mare. Per questo comprende come deve fare qualcosa per migliorare la situazione e decide quindi di intervenire sulle generazioni di domani perché solo se esse capiscono il futuro può essere migliore. Per questo scopo crea l'associazione "City Kids Surfing" che finanzia i viaggi dei bambini dai centri urbani alla Cornovaglia (che ha il mare) dato che un bambino su cinque non ha mai messo piede in una spiaggia britannica e quindi sarebbe inutile provare a convincerlo a cambiare un qualcosa che non conosce per niente.

primo green bond ad un gruppo di investimento. Tali risorse servono per finanziare il piano aziendale orientato alla mobilità sostenibile, infatti è necessaria la creazione di una innovativa piattaforma per lo sviluppo dei veicoli elettrici e aumentare la capacità produttiva delle batterie e delle auto stesse.

Un altro progetto molto interessante e impegnativo dell'azienda è il Volvo Recharge Highways, che prevede l'installazione di stazioni di ricarica ultrafast Powerstop in alcuni punti strategici e nelle concessionarie Volvo, in prossimità delle uscite autostradali. Questi punti di ricarica hanno una potenza fino a 175 kW, capaci quindi di ricaricare l'80% della batteria in circa 40 minuti e con la possibilità di ricaricare due veicoli contemporaneamente. Queste "stazioni" sono aperte 7 giorni su 7, h24. L'azienda ne ha per il momento solo 6 attive (Bolzano, Ferrara, Verona, Milano, Bologna¹⁵¹ e Roma), ma prevede di arrivare a 30 a fine 2022¹⁵². L'aspetto più interessante è sicuramente che questi punti di ricarica creati da Volvo sono a completa disposizione di tutti coloro che hanno un'auto elettrica,

¹⁵¹ La Powerstop di Bologna nasce da una forte relazione e collaborazione con il comune. Il proprietario dell'infrastruttura di ricarica è Volvo Car Italia, mentre il gestore dell'infrastruttura e del sistema operativo è Duferco Energia e il fornitore di servizi di ricarica è Plugsurfing (è colui che mette a disposizione l'app necessaria per fare il pagamento al momento del rifornimento). Il prezzo per il rifornimento, fatto tramite il servizio di Plugsurfing, che Volvo si impegna di mantenere costante nel tempo è pari a 0,35 €/kwh.

¹⁵² Di cui 24 dovrebbero essere pronte entro la fine di giugno e possibilmente arrivare a 60 nei primi mesi del 2023 secondo quanto auspicato da Michele Crisci (managing director e presidente Volvo Car Italia).

indipendentemente dal marchio della stessa. Questo perché l'azienda pone in primo piano l'obiettivo di creare una mobilità elettrica e sostenibile, che deve prevalere su ogni altro interesse, come già detto anche su quello economico. La Volvo crede fermamente che se ogni azienda del comparto automobilistico segue la strada da essa delineata, insieme con i fondamentali investimenti infrastrutturali dello Stato (che recentemente ha stanziato 750 milioni di euro a questo fine) si può arrivare realmente ad una mobilità green, insomma l'unione, in questo caso non solo fisica ma anche mentale, fa la forza. Inoltre è bene sottolineare come l'azienda e i suoi concessionari si facciano carico di investimenti importanti per installare una Powerstop di questo tipo (costo da 70mila a 250mila euro). Solo nel lungo periodo sarà possibile rientrare dell'investimento, però queste spese sono ritenute fondamentali, anche se non redditizie nel breve periodo, perché solo in questo modo, cioè assicurando le infrastrutture necessarie, aumenta la propensione all'acquisto dell'auto elettrica.

Volvo, ad aprile del 2021, lancia uno spot pubblicitario che risulta essere la prima pubblicità incentrata esplicitamente sul tema della sostenibilità ambientale e sull'impegno dell'azienda in tal senso. In questo spot il protagonista è Björn che si trova al Safety Centre di Volvo per scoprire qual è il test di sicurezza decisivo. L'auto supera i test di impatto frontali e laterali, così come quello dell'uscita di

strada (a circa 80 km/h) e infine la caduta da un'altezza di circa 30 metri¹⁵³. Il test di sicurezza decisivo però non è nessuno di questi che si rifanno ai concetti tradizionali, ma è quello che riguarda invece il cambiamento climatico (e quindi la necessità di tutela del clima). È per questo motivo che l'azienda decide di passare alla produzione dei soli veicoli elettrici, per diventare in tal modo climate-neutral (a impatto zero sull'ambiente) e superare quindi l'ultimo vero test di sicurezza. La pubblicità termina infatti con lo scioglimento di un ghiacciaio sullo sfondo (il vero e più grande pericolo) con Björn che guarda la scena prima sorpreso e poi spaventato. Con questo spot e con gli altri¹⁵⁴, che vertono sul tema della sicurezza, la Volvo vuole coinvolgere lo spettatore, fino a farlo immedesimare nel protagonista della pubblicità, in modo da percepire ancora meglio il messaggio.

¹⁵³ Questo test viene effettuato principalmente per preparare i soccorritori in situazioni di questo tipo, rare, ma non impossibili.

¹⁵⁴ Ad esempio la pubblicità usata per lanciare la Volvo XC60 nel 2017, dove una mamma chiede alla figlia, preoccupata di cosa può succedere nel suo primo giorno di scuola delle elementari, di immaginarsi il suo futuro, perché solo quello che lei vuole può accadere. La bambina inizia allora a pensare cosa desidera dal futuro, mentre esce di casa per andare a scuola. Nel frattempo si inquadra un'altra auto con alla guida una signora che va al lavoro ed è in ritardo. La signora si distrae proprio mentre la bambina attraversa la strada. La Volvo XC60 grazie alla sua tecnologia frena da sola, salvando la bambina, ma anche la conducente da qualcosa che l'avrebbe segnata a vita. Lo spot termina con la frase "Quello che non succede alle volte è quello che conta di più".

3.2 Storia e organizzazione aziendale dell'azienda Pieralisi F.lli Spa¹⁵⁵

La storia del Gruppo Pieralisi F.lli Spa inizia il 18 settembre 1958. I fondatori, i fratelli Luigi e Ubaldo, prima di costituire la loro azienda, fanno parte dell'altra azienda familiare, la Pieralisi Maip Spa¹⁵⁶. Ubaldo, il fratello maggiore (classe 1932, 3 anni più di Luigi), è il primo ad innamorarsi dei motori. Dopo aver abbandonato la scuola, a 14 anni inizia a lavorare alla Maip e di sera va a vedere le corse a Monza. Luigi invece, nel 1955, terminati gli studi di ragioneria, entra anche lui in Maip, che lascia poi solo nel 1981. In quegli anni l'auto è ancora poco diffusa, a differenza della moto, che invece assurge a simbolo dell'epoca. Ciò nonostante, il concessionario della Moto Guzzi di Jesi, va in crisi e allora i fratelli Pieralisi decidono di rilevarlo. Luigi, che sta assolvendo al servizio militare, finge di essere malato, per ottenere un permesso che gli dà la possibilità di andare a Milano e chiedere ai vertici della Guzzi di diventare un loro concessionario. A seguito dell'ottima impressione che Luigi riesce a lasciare, soprattutto all'ingegner Abba (uno dei quattro che rappresentano l'azienda Guzzi all'incontro), viene

¹⁵⁵ Fonte: Filosa, G. (1998). *Pieralisi è... 40 anni di attività di Ubaldo e Luigi Pieralisi*. Jesi: Arti Grafiche Jesine.

¹⁵⁶ Fondata dal fratello del loro nonno, Adeodato Pieralisi, nel 1888. Inizialmente è una piccola officina, ma nel 1950 si specializza nella produzione delle prime macchine olearie che caratterizzano poi l'azienda nel prosieguo della sua vita.

accontentato e nasce così la “Fratelli Pieralisi Ubaldo e Luigi”¹⁵⁷. La prima particolarità dell’azienda è lo sdoppiamento del mandato richiesto alla casa madre, tra la parte che si occupa della commercializzazione dei prodotti e quella che si occupa della gestione delle garanzie, dell’assistenza e dei ricambi. Per quest’ultima attività Luigi e Ubaldo si affidano ad Alberto Amadio, ex tecnico presso il vecchio concessionario Guzzi e loro caro amico (considerato il mago delle moto). Altro uomo di fiducia è Giovanni Fileni¹⁵⁸ che lavora in azienda per quasi 10 anni e con il quale pure c’è un ottimo rapporto personale (dopo la guerra la famiglia Fileni ospita i Peralisi per alcuni mesi, dato che la loro casa è distrutta). Negli anni ‘60 l’amore per la moto e le corse, cresce a dismisura. Sono molti i piloti locali che diventano protagonisti a livello nazionale nel settore delle corse motociclistiche. In quei tempi, si svolge ogni anno un’importante corsa anche nel centro di Jesi, che di conseguenza coinvolge molte officine, che sono impegnate a fornire l’assistenza alle moto per la gara. Nel 1962 la Guzzi inizia a diversificare la produzione entrando nel settore dell’agricoltura, con la produzione di motozappe. I fratelli Peralisi

¹⁵⁷ Il locale scelto è uno spazio di 40 metri quadrati in Viale della Vittoria, che fa da magazzino e serve per l’esposizione per la vendita delle moto.

¹⁵⁸ Aspetto molto curioso. Infatti Giovanni Fileni, considerato uno dei migliori meccanici della regione, è colui che poco dopo dà vita all’omonima azienda del campo alimentare, che oggi registra circa 450 milioni di fatturato, 1852 dipendenti, con 7 stabilimenti produttivi, oltre 300 allevamenti e 100 milioni di investimenti previsti per i prossimi 5 anni. Fileni rimane sempre molto legato alla famiglia Peralisi ed alla relativa azienda, tant’è che per l’utilizzo delle auto di servizio si affida solo all’autonoleggio PAN (sezione del Gruppo Peralisi).

perciò si adeguano e commercializzano i nuovi prodotti per diversi anni. Nel 1966 decidono però di iniziare a vendere auto ed il loro primo brand è l'Autobianchi. Anche questa è una scommessa, dato che, come nel 1962, quando si trasferirono in un locale più ampio¹⁵⁹, non hanno i capitali disponibili. Intuiscono però che è il momento giusto per entrare nel settore auto, che sembra rappresentare il futuro. L'Autobianchi affida in esclusiva ai fratelli Pieralisi tutta la zona della Vallesina. Il brand nell'anno precedente (1965) ha venduto solo 19 auto. Ai Pieralisi si chiede di arrivare almeno a 60 pezzi venduti, il che giustificerebbe il fatto di avere un concessionario nella zona. Al termine del primo anno di attività, con grande stupore degli stessi Pieralisi, le auto vendute sono ben 242. Luigi e Ubaldo si attendono quindi un riconoscimento dall'azienda per le performance raggiunte. Invece del riconoscimento, arriva la tassativa richiesta di casa madre di adeguare le dimensioni della concessionaria, pena la revoca del mandato. Autobianchi infatti ha ben compreso le potenzialità della zona e quindi ha bisogno di un concessionario dimensionalmente strutturato. Pochi mesi dopo, nel 1969, l'Autobianchi e la Citroën decidono di unificare le loro reti di vendita e così a questo punto i fratelli

¹⁵⁹ Nel momento in cui l'azienda inizia anche ad occuparsi della vendita delle macchine agricole hanno bisogno di spazi più grandi e così si spostano nei locali della ditta Bocchini, azienda locale, che sono inutilizzati. Inizialmente i locali sono in affitto, ma poi la famiglia Bocchini decide di vendere. I Pieralisi non hanno la possibilità economica per acquistarli, ma la famiglia Bocchini decide di accettare un pagamento molto dilazionato nel tempo, di fatto dando fiducia ai Pieralisi, come se fosse una sorta di azionista.

Pieralisi sono spinti ad aprire una nuova sede, in via Ancona 80 a Jesi (che resta la sede attuale dell'azienda). Acquistano dunque il terreno da Amato Calabrese, che come il signor Bocchini, si dimostra anch'esso molto disponibile, vendendo a 18 milioni di lire e accettando un pagamento dilazionato di un milione di lire al mese. Il 1972 è un anno molto significativo nella vita dei Pieralisi. Infatti viene purtroppo a mancare il capostipite padre di Luigi e Ubaldo. Però è anche l'anno in cui la Citroën e l'Autobianchi hanno delle divergenze di opinioni che portano alla decisione di separare la rete distributiva dei due brand. La difficile decisione dei Pieralisi su quale marchio scegliere, porta con sé l'ulteriore immediata ed ineluttabile conseguenza di perdere circa la metà del loro fatturato, non l'ideale per un'azienda che ha da poco fatto un investimento così importante. Decidono allora di prendere tempo, a differenza dei loro concorrenti che invece vogliono essere i primi a scegliere, per non rischiare di essere esclusi dalla casa madre, nel caso quel territorio fosse già coperto da altri distributori. Alla fine i Pieralisi scelgono il marchio Citroën, vedendo (e sperando) un futuro migliore per questo brand. Nasce fin da subito un'ottima sintonia con la casa madre, che porta all'apertura di una nuova sede del Gruppo Pieralisi a fine anni '70 a Macerata e a due ulteriori nuove sedi negli anni '90 in Ancona, prima e a Pesaro poi. Nel 1987 la Citroën idea il premio a favore del "miglior concessionario dell'anno", assegnato su una serie di parametri e vinto subito dall'azienda di Luigi e Ubaldo. Nel 1979, ai marchi Citroën e Guzzi, si aggiunge il marchio Piaggio. È un brand che si rivolge soprattutto al

pubblico degli adolescenti. Così l'azienda può aggiungere anche un nuovo target, in modo da ampliare la propria clientela. Il punto di forza del Gruppo Pieralisi è da sempre la particolare attenzione che viene posta ai servizi, in particolare a quelli di assistenza post-vendita e a quelli più innovativi, realizzabili grazie alla flessibilità delle strutture. Ad esempio i Pieralisi sono i primi a offrire un'auto sostitutiva ai clienti, cioè un mezzo che sostituisca quello fermo in assistenza fino ad avvenuta riparazione e l'auto sostitutiva è una delle loro migliori macchine disponibili. La scelta non è casuale, infatti solo così il cliente è pienamente soddisfatto ed inoltre rischia di innamorarsi dell'auto provata, magari decidendo di comprarla. Gli altri servizi riguardano invece specificatamente l'assistenza per i controlli e le riparazioni delle auto, che diventa talmente importante che viene creata, grazie allo sdoppiamento di mandato ottenuto dalla Citroën, la società Officine Citroën Riparatori Autorizzati (O.C.R.A.), con il compito di gestire le funzioni di elettrauto, gommista, riparazione, revisione auto per conto della motorizzazione. Sempre nel comparto dei servizi, negli anni '90, nasce la Pieralisi Auto Noleggio (PAN). A cavallo tra gli anni '90 e gli anni 2000, entrano in azienda i figli di Luigi e di sua moglie Maria Antonietta, Giovanni e Marta e anche i figli di Ubaldo e di sua moglie Lucia, Enrico e Luca. Negli anni 2000 l'azienda amplia il settore delle due ruote con l'arrivo dei mezzi dell'Aprilia. Poco dopo ottiene anche il marchio Ligier, comparto mini vetture. Sempre in questi anni il Gruppo Pieralisi decide anche di ampliarsi ulteriormente, aprendo la nuova sede di Civitanova Marche. Nel 2017

l'azienda diventa anche distributrice dei ricambi originali per il gruppo PSA. Ma un cambiamento davvero significativo avviene, sempre nel 2017, quando il Gruppo Pieralisi diviene concessionario Volvo, con sede ad Ancona e poi a febbraio 2022, con un punto vendita anche a Pesaro. In comune con il brand Volvo c'è la concezione di porre il cliente e non l'auto al centro di tutto¹⁶⁰. Diventare dealer per il brand Volvo è principalmente un'idea di Enrico, che infatti assume la responsabilità del punto vendita di Ancona, con una squadra di collaboratori costruita ad hoc. Inoltre, le attuali decisioni di Stellantis¹⁶¹ rischiano di mettere in difficoltà il futuro del concessionario, che trova quindi un'ulteriore area strategica d'affari a supporto della propria struttura.

L'azienda dunque attualmente ha una importante struttura territoriale, dove Jesi, con la sede centrale, rappresenta il cuore pulsante. I diversi reparti (centralizzati per i diversi rami aziendali, all'interno dei quali sono presenti solo le figure specifiche per quel settore): la contabilità, gli uffici amministrativi, il marketing, la gestione del personale, l'Information Technology e il magazzino centrale. L'azienda ha poi diversi rami: commercializzazione dei brand Citroen e Volvo, commercializzazione delle due ruote, agenzia pratiche auto (si occupa della immatricolazione dei mezzi),

¹⁶⁰ Aspetto già ricordato in precedenza e caratterizzante l'azienda. Infatti Luigi ed Ubaldo puntano sempre sul "coccolare" il cliente cercando di offrirgli tutti i servizi di cui a bisogno, perché l'obiettivo rimane necessariamente la vendita, ma questa deve essere fatta con rispetto, qualità e completa soddisfazione da entrambe le parti.

¹⁶¹ Si rimanda al paragrafo 2.2.5.

la PASS (agenzia assicurativa interna al Gruppo Peralisi, creata recentemente), la PAN autonoleggio e le officine O.C.R.A. (4 in totale, una per ogni showroom).

Per concludere, la filosofia del Gruppo Peralisi è espressa e riassunta al meglio nel logo aziendale (figura 3.3). Il simbolo dell'azienda infatti è un cane, un alano per la precisione. Dunque, poiché il cane rappresenta per antonomasia il fedele amico dell'uomo, allo stesso modo il Gruppo Peralisi vuole essere il fedele compagno di ogni suo cliente. La scelta dell'alano si spiega in funzione del fatto che si tratta di una specie che non passa sicuramente inosservata e rimane impressa nella mente delle persone. L'azienda vuole fare lo stesso. Poi il tocco finale, che è il papillon, che richiama quello indossato dal cameriere, perché, come quest'ultimo, l'azienda è al servizio del proprio cliente e pronta a servirlo e a soddisfarlo in tutte le sue richieste (nel limite del possibile naturalmente).

Figura 3.3: Il logo del Gruppo Peralisi



Fonte: www.gruppoperalisi.it

3.3 Dinamiche di un concessionario Volvo e curiosità¹⁶²

Il primo aspetto su cui bisogna porre attenzione è sicuramente quello che riguarda il margine di un dealer. Infatti negli anni la fonte del guadagno per il concessionario è cambiata. Fino agli anni '90 la casa madre vende al dealer con uno sconto in fattura elevato (ad esempio: pari a 3000), mentre poi questo vende al cliente con uno sconto inferiore (ad esempio: pari a 1000), quindi la differenza tra i due sconti rappresenta il margine di guadagno. Non è però l'unico, dato che il brand offre anche dei "premi per obiettivi", cioè al raggiungimento di determinati traguardi (di vendita, di ampliamento della struttura, ...) eroga una determinata somma. Questi incentivi però rappresentano una minima parte del fatturato del dealer. Dagli anni 2000 di fatto le fonti di guadagno si invertono, nel senso che la differenza tra i due sconti si approssima sempre più allo zero. Quindi i premi al raggiungimento degli obiettivi ora contano molto di più, anzi rappresentano di fatto quasi l'unica fonte di guadagno e sono quindi di fondamentale importanza per il dealer. Gli obiettivi prevedono però il subordine del raggiungimento di determinati standard qualitativi e quantitativi.

Gli standard sono un aspetto fondamentale per i dealer dell'azienda svedese, perché è attraverso questi che viene tutelata l'identità e l'immagine aziendale, cioè

¹⁶² Le nozioni presentate in questo paragrafo sono fornite da Mirco Vimini (Team Principal & Sales Manager Volvo Pesaro, precedentemente Sales Manager Citroën, responsabile coordinamento rete vendita e qualità all'interno del concessionario Pieralisi).

il valore dell'offerta del brand. La Volvo, come appena indicato, prevede due tipologie di standard: qualitativi e quantitativi. Gli standard qualitativi sono sicuramente i più importanti e sono molteplici. A titolo di esempio si possono citare alcuni standard di livello strutturale, come seguono. Ad esempio la sala d'attesa (in cui il cliente rimane, fino a quando la sua macchina che è in officina non è pronta), che deve essere molto rilassante¹⁶³, elegante e silenziosa, per permettere al cliente di lavorare o riposarsi, dato che l'obiettivo infatti è far sì che si senta a suo agio proprio come se fosse nel soggiorno di casa sua (vedi figura 3.4). Poi la disposizione delle auto all'interno del salone che non dev'essere mai casuale. Vanno rispettati determinati canoni imprescindibili: infatti le auto devono essere esposte sempre con il muso visibile a prima vista e attorno ad ogni lato deve esserci uno spazio libero di circa 3 metri per permettere al cliente di girarci intorno, di aprire gli sportelli e di avere lo spazio di "manovra" che ritiene utile per provare l'auto. Poi ancora le placche dei colori e le diverse combinazioni tessuto/colore (figura 3.5), usate, rispettivamente, per scegliere il colore esterno dell'auto le prime e la tipologia di tessuto con il relativo colore degli interni le seconde. Le placche vanno esposte in un determinato ordine, allo scopo di mettere in risalto alcuni colori che vanno

¹⁶³ Sono diversi gli aspetti da inserire per permettere al cliente di rilassarsi, ad esempio: la luce soffusa, la presenza dei fiori, l'uso di profumi/aromi naturali, ...

promossi e anche perché se disposte in un certo modo offrono un colpo d'occhio migliore (secondo gli studi fatti dalla Volvo).

Figura 3.4: Sala d'attesa concessionario Volvo



Fonte: foto scattata presso il salone Volvo del Gruppo Peralisi di Pesaro.

Figura 3.5: Parete con i diversi colori da scegliere per l'interno e l'esterno dell'auto



Fonte: foto scattata presso il salone Volvo del Gruppo Pieralisi di Pesaro.

Poi ci sono gli standard relativi all'attività di vendita. Ad esempio la gestione delle chiamate. Nel momento cioè in cui si risponde al telefono bisogna seguire una procedura standardizzata ben collaudata. Poi le campagne marketing sui social del Gruppo Pieralisi della Volvo, per le quali occorre seguire le direttive indicate (come il fatto di usare solo immagini fornite da casa madre e di non poter girare video all'interno del concessionario). Poi ancora i tempi per la gestione dei *lead* (che

possono provenire dal sito web della casa madre o da quello del Gruppo Pieralisi o da altra fonte) che sono standardizzati e che prevedono un massimo di 4 ore per fornire una risposta. Poi gli argomenti da trattare durante il test drive. E ancora il dress code del venditore, che deve essere in linea con la direttiva imposta dall'azienda, direttiva che rispecchia i valori del brand. Poi la procedura per la valutazione dell'usato, che deve basarsi sempre sugli stessi elementi e deve essere standardizzata (no a favoritismi senza elementi oggettivi a supporto). Poi invece ci sono gli standard relativi al *service* (servizi offerti dall'officina). Ad esempio l'accoglienza del cliente, che deve avvenire in modo diverso da quella che viene posta in essere dal venditore, dato che la situazione è decisamente diversa e quindi il cliente ha bisogno di attenzioni diverse. Poi la risposta alle chiamate, che prevede una procedura completamente differente da quella utilizzata nella vendita, dato che bisogna ascoltare il problema del cliente e cercare di dare comunque una soluzione direttamente o fissando uno specifico appuntamento in officina per la valutazione e l'intervento (a tal proposito è importante, ad esempio, ripetere il giorno e l'ora dell'appuntamento più volte e soprattutto poco prima del termine della chiamata). E poi ancora l'ordine dei ricambi necessari per la riparazione, che va fatto in anticipo inserendo i dati richiesti nel gestionale Volvo, con la consapevolezza che casa madre invia il pezzo stesso solo un giorno prima (si evita di fare magazzino nelle autofficine e si riduce il rischio di danneggiamento dei ricambi). Gli standard quantitativi, invece sono quelli legati al numero delle auto vendute o anche alle

combinazioni di auto vendute, mix specifico che richiede l'azienda. La Volvo riconosce come detto un premio se tali standard vengono rispettati, in particolare nel caso degli standard qualitativi, spesso restituisce una somma che è una percentuale dell'investimento effettuato dal dealer per raggiungerli, quindi è più una sorta di rimborso che di premio. Mentre nel caso degli standard quantitativi il premio riconosciuto coincide con una percentuale sul ricavo riveniente dalle auto vendute.

Un altro aspetto rilevante nella relazione tra concessionario e casa madre è il rapporto giuridico sottostante. Esso consiste in un mandato concesso dalla casa automobilistica, che però può decidere di modificarlo a sua discrezione, dato che il dealer teoricamente può solo subire ed adeguarsi. Le motivazioni che possono portare alla revoca del mandato sono principalmente due: la riorganizzazione interna e la fusione del marchio. Infatti entrambe queste situazioni portano a profondi cambiamenti nella strategia e nell'organizzazione della casa madre, coinvolgendo conseguentemente il processo a valle col dealer mandatario

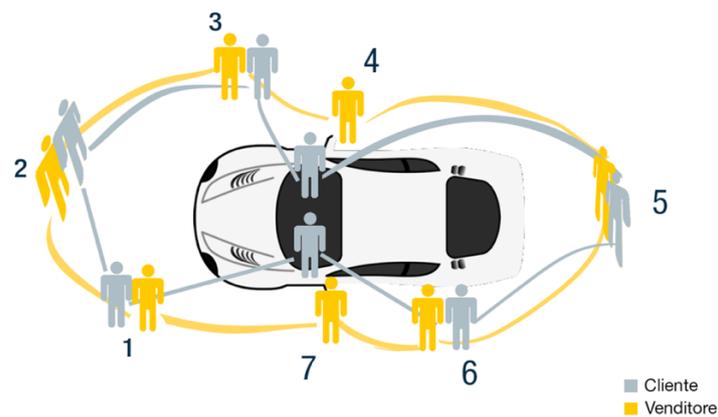
Infine è interessante sottolineare una curiosità riguardante il concessionario¹⁶⁴ relativa ad un vero e proprio "percorso" di vendita. Nel momento infatti in cui il venditore mostra la macchina al cliente tutti i movimenti e la sequenza degli stessi

¹⁶⁴ Non ci si riferisce in questo caso solo al concessionario Volvo, dato che è una pratica applicata e applicabile in tutti i dealer.

che viene posta in essere, non è affatto casuale. Infatti, come mostrato nella figura 3.6, il venditore inizia a parlare dell'auto partendo dalla vista di 3/4 anteriore, tenendo il cliente alla sua sinistra. Poi si sposta al punto 2, per far vedere l'auto frontalmente al cliente e poi continua il giro in senso orario, passando alla posizione 3 per osservare l'auto di lato. A questo punto lentamente il venditore apre lo sportello anteriore del passeggero e si posiziona dietro al cliente stesso, quasi a spingerlo di fatto a salire nella vettura. Successivamente la visione dell'auto continua arrivando al punto 5, per vedere la parte posteriore. In questo momento il venditore apre il portapacchi dell'auto per mostrare l'ampiezza dello stesso e rimuove l'eventuale doppio fondo, facendo così vedere gli oggetti posti al di sotto (ruotino di scorta, cavi per la ricarica elettrica, ...). Il giro continua passando alla posizione 6 e ripetendo quanto già avvenuto alla posizione 3. Il venditore, che solo in questo momento ha il cliente alla sua destra, apre ora lo sportello anteriore del guidatore e mentre il cliente incuriosito si avvicina, il venditore si mette nuovamente dietro al cliente che, trovandosi "bloccato" in mezzo tra la portiera, la fiancata dell'auto e il venditore, spinto a questo punto anche dalla voglia di salire nell'auto, entra e si siede al posto del conducente. Allora il *salesman* accompagna delicatamente lo sportello fino a farlo chiudere e rapidamente sale nel posto del passeggero anteriore. In questo momento, con i due protagonisti entrambi dentro l'auto, seduti fianco a fianco, l'atmosfera è molto "intima" e confidenziale. Così il venditore, nel continuare a presentare le caratteristiche dell'auto, in particolare il

cruscotto e tutti i vari comandi al cliente, compie l'ultimo "passo" invitando il cliente ad un test drive dell'auto e a questo punto è difficile che il cliente non accetti, considerando l'invitante prospettiva che si trova di fronte (vedi figura 3.7).

Figura 3.6: La presentazione dell'auto al cliente: la sequenza da seguire



Fonte: elaborazione propria.

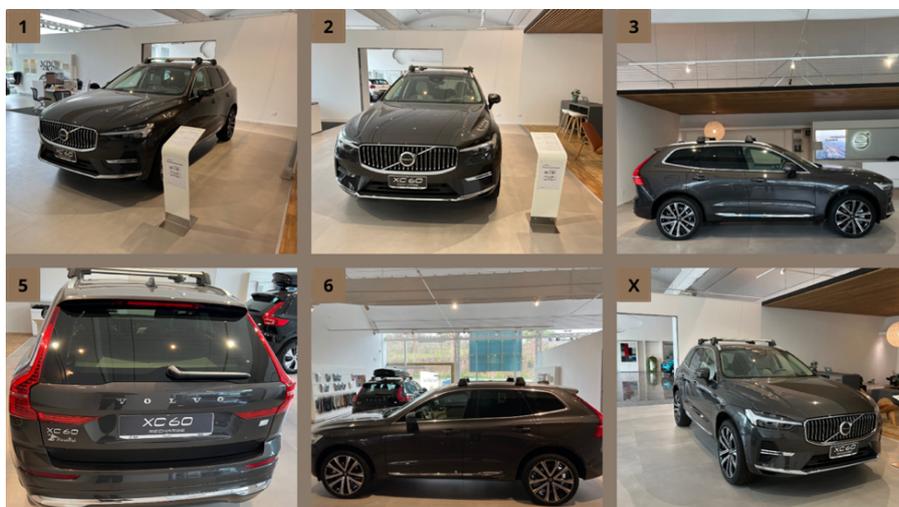
Figura 3.7: La visuale del guidatore/cliente nel posto di guida



Fonte: foto scattata all'interno della Volvo XC60, presso il salone Volvo del Gruppo Pieralisi di Pesaro.

Tutta la sequenza di fasi che deve seguire il venditore, naturalmente ha una sua logica. Il principale obiettivo è quello di far vivere un'esperienza "indimenticabile" al cliente. Inoltre la sequenza sopra descritta permette di attivare tutti, o quasi, i 5 sensi del cliente. Nel momento in cui entra nell'auto infatti ha modo di toccare con mano i tessuti interni e i vari comandi presenti dal lato del guidatore, ma anche di sentire la dolce fragranza del nuovo e riuscire, nel momento in cui le porte della vettura sono chiuse, ad astrarsi in un nuovo mondo distaccato dalla realtà. Poi un altro obiettivo è quello di fornire al cliente una conoscenza dell'auto a 360°. Ed infine l'ultimo scopo è di mostrare le visuali migliori dell'auto (riportate nella figura 3.8), escludendo invece quelle dove la vettura non appare al meglio, cioè quella di 3/4 anteriore dall'angolo destro (perché da una visione dell'auto non veritiera, facendola apparire più piccola e non rendendo chiari i lineamenti).

Figura 3.8: Le varie “visuali” dell’auto¹⁶⁵



Fonte: foto della Volvo XC60 scattata presso il salone Volvo del Gruppo Piralisi di Pesaro.

3.3 Analisi vendite del concessionario¹⁶⁶

Il Gruppo Piralisi acquisisce il mandato del marchio Volvo¹⁶⁷ nel 2017, diventando concessionario del brand con il primo punto vendita aperto ad inizio anno ad Ancona, come presentato poc’anzi. Il concessionario vende in media circa 145 auto l’anno, anche se bisogna tenere conto del momento particolare degli ultimi anni,

¹⁶⁵ I numeri seguono l’ordine dei numeri della figura 3.5. In basso a destra l’immagine segnata con una X indica la visuale che il venditore non deve far vedere, o meglio su cui non deve far soffermare, al cliente perché meno interessante rispetto alle altre.

¹⁶⁶ Si rimanda al paragrafo 2.2.3 per le differenze tra le diverse tipologie di alimentazioni che non vengono richiamate in questo paragrafo, ma che sono necessarie per comprendere quanto presentato.

¹⁶⁷ Il precedente possessore del mandato è Delta Motors che però a causa di alcune divergenze decide di interrompere i rapporti con il brand.

che ha sicuramente contribuito in negativo nelle vendite (nel 2020 registra circa 120 auto vendute contro le 150/160 degli anni precedenti). È molto interessante analizzare come variano nel tempo le tipologie di alimentazione delle auto acquistate dai clienti. Su questa variazione incide pesantemente anche il fatto che la Volvo, dal 2019, non produce più nuovi modelli che montano un motore solo a diesel o benzina, ma soltanto auto ibride (mild o micro hybrid) o elettriche. Questo in funzione del macro-obiettivo di arrivare entro il 2030 a vendere solo auto elettriche.

Analizzando le vendite si può notare la netta preferenza dei clienti per le auto a diesel¹⁶⁸. Nel corso degli anni questa diminuisce, in particolare nel 2020 iniziano a vendersi le prime plug-in hybrid e anche le mild hybrid diesel, in particolare queste ultime sono una scelta forzata dei clienti che in realtà continuano ad essere propensi all'acquisto di auto solo diesel. Però, dato che la casa madre non prevede più questa alimentazione per i nuovi modelli, sono costretti ad acquistare le mild hybrid, ma considerando l'apporto della parte elettrica su questa alimentazione, questo tipo di alimentazione ibrida si può assimilare quasi alla "normale" alimentazione a diesel. Se si pondera il dato con questa approssimazione, ecco che si ritorna alla percentuale del 75%, abbastanza in linea con i numeri degli anni precedenti. In

¹⁶⁸ Aspetto che non sorprende considerando la clientela del brand, costituita per lo più da imprenditori locali o liberi professionisti abituati a percorrere molti chilometri.

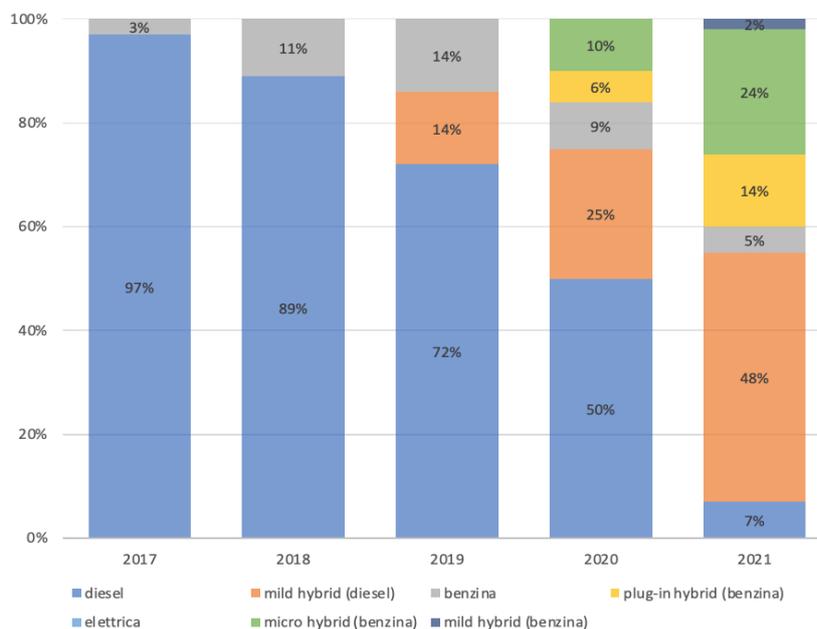
quest'anno anche le vendite delle auto a benzina diminuiscono in favore delle micro hybrid a benzina (per cui vale lo stesso discorso delle mild hybrid a diesel, anzi in questo caso ancora di più dato che si parla di micro hybrid), approssimabili anche in questa occasione ad auto a benzina andando così a ricalcolare anche qui una percentuale di auto vendute con questa alimentazione pressoché costante rispetto agli anni passati. Un cambiamento importante avviene invece sicuramente nel 2021. Infatti in questo anno iniziano ad aumentare le vendite delle auto plug-in hybrid raggiungendo la percentuale del 14% e anche le mild hybrid a diesel e le micro hybrid a benzina crescono in modo esponenziale. Allo stesso tempo le percentuali di auto alimentate solamente a diesel o benzina si avvicinano rapidamente allo zero (rispettivamente 7% e 5%) considerando anche il fatto che solo i vecchi modelli possono supportare questo motore. Se si usa la stessa approssimazione appena detta, le auto diesel arrivano ad essere il 55%, mentre quelle a benzina il 31%. Questo fa capire (come detto precedentemente) che resta sempre una certa preferenza per il diesel, però, a causa della decisione aziendale di produrre solo auto ibride, è evidente come anche i clienti sono costretti, obbligo, a optare per detta soluzione di alimentazione. Va segnalato però che il numero di coloro che decidono di “cambiare veramente” scegliendo le plug-in hybrid dagli ultimi dati temporali disponibili è in netto aumento, in base a quanto confermato dalle vendite

ad inizio di quest'anno¹⁶⁹. Le prime auto 100% elettriche vendute dal concessionario Pieralisi arrivano solo nei primi mesi del 2022. Questo sia a causa probabilmente di una clientela non ancora mentalmente recettiva, ma anche per la mancanza di infrastrutture, piuttosto evidente nel territorio marchigiano, almeno fino alla fine del 2021, mancanza tale da non rendere facilmente gestibile un'auto di questa tipologia.

L'evoluzione delle vendite del concessionario e l'orientamento seguito dalla Volvo fanno sperare sempre più che nel giro di pochi anni la percentuale di auto elettriche o plug-in hybrid possa rappresentare la maggioranza del venduto (fino ad arrivare alle percentuali registrate nel passato delle vetture diesel).

¹⁶⁹ Nel primo trimestre del 2022 infatti le auto plug-in hybrid vendute sono circa il 16% del totale.

Figura 3.9: L'andamento delle vendite per tipologia di alimentazione



Fonte: elaborazione propria.

3.4 Indagine sull'importanza del tema green nel settore dell'automotive tra i clienti¹⁷⁰

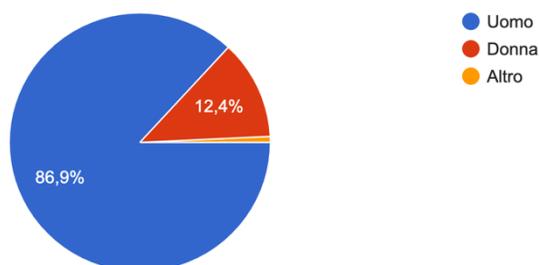
La necessità di una transizione verso la mobilità green e una filiera produttiva che si muova di pari passo, nel corso dei prossimi anni, è evidente. Però, per far sì che ciò avvenga veramente, occorre necessariamente il contributo dei clienti, che vanno ascoltati, per comprendere anche quali sono i “colli di bottiglia” che ancora

¹⁷⁰ Il paragrafo si basa sui dati rilevati a seguito della proposizione di un questionario. Si rimanda pertanto all'appendice per la consultazione completa e dettagliata delle domande del questionario.

frenano questo processo. A tal fine e per avere una visione più ampia sul tema si è deciso di creare e proporre un questionario che tratti gli argomenti specifici, da sottoporre sia a coloro che conoscono il concessionario Pieralisi Volvo attraverso i social network (Facebook, Instagram e LinkedIn), sia anche, via mail, ai clienti o potenziali tali (mail inviata dunque sia a chi ha fatto un semplice preventivo sia a chi ha invece concluso l'acquisto presso il concessionario). Il questionario include 18 domande divise in tre sezioni: la prima concerne le informazioni demografiche sull'intervistato, la seconda ha per oggetto il tema green nel settore auto e la terza ed ultima parte si concentra invece sulla percezione, per quanto riguarda la sostenibilità, del marchio Volvo e del Gruppo Pieralisi.

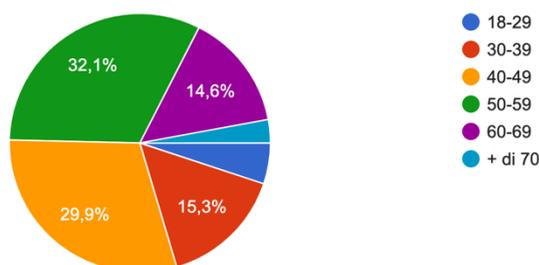
Per quanto riguarda la prima parte del questionario, la raccolta delle informazioni demografiche è utile per individuare il target effettivamente colpito dalla ricerca. I risultati dimostrano che l'87% dei rispondenti è rappresentato da uomini e solo il 13% da donne (vedi figura 3.10). Di cui il 92% appartiene alla fascia d'età 30-69 anni (vedi figura 3.11). Dati in linea con il target obiettivo della Volvo e quindi del concessionario Pieralisi.

Figura 3.10: Risultati delle risposte alla domanda: Sesso?



Fonte: www.docs.google.com/forms/ > Questionario sulla sostenibilità ambientale del settore auto. Powered by: Picialisi (Volvo) > risposte.

Figura 3.11: Risultati delle risposte alla domanda: Quanti anni hai?

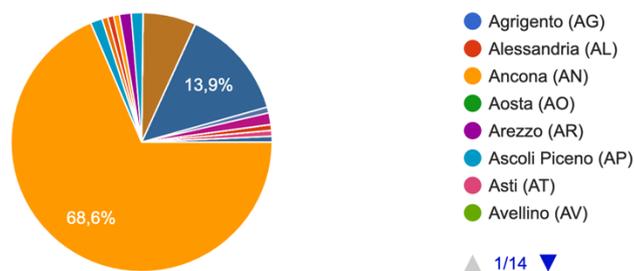


Fonte: www.docs.google.com/forms/ > Questionario sulla sostenibilità ambientale del settore auto. Powered by: Picialisi (Volvo) > risposte.

Poi l'ultima domanda di questa sezione vuole comprendere da dove viene la clientela ed i risultati mostrano (vedi figura 3.12) come il 69% vive in provincia d'Ancona, mentre il 14% in provincia di Pesaro Urbino, il 7% in provincia di

Macerata e il 5% in Emilia Romagna (in particolare in provincia di Bologna, Ferrara e Forlì)¹⁷¹. Questa informazione è interessante perché mostra come probabilmente il punto vendita di Ancona ha un seguito di persone locali o al più in piccola parte provenienti da Macerata. Mentre il punto vendita di Pesaro ha già una buona fetta di potenziali clienti locali e inizia ad essere preso in considerazione anche dai potenziali clienti dell'Emilia Romagna, dove sono già presenti altri dealer del brand Volvo.

Figura 3.12: Risultati delle risposte alla domanda: In che provincia hai la residenza?

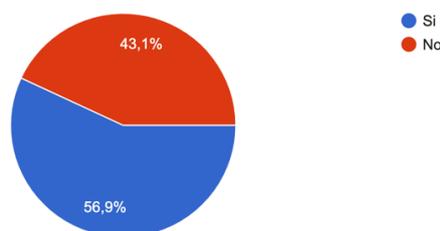


Fonte: www.docs.google.com/forms/ > Questionario sulla sostenibilità ambientale del settore auto. Powered by: Pieralisi (Volvo) > risposte.

¹⁷¹ Il resto dei rispondenti che rappresenta un totale pari circa al 5% include un 3% di rispondenti che hanno la residenza nelle province del sud delle Marche o nel nord Abruzzo. Mentre il restante 2% circa include rispondenti di Foggia, Treviso e Varese.

In questo paragrafo però si pone particolare attenzione sull'analisi della seconda sezione del questionario che include 7 domande. La prima domanda concerne la conoscenza della clientela delle differenze tra le diverse tipologie di ibrido. E' un aspetto molto rilevante, dato che acquistare un'auto full hybrid ha un impatto a livello di consumi di carburante e di influenza sull'ambiente completamente diverso da quello di una micro hybrid (detto da molti "finto ibrido"). Questa differenza però incide in misura rilevante sul prezzo e perciò, se non compresa, porta il cliente a fare considerazioni errate e prendere decisioni mal ponderate. Dalla rilevazione dei dati (vedi figura 3.13), risulta che la quota di utenti che non conosce tale differenza si attesta intorno al 43%. Il dato è assai significativo e fa capire come sia necessario migliorare la comunicazione a riguardo e non dare mai nulla per scontato (anche e soprattutto in concessionaria, lato venditore).

Figura 3.13: Risultati delle risposte alla domanda: Prima di leggere la spiegazione riportata sopra, conoscevi la differenza tra micro, mild e full hybrid?



Fonte: www.docs.google.com/forms/ > Questionario sulla sostenibilità ambientale del settore auto. Powered by: Peralisi (Volvo) > risposte.

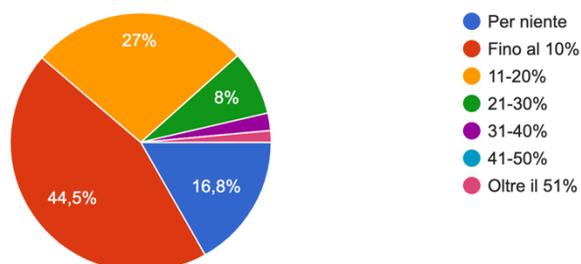
La seconda domanda di questa sezione del questionario mira proprio a capire se e quanto le persone sono disposte a pagare in più per un'auto green rispetto ad un'auto standard (di fatto il differenziale di valore è il plus riconosciuto a questa nuova tipologia di mobilità). I risultati attestano che l'88% degli intervistati non sono disposti a pagare più del 20%. Entrando ancor più nel dettaglio il 61% non è disposto a pagare più del 10% per avere un'auto green rispetto ad un'auto standard (vedi figura 3.14). Questo forse è il dato più importante e su cui riflettere emerso da questa analisi. Infatti attualmente un'auto elettrica in Europa costa in media circa il 32% in più rispetto ad una vettura termica¹⁷², ma con delle variazioni da paese a paese. Ad esempio in Italia la differenza tra l'acquisto di un'auto elettrica e una con motore termico tradizionale, è pari al 42%, in Francia e Spagna al 45%, per arrivare addirittura al 92% in più che registra il Belgio. Invece in Germania il differenziale di prezzo è pari solo all'8% mentre addirittura la Norvegia ne registra uno negativo, pari al 15% (cioè un'auto elettrica costa il 15% in meno rispetto ad una che monta un motore termico). Andando a vedere i Paesi extraeuropei, la Cina, come la Norvegia, ha un delta prezzo negativo del 7%, mentre gli Stati Uniti registrano un differenziale positivo pari a ben il 45%. Un ulteriore aspetto interessante da analizzare è la variazione dei prezzi delle auto elettriche negli ultimi anni (periodo

¹⁷² Fonte: Conti, A. (2021). *Auto elettriche, quanto costano? In Europa il 31,7% in più delle termiche*. Milano: Gazzetta Motori.

preso in considerazione: dal 2011 al 2019)¹⁷³. Si può notare come il prezzo di un'auto elettrica è aumentato del 28% in media in Europa e addirittura del 38% negli Stati Uniti, mentre in Cina è diminuito del 47%. La situazione cinese rappresenta un unicum a livello mondiale, essendo in perfetta controtendenza rispetto al resto del mondo. Questo a causa di diversi fattori: i numerosi incentivi concessi dal governo centrale; la produzione dei veicoli elettrici che non deve soddisfare le stesse normative europee e americane, molto complesse e limitative, potendo quindi risparmiare una parte dei costi, il che permette di offrire quindi al cliente l'auto ad un prezzo inferiore; il caso non raro che i veicoli termici vengano trasformati in veicoli elettrici, con la semplice aggiunta delle batterie (non ci sono quindi costi per la creazione di nuovi modelli o soluzioni più complesse). Quindi, considerando la diminuzione di prezzo in valore assoluto negli ultimi anni e il minor costo dei veicoli elettrici rispetto a quelli termici, sembra possa essere lecito concludere che siano questi i motivi del perché i veicoli elettrici in Cina sono maggiormente diffusi, rispetto al totale presente nel mondo (come visibile nella figura 3.15).

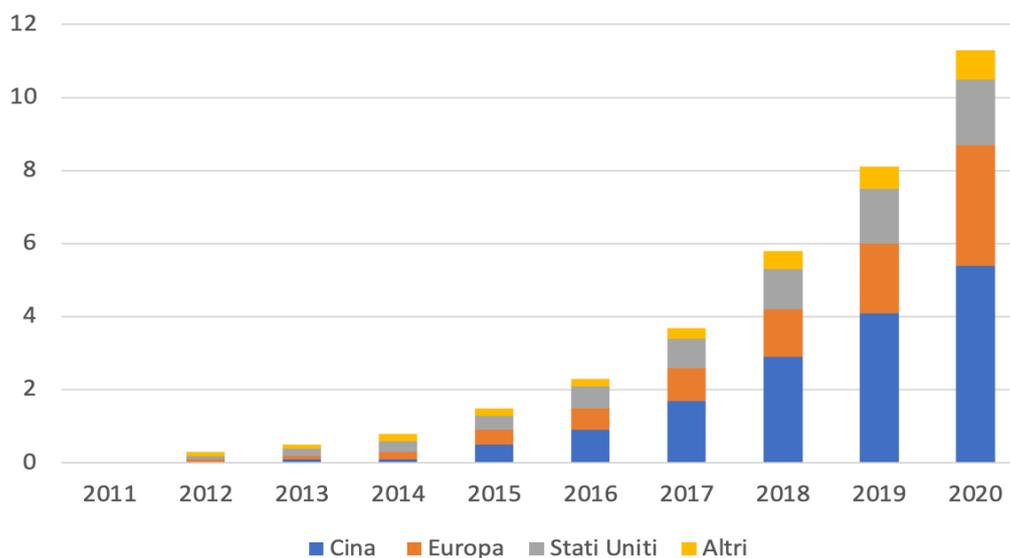
¹⁷³ Fonte: Munoz, F. (2019). *EV prices have been growing during the last 8 year*. Jato.

Figura 3.14: Risultati delle risposte alla domanda: Quanto saresti disposto a pagare in più per le caratteristiche green rispetto ad un'auto standard?



Fonte: www.docs.google.com/forms/ > Questionario sulla sostenibilità ambientale del settore auto. Powered by: Perialisi (Volvo) > risposte.

Figura 3.15: Stock auto elettriche a livello mondiale¹⁷⁴



Fonte: elaborazione propria¹⁷⁵.

¹⁷⁴ I dati sono espressi in milioni.

¹⁷⁵ Fonte dati: IEA, (2021). *Global EV Outlook 2021*. Parigi.

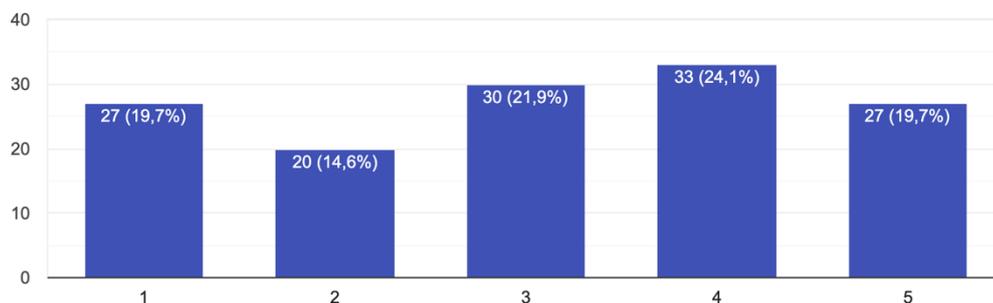
Tenendo conto delle risposte ottenute dal questionario ed allo stesso tempo della situazione attuale del mercato, si può affermare come l'elemento "costo" possa già essere una motivazione che sta alla base delle difficoltà e della lentezza della transizione verso la mobilità green. Di questa problematica tratta il rapporto creato, nel 2021, dal BloombergNEF¹⁷⁶, "*Hitting the EV inflection point*", che spiega come nel 2027 il costo delle auto elettriche può arrivare ad essere inferiore di quelle termiche. Ciò è possibile grazie ad un'azione combinata di tre fattori principali, che sono: le politiche ambientali comunitarie, le strategie delle case produttrici e la graduale decrescita del prezzo delle batterie (la produzione con il tempo aumenta e per la legge della domanda/offerta, a fronte di un numero di prodotti disponibili elevato, il prezzo cala). Attualmente questa è solo una previsione, ma allo stesso tempo forse l'unica azione combinata che permetterebbe una reale diffusione dei veicoli green.

La terza domanda di questa sezione del questionario vuole invece indagare la percezione che la clientela ha sulla complessità nella gestione quotidiana di un'auto green. Le risposte sono molto eterogenee (vedi figura 3.16), con una leggera maggioranza di coloro che ritengono che la gestione sia complessa, circa il 44%,

¹⁷⁶ Società creata a seguito dell'acquisizione da parte della Bloomberg LP (società finanziaria, software, dati e media) della New Energy Finance che si occupa di fare ricerche strategiche nell'ambito green (per suggerire investimenti energetici e per comprendere come ridurre le emissioni di carbonio) a livello globale.

mentre gli intervistati che pensano l'opposto, corrispondono ad una percentuale del 34%. Il residuo 22% degli intervistati resta neutro, ritenendo che la gestione dell'auto green rientri in uno standard di normalità (non è quindi né poco né molto difficile). Le informazioni ottenute possono far riflettere su alcuni aspetti. Innanzitutto come l'indecisione sulla difficoltà di gestione implica necessariamente il fatto che ci sia una superficiale se non addirittura scarsa conoscenza del prodotto. In secondo luogo, comunque, la percentuale più alta è rappresentata da chi ritiene molto complessa la gestione dell'auto green, per cui occorre approfondire e capire le motivazioni a monte di questa valutazione e cosa soprattutto può fare il concessionario per risolvere il problema.

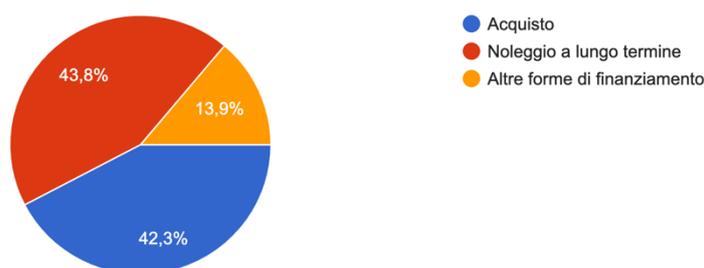
Figura 3.16: Risultati delle risposte alla domanda: Nella tua giornata tipo quanto ritieni possa essere difficile gestire un'auto elettrica o ibrida plug-in?



Fonte: www.docs.google.com/forms/ > Questionario sulla sostenibilità ambientale del settore auto. Powered by: Pieralisi (Volvo) > risposte.

La quarta domanda di questa sezione del questionario concerne specificatamente la modalità di utilizzo, intesa come possesso o meno, dell'auto elettrica o plug-in hybrid. I risultati (vedi figura 3.17) mostrano come le preferenze sono per il noleggio a lungo termine e per l'acquisto, che registrano quasi la stessa percentuale, pari rispettivamente al 44% e al 42%. Occorre riflettere sul dato. Chi acquista l'auto tendenzialmente ne detiene poi il possesso per un arco di tempo maggiore (5/10 anni) rispetto a chi la noleggia (3/5 anni). Perciò la scelta di acquistare un'auto elettrica o ibrida plug-in è un impegno che si è disposti ad accettare solo se questa tipologia di vettura convince totalmente (al 100%). Ed avere una percentuale così elevata disposta ad acquistarla (pur se elevata è anche quella relativa al noleggio), considerando il periodo attuale in cui la proprietà dell'auto tende a scomparire, dimostra comunque come, se risolti tutti i dubbi di questa nuova tipologia di vettura, si è disposti ad acquistarla, senza problemi. Questo appare di ottimo auspicio per il futuro.

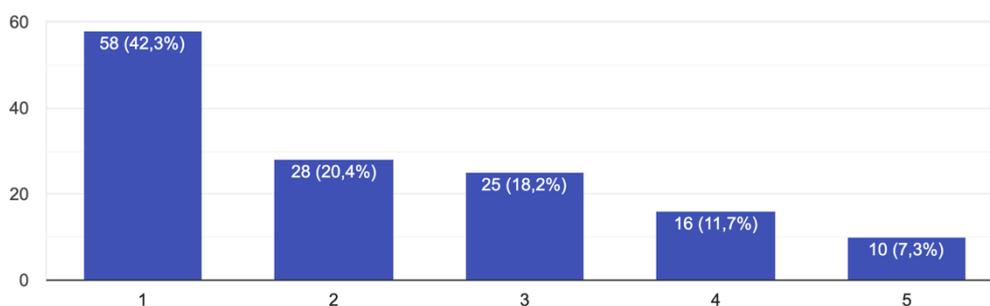
Figura 3.17: Risultati delle risposte alla domanda: Se dovessi scegliere, tra acquisto o noleggio a lungo termine o altre forme di finanziamento, di un'auto elettrica o plug-in hybrid cosa sceglieresti?



Fonte: www.docs.google.com/forms/ > Questionario sulla sostenibilità ambientale del settore auto. Powered by: Pieralisi (Volvo) > risposte.

La quinta domanda di questa sezione del questionario è volta a comprendere quanto le persone sono informate sulla distribuzione dei punti di ricarica nella loro zona. Il risultato dimostra (vedi figura 3.18) che la platea che conosce poco la distribuzione dei punti di ricarica sia il 63% del totale. Il dato va posto in correlazione con il precedente sulla difficoltà di gestione dell'auto green. Infatti se non si conoscono i punti di ricarica, forse si pensa che questi non ci siano e quindi si è spaventati dal possedere un'auto di cui non si sa dove poterli fare rifornimento. Anche su questo aspetto il concessionario può intervenire mettendo in pratica alcune strategie per colmare questo gap informativo.

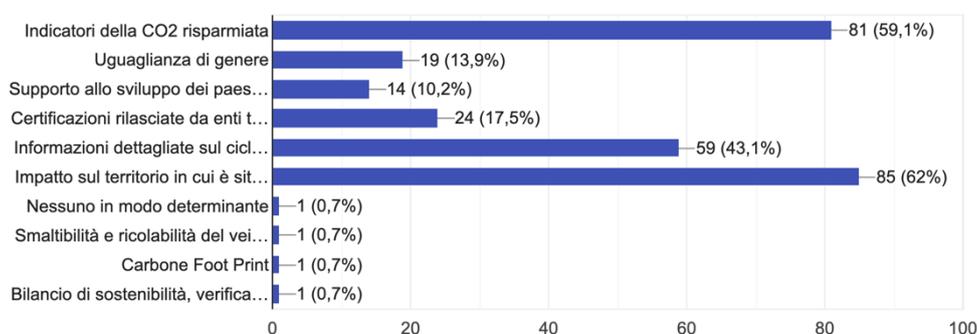
Figura 3.18: Risultati delle risposte alla domanda: Conosci la distribuzione dei punti di ricarica delle auto elettriche all'interno della tua area lavorativa (o dove viaggi abitualmente)?



Fonte: www.docs.google.com/forms/ > Questionario sulla sostenibilità ambientale del settore auto. Powered by: Perialisi (Volvo) > risposte.

Con la sesta domanda di questa sezione del questionario si vuole comprendere quali sono le peculiarità che per gli intervistati sono importanti per valutare l'effettivo impegno nell'ambito della sostenibilità da parte dell'azienda. I risultati (vedi figura 3.19) ci dicono che l'attenzione del pubblico si focalizza principalmente sugli indicatori di CO₂ risparmiata (nell'attività aziendale), sull'impatto che ha l'azienda sul territorio in cui opera e sulle informazioni dettagliate offerte sull'intero ciclo di vita del prodotto. Dall'estrapolazione di questo dato il dealer intuisce quali siano le aree su cui deve focalizzare maggiormente la sua attenzione e soprattutto quali sono gli aspetti su cui deve basare anche la sua comunicazione verso l'esterno.

Figura 3.19: Risultati delle risposte alla domanda: Quali dati riconosci e reputi rilevanti per valutare l'effettivo impegno in tema di sostenibilità di un'impresa?

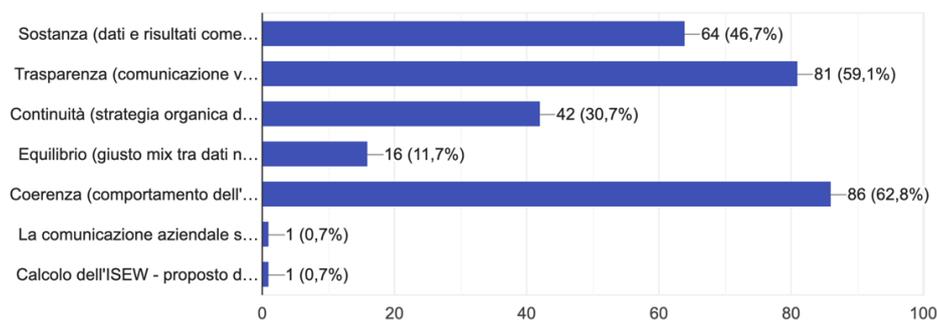


Fonte: www.docs.google.com/forms/ > Questionario sulla sostenibilità ambientale del settore auto. Powered by: Perialisi (Volvo) > risposte.

L'ultima domanda di questa sezione del questionario verte su quali devono essere le caratteristiche fondamentali per una chiara comunicazione sul concetto di sostenibilità da parte dell'azienda. La risposta (vedi figura 3.20) degli intervistati è orientata a prediligere principalmente i due aspetti della trasparenza (59%) e della coerenza (63%). Per trasparenza si intende una comunicazione chiaramente non di parte né tantomeno reticente, bensì disinibita, che trasmetta all'esterno in egual misura sia gli aspetti positivi che quelli negativi. Tra l'altro in questo modo i clienti possono constatare come nel suo divenire l'azienda si migliori e superi gli eventuali problemi, con focus nello specifico su quelli propri del tema ambientale. Una comunicazione sincera è un plus per l'azienda e fidelizza il cliente avveduto invece che allontanarlo. Il secondo aspetto, importante quanto il primo (anzi leggermente

di più), è quello della coerenza. Questa infatti è fondamentale per un'azienda che deve restare sul mercato, in particolare (ma non solo) rispetto al tema della sostenibilità. Il messaggio che viene comunicato deve assolutamente corrispondere alla realtà. Si rischia altrimenti di cadere nella pratica del greenwashing¹⁷⁷, che compromette gravemente la reputazione aziendale. L'eventuale tentativo, complesso e delicato, di rimediare all'errore, molto spesso non porta al risultato sperato. Quindi, l'evidenza empirica fornita dall'indagine, ci dice che conviene non fare comunicazione se non c'è "nulla da comunicare" oppure se fatta in "modo non corretto".

Figura 3.20: Risultati delle risposte alla domanda: Quali caratteristiche ritieni fondamentali per una chiara comunicazione della sostenibilità da parte di un'azienda?



Fonte: www.docs.google.com/forms/ > Questionario sulla sostenibilità ambientale del settore auto. Powered by: Perialisi (Volvo) > risposte.

¹⁷⁷ Vedi paragrafo 1.3.

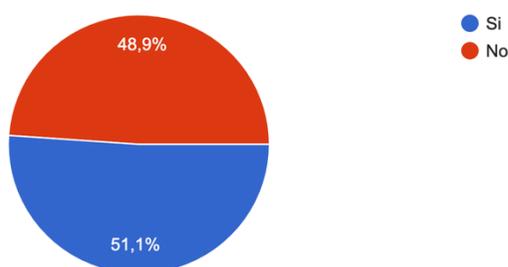
3.5 Percezione del marchio Volvo per quanto concerne il campo della sostenibilità¹⁷⁸

Nella terza ed ultima sezione del questionario, 4 delle 8 domande riguardano specificatamente il brand svedese.

Con la prima domanda si divide la platea tra coloro che negli ultimi due anni hanno fatto o meno un preventivo di acquisto per un'auto Volvo. Ovviamente i primi sono quelli che nel periodo si sono concretamente avvicinati e hanno mostrato interesse al marchio. Gli altri invece rappresentano coloro che hanno acquistato una Volvo in un tempo più remoto, oppure coloro che si mostrano comunque interessati al brand o al concessionario (dato che seguono quest'ultimo sui social). I risultati dimostrano una quasi perfetta suddivisione, 51% e 49%, degli intervistati (vedi figura 3.21). Per questo, stante l'eterogeneità del campione, i risultati ottenuti sono ancora più validi.

¹⁷⁸ Il paragrafo si basa sui dati rilevati a seguito della somministrazione di un questionario. Si rimanda per tanto all'appendice per la consultazione completa e dettagliata delle domande del questionario.

Figura 3.21: Risultati delle risposte alla domanda: Da gennaio 2020 ad oggi hai fatto un preventivo per un'auto Volvo?

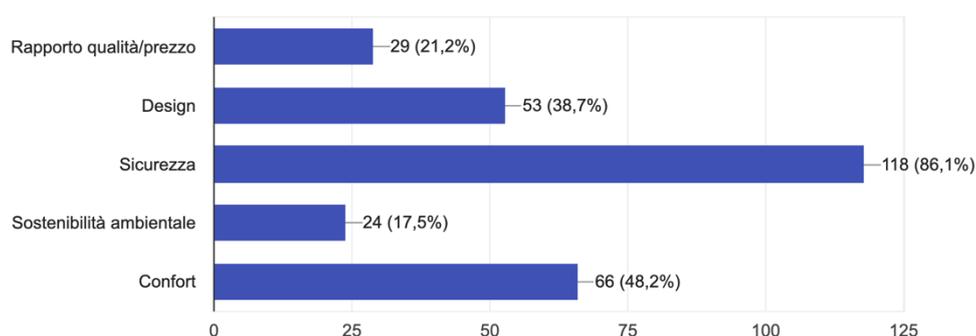


Fonte: www.docs.google.com/forms/ > Questionario sulla sostenibilità ambientale del settore auto. Powered by: Perialisi (Volvo) > risposte.

La seconda domanda di questa sezione del questionario, è rivolta a capire quali sono gli aspetti principali che spingono il cliente o potenziale tale, ad acquistare una Volvo. I risultati (vedi figura 3.22) danno come risposta assolutamente prioritaria la caratteristica della sicurezza che, con un dato percentuale pari all'86%, si caratterizza di gran lunga come l'aspetto decisivo. Poi, con il 48% delle preferenze, c'è il comfort, seguito dal design (39%), e dal rapporto qualità/prezzo (21%). Infine bisogna porre attenzione sulla percentuale relativa alla sostenibilità ambientale, ultimo aspetto motivante l'acquisto, pari ad uno scarno 18%. Il dato estrapolato dal questionario da una parte è molto soddisfacente per l'azienda, dato che la sicurezza è l'aspetto chiave del brand fin dalla sua nascita (causa anche della

stessa)¹⁷⁹. Con ciò si dimostra come la comunicazione relativa al tema arriva diretta ed efficace al cliente, che percepisce e ne condivide l'importanza. Dunque il target raggiunto è corretto. Allo stesso tempo però, l'aspetto negativo che emerge dal sondaggio, è quello relativo al dato sulla sostenibilità come motivazione all'acquisto. La Volvo infatti, ormai da qualche anno, sta promuovendo il tema di sostenibilità alla pari con quello della sicurezza. Per questo quel 18% deve far riflettere. Possiamo pensare che il tema green non è così importante per la clientela e quindi le azioni dell'azienda restano senza esito, oppure non è l'aspetto determinante nella scelta, ma è comunque un aspetto di cui la clientela tiene conto.

Figura 3.22: Risultati delle risposte alla domanda: Quali sono gli aspetti principali che ti spingono ad acquistare una Volvo?

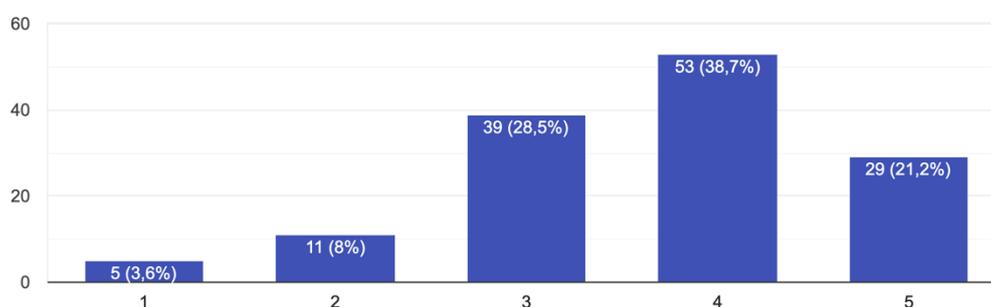


Fonte: www.docs.google.com/forms/ > Questionario sulla sostenibilità ambientale del settore auto. Powered by: Picalisi (Volvo) > risposte.

¹⁷⁹ Si rimanda al paragrafo 3.1 per approfondire l'importanza del tema della sicurezza per la Volvo.

Grazie alla quinta domanda di questa sezione si può comprendere come la risposta in questo caso è la seconda delle interpretazioni proposte. Infatti a questa domanda (vedi figura 3.23), il 60% delle risposte evidenzia come molto o abbastanza importante l'aspetto green del brand nel momento dell'acquisto di una nuova auto. Pertanto il fatto che la Volvo sia green non è l'aspetto "esca" che fa sì di attirare il cliente e farlo propendere a scegliere tale brand piuttosto che un altro. Però una volta che il cliente si trova in fase avanzata di scelta prende in considerazione anche l'aspetto green del marchio che quindi deve essere attivo in questo ambito. Dato che altrimenti il cliente seppur convinto dagli altri fattori potrebbe interrompere il suo processo di acquisto. Quindi l'azienda deve prefiggersi lo scopo di essere realmente sostenibile e riuscire a comunicare questo concetto ai clienti, al fine che diventi anche un fattore determinante per la scelta del brand Volvo (piuttosto che un altro). Porsi dunque l'obiettivo che la caratteristica della sostenibilità arrivi a registrare le percentuali che presenta oggi quella della sicurezza, raggiungendo dunque quell'86% sopra indicato, se non addirittura superarle.

Figura 3.23: Risultati delle risposte alla domanda: Quanto è importante l'aspetto green del BRAND nel momento dell'acquisto di una nuova auto?

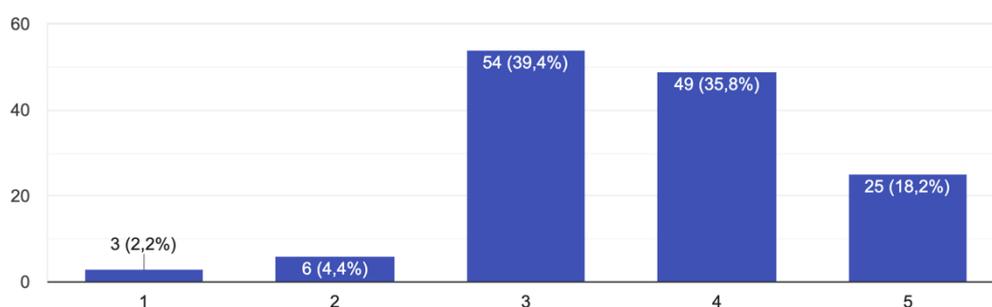


Fonte: www.docs.google.com/forms/ > Questionario sulla sostenibilità ambientale del settore auto. Powered by: Perialisi (Volvo) > risposte.

Con la terza domanda di quest'ultima sezione del questionario, si vuole comprendere come è percepito attualmente il brand, relativamente al suo impegno nel campo della sostenibilità. I risultati (vedi figura 3.24) dimostrano come la maggioranza, il 54%, ritiene che Volvo sia molto o abbastanza rispettosa dell'ambiente, mentre circa il 39% resta neutro (il brand non è ritenuto né poco né molto impegnato sul tema). Dunque il fattore positivo che emerge è che solo una scarsa percentuale residuale (7%) ritiene nullo o quasi l'impegno della Volvo sul tema. Mentre invece la maggioranza conferma di ben percepire la dedizione dell'azienda nel tema della sostenibilità e una buona parte ha una posizione neutra. È su questa quota di clienti, pari come detto al 39%, su cui l'azienda deve puntare

con azioni più incisive soprattutto a livello di comunicazione, in modo che le azioni realmente e da tempo avviate, siano ben percepite anche all'esterno.

Figura 3.24: Risultati delle risposte alla domanda: In che misura percepisci il marchio Volvo come green e rispettoso dell'ambiente?



Fonte: www.docs.google.com/forms/ > Questionario sulla sostenibilità ambientale del settore auto. Powered by: Pieralisi (Volvo) > risposte.

3.6 Analisi del green marketing aziendale attuale di Pieralisi (ai clienti “arriva” il messaggio sui vantaggi dell'auto green?)¹⁸⁰

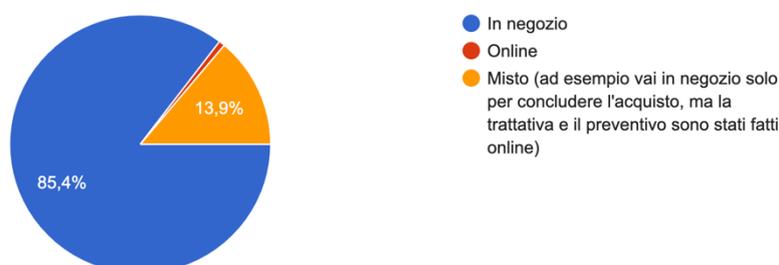
Nell'ultima sezione del questionario le domande vertono sul concessionario in generale e poi più specificatamente su come viene percepito il concessionario Pieralisi (Volvo)¹⁸¹.

¹⁸⁰ Il paragrafo si basa sui dati rilevati a seguito della somministrazione di un questionario. Si rimanda per tanto all'appendice per la consultazione completa e dettagliata delle domande del questionario.

¹⁸¹ Più specificatamente 2 domande sono sul concessionario in generale e altre 2 sono sul dealer Pieralisi.

La quarta domanda dell'ultima sezione del questionario verte sulla modalità di acquisto preferita dagli intervistati. I risultati (vedi figura 3.25) mostrano come la stragrande maggioranza, l'85%, preferisce ancora acquistare l'auto nel concessionario fisico, mentre il restante 14% circa opta per un acquisto misto, che include una prima parte (ricerca informazioni, primo preventivo, ...) online, per poi proseguire con le fasi successive in negozio. È significativo come meno dell'1% degli intervistati è propenso attualmente ad un acquisto dell'auto interamente online senza mai un contatto fisico con il dealer, se non per ritirare l'auto. L'importanza di questa rilevazione sta nel fatto che è evidente come ancora (per fortuna dei concessionari), l'idea di trasformare il mercato delle auto da fisico a virtuale (arrivando ad una sorta di Amazon delle auto, dove l'unico contatto fisico è al momento della consegna), non è affatto condivisa dai clienti, ancora propensi all'acquisto fatto in negozio. È proprio su questo aspetto allora che i concessionari devono puntare per consolidare definitivamente il legame, ancora molto forte, con la clientela e per poter far abortire sul nascere quella che ormai non è più solo un'idea, ma un realistico obiettivo delle case madri automobilistiche, cioè il trasferimento del mercato dell'automotive dalla realtà (quella dei cinque sensi) del salone fisico, alla realtà invece virtuale, della rete del web.

Figura 3.25: Risultati delle risposte alla domanda: Quale modalità preferiresti per l'acquisto della tua prossima automobile?

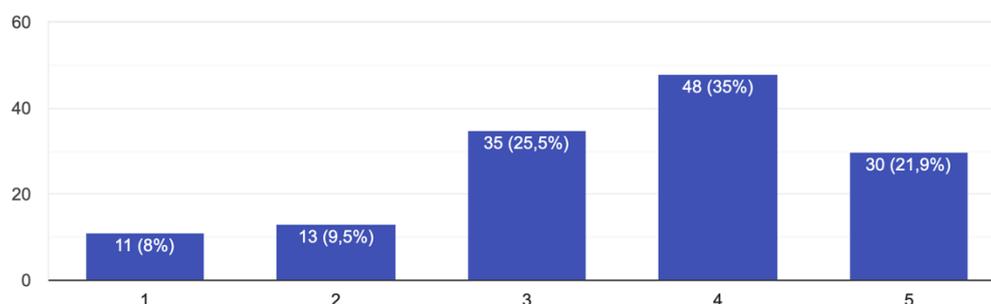


Fonte: www.docs.google.com/forms/ > Questionario sulla sostenibilità ambientale del settore auto. Powered by: Pieralisi (Volvo) > risposte.

Nella sesta domanda di questa sezione¹⁸² si vuole comprendere se è importante che il concessionario sia green. Il responso (vedi figura 3.26) mostra come per il 57% è abbastanza o molto importante questo aspetto, mentre per il 26% non è né poco né molto importante. Dato che quindi solo per il 17% residuale degli intervistati questo aspetto conta poco, si può comprendere come è anche qui necessario puntare su strategie e azioni che rendono effettivamente il concessionario green e che riescono a farlo percepire come tale, attraverso una corretta comunicazione ai clienti.

¹⁸² La quinta viene analizzata nel paragrafo precedente dato che riguarda la Volvo e non il concessionario.

Figura 3.26: Risultati delle risposte alla domanda: Quanto è importante l'aspetto green del RIVENDITORE nel momento dell'acquisto di una nuova auto?

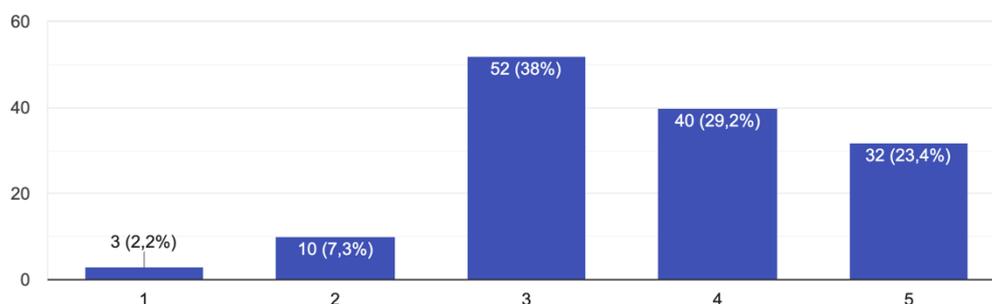


Fonte: www.docs.google.com/forms/ > Questionario sulla sostenibilità ambientale del settore auto. Powered by: Pieralisi (Volvo) > risposte.

Con la settimana domanda di quest'ultima parte del questionario, si vuole invece comprendere lo stato attuale della comunicazione green del concessionario Pieralisi. Cioè si punta a capire se attraverso i diversi *touchpoint* a disposizione del cliente, il gruppo viene percepito come attento all'ambiente o meno. I risultati (vedi figura 3.27) dimostrano come il 53% degli intervistati ritiene il dealer Pieralisi come abbastanza o molto attento all'ambiente, ma colpisce invece come circa il 38% lo percepisce come né poco né molto attento al green. Tralasciando la minima parte, pari a circa il 9%, che ritiene il concessionario poco attento all'ambiente, bisogna riflettere su coloro (un significativo 38%) che si collocano nella posizione intermedia. Ciò dimostra probabilmente come le azioni messe in campo da Pieralisi

a favore dell'ambiente o la comunicazione delle stesse, non sono abbastanza e non arrivano bene ai clienti.

Figura 3.27: Risultati delle risposte alla domanda: Attraverso i canali di comunicazione del Gruppo Pieralisi, la percepisci come un'azienda attenta al green e all'ambiente?



Fonte: www.docs.google.com/forms/ > Questionario sulla sostenibilità ambientale del settore auto. Powered by: Pieralisi (Volvo) > risposte.

Al momento il concessionario Pieralisi in realtà non sta promuovendo vere e proprie iniziative sul tema della sostenibilità, ma semplicemente si limita a fare attività ordinarie all'interno degli showroom e delle officine (come la raccolta differenziata, l'utilizzo di lampadine a risparmio energetico, la riduzione degli sprechi di energia e acqua, ...). Salvo poi però pubblicizzare, tramite i suoi canali social, i nuovi modelli elettrici e le ultrafast Powerstop installate dalla Volvo. Così facendo dunque fa comunque capire come è attenta al tema della sostenibilità e questo spiega perché il 53% percepisce Pieralisi come un'azienda green. In ottica

di migliorare la percezione come sopra indicata e validata dai dati del questionario, il concessionario, proprio in questi mesi sta già iniziando a muoversi con proprie iniziative in tema green. Infatti nel mese di maggio di quest'anno inaugura, nel punto vendita di Ancona, la sua prima Ultrafast Powerstop (vedi figura 3.28), cioè la colonnina per ricaricare le auto elettriche o ibride plug-in. Con questa iniziativa va a soddisfare la richiesta da parte della Volvo di aprirne una, per creare successivamente poi una vera rete di punti di ricarica. Di conseguenza si risolve quel problema di logistica infrastrutturale, cioè la mancanza dei punti di ricarica, che inquieta i possibili acquirenti e che blocca la diffusione delle auto elettriche, quindi la vendita delle stesse. Infine con questa iniziativa oltre che guadagnare¹⁸³ dalle ricariche effettuate dai clienti, il Gruppo Peralisi si presenta come realmente green e concretamente dentro il tema della sostenibilità, dunque fatti, non solo parole.

¹⁸³ Anche se in realtà solo dopo diversi anni si arriva effettivamente a guadagnare, dato che prima occorre ammortizzare il costo sostenuto e poi bisogna tener conto del basso prezzo del servizio imposto dalla Volvo in tutte le sue Powerstop.

Figura 3.28: Ultrafast Powerstop fuori dal concessionario Pieralisi Volvo in Ancona



Fonte: foto scattata all'esterno del salone Volvo del Gruppo Pieralisi di Ancona.

3.7 Le possibili strategie di green marketing attuabili in futuro dalla casa madre (Volvo) e dal concessionario (Pieralisi)

I risultati emersi dal questionario, evidenziano chiaramente due aspetti molto importanti, sia per la casa madre (Volvo), che per il concessionario (Pieralisi). Il primo aspetto è che i clienti, o potenziali tali, sono molto attenti ed interessati al tema della sostenibilità, concetto che vogliono sia centrale nella filiera produttiva e nell'auto. Il secondo aspetto evidenzia invece come i clienti stessi non siano però

disposti a fare sacrifici economici o di qualunque altro tipo¹⁸⁴ (che hanno ripercussioni sulla loro vita), per perseguire l'obiettivo della sostenibilità. Ciò significa, tra l'altro, che dealer e casa madre devono certamente intervenire nell'ambito della sostenibilità (perché è ritenuto necessario per l'azienda, per il cliente e per il territorio), ma devono però farsi carico, per quanto possibile, dei relativi costi, per evitare di scaricarli sul consumatore.

Per quanto riguarda il marchio Volvo, i dati del questionario evidenziano come lo stesso sia poco percepito come green. Infatti le risposte fornite riconoscono come preponderante l'impegno sul tema della sicurezza, che rappresenta ancora la caratteristica principale che fa propendere all'acquisto di una Volvo. Il brand può perciò partire proprio da questa chiara percezione sulla sicurezza da parte della clientela, per approcciare il tema della sostenibilità e il suo impegno in tale ambito, introducendo e sviluppando il nuovo concetto di "sicurezza ambientale". Dunque estendere il discorso sulla sicurezza all'ambiente (quest'ultimo diventa quindi una sorta di "cavallo di Troia"), ragionando sul fatto che la protezione dell'ambiente ormai è fondamentale per la salvaguardia del pianeta e quindi della vita di tutti, una sorta di sicurezza sociale. La Volvo in realtà ha già iniziato questo percorso, come

¹⁸⁴ Infatti, da diverse interviste personali ad alcuni clienti e da quanto riportato dai venditori riguardo alle richieste dei clienti stessi, emerge come la preferenza all'acquisto di auto elettriche o ibride dipende ancora dai problemi del settore o dalle prestazioni fornite dall'auto. Quindi, ad esempio, se un'auto elettrica ha il problema del tempo di ricarica, o non riesce a raggiungere velocità troppo elevate o altro ancora, il cliente preferisce optare per le altre tipologie di alimentazione.

già visto, con lo spot, presentato nel paragrafo 3.1.3, relativo all'ultimo test di sicurezza per una Volvo. Il messaggio che "passa" è proprio che forse, il concetto di sicurezza tradizionale, pur se certamente sempre ancora valido, viene superato, da quello di sicurezza ambientale. La correlazione tra sicurezza e ambiente deve dunque diventare un dato oggettivo e come tale immediatamente percepito. L'azienda, già molto attiva sul tema della sostenibilità, può intensificare sforzi e strategie di marketing con l'obiettivo di "scaricare a terra" i concetti appena esposti.

Per quanto concerne il concessionario Pieralisi, dai dati rilevati è emerso come diventa ormai prioritario dimostrare e far percepire al cliente di essere rispettoso del tema green. Attualmente infatti circa la metà degli intervistati¹⁸⁵ non vede ancora Pieralisi come un concessionario attento alla sostenibilità. Perciò occorre lavorare su iniziative concrete¹⁸⁶ da mettere in campo e su una comunicazione coerente oltre che trasparente. Ma per fare questo al meglio è necessario che il concessionario comprenda prima due aspetti. In primis che l'impegno sul tema della sostenibilità è un processo duraturo nel tempo, che nasce, cresce e diventa forte solo

¹⁸⁵ Fanno parte di questa quota anche quel 38% di "incerti", poiché il loro giudizio di fatto nasconde un voto inferiore, che per il rapporto che c'è con il dealer evitano di esprimere più chiaramente e in modo più "crudele". A sostegno di questa approssimazione, oltre che diverse interviste personali fatte alla clientela, c'è il fatto che attualmente il Gruppo Pieralisi non ha ancora messo in pratica azioni concrete in questo ambito (la Ultrafast Powerstop non è ancora attiva e nemmeno pubblicizzata, al momento in cui gli intervistati rispondono alle domande del questionario).

¹⁸⁶ All'interno del paragrafo delle conclusioni, vengono forniti alcuni suggerimenti su potenziali iniziative che il concessionario Pieralisi può mettere in pratica.

se si basa su una nuova mentalità orientata alla sostenibilità, che deve coinvolgere necessariamente e totalmente prima il management e poi le maestranze. Con questo approccio si potrebbe arrivare addirittura a far sì di non dover più comunicare al cliente il proprio impegno in questo ambito, perché il cliente lo percepisce automaticamente (quasi magicamente), nel momento in cui viene a contatto con il dealer¹⁸⁷. Dunque è necessario dapprima consolidare il dogma del green in ambito manageriale, affinché da questi sia poi trasmesso a tutti i dipendenti. Nel caso del concessionario Pieralisi, tale processo appare davvero semplice, grazie all'aria familiare che si respira in azienda (i dipendenti non percepiscono quindi questa nuova visione come una imposizione, ma più come il consiglio di un amico o come quello dato dal padre al figlio). Il secondo aspetto riguarda invece la presa di coscienza da parte del concessionario del suo posizionamento sul territorio locale. Infatti, anche se si tratta di una realtà imprenditoriale di piccole dimensioni, ha comunque, proporzionalmente a ciò, un impatto sul territorio e quindi deve sentire questo “peso” nel suo agire quotidiano. Il concessionario deve partire dalla presa di coscienza di questi due aspetti per decidere quali sono le iniziative da mettere in

¹⁸⁷ Per comprendere al meglio questo concetto si può fare l'esempio dell'onestà. Infatti se i clienti riconoscono che il concessionario è onesto non lo fanno perché questo pubblicizza questa sua caratteristica o ne parla, ma semplicemente la percepiscono durante le sue azioni di tutti i giorni.

campo che siano utili ai suoi scopi¹⁸⁸ e che servano per rendere ancora più visibile e concreto il suo impegno nel campo della sostenibilità.

3.8 Il ruolo del concessionario Pieralisi: come dimostrare di essere ancora utile alla casa madre (Volvo)

Non si può escludere che il concessionario, in tempi non troppo lontani, potrebbe essere destinato a chiudere, visto che le case automobilistiche sono sempre più orientate alla vendita diretta delle loro auto o all'utilizzo di pochi dealer molto grandi (mega-dealer)¹⁸⁹. Come analizzato però nel paragrafo 2.2.6, sono ancora diverse le strategie che i concessionari possono mettere in atto per provare ad evitare la chiusura. Pieralisi al momento già ha iniziato ad operare in funzione di una trasformazione strategica in tal senso. Ad esempio, per iniziare, nella sua interazione col cliente crea un'esperienza sempre personalizzata, attraverso un confronto ed un'assistenza continua, sia in fase di vendita, sia nel post-vendita. Una peculiarità di Pieralisi è il fatto che è lo stesso venditore che “prepara” l'auto nuova da consegnare al cliente e non il preparatore (un addetto dell'officina che di solito

¹⁸⁸ Gli scopi di un concessionario che sviluppa una mentalità green e una consapevolezza del suo apporto al territorio possono essere diversi: facilitare la diffusione di auto rispettose dell'ambiente, informare i clienti o potenziali tali riguardo alle peculiarità di questa nuova mobilità, ridurre le emissioni di CO₂ di tutta la filiera, ...

¹⁸⁹ Dealer con una disponibilità economica importante, propensi agli investimenti, con un management strutturato, un lay-out aziendale con spazi molto ampi ed altro.

è specializzato nella mansione specifica), come genericamente d'uso. Con questa modalità si vuole raggiungere l'obiettivo di far sentire, percepire e riuscire quindi a raccontare al meglio al cliente, l'auto al *salesman*¹⁹⁰. Il Gruppo Peralisi inoltre, con la PAN, è presente da anni nel settore del noleggio a lungo termine. Ad oggi le auto vendute dal Gruppo Peralisi in noleggio a lungo termine tramite la PAN, rappresentano circa il 30% delle vendite totali. L'azienda è poi molto attiva anche nel business delle auto usate, sia offline che online (grazie al proprio sito internet: Peralisi Occasioni). Il mercato dell'usato è un settore sempre molto importante per il concessionario in genere e dunque anche per Peralisi. Ancor di più in questo periodo "particolare", in cui come visto precedentemente l'usato scarseggia, mentre la domanda aumenta, quindi l'azienda deve impegnarsi al massimo per provare a trovare veicoli usati e soddisfare quindi il cliente¹⁹¹. Un'ulteriore strategia operativa attuata dal concessionario, consiste nell'impegno all'assistenza meccanica, garantita dalle sue officine a tutti i clienti sul territorio (Peralisi dispone di una rete di quattro officine dirette, una per ogni show-room).

¹⁹⁰ Il venditore inoltre, avendo già conosciuto il cliente in tutta la fase di trattativa e vendita, "prepara" l'auto in modo che sia il più possibile in sintonia con le richieste del suo acquirente. Questo può avvenire non tanto a livello concreto, ma più a livello astratto (è come una sorta di tocco magico) e ciò viene poi solitamente percepito dal cliente.

¹⁹¹ L'impegno di Peralisi consiste nel cercare auto usate online da siti specializzati e nel limitare il suo margine di profitto, in modo da poter garantire la disponibilità per i clienti di auto usate ad un prezzo non esageratamente eccessivo, aspetto molto importante considerando la situazione ed i rincari attuali.

Quindi l'obiettivo del concessionario Pieralisi, per evitare la revoca del mandato da parte della casa madre, è quello di dimostrare di essere un punto di riferimento per il territorio, quindi per i clienti, oltre che essere una risorsa per la Volvo stessa. Su questo punto occorre soffermarsi, visto che la casa automobilistica molto spesso pensa che il dealer rappresenta un mero costo, anzi di più un "avvoltoio" di una parte del profitto della stessa. Perciò l'abilità del concessionario sta proprio nel dimostrare di essere invece una risorsa per la casa madre perché in grado di fornire molte informazioni (dati) utili sui clienti, non ottenibili in altro modo, e perché rappresenta un valore per il cliente che magari non sarebbe disposto ad acquistare quel prodotto direttamente dalla Volvo, dato che non riceverebbe la medesima soddisfazione ottenuta dall'acquisto fatto presso Pieralisi¹⁹². Dai risultati del questionario emerge come meno dell'1% degli intervistati è propenso a fare un acquisto completamente online, bypassando completamente il dealer, della propria futura auto. Questo a riprova del fatto che i clienti o potenziali tali di Pieralisi, non sono propensi a seguire la linea che vorrebbe tracciare la casa madre e quindi ineluttabilmente riconoscono un valore reale e tangibile al concessionario. Perciò Pieralisi, forte anche dell'opinione espressa nel questionario, deve semplicemente

¹⁹² Questo perché molti clienti vogliono un punto di riferimento fisico e reale con cui parlare, che sia sempre disponibile e con cui confrontarsi per eventuali problemi, chiarimenti, curiosità e perché no, naturalmente anche lamenti.

e tranquillamente continuare a percorrere i sentieri già tracciati¹⁹³, cammino che sembra davvero funzionare e rafforzare in tal modo la sua posizione nei confronti della casa madre.

Relativamente ai ragionamenti appena espressi, l'aspetto demografico, come disegnato dalle risposte del questionario, va ovviamente sempre tenuto in debita considerazione. Su questo ora ci si sofferma. Il target di riferimento della Volvo, quanto ad età anagrafica, risulta essere attualmente la fascia 35-70 anni, con una netta prevalenza del genere maschile. Nelle figure 3.29 e 3.30, si analizzano due buyer personas, Giovanni e Fabio. Essi rappresentano il cliente tipo del concessionario Pieralisi (Volvo), leggermente differente dagli altri acquirenti del brand, per alcune peculiarità dovute al territorio in cui vivono (come ad esempio il fatto che ci si riferisce, nel caso di Giovanni, ad un imprenditore di una PMI, dimensione imprenditoriale tipica dell'economia marchigiana, mentre al nord d'Italia è lecito attendersi un target composto da imprenditori di aziende di maggiori dimensioni).

¹⁹³ Ci si riferisce alle diverse opzioni attuate a livello strategico dal dealer elencate poc'anzi.

Figura 3.29: Buyer persona, Giovanni



Fonte: elaborazione propria.

Figura 3.30: Buyer persona, Fabio



Fonte: elaborazione propria.

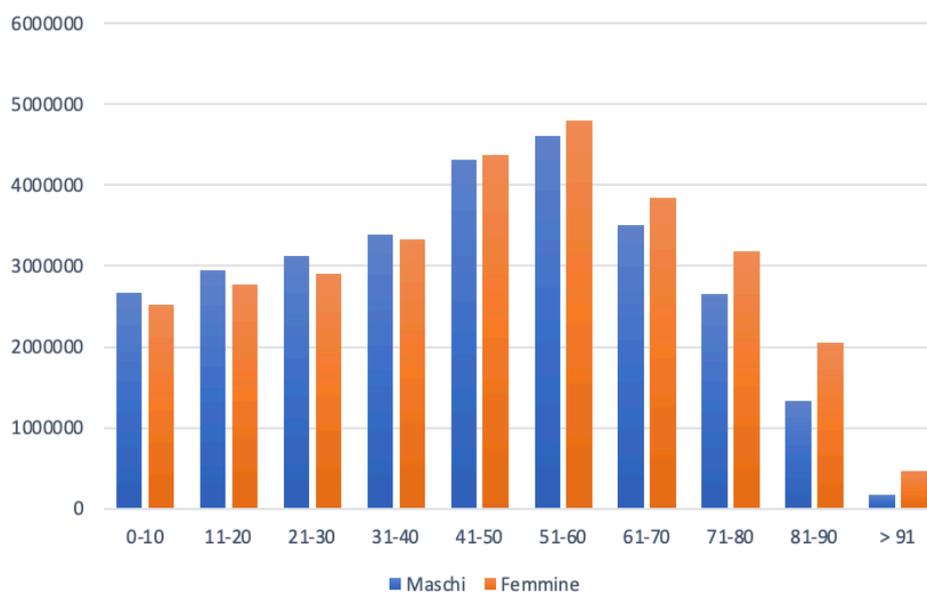
Dopo aver analizzato il target di riferimento della Volvo e quindi del concessionario Pieralisi, non si può evitare di presentare un potenziale problema a riguardo. Infatti se si guarda in ottica futura (vedi figura 3.31), si può notare, come il marchio potrebbe andare incontro ad un calo del fatturato ed il motivo è lampante. Prendendo in considerazione i dati forniti dall'Istituto nazionale di statistica (ISTAT) sull'andamento demografico della popolazione italiana per classe d'età, è evidente come i quarantenni e i cinquantenni di domani, sono evidentemente meno rispetto agli attuali¹⁹⁴. Per la precisione gli italiani¹⁹⁵ che al 1° gennaio 2022 hanno meno di venti anni sono 10.919.758, mentre coloro che hanno tra i 40 e i 59 anni sono 17.947.712. Perciò la differenza tra i due dati in termini percentuali è netta ed è pari circa al 39%. Di conseguenza si deve ragionare su una ineluttabile ed oggettiva futura riduzione (mediamente tra trent'anni) di clientela e dunque di vendite, proprio pari a quel 39%. Pertanto la Volvo deve prendere atto già oggi del problema e agire di conseguenza, con le strategie che ritiene più opportune e deve farlo il prima possibile. Ad esempio potrebbe allargare il target anagrafico di

¹⁹⁴ Nel proseguo del capitolo, per semplicità di calcolo, di espressione e di comprensibilità del concetto, ci si riferisce alla fascia d'età 40-59, anche se rappresenta solo una parte del target di riferimento. La scelta del range anagrafico però non è casuale, infatti questa fascia d'età rappresenta in proporzione il 67,46 % delle persone del target (35-70 anni) che hanno risposto al questionario.

¹⁹⁵ Come confermato dai dati del questionario, oltre che dalle vendite del concessionario, la clientela è per lo più maschile. In ogni caso si considera per completezza anche la platea femminile che, come visibile nella figura 3.31, non modifica comunque il risultato (si verifica una variazione in termini quantitativi, ma non relativi) e le conseguenti considerazioni.

mercato, puntando su modelli che soddisfino *range* maggiori, piuttosto che modificare le strategie di marketing, oppure in estrema ratio diminuire i punti vendita, agendo così sulle economie di scala o con altre modalità ancora. Ma sicuramente in qualche modo deve intervenire, fin da subito, anticipando il problema e evitando di farsi trovare impreparata. Il dato evidenziato non lascia purtroppo spazio a dubbi interpretativi, il tempo corre veloce ed il mercato non perdona chi non conosce e chi non agisce.

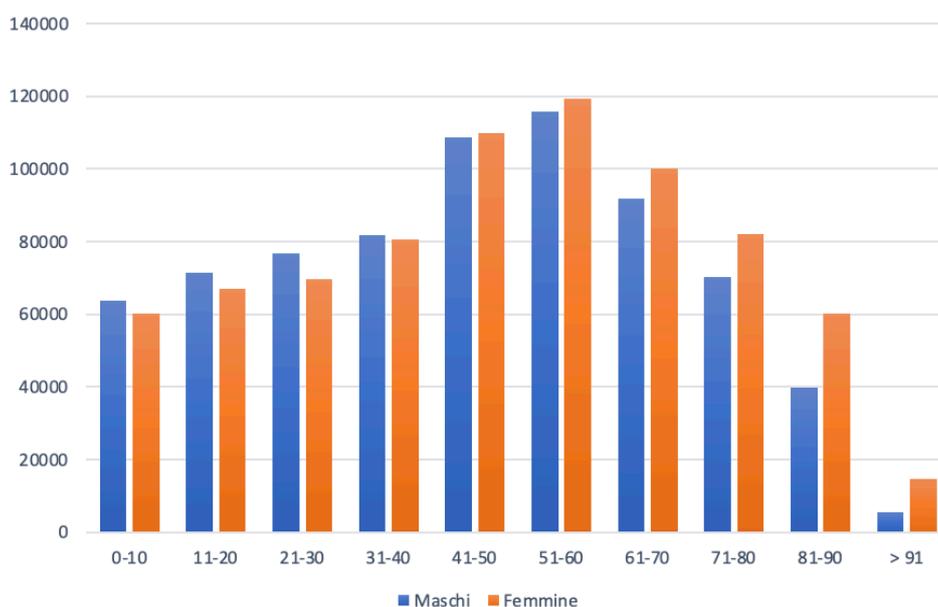
Figura 3.31: Distribuzione della popolazione italiana per fascia d'età e sesso, al 1° gennaio 2022



Fonte: elaborazione propria. Fonte dati: <http://dati.istat.it/> > popolazione e famiglie > popolazione > popolazione residente al 1° gennaio > per fascia di età (territorio: Italia)

Infine per quanto riguarda più specificamente il concessionario Perialisi bisogna porre particolare attenzione sulla situazione a livello demografico e anagrafico della popolazione nelle Marche, dato che questa è la zona in cui si trovano la maggior parte dei clienti del dealer. I dati, come visibile nella figura 3.32, mostrano di fatto un risultato leggermente peggiore, seppur marginale, in ottica futura rispetto a quanto visto in precedenza a livello nazionale. Infatti i futuri quarantenni o cinquantenni nelle Marche sono il 41,5% in meno, rispetto al 39% visto sopra.

Figura 3.32: Distribuzione della popolazione marchigiana per fascia d'età e sesso, al 1° gennaio 2022



Fonte: elaborazione propria. Fonte dati: <http://dati.istat.it/> > popolazione e famiglie > popolazione > popolazione residente al 1° gennaio > per fascia di età (territorio: Marche)

CONCLUSIONI

In questo elaborato si è voluto dapprima esplicitare e poi approfondire il concetto di sostenibilità, andando poi ad affrontare, con l'ausilio di alcuni esempi, le correlate nozioni di green marketing e greenwashing. Successivamente il focus è passato al settore dell'automotive, riconosciuto come uno dei principali protagonisti, in negativo, relativamente al tema della sostenibilità. Dopo alcuni cenni storici, si è presentata l'evoluzione del settore, fino ad arrivare alla sua situazione attuale. Infine, in riferimento al concessionario, con focus sul dealer Pieralisi (Volvo), si è andata ad analizzare, con l'ausilio di uno specifico questionario, la percezione degli intervistati (clienti o potenziali tali) sul tema green all'interno del comparto automotive. Uno dei dati più interessanti, emerso dai risultati dell'indagine statistica, è come gli utenti siano certamente molto interessati al tema, ma anche però poco propensi a fare quei "sacrifici" necessari, soprattutto economici, per la causa. Auspicano invece che siano la casa madre o il dealer a dover investire per la sostenibilità. A tal proposito si sono ipotizzate e valutate le strategie che gli attori, lato filiera produttiva e vendita, possono mettere in atto per raggiungere lo scopo. Da ultimo, con specifico riferimento al concessionario Pieralisi, si approfondisce la tematica, andando a rappresentare alcune eventuali

ipotesi di soluzione pratiche. Dette proposte, pur essendo state ipotizzate sul concessionario Pieralisi Volvo, si valuta possono essere spese, con le eventuali modifiche, ove necessarie (si pensi ad esempio a quelli con un target di riferimento diverso), anche per gli altri concessionari del brand e finanche ai concessionari di altri marchi. Le proposte illustrate sono quattro e prendono spunto da quanto detto a livello teorico nel paragrafo 2.2.7 e dai suggerimenti ricevuti in risposta all'ultima domanda del questionario, nella quale si chiede agli intervistati "cosa potrebbe fare il Gruppo Pieralisi per diventare un'azienda più green".

La prima proposta, che nasce da diverse considerazioni, è l'installazione di pannelli solari. In particolare il concessionario, nella sua sede di Ancona, considerando il salone e l'officina Volvo, nel 2021 consuma ben 87.617 kWh di energia, con una media di 7301 kWh al mese ed un costo di circa 21.900€. Occorre tra l'altro anche considerare il prezzo medio di 0,21 €/kWh del 2021, che è molto distante da quello che si prospetta nel 2022, tenendo conto dei rincari, dei primi mesi dell'anno in corso. Di fronte a questi dati è naturale ipotizzare il ricorso a fonti energetiche alternative. L'installazione di un impianto fotovoltaico con il sistema di accumulo, produrrebbe energia green a costo pari quasi a zero, immagazzinabile tramite gli accumulatori ed in grado di soddisfare una buona parte del bisogno energetico del concessionario. I vantaggi di questa soluzione per il dealer sono perciò molteplici, dei quali il risparmio consistente sul costo dell'energia è certamente il più evidente, anche se forse non il più importante (si calcola che

l'energia prodotta dal fotovoltaico, tenendo conto delle specifiche singole caratteristiche dell'impianto e dell'utilizzatore¹⁹⁶, contribuisce a diminuire mediamente almeno di circa un 50/60% i costi mensili). Occorre naturalmente tener conto dei costi dell'investimento ¹⁹⁷, stimabili, per un impianto del genere, a circa 45/60 mila euro. La spesa si può poi abbassare grazie alle detrazioni fiscali (fino al 50% delle spese sostenute) e all'iva agevolata sul prodotto. Si prevede poi, che l'investimento si può ammortizzare in circa 5/7 anni, mentre la vita tecnica dell'impianto è stimata intorno ai 20/25 anni. Il vantaggio più importante però di adottare questa soluzione è sicuramente l'immagine green che Peralisi in questo modo offre di sé ai suoi clienti.

La seconda proposta è la messa a disposizione degli utenti (clienti) di una mappa con l'indicazione di tutte le postazioni di ricarica presenti sul territorio nazionale. Naturalmente l'indicazione è di proporre una mappa digitale, mai cartacea. Si evita con ciò consumo ed inquinamento (alberi salvati ed inchiostro non utilizzato) con ulteriore credito green per il concessionario, da spendere verso la clientela. Inoltre,

¹⁹⁶ È sempre difficile stabilire a priori quanta luce solare l'impianto riesce a trasformare in energia utilizzabile, dato che sono diversi i fattori di cui tener conto, come: l'esposizione e la presenza del sole in quel mese, il decadimento fisiologico di prestazione dei pannelli (circa l'1% annuo, ma varia anch'esso in base alle condizioni ambientali ed alle caratteristiche tecniche dell'impianto) ed altro.

¹⁹⁷ In realtà vanno considerati anche i costi annuali per il mantenimento dell'impianto (manutenzione, assicurazione ed altro) pari all'incirca a 0,05 €/kWh (dunque Peralisi, ad esempio, nel 2021 avrebbe speso circa 4.400€).

più pragmaticamente, i punti di ricarica mutano ed aumentano (auspicabilmente) continuamente, per cui aggiornare un cartaceo risulterebbe oltremodo complicato e costoso. La mappa digitale può essere posta su un apposito supporto interattivo, a disposizione della clientela all'interno dello showroom, sempre che sia consentito dai rigidi standard imposti dalla Volvo. Oppure più semplicemente può essere il venditore a mostrarla dal suo pc, orientando lo schermo verso il cliente che gli sta di fronte, evidenziando la diffusione delle colonnine di ricarica in tutto il territorio nazionale. Tutto ciò è facilmente realizzabile dato che ci sono già diversi siti¹⁹⁸ che mettono a disposizione tale mappa che si aggiorna in tempo reale. Con questa idea si va così a colmare la scarsa conoscenza che ha il cliente, come riscontrato nell'indagine svolta, della diffusione dei punti di ricarica e quindi della difficoltà percepita di possedere un'auto elettrica o ibrida plug-in.

La terza proposta invece riguarda l'installazione di una colonnina di ricarica Fast Charge, vista la necessità di ulteriori punti di ricarica sul territorio. Le istituzioni pubbliche stanno facendo la loro parte, ma le aziende private possono e devono dare il loro supporto, necessario per accelerare il processo verso una mobilità green. Nel caso di Pieralisi l'azienda, oltre alla colonnina di ricarica che già ha installato fuori dalla sua sede di Ancona, dovrebbe farsi carico di collocarne di nuove in altre posizioni strategiche (nel centro urbano oppure fuori dai centri commerciali locali,

¹⁹⁸ Alcuni esempi sono: www.enelx.com oppure www.e-station.it.

insomma nei posti più frequentati). Il tutto naturalmente con il sostegno, magari anche economico (per una parte dell'investimento), degli Enti pubblici locali. La spesa sostenuta dal concessionario poi viene ripagata in parte dai ricavi delle colonnine di ricarica e in parte dal ritorno a livello d'immagine che avrebbe. Inoltre questa iniziativa risponde anche ad una esplicita richiesta emersa in tal senso dalle risposte all'ultima domanda del questionario.

La quarta ed ultima proposta invece riguarda l'organizzazione di un evento che ha ad oggetto la bonifica dai rifiuti delle spiagge o di altri luoghi sul territorio marchigiano, con relativa pubblicità sui social. Questa idea si sviluppa per diverse ragioni. In prima battuta perché come si è più volte detto il concessionario deve capire di avere un ruolo nel territorio in cui opera, anche di sostegno allo stesso. Inoltre perché un'iniziativa di questo tipo, anche distante dal settore dell'automotive, è utile per far passare il messaggio di un concessionario che ha ormai una vera e propria mentalità green a 360°. Riferendosi poi alle buyer personas presentate nel paragrafo 3.8, si è visto che la clientela del concessionario Perialisi comprende per lo più padri di famiglia (o addirittura nonni) che durante la settimana sono occupati nella loro attività, perché imprenditori di PMI oppure perché ricoprono ruoli dirigenziali, quali dipendenti di aziende di terzi. Pertanto un evento green organizzato nel week-end che permette agli stessi di staccare dalle loro attività e operare per l'ambiente assieme alla famiglia è molto probabilmente assai gradito. La pubblicità poi tramite i canali social dell'azienda, permette di

coinvolgere più persone possibili, anche se non clienti o potenziali tali, ma semplicemente soggetti interessati all'evento stesso (che poi magari in futuro diventano clienti).

Tutte le proposte sono funzionali affinché il dealer mostri pubblicamente ed in maniera assolutamente esplicita il suo impegno sulla sostenibilità. Pieralisi deve riuscire a ritagliarsi un ruolo da protagonista nel suo settore sul suo territorio, ruolo che gli sia riconosciuto dal brand Volvo, ed evitare così il pericolo di uscire dal mercato. Proprio per quanto concerne tale posizione di rilievo, come visto precedentemente, i dati del questionario sono di già promettenti in questo senso per Pieralisi. Pertanto si presume come per lo stesso il mantenere ed implementare il ruolo di capace ed avveduto imprenditore nel settore, la relazione commerciale con la casa madre Volvo ed il rapporto quasi familiare con i clienti siano un tutt'uno, non facile ma certamente possibile, insomma un obiettivo assolutamente alla portata.

Il ruolo futuro del concessionario, alla luce di quanto già detto, sembra dunque chiaro. Egli deve porsi sempre più nella veste di partner attivo nei confronti della casa madre, sviluppando un confronto costante e continuo, per consolidare in tal modo un legame sempre più robusto, con l'obiettivo di renderlo (o farlo percepire) imprescindibile. Lo strumento su cui deve puntare il dealer per sviluppare questa sua nuova posizione sono le relazioni acquisite, inteso come il rapporto interpersonale che solo il contatto diretto con i clienti può generare. Infatti talune

informazioni o addirittura percezioni, possono scaturire solo dal contatto fisico diretto, generando dati certamente meno freddi e impersonali di quelli acquisibili (solo parzialmente) indirettamente da remoto e per questo, perciò molto importanti, se non addirittura determinanti. Elaborando e trasferendo poi sistematicamente tutte le informazioni acquisite alla casa madre, il concessionario si pone in una posizione di assoluta preminenza (le informazioni e i dati sono l'alimentazione del marketing e delle relative strategie, cioè il bene più pregiato e ricercato attualmente). Il produttore può così beneficiare di tale ulteriore e prezioso, in quanto unico, elemento e grazie a questo apportare migliorie e modifiche al prodotto, utopisticamente mirando "all'auto dei sogni". Per quanto concerne invece l'altro lato del virtuale "triangolo del business" casa madre, concessionario, cliente, riguardo a quest'ultimo il dealer deve lavorare per riuscire a stare al passo, sempre più veloce, dei tempi. Ad esempio dunque deve creare un processo di acquisto sempre più "ibrido", con *touchpoint* online e offline necessari per soddisfare il bisogno del cliente stesso di svolgere alcune fasi dell'acquisto online (come la ricerca delle informazioni, la richiesta di un preventivo, ...). Oppure ancora il dealer deve riuscire ad offrire ulteriori soluzioni sempre più appetibili di mera mobilità, piuttosto che semplicemente un'auto. Sviluppare dunque il concetto di utilizzo oltre che quello di possesso, soluzione apprezzata da chi ormai si vede sempre più come utilizzatore piuttosto che proprietario. Soluzione che va tra l'altro nell'esatta ed auspicabile direzione della sostenibilità (meno auto in circolazione, dato che si

sviluppano forme di utilizzo in condivisione o altro). E dunque l'obiettivo del concessionario diventa quello di soddisfare entrambi i suoi stakeholders (casa madre e clienti) e riuscire ad avere per entrambi un *key role*, diventando così imprescindibile. Ovvio che il rischio in caso contrario per il dealer è quello di ridursi a mero intermediario nel processo di vendita, se non addirittura di scomparire.

Infine un ulteriore determinante aspetto che può influire sul ruolo futuro del dealer è quello della sostenibilità. I risultati del questionario mostrano che i clienti o potenziali tali, sono ancora poco informati in tema di mobilità sostenibile, infatti non conoscono bene né le diverse tipologie di ibrido, né la diffusione dei punti di ricarica e comunque considerano ancora problematica la gestione di un'auto green. Considerato che il concessionario, come si è appena visto, è ritenuto ancora una figura di riferimento per i clienti (nessuno o quasi è disposto ad acquistare completamente online), questo deve sfruttare la situazione e farsi carico di modificare strutturalmente concezioni e percezioni, motivando i clienti all'acquisto green, perché la barriera da abbattere resta sempre ancora l'atavica "paura del nuovo, del cambiamento". Dunque ancora e sempre più come obiettivo primario, finalizzato alla sostenibilità, trasmissione di informazioni e conoscenze. Inoltre il dealer è anche fondamentale nella sua veste di attore sul territorio in rappresentanza della casa madre, per farsi carico degli altri interventi oggettivamente funzionali alla sostenibilità, come ad esempio l'installazione di colonnine per la ricarica delle auto ibride plug-in o elettriche. Il concessionario diventa perciò a tutti gli effetti il

protagonista “sul campo” per la diffusione dell’anima green propagandata dalla casa madre, quindi un *player* da cui non può prescindere. Forse la casa madre ha sottovalutato le conseguenze di un’eventuale eliminazione del dealer dalla supply chain.

BIBLIOGRAFIA

- Argante, E. (2020). *L'auto che sarà. Il futuro della mobilità*. Milano: Egea.
- Amatori, F., Colli, A. (2003). *Impresa e industria in Italia*. Padova: Marsilio.
- Bianchi, S., Fasan, M. (2017). *L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*.
Venezia: Edizioni Ca' Foscari.
- Bolognini Cobianchi, A. (2022). *Comunicare la sostenibilità. Oltre il
Greenwashing*. Milano: Hoepli.
- Caramia, V. (2011). *Il business automotive. Strategie e strumenti per vincere la
crisi*. Milano: Hoepli.
- Cassamagnaghi, S., Cavazza, S., Scarpellini, E. (2018). *Le forme della mobilità*.
Storia d'Italia. Annali. 27: I consumi, 238-263. Torino: Einaudi.
- Cassia, F., Ferrazzi, M. (2016). *L'industria dell'auto. Come la globalizzazione
cambia la macchina che ha cambiato il mondo*. Padova: libreriauniversitaria.it
- Conti, A. (2021). *Auto elettriche, quanto costano? In Europa il 31,7% in più
delle termiche*. Milano: Gazzetta Motori.
- Crivellaro, M., Vecchiato, G., Scalco, F. (2012). *Sostenibilità e rischio
greenwashing*. Padova: libreriauniversitaria.it.
- Deloitte, (2022). *The Future of Mobility. Ripensare i modelli passati per guidare*

la mobilità del futuro. Milano.

- Del Viscovo, P. (2019). *Auto, addio vecchi concessionari: come cambia la distribuzione con l'arrivo dei mega gruppi di dealer*. Il sole 24 ore, n. 2019/05.
- Donato, F. (2000). *La variabile ambientale nelle politiche aziendali: sostenibilità economica ed ecologica*. Milano: Giuffrè.
- Engelke, P., McNeill, J. R. (2018). *La grande accelerazione. Una storia ambientale dell'Antropocene dopo il 1945*. Torino: Einaudi.
- Filosa, G. (1998). *Pieralisi è... 40 anni di attività di Ubaldo e Luigi Pieralisi*. Jesi: Arti Grafiche Jesine.
- Garosi, L. (2018). *Green branding. Strumenti, consigli e strategie per una comunicazione ecosostenibile*. Palermo: Dario Flaccovio.
- Grant, J. (2009). *Green marketing. Il manifesto*. Milano: Brioschi.
- Grosso, M. (2018). *L'ultima auto a benzina. La mobilità sostenibile per il XXI secolo*. Bologna: Zanichelli.
- Iralso, F., Melis, M. (2012). *Green marketing. Come evitare il greenwashing comunicando al mercato il valore della sostenibilità*. Milano: Il sole 24 ore.
- Koirala, S. (2019). *Smes Key drivers of green and inclusive growth*. OECD Green Growth Papers, n. 2019/03, Parigi: OECD Publishing.
- Long, B. (2013). *The Zero Carbon Car: Green Technology and the Automotive Industry*. Ramsbury: Crowood Press.
- Melis, M. (2012). *Eco & green car. Guida all'auto ecologica e sostenibile*. Milano:

Il Sole 24 ore.

Micozzi, G. (2021). *Strategie di vendita e marketing. Modello innovativo con kit excel per sviluppare piani di marketing – comunicazione – vendite*. Palermo: Dario Flaccovio.

Munoz, F. (2019). *EV prices have been growing during the last 8 year*. Jato.

Osterhammel, J., Petersson, N. P. (2005). *Storia della globalizzazione. Dimensioni, processi, epoche*. Bologna: Il Mulino.

Pellicelli, G. (2019). *Strategie competitive del settore auto*. Padova: Cedam.

Percoco, M., Senn, L. (2003). *Trasporti e sostenibilità ambientale. Analisi economica dei rapporti tra infrastrutture, mobilità e ambiente*. Milano: Egea.

Sanchs, J. D. (2015). *L'era dello sviluppo sostenibile*. Milano: Università Bocconi Editore.

Scullino, D. (2021). *L'auto elettrica ibrida e plug-in*. Bergamo: Sandit Libri.

Senatore, G. (2016). *Storia della sostenibilità. Dai limiti della crescita alla genesi dello sviluppo*. Milano: Franco Angeli.

Silvestri, M. (2015). *Sviluppo sostenibile: un problema di definizione*, Rivista di scienze umane e sociali Gentes, Anno 2 numero 2.

Steger, M. B. (2016). *La globalizzazione*. Bologna: Il Mulino.

Tartaglia, A. (2021). *Concessionari auto: sempre centrali, ma evoluti e trasparenti*, n. 2021/05. Milano: Gazzetta Motori.

Viale, G. (2007). *Vita e morte dell'automobile. La mobilità che viene*. Torino:

Bollati Boringhieri.

Volpato, G., Zirpoli, F. (2011). *L'auto dopo la crisi*. Milano: Francesco Brioschi Editore.

Zapelloni, U. (2019). *Come scegliere la tua nuova auto. Ibrida, elettrica, condivisa: 100 domande 100 risposte*. Milano: TAM.

SITOGRAFIA

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

<https://www.alvolante.it/>

<https://www.anfia.it/it/>

<https://www.aniasa.it/>

<https://www.ansa.it/>

<https://asvis.it/#>

<http://www.automotiverecruitment.eu/>

<https://www.azzeroco2.it/>

<https://bam.milano.it/>

<https://www.bancaifis.it/>

<https://www.blablacar.it/>

<https://blancride.com/index.html>

<https://www.bloomberg.com/europe>

<https://www.bnl.it/it/>

<https://www.borsaitaliana.it/homepage/homepage.htm>

https://www.canva.com/it_it/

<https://www.centrostudipromotor.it/>

<https://www.coca-colaitalia.it/>
<https://www.corriere.it/>
<https://www2.deloitte.com/it/it.html>
<https://www.drivesustainability.org/>
<https://www.earthdayitalia.org/>
<https://ecobonus.mise.gov.it/>
<https://www.enel.it/it>
<https://www.enelx.com/it/it>
<https://www.enre.it/>
<https://www.epa.gov/>
<https://www.e-station.it/>
<https://www.europarl.europa.eu/portal/it>
https://www.ey.com/it_it
<https://www.facile.it/>
<https://www.federauto.eu/>
<https://www.fiat.it/>
<https://www.fileni.it/>
<https://www.gazzetta.it/Motori/>
<https://www.gruppoperlasi.it/>
<https://www.globalcompactnetwork.org/it/>
https://www2.hm.com/it_it/index.html

<https://www.ideal.it/>
<https://www.iea.org/>
<https://www.ikea.com/it/it/>
<https://www.ilfattoquotidiano.it/>
<https://www.ilsole24ore.com/#>
<https://www.iqair.com/>
<https://www.istat.it/it/>
<https://www.italiabilanci.com/>
<https://www.italy.ul.com/>
<https://www.jato.com/italy/>
<https://www.lego.com/it-it>
<https://www.lifegate.it/>
<https://www.milanofinanza.it/>
<https://www.mite.gov.it/>
https://www.motoguzzi.com/it_IT/
<https://www.motus-e.org/>
<https://northvolt.com/>
<https://www.nytimes.com/>
<https://www.oecd-ilibrary.org/>
<https://www.oica.net/>
<https://www.osservatoriofindomestic.it/>

<https://www.patagonia.com/it/it/home/>
<https://www.pieralisi.com/it/it/>
<https://www.plastix.it/>
<https://www.pmi.it/>
<https://www.porsche.com/italy/>
<https://www.quattroruote.it/>
<https://www.quintegia.it/>
<https://www.rainews.it/>
<https://www.repubblica.it/>
<https://www.sciencebasedtargets.org/>
<https://seabinproject.com/>
<https://www.senato.it/home>
<https://www.skf.com/it>
<https://spaziogroup.com/>
<https://www.startmag.it/>
<https://www.sustainabledevelopment.un.org/>
<https://www.symbola.net/>
<https://www.tatamotors.com/>
https://www.tesla.com/it_it
<https://www.thenaturalstep.org/>
<https://www.to.camcom.it/>

<https://www.toyota.it/>

<http://www.treccani.it>

<https://www.tuttitalia.it/>

<https://www.uber.com/it/en/>

<https://www.unglobalcompact.org/>

<http://www.unrae.it/>

<https://www.unric.org/it/>

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

<https://www.volvocars.com/it>

<https://www.weforum.org/>

<http://www.wikipedia.it>

<https://www.wiley.com/en-it>

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

<https://worldsmoethicalcompanies.com/>

<https://www.wto.org/>

APPENDICE

**Questionario sulla sostenibilità ambientale del settore auto. Powered by:
Pieralisi (Volvo).**



Che cosa si intende per auto Green?

Le auto green sono autovetture che utilizzano un'alimentazione più sostenibile a livello ambientale. Cioè utilizzano l'energia elettrica in sostituzione dei carburanti classici (benzina, gasolio, gas). Prima di proseguire, ti ricordo brevemente, la differenza tra le diverse tipologie di ibrido:

- micro hybrid: sono le auto che hanno solamente un generatore elettrico, che entra in azione per far funzionare il sistema start & stop e consente un risparmio di carburante di circa il 5%;
 - mild hybrid: l'auto monta un motore endotermico e uno elettrico, ma quest'ultimo funge solo da supporto in fase di accelerazione e non permette una guida totalmente in elettrico. Si ottiene un risparmio di carburante di circa il 15%;
 - full hybrid: a differenza della mild hybrid, in questo caso il motore elettrico permette, in particolari condizioni, di percorrere alcuni chilometri totalmente in elettrico. Garantisce un risparmio di carburante di circa il 30%;
 - plug-in hybrid: in questo caso il motore elettrico permette di percorrere fino a 70 km totalmente in elettrico, ma a differenza delle altre tipologie di ibrido, deve essere ricaricato, attraverso la presa di corrente. Se ciò non accade, l'auto viaggia normalmente con il motore endotermico.
- Infine l'auto totalmente elettrica, monta solo un motore elettrico che si ricarica collegandolo alla presa di corrente e se la batteria è scarica, non avendo l'auto altre alimentazioni, non può funzionare.

Le domande qui di seguito riguardano le informazioni demografiche

1. Sesso? *

Contrassegna solo un ovale.

- Uomo
- Donna
- Altro

2. Quanti anni hai? *

Contrassegna solo un ovale.

- 18-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60-69
- + di 70

3. In che provincia hai la residenza *

Contrassegna solo un ovale.

- Agrigento (AG)
- Alessandria (AL)
- Ancona (AN)
- Aosta (AO)
- Arezzo (AR)
- Ascoli Piceno (AP)
- Asti (AT)
- Avellino (AV)
- Bari (BA)
- Barletta-Andria-Trani (BT)
- Belluno (BL)
- Benevento (BN)
- Bergamo (BG)
- Biella (BI)
- Bologna (BO)
- Bolzano (BZ)
- Brescia (BS)
- Brindisi (BR)
- Cagliari (CA)
- Caltanissetta (CL)
- Campobasso (CB)
- Carbonia-Iglesias (CI)
- Caserta (CE)
- Catania (CT)
- Catanzaro (CZ)
- Chieti (CH)

- Como (CO)
- Cosenza (CS)
- Cremona (CR)
- Crotone (KR)
- Cuneo (CN)
- Enna (EN)
- Fermo (FM)
- Ferrara (FE)
- Firenze (FI)
- Foggia (FG)
- Forlì-Cesena (FC)
- Frosinone (FR)
- Genova (GE)
- Gorizia (GO)
- Grosseto (GR)
- Imperia (IM)
- Isernia (IS)
- La Spezia (SP)
- LAquila (AQ)
- Latina (LT)
- Lecce (LE)
- Lecco (LC)
- Livorno (LI)
- Lodi (LO)
- Lucca (LU)
- Macerata (MC)
- Mantova (MN)
- Massa-Carrara (MS)
- Matera (MT)
- Medio Campidano (VS)
- Messina (ME)
- Milano (MI)

- Modena (MO)
- Monza e Brianza (MB)
- Napoli (NA)
- Novara (NO)
- Nuoro (NU)
- Ogliastra (OG)
- Olbia-Tempio (OT)
- Oristano (OR)
- Padova (PD)
- Palermo (PA)
- Parma (PR)
- Pavia (PV)
- Perugia (PG)
- Pesaro e Urbino (PU)
- Pescara (PE)
- Piacenza (PC)
- Pisa (PI)
- Pistoia (PT)
- Pordenone (PN)
- Potenza (PZ)
- Prato (PO)
- Ragusa (RG)
- Ravenna (RA)
- Reggio Calabria (RC)
- Reggio Emilia (RE)
- Rieti (RI)
- Rimini (RN)
- Roma (RM)
- Rovigo (RO)
- Salerno (SA)
- Sassari (SS)
- Savona (SV)
- Siena (SI)
- Siracusa (SR)

- Sondrio (SO)
- Taranto (TA)
- Teramo (TE)
- Terni (TR)
- Torino (TO)
- Trapani (TP)
- Trento (TN)
- Treviso (TV)
- Trieste (TS)
- Udine (UD)
- Varese (VA)
- Venezia (VE)
- Verbano-Cusio-Ossola (VB)
- Vercelli (VC)
- Verona (VR)
- Vibo Valentia (VV)
- Vicenza (VI)
- Viterbo (VT)

Domande relative al tema green nel settore auto

4. Prima di leggere la spiegazione riportata sopra, conoscevi la differenza tra micro, mild e full hybrid? *

Contrassegna solo un ovale.

- Si
- No

5. Quanto saresti disposto a pagare in più per le caratteristiche green rispetto ad un'auto standard? *

Contrassegna solo un ovale.

- Per niente
 Fino al 10%
 11-20%
 21-30%
 31-40%
 41-50%
 Oltre il 51%

6. Nella tua giornata tipo quanto ritieni possa essere difficile gestire un'auto elettrica o ibrida plug-in? *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
Poco	<input type="radio"/>	Molto				

7. Se dovessi scegliere, tra acquisto o noleggio a lungo termine o altre forme di finanziamento, di un'auto elettrica o plug-in hybrid cosa sceglieresti? *

Contrassegna solo un ovale.

- Acquisto
 Noleggio a lungo termine
 Altre forme di finanziamento

8. Conosci la distribuzione dei punti di ricarica delle auto elettriche all'interno della tua area lavorativa (o dove viaggi abitualmente)? *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
Per niente	<input type="radio"/>	Perfettamente				

9. Quali dati riconosci e reputi rilevanti per valutare l'effettivo impegno in tema di sostenibilità di un'impresa? *

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Indicatori della CO2 risparmiata
- Uguaglianza di genere
- Supporto allo sviluppo dei paesi poveri
- Certificazioni rilasciate da enti terzi
- Informazioni dettagliate sul ciclo di vita del prodotto
- Impatto sul territorio in cui è situata (qualità della vita dei propri lavoratori e più in generale di tutta la comunità)

Altro: _____

10. Quali caratteristiche ritieni fondamentali per una chiara comunicazione della sostenibilità da parte di un'azienda? *

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Sostanza (dati e risultati come prova diretta di quanto comunicato)
- Trasparenza (comunicazione veritiera a prescindere dai contenuti)
- Continuità (strategia organica da portare avanti nel tempo in maniera coerente)
- Equilibrio (giusto mix tra dati numerici e l'arte di esporli)
- Coerenza (comportamento dell'azienda in linea con i concetti comunicati)

Altro: _____

Le domande successive riguardano invece il marchio Volvo e il Gruppo Pieralisi

11. Da gennaio 2020 ad oggi hai fatto un preventivo per un'auto Volvo? *

Contrassegna solo un ovale.

- Sì
- No

12. Quali sono gli aspetti principali che ti spingono ad acquistare una Volvo? *

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Rapporto qualità/prezzo
- Design
- Sicurezza
- Sostenibilità ambientale
- Confort

13. In che misura percepisci il marchio Volvo come green e rispettoso dell'ambiente? *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
Poco	<input type="radio"/>	Molto				

14. Quale modalità preferiresti per l'acquisto della tua prossima automobile? *

Contrassegna solo un ovale.

- In negozio
- Online
- Misto (ad esempio vai in negozio solo per concludere l'acquisto, ma la trattativa e il preventivo sono stati fatti online)

15. Quanto è importante l'aspetto green del BRAND nel momento dell'acquisto di una nuova auto? *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
Poco	<input type="radio"/>	Molto				

16. Quanto è importante l'aspetto green del RIVENDITORE nel momento dell'acquisto di una nuova auto? *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
Poco	<input type="radio"/>	Molto				

17. Attraverso i canali di comunicazione del Gruppo PIERALISI, la percepisci come un'azienda attenta al green e all'ambiente? *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
Poco	<input type="radio"/>	Molto				

18. Che cosa potrebbe fare il Gruppo PIERALISI per diventare un'azienda più green (indica brevemente qualsiasi suggerimento ritieni possa essere utile)?

POWERED BY:

