



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale in
ECONOMIA E MANAGEMENT - MARKETING

NOLEGGIO A LUNGO TERMINE NEL SETTORE AUTO

LONG-TERM RENTAL IN THE CAR SECTOR

Relatore: Chiar.mo
Prof. Valerio Temperini

Tesi di Laurea di:
Francesco Scoponi
Matricola 1102071

Anno Accademico 2022 -2023

INDICE:

INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO 1. FENOMENO SERVITIZATION.....	6
1.1 ALCUNE DEFINIZIONI.....	6
1.2 RAPPORTO SERVITIZATION E MARKETING.....	17
1.3 LA DIGITAL SERVITIZATION.....	21
1.4 CONNESSIONE CON ECONOMIA CIRCOLARE	27
1.5 LA SERVITIZATION NEL SETTORE AUTOMOBILISTICO.....	34
CAPITOLO 2. IMPATTO SERVITIZATION SUL PRICING.....	40
2.1 DECISIONI RELATIVE AL PRICING.....	40
2.2 IL PRICING COME LEVA DI MARKETING.....	44
2.3 METODI DI PRICING.....	52
2.4 PRICING NEL SETTORE AUTO.....	58
2.5 PRICING E CANNIBALIZZAZIONE.....	66
CAPITOLO 3: FOCUS SUL SETTORE AUTOMOTIVE.....	68
3.1 LA FORMULA DEL NOLEGGIO A LUNGO TERMINE.....	68
3.2 DIFFERENZE TRA LUNGO E BREVE TERMINE.....	74
3.3 PRINCIPALI VANTAGGI.....	79
3.4 POSSIBILI CRITICITÀ.....	84

3.5 SEGMENTO SPORTIVO E DI LUSSO: IL CASO AF LUXURY	
RENT.....	88
3.6 SEGMENTO AUTO ELETTRICHE: IL CASO TESLA	
MOTORS.....	93
CONCLUSIONI.....	114
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	116

INTRODUZIONE

La presente Tesi affronterà differenti tematiche: il punto di partenza sarà la *servitization*, mettendo a fuoco quindi il rapporto che ha con il *marketing*, le connessioni con l'economia circolare e il fenomeno della *digital servitization* per poi approfondire in merito al settore automobilistico. Il percorso dell'elaborato proseguirà successivamente attraverso l'impatto della stessa *servitization* sul *pricing*, inquadrandolo quindi come una leva di *marketing* ed analizzando i diversi metodi di *pricing* usati ad oggi. Nell'ultima parte del percorso verrà approfondito il settore *automotive*, con particolare attenzione in merito al tema del noleggio a lungo termine, cardine dell'intero elaborato. Ognuna di queste tematiche presenta le sue particolarità e complessità; la tendenza sarà quella di riportare i fattori salienti di ogni tematica, basandosi su varie fonti qualificate per offrire una visione chiara ed esaustiva degli elementi in questione.

Il primo capitolo si focalizza sul tema della *servitization* partendo dall'enunciazione degli aspetti definatori, in modo da far comprendere al lettore con chiarezza l'argomento. Successivamente si approfondirà il legame che intercorre con il *marketing* sotto una pluralità di aspetti, andando avanti si tratterà la nascita della *digital servitization* e quindi come la stessa sia decisiva all'interno di contesti di economia circolare e valorizzazione di *asset*, per poi concludere il

capitolo primo con la servitizzazione nel settore automobilistico, tema cardine di questa tesi.

Il secondo capitolo si concentra sul concetto di prezzo e su tutti i fattori che lo influenzano. Partendo dalla definizione base del *pricing* verranno approfonditi i rapporti che esso ha con il *marketing*, i differenti metodi di *pricing* esistenti ad oggi reperiti da diverse fonti, per poi contestualizzare il tutto nel settore auto, soffermandoci infine sul concetto di “cannibalizzazione” nel mondo dell’autoveicolo.

Il terzo capitolo riguarda interamente il settore auto, la sua evoluzione negli anni e il cambiamento della competitività. Sono descritti gli attori principali del settore e come questi hanno subito diversi cambiamenti dovuti da fattori esterni, come ad esempio il Covid-19, portando ad una frammentazione, regionalizzazione e saturazione del mercato. In questo capitolo è affrontato quindi il tema centrale della tesi, ossia il noleggio a lungo termine, enunciando il suo funzionamento insieme a tutte le sue particolarità, i suoi vantaggi, le sue avversità e differenziandolo da quello a breve termine. Infine vi è una particolare focalizzazione in merito al noleggio a lungo termine nella nicchia delle auto sportive e di lusso e in merito alle auto elettriche, in particolare il caso Tesla.

CAPITOLO 1. FENOMENO SERVITIZATION

1.1 ALCUNE DEFINIZIONI

Con il termine servitizzazione intendiamo il passaggio dalla vendita di un prodotto alla fornitura di servizi con l'obiettivo di creare maggior valore per il cliente. Tramite questo processo otteniamo un nuovo modello di *business* che ha come prodotto una nuova *value proposition* data dalla fusione di un sistema prodotto-servizio. La definizione più attuale e moderna è quella del *Garzanti*¹ che lo definisce come il “processo per cui un prodotto non viene più offerto o venduto da solo, ma erogato in concomitanza con un servizio”. I primi ad introdurre il concetto di servitizzazione sono stati gli autori Sandra Vandermerwe e Juan Rada, nell'articolo “*Servitization of Business: Adding Value by Adding Services*” su *European Management Journal* nel 1988 per sottolineare la tendenza di quel periodo da parte delle aziende di ampliare e diversificare la propria offerta *core* attraverso i servizi in modo da distinguersi dai concorrenti ed aumentare la competitività. La trasformazione dei modelli di *business* e l'importanza che acquisisce il servizio non sono quindi dei fenomeni nuovi. Tuttavia vi sono stati diversi autori che hanno dato una loro definizione di *servitization* come ad esempio:

¹ Garzanti Dizionario dell'italiano Treccani, Milano, 2022.

-Vandermerwe e Rada (1988) ²

“Le imprese modificano consapevolmente il piano di *business* orientandosi verso i servizi per ottenere vantaggi competitivi. Insieme di combinazioni focalizzate sul cliente di beni, servizi, supporto, *selfservice* e conoscenza”.

-Robinson et al., (2002)³

“La *servitization* è un concetto che va oltre la fornitura di servizi aggiuntivi, essa considera l’offerta completa al cliente come un pacchetto integrato composto da beni e servizi”.

-Nordin (2006) ⁴

“In una strategia di *servitization*, soluzioni varie relative al *business*, contratti di manutenzione completi e gestione delle attività dei clienti, sono considerate più importanti rispetto a riparazioni, supporto al prodotto, formazione orientata al prodotto, installazione e integrazione di sistemi vari”.

² S. Vandermerwe, J. Rada. “Servitization of business: Adding value by adding services” in European Management Journal, 1988.

³ Valerie Robinson, owner di Robinson et al., New Orleans, 2002.

⁴ Fredrik Nordin, in ‘International Journal of Service Technology and Management’, 2006.

-Schmenner, 2009⁵

“La *servitization* è un termine coniato per catturare i servizi innovativi che sono stati combinati (integrati) con i beni dalle aziende che erano conosciute come aziende manifatturiere in precedenza”.

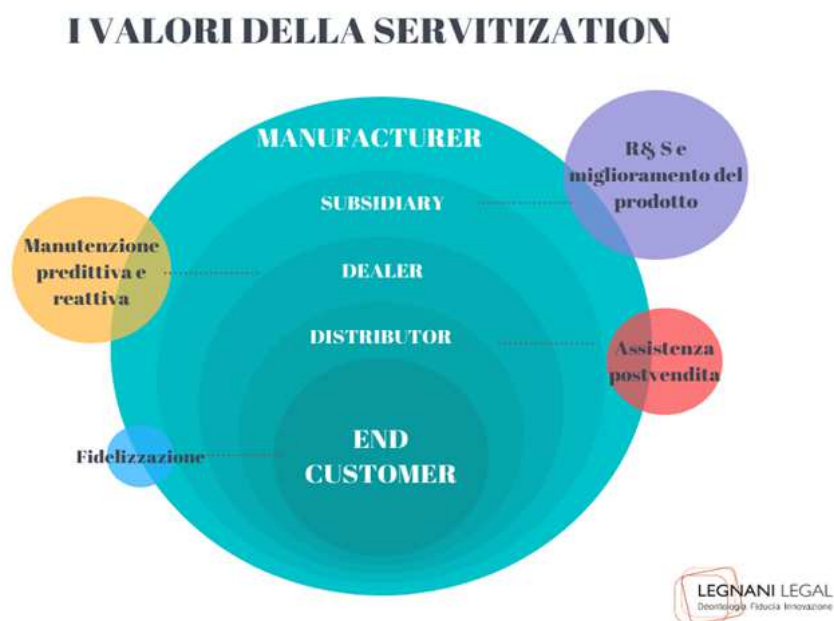


Immagine 1.1⁶

⁵ Schmenner, R.W., *Manufacturing, service, and their integration: some history and theory* in “International Journal of Operations & Production”, 2009.

⁶ Immagine “I valori della *servitization*”. Diritti di Legnani Legal www.legnanilegal.com, 2023.

Durante il corso degli anni il concetto di servitizzazione è stato sempre più analizzato, interpretato ed applicato nel mondo dell'automobile e da quello dell'industria in generale. Nell'*automotive* una prima applicazione del concetto di servitizzazione risale agli anni settanta ed è stata fatta da parte della Bristol Siddeley Engines, inglobata successivamente dalla Rolls-Royce. L'idea innovativa era stata lo sviluppo di un modello di business *pay-by-flying-hour* cioè basato sulle ore effettive di utilizzo e non più esclusivamente sulla vendita del prodotto. Nel mondo industriale molte aziende hanno elaborato con successo strategie di servitizzazione come la Philips, Goodyear e Caterpillar: all'interno di queste organizzazioni fondamentale è stata la componente "servizio", in grado di differenziarle rispetto alla concorrenza ed imporsi sui mercati in tutto il mondo.

Esistono tre principali livelli di servitizzazione:

-*Servizi di base*: sono dei servizi che servono a completare l'offerta di prodotto.

-*Servizi intermedi*: sono dei servizi che vengono erogati esternamente, relativi il più delle volte alla riparazione, all'assistenza telefonica, ai *checkup* a cui il prodotto deve essere soggetto.

-*Servizi avanzati*: sono dei servizi che si basano sul concetto di trasformare l'offerta di prodotti in un'offerta di servizi. Gli esempi più comuni sono il *Pay Per Use* e l'*Availability Contract and Integrated Solution*.

Possiamo quindi dire che solitamente più è importante ed alto il livello, maggiore sarà il coinvolgimento con il cliente. Man mano che le aziende salgono questa piramide si assumono di conseguenza maggiori responsabilità e rischi.

Un cliente che acquista un bene, che possa essere ad esempio un macchinario o un altro bene di investimento è una situazione ben diversa da un cliente che paga un canone fisso mensile per un servizio.

Punto di forza della servitizzazione è quello di essere una strategia capace di alterare le dinamiche competitive del business, facendo passare il cliente dal desiderare un determinato bene, all'esserne lui stesso l'utilizzatore in base alle proprie necessità e il servizio quindi diventa un importante fattore di successo strategico capace di apportare un reale vantaggio competitivo all'impresa. La più grande sfida per il produttore ad oggi è quella di essere in grado di entrare in un rapporto empatico con il cliente, così da sapere come accontentarlo e quindi avere un'offerta di valore sempre più in linea con le sue aspettative, il tutto all'interno di un contesto caratterizzato da una continua evoluzione delle strutture organizzative e dei modelli di *business*. Fondamentale quindi è la creazione di una relazione tra il cliente e il produttore per entrambi vantaggiosa, in grado di generare valore per entrambe le parti. Particolarmente interessante è un articolo sul *Sunday Times*⁷ di Londra scritto da Timothy Baines, dove vengono menzionate alcune imprese che attraverso le strategie di servitizzazione hanno creato valore non solo per i loro

⁷ T. Baines, articolo in *Sunday Times*, Londra, 2009.

consumatori ma anche per paesi e continenti. La più significativa in linea con questa tesi riguarda il settore automobilistico, ossia la creazione del piano di assistenza *Totalcare* da parte di *Rolls-Royce*. Non viene venduto quindi il motore di un'auto o di un aereo, ma più precisamente le ore che rimane acceso ed in funzione, andando maggiormente incontro alle esigenze dei clienti e allo stesso tempo aprendo nuovi scenari di business, essendo infatti queste tipologie di servizi l'incipit per l'avvio di nuove aziende nel settore *automotive* ed aereo.

Nel momento in cui però un'impresa manifatturiera decide di abbracciare il concetto di *servitization* si trova automaticamente davanti a nuove sfide, perché quello che riguarda il prodotto non sempre vale per il servizio: il passaggio tra i due necessita di tempo e le parti dell'organizzazione e della catena del valore devono collaborare per arrivare al fine comune. I rischi legati alla proprietà del bene così come quelli finanziari sono in capo al produttore; il meccanismo da cui dipende il profitto dell'azienda cambia passando da vendere un bene a far sì che il bene venga utilizzato e generi le performance attese.

Detto ciò, la *servitization* può essere profittevole sia per l'azienda che per il consumatore. Grazie ad essa infatti l'azienda può creare dei rapporti a lungo termine con i clienti e quindi fidelizzarli: ciò significa maggiore profittabilità, guadagni sicuri e maggiore competitività.

Per quanto riguarda il cliente invece può utilizzare a pieno regime ad esempio un impianto o un macchinario per tutto il periodo in cui gli è comodo, senza dover

pensare in nessun modo a tutte quelle variabili che si tengono in considerazione in uno scenario in cui si possiede il bene. Inoltre *Big Data*, *IoT* ed *Intelligenza Artificiale* sono tutte nuove tecnologie che fanno parte della *smart life* moderna e la *servitization* è in grado di sviluppare nuovi modelli con alla base questi elementi sempre più *green*, dato che l'azienda fornitrice ha sempre l'intenzione di prolungare la vita del prodotto e far sì che possa essere riciclato dopo l'utilizzo. Possiamo definire i servizi come: "Tutte le attività economiche il cui l'output non è un prodotto fisico o una costruzione, viene generalmente consumato nel momento in cui viene prodotto e fornisce valore aggiunto in forme che sono essenzialmente preoccupazioni immateriali del suo acquirente" (Quinn et al., 1987, p. 60)⁸.

⁸ P. Quinn, *Quinn et al*, 1987, p.50.

In *Kotler On Marketing*⁹ vengono enunciate le proprietà dei servizi:

- *Intangibilità*: i servizi non possono essere sottoposti ai nostri sensi di vista, olfatto e tatto, né precedentemente all'acquisto né dopo.

- *Inseparabilità*: il consumatore è presente nel momento in cui avviene l'erogazione. L'inseparabilità determina anche un limite in merito all'erogazione in grandi quantità della prestazione.

- *Eterogeneità o variabilità*: il servizio è una prestazione, una *performance* generalmente operata da esseri umani, i quali sono variabili, fallibili e la cui attività può cambiare anche radicalmente nel giro di pochi minuti.

- *Deperibilità*: il servizio non può in nessun modo essere trattenuto o immagazzinato così da poter essere utilizzato in un secondo momento.

La deperibilità influisce sulla dinamica tra domanda ed offerta, facendo sì che non possa essere possibile in nessun modo rivendere o rendere un servizio.

Il fatto che nei servizi non vi è nessuna proprietà è un altro elemento di distinzione netta nei confronti del prodotto. Pagando il servizio il consumatore

⁹ P. Kotler, *Kotler On Marketing*, 2000, pp. 200-202.

usufruisce della prestazione ma non ne ha in alcun modo la proprietà. I servizi possono essere classificati in diversi modi in base a come assistono il consumatore: si parte da un servizio base che si focalizza sul fornire il prodotto al cliente; si prosegue con un servizio intermedio, volto preservare il prodotto, fino ad arrivare ad un servizio avanzato, che si differenzia dai precedenti soprattutto in merito al fatto che offre un'assistenza continua e duratura al cliente.

La *servitization* può essere migliorata e supportata dall'impresa. Esistono infatti quattro possibili strategie che l'impresa può attuare, secondo Raimondi (2011)¹⁰:

-*Product support*: l'assistenza minima da conferire al consumatore, come stabilito solitamente da prassi, al fine di far rimanere invariate le peculiarità di un bene.

-*Cash generator*: con questa strategia l'impresa "cattura" il cliente, solitamente costretto a comprare i ricambi o altre prestazioni dal produttore originale, che quindi gode dei nuovi flussi di cassa generati.

-*Brand fostering*: l'impresa guarda al lungo termine seguendo politiche atte a fidelizzare il cliente. La qualità del servizio contribuisce a consolidare la soddisfazione dei consumatori con un'offerta differente da quelle dei competitors.

-*Business generator*: questo tipo di strategia, maggiormente orientata al cliente e al lungo periodo, si basa spesso su ricerche di mercato che individuino le opportunità per il *business*. L'impresa concentra i suoi sforzi sulla creazione di valore, offrendo una gamma ampia di servizi.

¹⁰ M. Raimondi, rivista *Micro e Macro Marketing*, fascicolo 1/11, aprile 2011.

Bisogna aggiungere a queste strategie e ai pregi che le stesse hanno, il fatto che vi possono essere anche degli aspetti negativi in capo all'impresa che decide di "servitizzare". Per poter attuare le strategie di servitizzazione occorrono innanzitutto degli ingenti investimenti, senza avere la sicurezza che essi portino i risultati e quindi i guadagni desiderati: potrebbe verificarsi infatti l'effetto *service paradox*, che rappresenta una realtà dove il fatturato aumenta, ma i profitti netti sono più bassi rispetto a quelli del bilancio passato. La *servitization*, indipendentemente nel settore automobilistico o in altri, implica che l'intero apparato organizzativo dell'impresa venga modificato ed adattato in funzione alle nuove esigenze, introducendo quindi una diversa filosofia gestionale non più incentrata sul concetto di prodotto, ma su quello di servizio. Non tutte le imprese che "servitizzano" riescono nell'intento di ottenere i risultati attesi e quindi di riuscire a mantenere uno stretto rapporto con i loro clienti. Molte di esse, dopo aver fatto un investimento non andato a buon fine, decidono di abbandonare e tornare alla precedente situazione che portava loro maggiori profitti, attuando una "de-servitizzazione". Questo fenomeno avviene solitamente quando i soggetti in questione sono piccole o medie imprese che non possiedono le giuste capacità, competenze e tecnologie per poter affrontare e gestire in maniera completa la transizione.

1.2 RAPPORTO SERVICITIZATION E MARKETING

Alla base del concetto di *servitization* enunciato precedentemente vi è il legame che si crea con il consumatore e quindi vi è uno stretto rapporto tra *servitization* e *marketing*, decisivo in merito alla percezione che il mercato ha dei servizi, la *services marketing strategy*. La sopravvivenza del *business* è largamente influenzata da come il servizio viene erogato, dai suoi tempi, dalla sua qualità e dal modo in cui questo viene progettato e proposto. L'opinione del cliente è sempre quella che conta di più, positiva o negativa che sia, in base a come il servizio è stato erogato e in relazione a quanto sia diverso da quello precedentemente da lui idealizzato. Tutti questi elementi sono fondamentali per la creazione di una strategia di *marketing*. Ad oggi merita particolare attenzione l'aspetto qualitativo del servizio e quindi che il consumatore sia pienamente soddisfatto tanto da reagire successivamente con dei *feedback* positivi. Sulla base di ciò sono state identificate cinque dimensioni principali della qualità: *affidabilità, reattività, empatia, rassicurazione, elementi tangibili*. Partendo da questi cinque aspetti sono state formulate delle domande da porre al consumatore per giudicare il servizio e quindi comprendere la *customer gap*, ossia quanto la qualità effettiva del servizio erogato si discosta dalle aspettative e quindi dall'idealizzazione del cliente. Successivamente si può usufruire di un altro

modello chiamato *Gaps Model of Service Quality* (Zeithaml¹¹ et al., 1998) che ha l'obiettivo di ridurre o addirittura azzerare il *customer gap*. Il modello si articola in quattro *GAPS* che hanno quindi il compito di analizzare l'erogazione del servizio e capire dove ci sono stati elementi di successo o di fallimento e comprendere come poterli migliorare.

-*GAP 1- Listening*: l'obiettivo è capire le differenze che vi sono tra ciò che il consumatore si aspettava e quello che invece l'impresa credeva si aspettasse. In merito a ciò è fondamentale che l'impresa sia brava ad ascoltare la clientela e comprendere il loro punto di vista e le loro preferenze grazie all'uso di questionari chiamati *surveys*, all'interno di cui viene fatto un sondaggio a crocette e il cliente deve comunicare in quel documento le proprie percezioni avute fino a quel momento in merito al servizio. Le domande possono riguardare diversi aspetti, come ad esempio la professionalità del personale dipendente e la celerità dell'assistenza telefonica, il tutto solitamente tramite l'espressione di un giudizio da uno a dieci.

¹¹ Zeithaml, V.A., *Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence* In "Journal of Marketing", 1998.

-*GAP 2- Service design & standards*: successivamente ad aver ascoltato il cliente, l'impresa deve progettare il servizio e articolare le diverse operazioni da seguire. Fondamentale in questo *GAP* è la creazione di un reparto "ricerca e sviluppo" all'interno di cui poter sperimentare e creare nuove tipologie di servizi, mappando le diverse preferenze ed aspettative del consumatore raccolte fino a quel momento. Sulla base di ciò si può capire come dare origine da zero ad un servizio.

-*GAP 3- Performance*: l'impresa deve riuscire a generare un elevato livello di performance. In caso non ci riuscisse deve implementare e migliorare la preparazione delle risorse umane, investendo in formazione del personale, indentificando al meglio l'identità dei possibili consumatori a cui si rivolge e assicurandosi che tutta l'organizzazione sia allineata con la medesima *vision*.

-*GAP 4- Communication*: fondamentale assicurarsi che la comunicazione in merito al servizio sia in linea con quello che viene effettivamente erogato. Molte volte si può verificare che da parte dell'impresa la comunicazione abbia significati contrastanti, non essendo gestita correttamente. Nel caso in cui l'impresa gode di una *brand image* già affermata da tempo, risulterà sicuramente più semplice comunicare il proprio valore all'esterno senza che si verifichino incomprensioni.

L'ultimo *framework* utile a comprendere e implementare la *service marketing strategy* è il triangolo del *service marketing* (Zeithaml¹² et al.,1998). Questo modello aiuta a comprendere come, tramite l'interagire delle tre parti che lo compongono, si crea un rapporto di fiducia e complicità. I tre componenti sono quindi l'impresa, i consumatori e gli erogatori, come ad esempio i dipendenti e figure esterne che partecipano all'erogazione del servizio. Il primo passo è quello che fa il *management* di comunicare un messaggio chiaro al pubblico, enunciando una "promessa", usufruendo quindi dell'*external marketing*. Successivamente questa "promessa" che è stata fatta deve essere rispettata, tramite l'uso dell'*internal marketing*, facendo sì che tutti gli attori presenti all'interno svolgano azioni volte a concretizzare quanto promesso all'esterno. Infine vi è l'ultima fase, che consiste nel far sì che la "promessa" fatta venga mantenuta a tutti i costi, facendo uso dell'*interactive marketing*, collegando gli erogatori ai clienti. In caso anche solo una di queste tre fasi non dovesse essere redatta nel giusto modo, vi sarebbe il fallimento dell'interno modello, per cui bisognerebbe ripartire dall'inizio.

¹² Zeithaml, V.A., Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: *A Means-End Model and Synthesis of Evidence* In "Journal of Marketing", 1998.

1.3 LA DIGITAL SERVICIZATION

La *digital servitization* è ottenuta dalla fusione tra il fenomeno della servitizzazione e il processo di digitalizzazione, quindi dal connubio tra due differenti dimensioni che messe insieme creano qualcosa di nuovo. Il fenomeno della digitalizzazione viene definito come “l’adozione o maggior uso di tecnologia digitale o di computer, da organizzazioni, industrie, paesi e ancor più di questo, non semplicemente un passaggio da analogico a digitale, ma una rivoluzione che trasformi il modello di *business*” (Gruppi¹³, 2021), che “ridefinisca lo spazio ontologico entro cui si esprimono le potenzialità dell’impresa” (Lombardi¹⁴, 2018). Secondo Gebauer¹⁵(2021) il fenomeno della digitalizzazione non viene inteso come l’utilizzo di una specifica tecnologia che viene adoperata all’interno dell’impresa, ma si intende un insieme di diverse tecnologie che combinate tra loro danno come risultato l’interno fenomeno.

¹³ A. Gruppi, presidente di *Strategia&Controllo*, società di consulenza con sede a Pordenone, presso il Polo Tecnologico Alto Adriatico. Prima a livello europeo a strutturare un percorso di formazione per la figura del manager della servitizzazione

¹⁴ M. Lombardi, articolo *Cos'è la Digital Servitization e come sta cambiando l'economia*, Scienze per l'Economia e l'Impresa, Università di Firenze, 2018.

¹⁵ H. Gebauer, *Digital servitization business models in ecosystems: A theory of the firm* in “Journal of Business Research”, 2021.

Vi sono diversi autori che hanno fornito definizioni diverse di *Digital Servitization*. I principali sono:

- Heppelmann ¹⁶ (2014)

“Il *business model* per soluzioni intelligenti, che comporta una combinazione di vari prodotti, servizi, *software* e analisi dei dati *web*”

- Opresnik e Taisch ¹⁷(2015)

“La creazione ed erogazione di offerte di servizio con un supporto tecnologico (*big data*) per aumentare il vantaggio competitivo dell’impresa”.

¹⁶ J. E. Heppelmann, *How smart connected products are transforming companies*, In “Harvard Business Review”, October 2014, pp. 97-114.

¹⁷ D. Opresnik. M. Taisch, *The value of Big Data in servitization* in “International Journal of Production Economics”, Vol. 165, Luglio 2015, Pages 174-184.

-Lenka¹⁸ (2017)

“La dematerializzazione di beni fisici attraverso il supporto di capacità ICT (tecnologie di informazione e comunicazione) per rafforzare la *performance* e la competitività dell’impresa”.

-Vendrell-Herrero¹⁹ (2017)

“Un riferimento al modello di *business* che migliora beni non digitali tradizionali e servizi con l’implementazione di ICT o altre tecnologie digitali”.

-Bustinza²⁰(2017)

“Il bisogno di soluzioni integrate rese possibili digitalmente, di cambiamento organizzativo e di una riconfigurazione dei modelli di *business*”.

¹⁸ S. Lenka, *How individual tactics facilitate servitization efforts in manufacturing firms* conference in “The 7th Global Innovation and Knowledge Academy”, June 2017, Lisbon, Portugal.

¹⁹ F. Vendrell-Herrero *Servitization, digitization and supply chain interdependency* in “Industrial Marketing Management”, Elsevier, 2017, pp. 81.

²⁰ O. F. Bustinza, *Servitization, digitization and supply chain interdependency* in “Industrial Marketing Management”, Elvise, 2017, pp. 69.

-Kowalkowski²¹ et al., (2017)

“L’utilizzo di strumenti digitali per il processo trasformativo da cui un’impresa passa da un modello di *business* e una logica prodotto-centrici a servizio-centrici”.

La *digital servitization* oltre ad avere i pregi enunciati fin ora e quindi dare la possibilità di ridurre i costi, riuscire ad aumentare il fatturato e sfruttare al meglio le tempistiche lavorative all’interno dell’impresa, può dare all’azienda ulteriori benefici, che contemporaneamente vengono anche assaporati dai consumatori e dall’ambiente socio-economico all’interno di cui l’impresa opera. Il consumatore può beneficiare ulteriormente infatti di una maggiore semplicità di fruizione del servizio, con delle tempistiche ottimizzate e sfruttate a pieno tramite anche l’uso del servizio da remoto, il tutto a costi più bassi. L’insieme delle tecnologie che vengono impiegate danno la possibilità di avere un servizio sempre più *customizzato* per andare incontro ad ogni particolare bisogno del cliente sotto diverse tipologie di aspetti. Tramite l’utilizzo di apposite piattaforme il tutto avviene in forma *online*, in modo semplice ed intuitivo dove il consumatore in prima persona è coinvolto del processo di creazione del servizio.

²¹ C. Kowalkowski, *Servitization and deservitization: Overview, concepts, and definitions* in “Industrial Marketing Management”, Elsevier, 2017, pp. 10.

All'interno del fenomeno della *digital servitization* possiamo vedere impiegate le più attuali e sofisticate tecnologie legate *IoT*, *big data* e analisi dei dati *web*, che danno la possibilità di creare delle realtà *smart*, ridurre i costi e rendere l'interno sistema più interattivo possibile. Oltre al *service paradox* precedentemente introdotto, possiamo vedere in relazione a questo fenomeno di digitalizzazione il *digitalization paradox* (Gebauer²² 2021). In merito a questo fenomeno Gebauer prende posizione per quanto riguarda il fatto che “digitalizzare” implica dei costi molto alti che non sempre all'interno dell'impresa si riescono a portare a pareggio nel bilancio. Abbracciare questa nuova filosofia gestionale ad oggi non è sicuramente per tutte le imprese; le realtà più piccole soffrirebbero molto dal punto di vista economico, dovendo dotare l'intera organizzazione delle giuste tecnologie e quindi investire grandi capitali senza avere una certezza che i consumatori possano rispondere subito in modo positivo e quindi senza avere la sicurezza di un aumento immediato dei profitti. Lo stesso profitto quindi, secondo questa ottica, andrebbe ottenuto creando, servendosi del digitale, nuove offerte che possano andare incontro alle esigenze dei consumatori più “moderni”, che possano migliorare la posizione di mercato dell'impresa e la *brand image* della stessa ne deve uscire rafforzata, dando la possibilità di fissare prezzi più elevati e aumentare a questo punto i profitti.

²² H. Gebauer, *Digital servitization business models in ecosystems: A theory of the firm* in “Journal of Business Research”, 2021.

Concludiamo dicendo che la *digital servitization* può essere ad oggi ampiamente analizzata a livello teorico, ma a livello pratico sono poche le reali organizzazioni che possono avere successo adoperando questa nuova filosofia gestionale. Essendo un importante cambiamento organizzativo per l'intera impresa sono molti gli aspetti che andrebbero gestiti e "limati" per far sì che, dopo aver sostenuto e superato gli ingenti investimenti iniziali in tecnologie, l'azienda possa vedere un aumento significativo dei profitti.

1.4 CONNESSIONE CON ECONOMIA CIRCOLARE

Una qualità molto importante della *servitization* è quella di essere in grado di mettere in risalto gli *hardware* della catena produttiva, gli *asset* e gli impianti e guidarli verso una determinata direzione comune. Ruolo fondamentale è in capo alle linee produttive che anche a fine del loro compito tramite una tecnica di *revamping* possono essere sfruttate in termini di singoli componenti o, soluzione meno pratica, in termini di materie prime. È importante citare in questo contesto il *Digital Team Officier* di una nota azienda di origini pugliesi di nome **Masmec**, specializzata nel realizzare linee automatiche per l'assemblaggio dei pezzi e test dei componenti per il settore *automotive*. Vito Lazazzera²³ spiega che la sua azienda non si sta concentrando esclusivamente sul concetto della *servitization* ma che il loro obiettivo è semplicemente quello di fare linee per il settore *automotive* e vendere i prodotti. Il concetto di servitizzazione infatti viene interpretato come un *goal* a cui arrivare; nella loro ottica non è quindi più sostenibile concentrare grandi moltitudini di investimenti e risorse per linee e processi che sono sempre soggetti ad evoluzioni ed adattamenti. Nella *vision* della sua azienda è maturato il pensiero che in futuro riusciranno unicamente ad essere competitivi sul mercato solo se saranno in grado di occuparsi dell'intero ciclo di vita delle linee, dalla

²³ V. Lazazzera, *Come la servitizzazione sta cambiando il mondo dell'industria*, in "Industria Meccanica Magazine", articolo di Daniele Battistini, gennaio 2023.

produzione allo smaltimento delle stesse. Centrale nel loro pensiero attuale è inoltre il concetto di *second life*, cercando quindi di poter riutilizzare in futuro le attrezzature e le componenti facendo sì che il consumatore possa beneficiare di un servizio e non quindi di un prodotto. Lazzera precisa infatti che nel settore *automotive* il tema del prodotto è sempre meno presente, ma è il concetto di servizio che sta prevaricando; il consumatore è interessato a poter produrre un elevato numero di unità e quindi soddisfare le esigenze del mercato. Nel momento in cui viene garantita una produzione continuativa di unità per la sua azienda si potrebbero aprire grandi opportunità di mercato. Secondo Lazzera inoltre, benchè il concetto di *servitization* non viene ancora abbracciato dall'azienda in tutta la sua totalità, potrebbe comunque diventare realtà in futuro. La tecnica utilizzata ad oggi dalla **Masmec** è quella di impiegare singoli componenti elementari che assemblati danno origine alle macchine da loro vendute. La semplicità e facilità di assemblaggio dà la possibilità un domani di poter riconfigurare la linea per il cliente e quindi riassemblarla in una versione diversa in base alle specifiche esigenze di ogni cliente. Elemento guida nella loro tecnica è quello di poter riutilizzare i pezzi, così da poter creare nuove attrezzature che possono essere sfruttati come singole componenti o per riconfigurare diverse linee.

Nell'*automotive*, più in particolare, secondo la sua riflessione, la vera svolta sarebbe quella di essere in grado di garantire un servizio anziché vendere un prodotto e questo darebbe il vantaggio di potersi adattare continuamente alle diverse esigenze del mercato. Questo elemento di svolta è chiaro nel piano teorico ma ancora non facilmente effettuabile su quello pratico; diverse sono infatti le variabili che devono allinearsi per far sì che l'organizzazione venga permeata totalmente da questa logica, essendo consapevoli che potrebbe essere applicata al settore *automotive* come anche ad altri. Alla **Masmec** ad oggi sono consapevoli di poter garantire un'assistenza rapida, sviluppare *software* in grado di tenere sempre aggiornate le macchine, ottimizzarle ed allo stesso tempo effettuare previsioni future. In merito al tema della *servitization* aspetto di base è essere in grado di dare origine ad un legame di fratellanza tra azienda e cliente. Creare questo legame duraturo è importante perché consolida i rapporti tra tutti gli attori della filiera, la logica di ragionamento diventa totalitaria e non separata in ogni singolo anello. I benefici ovviamente sarebbero sia in capo all'azienda che in capo ai consumatori; la fiducia che si crea è strettamente legata al tema della *data economy*, quindi alla capacità di trattenere ed archiviare in maniera comune i dati e successivamente saperli monetizzare e gestire. L'azienda deve essere attrezzata per fare tutto ciò, sia in merito alle competenze individuali del personale dipendente preposto a tale attività, sia in merito alle apparecchiature in grado di immagazzinare ed elaborare grandi quantità di dati.

Nel momento in cui si affitta una macchina ad un cliente fondamentale è la gestione di tutti i dati riguardanti le sue *performance* ed il suo funzionamento, dati che potranno essere anche usati per studiare meglio lo stesso macchinario, renderlo più sofisticato di quello di un concorrente ed in futuro essere in grado di personalizzare maggiormente il servizio offerto in relazione alle specifiche esigenze di ogni singolo cliente. In questo rapporto tra cliente e azienda bisogna essere in grado di arrivare sempre ad un accordo profittevole per ambo le parti, parlando di macchine che, rimanendo di proprietà dell'azienda, creano dati, ma che producono per conto del cliente. Il legame di complicità e fiducia che si deve creare tra i due riguarda quindi come questi dati devono essere gestiti e in capo a chi è la proprietà di essi: i dati che vengono prodotti potrebbero essere totalmente di proprietà di chi ha creato la macchina, ma chi ne può disporre per il proprio uso in base alle sue esigenze è colui che ha generato quel dato usando la macchina in questione. Il contratto di fornitura che intercorre tra i due quindi deve essere adattato ed ampliato a scenari di questo tipo, riportando in forma chiara tutto ciò che riguarda l'estrazione e l'amministrazione dei dati legati al ciclo produttivo e di come gli stessi in futuro potranno essere sfruttati, visto che potrebbero essere l'*asset* decisivo e quindi un elemento di vantaggio competitivo e progresso per entrambe le parti. È importante aggiungere però che tutto ciò che riguarda la *data economy* ha anche dei limiti: così come tali dati vanno estratti e compresi in relazione al proprio *business* è importante anche proteggerli e conservarli.

Tutto ciò che riguarda le norme in merito ai dati, chiamato *Data Act* nel territorio Europeo, presenta ancora dei punti deboli che vanno a sfavore delle imprese. Tali norme sono infatti state create per proteggere maggiormente il consumatore e stanno lavorando per mettere meglio a punto tutto ciò che riguarda la proprietà intellettuale. La *data economy* inoltre è strettamente legata alle questioni di sicurezza informatica e quindi a tutti gli elementi che essa ingloba, come ad esempio le questioni tecnologiche, di contratti e di come far intersecare gli interessi di tutte le parti. La *servitization* partirà, in situazioni di questo tipo, dalle attività che vengono considerate accessorie per poi allargarsi a quelle principali dell'azienda. Con il tempo i vari *link* e le infrastrutture tra aziende si andranno ad ampliare per poi affermarsi sempre di più. Ad oggi si è solamente all'inizio di questo percorso ma sicuramente sulla giusta strada, come possiamo vedere dall'operato dell'*Agenzia Nazionale Cybersecurity*, che si occupa di emettere protocolli che tutelino i dati e la loro diffusione. I dati sono sicuramente un *asset* decisivo ma è fondamentale che la *privacy* del consumatore venga sempre tutelata e che le aziende una volta immagazzinati tali dati li usino in maniera più trasparente possibile per gli unici fini di cui il consumatore viene informato nel momento in cui gli viene chiesto di fornirli e quindi non per altre finalità commerciali estranee a quelle sottoscritte. Nell'attuale contesto industriale Italiano vi è uno scenario molto diversificato, con Pmi largamente specializzate e un numero non elevato di grandi imprese.

Bisogna dire inoltre che l'affermazione di una standardizzazione dei processi e delle componenti rappresenta un aspetto basilare per lo sviluppo della servitizzazione e digitalizzazione, per cui queste peculiarità diversificate del territorio potrebbero in futuro rappresentare una debolezza e quindi un limite alla corretta proliferazione di esse. Analizzando delle scale basate sui dati raccolti in merito al territorio Italiano possiamo riscontrare una situazione molto complessa in cui per adesso tendono più ad affermarsi processi personalizzati che vengono quindi elaborati dalle singole aziende in base alle loro esigenze e si diversificano l'uno dall'altro. In merito a questo tema, Sergio Cassinelli²⁴, *General Manager* di **Miraitek**²⁵, un'azienda che «Progetta, sviluppa e commercializza sistemi informatici per la connessione, il monitoraggio, il controllo e la manutenzione di beni strumentali», spiega: «Realizziamo prodotti che permettono di raccogliere dati e analizzarli con le modalità che l'azienda preferisce; le nostre soluzioni servono a definire, tracciare e far avanzare il processo produttivo anche dove sia completamente manuale. Raccogliamo dati da qualsiasi fonte, anche dall'operatore, e facciamo in modo che l'utente possa mettere insieme tutte queste informazioni e così arriviamo a definire nuovi servizi e/o percorsi di servitizzazione».

²⁴ S. Cassinelli, intervista all'evento *Macchine Connesse*, Piacenza, 21 Nov. 2022.

²⁵ www.miraitek.com

Concludiamo dicendo quindi che lo scenario italiano è difficilmente standardizzabile. I dati di cui bisognerebbe essere in possesso non sono solo quelli che estrapoliamo dalle macchine ed analizziamo, ma anche una grande quantità di informazioni sulla situazione finanziaria dei *partner* ed in merito ai mercati verso cui si decide di rivolgere la propria offerta. Tutti questi dati, archiviati e protetti in appositi *server*, devono essere continuamente monitorati dal personale con apposite competenze, che deve poi essere in grado di elaborarli e sfruttarli per gli interessi dell'azienda.

1.5 LA SERVITIZATION NEL SETTORE AUTOMOBILISTICO

Nel settore *automotive* è particolarmente *smart* usufruire del noleggio a lungo termine con l'utilizzo di una piattaforma digitale, in accordo con le nuove richieste dei consumatori e il modello di *business* attuale della concessionaria che offre il servizio. La *servitization* nel settore *automotive* la possiamo vedere introdotta ed applicata tramite l'archiviazione e l'elaborazione dei dati e delle informazioni di tutte le auto collegate, reperite, dando la possibilità al cliente di usufruire di servizi di *Infortainment* presenti all'interno del veicolo in grado di fornire dati in merito ad ogni aspetto dell'auto: come viene usata, i consumi, preferenze e spostamenti di chi la guida. Grazie ad un'analisi dell'Osservatorio del Politecnico di Milano eseguita in merito all'anno 2020, in Italia il fenomeno delle *Connected Car* ha raggiunto nella sua totalità un valore circa di 1.8 miliardi di euro. Sempre secondo questa analisi possiamo vedere come nel 2020 c'è stato un crollo generale del mercato dell'auto che ha generato perdite circa del 27,9% con 535 mila auto vendute in meno. Benchè sono state registrate queste perdite bisogna osservare che la vendita delle auto connesse e *smart* è stata circa di 17.5 milioni, cioè quasi il 45% del totale delle auto che circolano nel nostro paese. In realtà le tecnologie usate in queste tipologie di auto non sono così sofisticate e recenti come molti pensano, dato che ad esempio le scatole nere *GPS* e *GPRS*, che danno informazioni in merito alla localizzazione e alla registrazione dei parametri,

erano già in passato state impiegate per finalità assicurative e di sicurezza. Le novità sono in realtà le strategie per valorizzare i dati raccolti dalle auto andando incontro alle necessità del consumatore, focalizzandosi su nuovi modelli di *pricing* basandosi il più delle volte su servizi *smart* complementari all'uso dell'automobile e che usano modalità *pay-per-use*. Possiamo quindi dire che la *servitization* all'interno di questo settore si basa sul fatto che le auto diventeranno sempre più intelligenti ed in grado di offrire al consumatore servizi aggiuntivi definendo una nuova funzionalità di prodotto e che si riferiscono all'auto in tutto il suo complesso, dalle componenti meccaniche ed elettriche a tutti i servizi che le ruotano intorno, come ad esempio assicurazione ed ingressi in zone a traffico limitato. La concezione dell'auto e il suo impiego, grazie alla servitizzazione, sanno in futuro molto ben distanti dalla sua forma primitiva che noi tutti abbiamo sempre concepito come normale. Per far sì che tutto questo si sviluppi vi deve essere una rivoluzione in tutta la filiera che si occupa dei vari componenti dell'auto, degli accessori e delle apparecchiature così come nel OEM (*original equipment manufacturer*). Solo in questo modo si potrà dar luogo ad innovazioni nemmeno lontanamente immaginabili in passato come ad esempio le *driverless car*, simbolo della mobilità del futuro, caratterizzate da una guida autonoma da parte del veicolo semplicemente impostando un itinerario da seguire. Le *driverless car* insieme ai *robo-taxi*, basati sullo stesso concetto di guida autonoma, si dovranno affermare e sviluppare in concomitanza ad una rete

logistica altamente tecnologica ed intelligente, che implicherà in un futuro anche cambiamenti ed adattamenti a livello urbanistico. Le nuove forme di tecnologie impiegate in questo caso saranno necessarie per la creazione dell'*IoT (Internet Of Things)* che dà la possibilità tramite l'impiego di sensori di scambiare dati tra i diversi elementi del sistema. Di conseguenza avverrà uno scambio di informazioni tra le diverse auto tra loro (*Vehicle to Vehicle*), tra le auto e le infrastrutture presenti sulla strada come i semafori e la segnaletica (*Vehicle to Infrastructure*) ed infine vi sarà uno scambio di informazioni tra le auto ed i pedoni in circolazione (*Vehicle to Pedestrian*); il tutto avrà degli impatti non solo sulla mobilità ma anche a livello sociale, influenzando il vivere normale delle persone e mettendo le basi per una nuova forma di società sempre più connessa e *smart*. Queste architetture così complesse faranno da volano per lo sviluppo nel settore *automotive* di nuovi modelli di *business* e per il rinnovamento delle relazioni tra fornitori e costruttori. Anche se esempi come *driverless car* e *robo-taxi* sembrano molto futuristici, in realtà la cooperazione dei produttori all'interno della *supply chain* doveva essere già presente nel contesto attuale. Fondamentale è che il concetto di servitizzazione già enunciato in precedenza applicato al settore *automotive* deve sempre tenere in considerazione quale sarà l'uso finale di cui dovremo farne dell'auto e i prezzi a cui essa dovrà essere venduta. Se un componente dovesse avere ad un esempio un tempo di usura influenzato da una proposta commerciale variabile, tale componente dovrebbe essere realizzato in

base ai criteri dell'OEM committente, che variano continuamente. L'OEM non può opporsi alla costruzione di una vettura il cui valore reale non si limita all'auto in sé, ma è legato a tutti i servizi aggiuntivi che offre e quindi ai dati che è in grado di produrre. Tali dati verranno poi elaborati e ne beneficeranno sia il consumatore che il produttore: la chiave della servitizzazione nel settore *automotive* è quindi il *data* che influenzerà sia il ciclo produttivo dell'auto, sia la *supply chain*, ben prima che l'auto venga venduta al cliente finale. Questo approccio *data-driven* diventa quindi fondamentale in un settore come quello dell'auto che si rivolge ad un mercato dove il concetto di servizio e prodotto si fondono sempre più, tenendo conto che abbracciare questa filosofia richiede tempo, risorse e un'organizzazione interamente focalizzata. Tutto ciò appena descritto è possibile nominarlo "digitalizzazione dei processi", che implica una conversione *data-driven* dell'intera organizzazione; se ciò non avvenisse non sarebbe mai possibile reperire ed usufruire di quei dati generati da diverse aree aziendali, come finanza, *operation*, *marketing*, e ricerca e sviluppo. Normalmente per ognuna di queste aree esistono dei *software* diversi in grado di generare un flusso di informazioni che vengono poi elaborate e raccolte all'interno di appositi *hub*: fondamentale quindi che l'intera azienda sia attrezzata con apposite apparecchiature in ogni settore per far sì che tutto il processo avvenga in modo più dinamico possibile. In merito ai possibili *software* che garantiscono maggiori *performance*, i più usati sono sicuramente quelli prodotti da IBM, chiamati EDI

(*Electronic Data Interchange*), specializzati nella gestione dei dati applicati alla pianificazione ed il controllo degli ordini nella catena produttiva ed i sistemi TMS (*Transportation Management System*) specializzati nel rintracciamento in tempo reale delle materie prime usate dall'azienda, dei semilavorati e dei prodotti finiti. Tutti i dati raccolti devono poi confluire in degli *hub*, ossia degli appositi *server* presenti in ogni area che determinano la creazione di un ecosistema di dati all'interno dell'azienda ed inoltre, in base alla composizione di tale ecosistema, né deriverà la sua reale efficienza. Per la creazione di questi *hub* viene usato comunemente *Intesa Platform, software* che ha l'obiettivo di raccogliere i dati, smistarli ed inviarli sotto forma di *insight, feed* ed indicazione operativa. *Intesa Platform* dà quindi la possibilità di creare delle connessioni globali in tutta l'azienda, coprendo tutti i processi e gestendoli in relazione alla funzione di mercato. L'azienda deve quindi effettuare un investimento in *software*, piattaforme ed apparecchiature tecnologiche che messe insieme tra loro creano questo ecosistema. È fondamentale la formazione di personale dipendente preposto al funzionamento di queste apparecchiature, sia in merito all'attività di raccolta, sia in merito all'elaborazione dei dati che devono poi essere aggiornati ed usati per il fine comune. Ogni area quindi deve essere caratterizzata da un responsabile in capo a cui viene attribuito maggior potere rispetto agli altri collaboratori da lui guidati. L'attività di formazione in merito al settore *digital* è di responsabilità dell'azienda e comunemente viene fatta tramite corsi di

aggiornamento appositi, tenuti all'interno dell'azienda stessa e finalizzati ad un uso corretto dei dispositivi tecnologici. Bisogna però precisare che tutta questa raccolta così omogenea e standardizzata dei dati è possibile solo in contesti dove si lavora esattamente allo stesso modo. La situazione varierebbe sicuramente in realtà dove chi produce ha magari cento o più impianti sparsi nel mondo, con macchine *customizzate* in base alle diverse esigenze di produzione. Tale personalizzazione dei macchinari renderebbe molto più difficile la raccolta dei dati, che non avverrebbe in modo omogeneo come in una situazione più standardizzata ed uniforme. Concludiamo quindi dicendo che la digitalizzazione dei processi fatta preventivamente con lo scopo di favorire nel settore auto l'affermarsi della servitizzazione non è generalizzabile, ma può essere applicata e quindi utile per classi di progetti molto precisi.

CAPITOLO 2: IMPATTO SERVITIZATION SUL PRICING

2.1 DECISIONI RELATIVE AL PRICING

Il *pricing* è l'insieme di metodi e strumenti che permettono di fissare il prezzo di vendita per un prodotto o un servizio. La determinazione dei prezzi è fondamentale per il conseguimento del profitto dell'impresa. Il processo in merito alla determinazione di essi può risultare complesso, infatti è una fase molto delicata, che non corrisponde ad una serie di calcoli strettamente razionali ma bisogna tener conto di diversi elementi, più nello specifico di diversi passaggi che susseguendosi uno dopo l'altro, con le giuste accortezze danno la possibilità di attuare le strategie di *pricing*:

- *Identificare i goals*: nel momento in cui l'organizzazione decide di stabilire il prezzo di un prodotto deve essere certa dell'obiettivo che vuole raggiungere, come ad esempio aprirsi a nuovi mercati, riuscire ad aumentare le vendite o magari ottenere dei massimi livelli di redditività.
- *Definire la domanda*: dare il via a delle ricerche in merito ai consumatori e alle richieste più comuni da loro effettuate riguardo le preferenze di determinati prodotti.

- *Identificare i costi*: fare una definizione più precisa ed accurata possibile della totalità dei costi in capo ad ogni prodotto, così da determinare un prezzo che consenta di coprire i costi e garantire un ritorno dell'investimento.
- *Analizzare la concorrenza*: l'azienda deve essere consapevole delle offerte, dei prezzi e anche dei costi sostenuti dai *competitor*.
- *Scegliere la strategia di pricing*: l'azienda, sulla base delle considerazioni fatte fino a quel momento, deciderà di optare per una specifica strategia di *pricing*.
- *Definire il prezzo finale del prodotto*: in conclusione, partendo dalla strategia di *pricing* attuata, l'azienda determina il prezzo ottimale per un bene o servizio.

Le due principali dimensioni del prezzo sono quello relativo all'allocazione e all'informazione. L'aspetto informativo riguarda il fatto che il prezzo fornisce al cliente un'informazione in merito alla qualità del prodotto o servizio ed allo stesso tempo lo posiziona in un determinato punto rispetto ai *competitors*. L'aspetto allocativo si riferisce al fatto che definisce qual è il target di clientela che si rivolge a questo prodotto e quindi la domanda relativa a quest'ultimo. Le scelte dei consumatori in merito l'acquisto dei prodotti o servizi possono essere rappresentate tramite diverse teorie che si occupano di analizzare i diversi

comportamenti di essi. In particolare, le aziende pensano che riuscendo a comprendere le motivazioni che spingono i clienti a comprare particolari prodotti e servizi potranno determinare un prezzo ottimale ed ottenere vantaggi competitivi rispetto ai concorrenti. Il consumatore nel suo processo decisionale in merito all'acquisto di prodotto o servizi è influenzato da una molteplicità di aspetti, non solo il prezzo, ma ad esempio anche il *packaging*, il proprio potere d'acquisto e la dimensione estetica del prodotto. La letteratura accademica è satura di teorie che possono spiegare le diverse dinamiche di acquisto e quindi la logica decisionale dei consumatori, ma il punto in comune tra queste è che il *pricing* è un concetto molto articolato, per cui possono essere usate differenti strategie per descriverne il funzionamento. Possiamo definire il prezzo²⁶ come “la quantità di denaro che l'acquirente deve consegnare per ottenere un'unità di prodotto”. Partendo da questa definizione molto semplice, possiamo successivamente analizzare una serie di fattori che influenzano la determinazione del prezzo, ossia:

- prezzo di partenza;
- offerte applicate in una particolare circostanza;
- *packaging* differente e versione *limited*;
- segmento di clientela a cui ci si rivolge;

²⁶ A. Lovari, G. Ducci, *Comunicazione pubblica. Istituzioni, pratiche, piattaforme*, Mondadori Università, Milano, 2022, p. 167.

- presenza di servizi aggiuntivi al prodotto o servizio principale;
- tipologia di pagamenti differenti dalle classiche forme;
- circostanza con “prezzo trattabile”.

Questi enunciati sono solo i principali tra i fattori che contribuiscono a determinare il prezzo di un prodotto o servizio all'interno di un'impresa. Aspetto fondamentale è che i prezzi stabiliti siano in linea con gli obiettivi e le altre strategie presenti in azienda, e che soprattutto ci possa essere un intervento immediato in merito alla modifica degli stessi, in relazione alle condizioni sterne del mercato con variano continuamente. Il prezzo ottimale che viene stabilito deve essere in linea quindi con gli obiettivi aziendali e con il *target* a cui l'azienda si vuole rivolgere. Tra gli obiettivi aziendali più comuni possiamo vedere quello di voler massimizzare il profitto, cercando ad esempio di aumentare il numero di unità vendute ad un prezzo inferiore, sfruttando però le economie di scala. Altro obiettivo potrebbe essere ad esempio differenziarsi dai *competitors*, praticando dei prezzi più bassi rispetto a loro, oppure aumentare la loro qualità in modo da far percepire il prodotto come di lusso e poter stabilire dei prezzi più alti rispetto a quelli comunemente praticati.

2.2 IL PRICING COME LEVA DI MARKETING

Il prezzo al giorno d'oggi è un importante strumento in grado di fare la differenza per quanto riguarda la gestione; se utilizzato al meglio significativi sono i suoi effetti sui volumi e sulle quote di mercato. Molto interessante è vedere come un aumento o diminuzione di prezzo²⁷ produce una conseguenza venti volte più grande dell'effetto creato dallo stesso aumento o diminuzione del *budget* per la pubblicità e otto volte più grande dell'effetto creato dallo stesso aumento o diminuzione del *budget* per le vendite. Per ottenere lo stesso effetto che produrrebbe l'aumento del 1% del prezzo si dovrebbe aumentare del 30% l'investimento in pubblicità. Il prezzo è l'unico strumento del *marketing* che non necessita investimenti o dispendio di risorse. Qualunque azienda anche con risorse ristrette può comunque cercare di raggiungere il prezzo ottimale, senza la necessità di investimenti. Allo stesso tempo, invece, per settori come la sperimentazione dell'area ricerca e sviluppo o per la pubblicità non vale lo stesso discorso, in quanto s'vi è la necessità solitamente di fare investimenti e soprattutto le tempistiche per vedere che i risultati siano realmente raggiunti sono molto più lunghe.

²⁷ A. Lovari, G. Ducci, *Comunicazione pubblica. Istituzioni, pratiche, piattaforme*, Mondadori Università, Milano, 2022, pp. 210-286.

Un'altra qualità fondamentale del prezzo è la sua rapidità per quanto riguarda il poterlo applicare e il poterlo modificare a seconda della situazione e quindi in relazione a come la condizione esterne all'azienda cambiano, il prezzo può essere facilmente adattato. Nel momento in cui la domanda e l'offerta cambiano in un determinato momento, anche i prezzi possono essere rapidamente alternati in funzione della nuova situazione. Allo stesso tempo, queste modifiche veloci di prezzo influiscono sulla domanda nell'ambiente esterno e quindi sull'eventuale comportamento dei competitors nel momento in cui vi è la presa visione della nuova situazione. Per quanto riguarda altri aspetti, come ad esempio campagne pubblicitarie o mosse di marketing, i *competitors*, così come i clienti impiegherebbero molto più tempo nel percepire la nuova situazione e quindi il mercato non reagirebbe in maniera così veloce. Allo stesso tempo, ruolo molto importante in queste dinamiche lo ha internet, che dalla la possibilità nel nostro mercato moderno, di visionare facilmente i prezzi di qualsiasi prodotto o servizio dai siti, avendo così maggiore trasparenza e allo stesso tempo il consumatore può percepire in modo più immediato eventuali modifiche ad esso e quindi fare nuove considerazioni in merito. Contemporaneamente, i *competitors* possono effettuare in maniera veloce la medesima visione del prezzo, e sulla base di questo modificare il loro listino prezzi.

Sulla base di ciò che è stato detto, per un'impresa ottenere del vantaggio competitivo basandosi solamente sulle variazioni di prezzo ad oggi è molto difficile; per far sì che ciò avvenga si dovrebbe impostare *cost leadership*, ossia una strategia che consiste nel cercare di eliminare tutti i costi in eccesso e quindi allo stesso tempo tenere i prezzi più bassi rispetto a tutti gli altri *competitors*. Allo stesso tempo, il prezzo, oltre ad essere una variabile fondamentale per l'impresa, ha anche un ruolo decisivo dal punto di vista del cliente. Secondo quanto emerge dalle maggiori parte degli studi effettuati sul *pricing* ad oggi, il comportamento del cliente è pienamente influenzato dal variare dei prezzi; pochissimi sono i clienti non influenzati dalle modifiche in merito al *pricing* e solitamente sono quelli appartenenti al *target* di clientela *upper wealth class*, che non risentono particolarmente della variabilità del prezzo di un articolo a cui ad esempio sono da molto interessati. Per quanto riguarda tutte le altre categorie di consumatori, reagiscono in modo diverso: alcuni comprando di meno, altri semplicemente cambiano negozio e si interessano ad un prodotto più economico. Tenendo conto di quello che è stato appena detto, ci aspettiamo che l'azienda e quindi chi di dovere punto solo ed esclusivamente sul *pricing* come fattore che, se studiato al meglio potrebbe portare un aumento reale dei profitti, ma in realtà non è così.

Sulla base di ciò che è stato riportato in “*Pricing: come gestire l’aumento dei prezzi*”²⁸ vi sono sei dimensioni che spiegano il perché il prezzo non può essere l’unico elemento su cui far leva per aumentare i propri profitti:

1 • “*Differenza tra teoria e pratica*”: essere specializzati nello studio del prezzo e dei suoi benefici a livello teorico è diverso da saperlo sfruttare a proprio favore a livello pratico all’interno di un’azienda e quindi riuscire realmente a conseguire successo economico da esso. Solitamente questo accade perché gli studio fatti sul *pricing* possono essere estremamente teorici ed astratti, senza esempi pratici in grado di spiegare come applicare realmente questi concetti ad un’organizzazione.

2 • “*Effetti multidimensionali del prezzo*”: il prezzo è costituito da una pluralità di aspetti che devono essere considerati tutti allo stesso modo per evitare di fare errori di pianificazione o quindi trascurare delle dimensioni ritenute irrilevanti ma che poi possono influenzare negativamente il risultato finale.

3 • “*Complesse catene degli eventi*”: modificare i prezzi o quindi alterarli in funzione a dei cambiamenti dell’ambiente esterno può portare di conseguenza al verificarsi di altre situazioni all’interno dell’organizzazione e fuori. Scegliere un

²⁸ C. Mariani, A. Silvia, *Pricing: come gestire l’aumento dei prezzi*, Francoangeli, Milano, 2022, pp. 100-110.

determinato percorso da seguire è fondamentale e allo stesso tempo bisogna aspettarli che il nuovo *pricing* possa portare con sé cambiamenti relativi ad altre dimensioni dell'azienda.

4 • “*Fattori psicologici*”: bisogna tenere in considerazione alcuni aspetti psicologici che influenzano il comportamento del consumatore in base a come i prezzi vengono stabiliti. I due aspetti fondamentali da tenere in considerazione sono il “limite di prezzo”, ossia il prezzo minimo a cui un bene o un servizio può essere venduto al di sotto di cui l'azienda non può andare e “l'effetto ancoraggio”, ossia un fenomeno che si verifica nella mente del cliente sulla base del fatto che solitamente il consumatore associa ad un prezzo maggiore una maggiore qualità e ad un prezzo minore una qualità inferiore. Nel momento che i *managers* adibiti devono stabilire i prezzi, devono tenere in considerazione quindi anche questi aspetti psicologici che influenzano realisticamente il comportamento del consumatore e fanno sì che lo stabilire il prezzo finale sia ancora più complesso.

5 • “*Barriere d'implementazione*”: insieme ad una carente implementazione sono due elementi che negativamente contribuiscono alla realizzazione del profitto dell'azienda e quindi indicano che c'è stato un esito negativo in merito alla strategia di prezzo. Le aziende possono effettuare una definizione dei prezzi il più accurata e minuziosa possibile, ma se i ruoli non sono chiari e se i *goals* che

vengono perseguiti sono sbagliati si incorre in queste situazioni. Evitare questa tipologia di inconvenienti è solamente possibile con una maggiore partecipazione da parte delle imprese che dovrebbero gestire con molta attenzione e zelo i dipartimenti di *pricing*, puntando sullo sviluppo di competenze individuali, il tutto finalizzato a decisioni estremamente razionali sui prezzi.

6 • “*Specifiche del mercato*”: ci sono ulteriormente tre differenti dimensioni da tenere in considerazione, in funzione del mercato all’interno in cui si opera, ossia:

- “*Struttura di mercato*”
- “*Tipo di prodotto*”
- “*Competizione*”

I *managers*, a causa proprio delle differenti peculiarità che vi sono, devono essere ben informati ed aver studiato ed analizzato il settore di cui l’impresa fa parte ed è importante aggiungere che le stesse peculiarità che li distinguono potrebbero limitare la possibilità di migliorare strategie in altri mercati e settori differenti. Aspetto fondamentale delle strategie di prezzo è il rapporto che intercorre tra il valore e il prezzo dei beni o servizi: molti studiosi in materia sono arrivati alla conclusione che l’elemento fondamentale alla base della gestione dei prezzi è il valore per i clienti. Il prezzo che il cliente è disposto a pagare e quindi quello che l’azienda è disposta ad incassare è sempre una funzione del valore percepito dal

cliente: se questo è disposto a spendere di più per un prodotto o servizio per lui avrà un valore maggiore, al contrario, se il valore del prodotto è considerato inferiore a quello di un *competitor*, il bene in questione sarà acquistato solo se anche il prezzo sarà inferiore. Questa visione del mercato porta le aziende a concentrarsi sul punto di vista dei clienti e sulla loro soggettiva percezione del valore. Nel fare ciò le imprese devono focalizzarsi su tre compiti principali:

1 • “*Creare il valore*”: tantissimi fattori contribuiscono alla creazione di valore, come la qualità, l’innovazione, gli standard e la natura dei materiali e componenti, il *design* ma anche la scelta del segmento di clienti da servire.

2 • “*Comunicare il valore*”: fondamentale per l’azienda è trasmettere il proprio valore attraverso un’accurata attività di comunicazione verso l’esterno. Altrettanto importante è l’immagine del prodotto e tutto quello che ne concerne come il *packaging*, il posizionamento sugli scaffali e la sua anteprima e presentazione negli *store on line*.

3 • “*Mantenere il valore*”: il mantenimento del valore da parte del prodotto incide sull’acquisto che verrà fatto dai clienti. Nel settore auto, argomento cardine di questa tesi, il prezzo a cui l’automobile potrà essere rivenduta condiziona sicuramente la scelta dei clienti.

Fondamentale è che il venditore deve essere il primo ad essere consapevole del valore del prodotto o servizio che sta vendendo così da poterne fissare il prezzo nel modo più corretto possibile, tenendo sempre conto tramite un punto di vista fissato nel consumatore, quanto quest'ultimo sarebbe disposto a pagare quel prodotto o servizio.

2.3 METODI DI PRICING

Vi sono diversi metodi di *pricing* che possono essere suddivisi in:

- *Basati sui costi*
- *Basati sulla domanda*
- *Basati sul mercato*

Prezzi orientati ai costi

I metodi basati sui costi sono i più comuni e diffusi, soprattutto per la loro praticità; il punto di partenza sono i numeri di proprietà dell'azienda e quindi veritieri, mentre altri metodi prendono in considerazione altri dati a volte meno attendibili. I metodi basati sui costi partono quindi dall'analisi di quest'ultimi e successivamente, sulla base della stessa analisi si deduce un prezzo di vendita minimo. Vi sono tre diverse tipologie:

1. *Cost plus pricing*
2. *Mark-up pricing*
3. *Break Even Point*

Cost Plus pricing

Si attua facendo una somma di tutti i costi totali e sulla base di questa si definisce un prezzo che, data un numero preso in considerazione di unità vendute, sia in gradi di generare ricavi necessari per pagare i costi sostenuti e registrare un profitto.

$$P = (CD + kCI) \times (1 + m)$$

CD: Costi Diretti

CI: Costi Indiretti

k: coefficiente di allocazione dei costi indiretti

m: *Mark up* fisso

In merito all'efficienza di questo metodo, possiamo dire che è utile per poter fissare un prezzo minimo di vendita, ma presenta alcuni limiti; il più grande tra tutti il fatto che le vendite ipotizzate non sempre risultano veritiere. Se così fosse vi sarebbe quindi una sovrastima dei ricavi che si tradurrebbe in un profitto non corrispondente a quello preventivato, andando incontro magari ad una perdita. Al contrario, si potrebbe verificare una situazione opposta, dove i ricavi sono più alti di quelli preventivati e di conseguenza anche il profitto risulta maggiore.

Mark-up pricing

In questo metodo di *pricing* si procede calcolando prima di tutti i costi diretti; successivamente ad essi verrà aggiunto un margine percentuale, necessario per coprire una parte dei costi indiretti ed una parte del reddito atteso. Il margine che viene aggiunto può essere esplicitato come una quota del prezzo di vendita o una quota dei costi

$$P = CD \times (1 + m)$$

$$\text{Dove } m = (\text{Markup Costi}) \times 100$$

CD: Costi Diretti m: *Mark up %*

Break Even Point

Tramite questo metodo si riesce ad identificare il prezzo ottimale in grado di far raggiungere all'impresa un certo profitto desiderato. Più in particolare con l'espressione *Break Even Point* si intende il volume totale di unità vendute in grado di far coincidere i costi totali con i ricavi totali.

$$QBEP = CF (P - cvu)$$

CF: Costi Fissi Totali

P: Prezzo

cvu: costo variabile unitario

Prezzi orientati alla domanda

Questo metodo parte dal postulato di base che nel momento in cui il cliente acquista un determinato bene o servizio, conferisca a quest'ultimo un valore. È un elemento essenziale dato che al primo posto della strategia viene messo il valore che il consumatore attribuisce al bene e quindi la sua percezione. Una volta che l'impresa ha compreso il valore attribuito dai clienti ai prodotti comprende anche quant'è il prezzo massimo che i clienti sono disposti a pagare quel prodotto, ossia la *willingness to pay* e quindi può comprendere come ottenere un'alta *customer surplus*, ossia la differenza tra la *willingness to pay* e il prezzo applicato per un determinato prodotto. La difficoltà più evidente è comprendere proprio il valore che un cliente attribuisce ad un determinato prodotto; per fare ciò comunemente vengono utilizzate due strategie: l'*analisi EVC* e il *metodo buy-response*.

▪ *Analisi EVC*

Con il termine EVC intendiamo "*economic value to the customer*", ossia il valore economico offerto al cliente, che si ottiene tramite un parallelismo tra i punti di forza e di debolezza offerti da un prodotto della propria impresa e quelli offerti dai prodotti dei *competitors*. Viene quindi quantificato un valore da attribuire al prodotto tramite le sue qualità esplicite osservabili ed analizzabili. La differenza che intercorre tra i due prodotti confrontati, a cui ad entrambi è stato attribuito un valore, deve essere espressa in termini economici.

▪ *Metodo buy-response*

Questa tipologia di metodo si basa su un reperimento di informazioni in merito al mercato e ai consumatori, tramite l'utilizzo di questionari e sondaggi, grazie a cui l'impresa può comprendere il comportamento di acquisto del consumatore in relazione ai diversi prezzi proposti nei sondaggi. Non sempre questo metodo risulta efficiente in quanto il consumatore potrebbe dare le risposte non con razionalità ma con leggerezza, per cui a volte le statistiche potrebbero risultare falsate. Sempre all'interno del *metodo buy-response* una tecnica per ottenere informazioni è il *Price Sensitivity Meter*²⁹. Tramite questo modello al consumatore viene detto di fornire quattro ipotetici prezzi in merito ad un prodotto preso in analisi; i prezzi devono essere uno che ritengono troppo costoso, uno che ritengono costoso, uno per cui effettuerebbero l'acquisto e un altro che riterranno basso che quindi assocerebbero ad una scarsa qualità. Tenendo in considerazione le quattro risposte vengono tracciate quattro curve e dall'intersecarsi del prezzo ritenuto costoso e da quello ritenuto basso si ottiene il prezzo minimo a cui l'impresa potrebbe vendere il prodotto in analisi. Tenendo in considerazione invece l'intersecarsi delle curve tra il prezzo a cui l'intervistato farebbe l'acquisto e il prezzo ritenuto costoso si ha il punto di equilibrio chiamato "punto di prezzo di indifferenza", che coincide con il punto ottimale a

²⁹ PSM di Peter Van Westendorp, 1976. Tecnica fondamentale; negli ultimi 20 anni continua ad essere ampiamente utilizzata.

cui l'impresa dovrebbe vendere il bene. Molte aziende nell'applicare questo metodo fissano un prezzo di partenza come punto orientativo, facendo sì che le risposte del consumatore abbiano già una base di riferimento; successivamente in base alle differenti percezioni dei consumatori il prezzo viene limato fino ad arrivare in definitiva al prezzo ritenuto dall'impresa ottimale.

Prezzi orientati al mercato

Il metodo dei prezzi orientati al mercato si basa sull'analisi dei *competitors*. Il prezzo che l'impresa stabilisce è in funzione di quello che viene stabilito dai concorrenti, di conseguenza per essere competitivo dovrà essere minore di quello praticato dai *competitors* e deve far sì che i costi totali sostenuti per realizzare quel prodotto siano coperti. Questa tipologia di metodo è utile all'impresa soprattutto nel momento in cui avviene l'ingresso in un nuovo mercato di cui non si conoscono le caratteristiche, per cui è opportuno prendere come riferimento differenti soggetti già presenti e radicati da tempo in quel mercato.

2.4 PRICING NEL SETTORE AUTO

Il settore *automotive* è stato influenzato nel corso degli anni dalle migliori scoperte a livello tecnologico e produttivo. Questo continuo miglioramento ha fatto sì ad oggi che le stesse vetture possano essere di un'eccellente qualità e raggiungere *performance* mai viste prima. L'intero settore nel corso degli anni è stato soggetto tuttavia a delle fluttuazioni e crisi. In Europa i produttori negli ultimi anni sono stati fortemente in competizione con le novità portate dai paesi in via di sviluppo, caratterizzate soprattutto da prezzi più bassi, mai visti prima. Questa accesa competizione allo stesso tempo porta le aziende nel settore *automotive* a migliorarsi continuamente, cercando sempre di progredire a livello tecnologico e introducendo nuovi elementi nel concetto di mobilità. La stessa Commissione Europea fornisce per le imprese dei sussidi e bonus per incentivarle al progresso e poter mantenere il vantaggio competitivo e la posizione di *leader* a livello di produzione che l'Europa ha sempre avuto. Il settore è così maestoso sia a livello occupazionale che a livello produttivo, da influenzare a sua volta altri settori come ad esempio la produzione di acciaio, tessuti e semiconduttori e avere degli effetti, positivi o negativi, sull'economia di interi paesi che vedono il mercato *automotive* tra i più importanti e redditizi.

All'intero del settore *automotive* le categorie principali di soggetti sono:

- *original equipment manufacturer*: le imprese con un marchio proprio ed una produzione propria di auto e veicoli commerciali.
- *component supplier*: imprese che concentrano il loro operato sulla produzione di componenti che verranno usati da altri per l'assemblaggio dell'auto. I *component supplier* sono divisi sulla base delle caratteristiche e dell'importanza dei pezzi forniti in merito all'assemblaggio finale dell'auto. Tenendo ciò in considerazione vengono quindi divisi in *first tier supplier* ossia i fornitori principali, che forniscono i componenti unicamente al settore auto e *second tier supplier* che forniscono dei componenti di nicchia, non solo al settore auto ma anche ad altri settori dove è impiegata la stessa tipologia di tecnologie. Vi sono poi i *third tier supplier* che sono specializzati nella fornitura di metallo e plastica.
- *altri attori*: vi sono infine altri soggetti che contribuiscono alla realizzazione dell'auto, come ad esempio le imprese specializzate nella fornitura delle materie prime e quelle che si occupano di vendere servizi di assistenza e riparazione successive alla vendita.

Nel settore *automotive* si sono abbattute negli anni passati diverse crisi che hanno portato poi cambiamenti in merito alla produzione e alla visione del concetto di mobilità. Il 2008 è stato un anno particolarmente significativo a causa della crisi finanziaria nata a *Wall Street* e propagatasi successivamente nel resto del mondo; il settore *automotive* in questo periodo ha risentito un arresto particolarmente significativo negli Stati Uniti, facendo sì che moltissime multinazionali siano passate da fare profitti importanti al trovarsi a registrare ingenti perdite e di conseguenza chiudere stabilimenti di produzione e causare la perdita di posti di lavoro. In Europa la crisi si è abbattuta ugualmente, in particolare su *Volkswagen* e *Mercedes*, dove non sono venuti a mancare ingenti licenziamenti; in Asia medesima situazione per la maggior parte delle grandi multinazionali nel settore *automotive*, ad eccezione della *Toyota*. Negli anni successivi la crisi del 2008 la produzione dei veicoli è però cresciuta, raggiungendo dei picchi e continuando a crescere con dei tassi del 8% annuo. A questa ripresa prosperosa dell'intero settore *automotive* ha seguito un'ulteriore crisi particolarmente significativa, ossia quella del 2018, caratterizzata da una perdita di importanza delle motorizzazioni *diesel* e benzina e dalla diffusione dell'elettrico e dell'ibrido. Questa crisi ha aperto nuovi scenari caratterizzati dalla nascita di nuove aziende, tra cui ad oggi spicca la *Tesla* che verrà trattata nel terzo capitolo. Un ulteriore cambiamento di scenario si è verificato nel 2020 con la diffusione della pandemia, che ha determinato la chiusura di stabilimenti ed ha avuto importanti effetti dal lato della

domanda. In questa fase molti consumatori, scoraggiati dalla condizione di incertezza generale causata dalla pandemia, hanno preferito non acquistare e attendere la fine di essa. Sicuramente la pandemia ha avuto un ruolo principale in merito ad alcuni cambiamenti all'interno del settore che, a causa della stessa pandemia, sono stati velocizzati.

In seguito alla fase pandemica due elementi significativi che hanno contribuito a cambiare le dinamiche nel settore *automotive* sono stati:

- *Regionalizzazione*: nel corso degli ultimi periodi ci sono stati degli aumenti di domanda e di investimenti in zone emergenti dove in passato non vi era stata riposta particolare attenzione.



Immagine 2.1³⁰

³⁰ Diritti Immagine: UNRAE: associazione rappresentativa delle case estere operanti sul mercato italiano delle autovetture, dei veicoli commerciali e industriali, dei bus, dei caravan e degli autocaravan. Dati 2023.

L'immagine 2.1 rappresenta i dati UNRAE in merito a Dicembre 2021, dopo lo scoppio della pandemia e quindi come il mercato Europeo delle autovetture sia variato rispetto a Dicembre 2019 e Dicembre 2020.

- *Frammentazione del mercato*: nel corso degli ultimi anni il mercato ha avuto un continuo aumento di segmenti, che vanno incontro ai diversi bisogni dei consumatori. I segmenti sono articolati in: segmento B, comprendente auto di piccola dimensione (come ad esempio Polo, Fiesta), il segmento C delle auto compatte (come ad esempio Golf, Focus), il segmento D delle auto familiari (come ad esempio Octavia, Mégane) e il segmento executive E (come ad esempio Audi A7, Mercedes-Benz Classe B). Si sono diffusi particolarmente negli ultimi anni gli *sport utility vehicle (SUV)* e i *multi purpose vehicle (MPV)*, oltre che il segmento di auto elettriche ed auto sportive e di lusso che verranno tratti nel prossimo capitolo. La nascita di nuovi segmenti è la conseguenza dei continui cambiamenti di bisogni e preferenze dei consumatori, che sono sempre più eterogenei. L'obiettivo dei produttori è quello di andare incontro alle necessità di tutti ed offrire una gamma di veicoli con prezzi più diversificati possibili.

Secondo i dati UNRAE³¹ del 2023 queste sono le tipologie di auto più vendute in Italia nell'ultimo anno:



Immagine 2.2³²

L'immagine 2.2 evidenzia anche come in Italia ci sia un potere d'acquisto ad oggi ridotto rispetto ad altri paesi Europei, che si può evincere dal fatto che per ogni categoria (Benzina, Diesel, Ibride ed Elettriche) le auto più vendute sono anche tra le più economiche, ad eccezione per la *Tesla Model Y* nell'elettrico e dell'*Audi Q3*

³¹ UNRAE: associazione rappresentativa delle case estere operanti sul mercato italiano delle autovetture, dei veicoli commerciali e industriali, dei bus, dei caravan e degli autocaravan. Dati 2023.

³² Crediti immagine: www.virgilio.it/motori/

per le Diesel. In merito a ciò possiamo aggiungere che il settore *automotive* ad oggi, nell'attuale società strettamente consumistica, è lo specchio del tenore e della qualità della vita di un paese. Analizzando i modelli più venduti in Germania nel 2023 ad esempio, potremmo osservare come sicuramente per ogni categoria le vetture più vendute saranno anche modelli più costosi rispetto a quelli più venduti in Italia, segno di un maggiore potere d'acquisto da parte del consumatore; sono assenti infatti nelle classifiche Italiane non solo i modelli di *Supercar*, che comunque rappresentano una nicchia, ma anche i *SUV*, ad oggi largamente diffusi che però implicano costi maggiori per il cliente.

2.5 PRICING E CANNIBALIZZAZIONE

Un importante attività portata avanti dal dipartimento addetto al prezzo è quella di assicurarsi che non ci sia cannibalizzazione di mercato tra diversi prodotti offerti dello stesso marchio e dello stesso Gruppo. Tale attività serve a controllare che non ci sia più di un modello per segmento sul mercato e, se sono presenti, abbiano fasce di prezzo molto distanti tra loro. Inoltre, gli addetti al *pricing* devono verificare che il prezzo di listino, compreso di tasse e registrazione, non sia inferiore nei paesi confinanti con quello preso in esame, per evitare che alcuni clienti vadano all'esterno a comprare i veicoli. I passaggi da seguire sono innanzitutto la creazione di una proposta dei prezzi di listino, chiamata “*report di competitività*”, che vanno successivamente approvati dall'area finanza. In seguito verranno create delle griglie chiamate “*price proposal*” dove vengono inserite tutte le possibili configurazioni che andranno sul mercato e che quindi il cliente può scegliere in relazione ai differenti prezzi. Per la sua creazione sono indispensabili due documenti presenti in azienda:

- “V99”: *file* che racchiude tutti i costi che vengono stabiliti dal produttore, approvati dall'area finanza e che vengono continuamente tenuti in osservazione, con l'obiettivo di formulare un prezzo finale più corretto possibile. I costi trattati all'interno del documento vanno da quelli del veicolo nella forma più semplice,

fino ad arrivare alle configurazioni con i vari *optionals* e i costi che si vanno a sostenere per il trasporto nei diversi paesi.

- “*Griglia prodotto*”: *file* che racchiude tutte le possibili soluzioni di scelta disponibili per il cliente, sulla base delle considerazioni fatte dall’area *marketing*. Le soluzioni di scelta vanno dagli allestimenti, gli *optionals*, le cilindrata e cavalli; riguardano quindi elementi sia di *performance* che unicamente estetici. I costi in relazione a queste possibili soluzioni sono quelli precedentemente riportati nel documento “V99”, essendo quindi i due complementari e indispensabili allo stesso modo per la creazione del “*price proposal*”.

CAPITOLO 3: FOCUS SUL SETTORE AUTOMOTIVE

3.1 LA FORMULA DEL NOLEGGIO A LUNGO TERMINE

Con l'espressione "noleggio a lungo termine" intendiamo un contratto alternativo con il quale la società produttrice concede in forma di locazione un'auto ad un cliente che si impegna, per un periodo di tempo minimo di dodici mesi e massimo di sessanta, a pagare un canone di locazione. Tale canone è inclusivo delle spese accessorie quali soccorso stradale, manutenzione e assicurazione RC auto. L'auto in questione, normalmente, può essere guidata da tutte le persone previste dal contratto di locazione e del nucleo familiare, in possesso di una patente di tipo B. Questa forma di contratto ad oggi ha un grande riscontro nella società moderna, indipendentemente se l'uso dall'auto venga fatto per lavoro o per svago. Il concetto di possesso viene sempre meno, soprattutto in una realtà odierna dove i costi da sostenere, oltre che per un ipotetico acquisto di un'auto, sono da considerare anche quelli di manutenzione, gestione, quindi bollo, assicurazione e carburante, oltre che gli aspetti in merito all'inquinamento. In passato il noleggio a lungo termine attraeva soggetti provenienti solo ed esclusivamente dal mondo del *business* e non era nemmeno tenuto in considerazione come valida alternativa tra i privati. Ad oggi invece, questa tipologia di contratto è diffuso sia tra i giovani che da neopatentati si affacciano al mondo dell'automobile usufruendone quindi

di una prima in questo modo, sia allo stesso tempo si è verificato una grande passaggio da parte di persone che per anni sono state possessori di un'auto ma che, solitamente per motivi di convenienza economica, decidono di poter fare a meno della proprietà. Particolare importante è che a scadenza del contratto il cliente non ha nessun obbligo di riscattare l'auto, semplicemente smette di pagare il fisso mensile ed il rapporto si conclude. La comodità maggiore per il cliente, oltre all'auto in sé, è quella di non dover pensare alla manutenzione ordinaria e straordinaria e a tutti questi costi aggiuntivi comunemente annessi ad un'auto ed avere inoltre, se ci fosse un guasto o un incidente, un'auto sostitutiva sempre compresa nella normale cifra mensile pagata dal cliente. In capo al cliente non vi è quindi nessun disturbo né pensiero in merito ai pagamenti di bollo e assicurazione. L'importo della rata in questione varia sia in base al periodo di tempo che il cliente decide di sottoscrivere, sia in base al tipo di auto che il cliente vuole avere: solitamente auto sportive e SUV presentano dei prezzi maggiori, mentre per le utilitarie la cifra diminuisce notevolmente; un altro elemento da tenere in considerazione alla stipula del contratto è la possibilità di dichiarare un'previsione dei chilometri che si andranno a percorrere in totale durante l'intera durata di esso: se il chilometraggio è basso diminuirebbe notevolmente la rata da pagare, al contrario aumenterebbe se particolarmente sopra la media. Per verificare che la previsione dei chilometri dichiarati venga rispettata l'azienda fornitrice dell'auto inserirà all'interno di essa una scatola nera, che consentirà

tramite un *GPS* di tenere in tempo reale sotto controllo la soglia di chilometri percorsi e quindi che non si allontani troppo da quelli dichiarati, altrimenti, se il contratto lo prevede, la rata da pagare potrebbe subire delle modifiche. Ultimo elemento da tenere in considerazione che influisce sulla quantificazione della rata insieme agli altri precedentemente nominati è la casa produttrice che si sceglie. Da precisare che l'unica spesa fuori canone significativa che il cliente si troverà a dover pagare è quindi quella del carburante. Una volta terminato il contratto, l'auto verrà riconsegnata senza né l'obbligo né la possibilità di riscattarla.

Più nello specifico, i servizi comunemente inclusi sono:

- assicurazione RCA, furto e incendio e kasko
- assicurazione sul conducente
- assistenza stradale
- gestione sinistri
- manutenzione ordinaria e straordinaria
- pagamento tasse automobilistiche
- sostituzione pneumatici e vettura sostitutiva.

La convenienza nel sottoscrivere un contratto di noleggio a lungo termine solitamente è in capo a quelle persone che percorrono più di quindicimila chilometri all'anno e cambiano l'auto in maniera frequente. Fondamentale è inquadrare quindi l'uso di cui si fa dell'auto e i chilometri in media percorsi annualmente e sulla base di questo valutare se richiedere di far inserire all'interno del contratto la clausola dei chilometri illimitati, pagando un canone mensile più alto. Per quanto riguarda l'attuale situazione in Italia, nel 2023 i contratti sottoscritti di noleggio a lungo termine sono stati per la maggior parte per auto a benzina e *diesel*, di meno per le elettriche. Prendendo in considerazione i dati di UNRAE³³, nel 2023 i contratti di noleggio a lungo termine in Italia sono aumentati, registrandone la sottoscrizione di circa cinquecentomila solo nei primi nove mesi, ossia il 25% in più rispetto al medesimo periodo dell'anno passato. La forma di alimentazione preferita dai clienti del noleggio a lungo termine, secondo questi dati, è la benzina, facendo scendere notevolmente il *diesel* e l'elettrico, che in realtà per questa forma contrattuale non ha ancora preso piede. Differente invece è la situazione per le ibride, in cui il noleggio a lungo termine è salito dal 24% del totale auto noleggiate al 34% nei primi nove mesi del 2023. In aumento nel medesimo anno è anche il GPL, salito dallo 0.9% nel 2022 al 6.5% attuale. Per

³³ UNRAE: associazione rappresentativa delle case estere operanti sul mercato italiano delle autovetture, dei veicoli commerciali e industriali, dei bus, dei caravan e degli autocaravan. Dati 2023.

quanto riguarda le tipologie di auto che vengono più comunemente noleggiate, i SUV che appartengono al segmento C, ossia quelli con una lunghezza che si aggira intorno ai quattro metri e mezzo circa, sono i più richiesti nel 2023, da privati con una percentuale del 25.7%, da aziende che non appartengono alla categoria *automotive* con una percentuale del 26% e da *dealer* e costruttori con una fetta del 30%. La seconda tipologia di auto più richieste sono sempre i SUV ma appartenenti al segmento B, ossia quella tipologia di auto date dalla combinazione tra un SUV tradizionale con ruote alte, una berlina ed un'utilitaria, il tutto solitamente con una forma compatta, di dimensioni quindi inferiori rispetto al SUV di tipo C, con una percentuale nel noleggio a lungo termine del 34%. Tenendo sempre conto i dati di UNRAE, il maggior numero di contratti di noleggio a lungo termine nel 2023 sono stati registrati in Lombardia, pari al 40% del totale. Nel territorio Lombardo infatti sono aumentati i contratti di noleggio a lungo termine sia tra privati, del 25%, sia tra società, del 35%. Al secondo posto per quanto riguarda la regione dove il noleggio a lungo termine è più diffuso, troviamo il Lazio, con una percentuale del 15% rispetto al totale ed il Piemonte con il 10%. Da questi dati si evince che il noleggio a lungo termine viene maggiormente usato nelle regioni con le città più grandi, concentrandosi infatti a Milano in Lombardia, a Roma in Lazio ed a Torino in Piemonte. La forma di contratto a lungo termine essendo molto flessibile va incontro ai ritmi delle grandi città dove i costi di norma sono alti e questa tipologia di contratto dà la possibilità

di avere un risparmio economico almeno in merito all'auto. Per quanto riguarda invece i tempi di utilizzo, tenendo sempre conto dei dati UNRAE, in Italia la durata media dei contratti a lungo termine è di circa due anni, precisamente di 23 mesi.

3.2 DIFFERENZE TRA LUNGO E BREVE TERMINE

Tra noleggio a lungo e a breve termine ci sono delle somiglianze per certi aspetti ma presentano comunque caratteristiche differenti, essendo due diverse tipologie di contratti. Bisogna dire innanzitutto che il breve termine presenta una durata del contratto inferiore rispetto al lungo termine, ma è importante osservare come solitamente l'importo del canone mensile che viene pagato dal cliente è più alto ed è influenzato da variabili diverse da quelle enunciate nel paragrafo precedente, valide per il lungo termine. Altra peculiarità degna di nota è che nel breve termine tutti quei servizi che nel lungo termine sono compresi nella cifra mensile che viene pagata dal cliente, come ad esempio la manutenzione, il cambio gomme se necessario e la possibilità di avere un'auto sostitutiva, nel breve termine non sono previsti normalmente dal contratto. Nel momento che il cliente sceglie una soluzione a breve termine deve tenere in considerazione che il concetto di personalizzazione dell'auto viene meno, infatti non viene data possibilità di scelta degli *optional*, cosa che avviene normalmente nel lungo termine; nel breve termine le auto che vengono date al cliente non sono nuove ma sono auto usate che vengono messe a disposizione per questa tipologia di contratto dalle società di noleggio e che quindi sono solite cambiare spesso conducente. La prassi per quanto riguarda il lungo termine è che la vettura che la società di noleggio somministra al cliente viene richiesta direttamente alla società produttrice, con le

caratteristiche che il cliente desidera per cui vi è il concetto di personalizzazione basato sulle specifiche esigenze di ogni cliente, che ottiene un'auto nuova. La legge impone di norma che le coperture assicurative RCA e kasko nel lungo termine, come anticipato nel paragrafo precedente, siano in carico alla società produttrice, almeno che alla stipula del contratto il cliente non richieda accordi differenti; di conseguenza nel momento in cui ci fosse un sinistro e la colpa venisse riconosciuta in capo al conducente cliente non viene applicato da parte dell'assicurazione il principio di bonus-malus, ma si applica la franchigia prevista dal contratto di noleggio, ossia viene addebitata una somma al conducente cliente con lo scopo di coprire i costi del danno di cui lui in realtà ne è stato imputato responsabile. Nel lungo termine viene dato inoltre la possibilità al cliente, se lo ritenesse opportuno, di eliminare le franchigie RCA e kasko, dovendo pagare però in questo modo una cifra mensile più alta; altra differenza è che non esistono le classi di merito assicurative nel lungo termine, per cui anche avendo avuto un incidente, il successivo anno il cliente non deve temere ripercussione economiche legate all'aumento del premio, come normalmente succede, né nessun tipo di declassamento rispetto alla categoria assicurativa a cui appartiene. Altra peculiarità presente nelle polizze per il lungo ma non per il breve termine è che in quest'ultime il premio della polizza non viene commisurato in base all'età del conducente, cosa che avviene nelle polizze comunemente usate nel breve termine, dando inoltre nel lungo termine la possibilità di usufruire dell'auto a tutte quelle

persone riportate nel contratto di locazione, indipendentemente dell'età, dagli anni che il cliente possiede la patente B, o dalla città di residenza del conducente, variabili che però vengono tenute in considerazione nelle polizze applicate ai contratti di breve termine. Per quanto riguarda invece le differenze di *pricing* tra breve e lungo termine, bisogna sottolineare che, di norma, il contratto a breve termine presenta cifre mensili più elevate. Non esistono in realtà tariffari prestabiliti visto che le variabili da considerare sono diverse da caso a caso, a seconda del modello che cliente necessita e, nel lungo termine, da considerare sono anche gli *optional* che il cliente desidera avere sulla sua nuova auto. Tenendo in considerazione delle statistiche generali riferite all'anno 2023 possiamo affermare che per il lungo termine, una berlina, indicata per il conducente medio, sia aggira intorno ai 150 euro mensili, che comprendono tutti i servizi precedentemente enunciati. Nel breve termine, avendo il contratto una durata inferiore ma anche una funzione diversa per il cliente, le cifre partono in media da 200 euro circa al mese, prendendo come punto di riferimento la stessa tipologia di vettura. Al momento della stipula del contratto, per il breve termine non vengono chiesti anticipi, ma semplicemente si incomincia a pagare direttamente la prima rata; nel lungo termine invece esistono due diverse prassi in merito a ciò: la società di noleggio stabilisce di norma il versamento di un anticipo nel momento in cui il cliente sottoscrive il contratto. Si può decidere però di richiedere una soluzione di lungo termine senza un anticipo iniziale, essendo

consapevoli che la rata fissa da pagare sarà leggermente più alta, dato che in essa verrà addebitato l'anticipo non precedentemente pagato. Unica eccezione nel lungo termine è quella delle auto usate: molte società stanno proponendo ad oggi auto usate in cui non viene data la possibilità di personalizzazione al cliente e lo stato non è ovviamente paragonabile al nuovo. La convenienza per il cliente di usufruire di questa tipologia di auto, sempre con un lungo termine, è nettamente economica visto che prevede un prezzo inferiore del 20% rispetto alla medesima vettura in condizioni nuove.

Oltre alle differenze con il breve termine, il noleggio a lungo termine presenta delle peculiarità diverse anche rispetto al *leasing*:



Immagine 3.1³⁴

³⁴ Diritti di blog.karrycar.it

3.3 PRINCIPALI VANTAGGI

Costi regolari e controllati

Una delle peculiarità principali del noleggio a lungo termine è la prevedibilità dei costi che si dovranno sostenere una volta firmato il contratto. Il cliente, essendo tenuto a pagare una cifra mensile fissa, può pianificare fin da subito il proprio *budget* senza il rischio di avere sorprese in merito a costi aggiuntivi. Il canone mensile fisso comprensivo quindi di tutti quegli elementi trattati nei paragrafi precedenti delinea la convenienza economica alla base del noleggio a lungo termine, ragione principale che porta molti privati ed aziende ad optare per questo tipo di scelta. I costi controllati sono una comodità sia per i privati che possono programmare e ragionare sulla scelta dell'auto rapportandosi fin da subito con il bilancio familiare, ma anche per le aziende il vantaggio è quello di poter eliminare i costi inaspettati e poter programmare a medio lungo termine tendendo sempre sotto controllo i costi operativi. I costi del noleggio a lungo termine per auto vengono sempre esplicitati durante la stipula del contratto in funzione alla scelta fatta, prima che venga messa la firma.

Continuo aggiornamento dell'auto

Tramite il noleggio a lungo termine si ha la possibilità di accedere alle auto più nuove presenti sul mercato senza bisogno quindi di acquistarle. Si usufruisce delle ultime tecnologie sia in merito alla navigazione ed alle prestazioni sia per ciò che riguarda la sicurezza. Essendo le durate del contratto dai dodici ai sessanta mesi, al termine del contratto si può decidere di fare un altro lungo termine ma con un'auto diversa così da essere sempre aggiornati con le ultime novità. In alcuni casi il cambio auto è già previsto nel contratto, dando la possibilità al cliente di cambiare auto, ma di mantenere comunque le condizioni economiche e quindi una cifra mensile vantaggiosa pagata fino a quel momento per la precedente auto.

Puntualità nella manutenzione

Di norma, il contratto di locazione per il noleggio a lungo termine include la manutenzione ordinaria e straordinaria compresa nella rata mensile. I controlli al motore dell'auto vengono fatti quindi in modo puntuale senza il cliente debba in alcun modo preoccuparsene. I costi da sostenere vengono azzerati ed allo stesso tempo le condizioni e le prestazioni dell'auto sono sempre perfette. Nel caso la manutenzione straordinaria durasse più di un giorno, la società di noleggio si occuperà di ritirare l'auto presso il domicilio del cliente e consegnarne una sostitutiva, sempre inclusa nel canone mensile.

Convenienza fiscale per le aziende

Le aziende che decidono di usufruire del noleggio a lungo termine sono consapevoli di poterne beneficiarne economicamente e fiscalmente dato che tali spese possono essere detratte come costi operativi, riducendo ulteriormente l'onere fiscale complessivo. Altro aspetto importante è che le aziende sarebbero tenute a pagare dei costi di mantenimento e manutenzione altissimi se rapportati al totale dell'intera flotta aziendale, ma tramite il noleggio a lungo termine, essendo il tutto compreso nel canone mensile fisso, il bilancio aziendale viene alleggerito di consistenti spese. Entrambi sono i motivi principali che hanno portato il noleggio a lungo termine ad affermarsi prima di tutto nel *business* e successivamente tra privati.

Maggiore dinamismo e flessibilità rispetto all'acquisto dell'auto

Il noleggio a lungo termine va incontro ad una vita moderna dove le esigenze di mobilità cambiano velocemente nel tempo. Non essendo un acquisto di un bene, il noleggio a lungo termine può essere adattato alle proprie esigenze che mutano semplicemente restituendo l'auto e prendendone un'altra più adatta alla nuova condizione. Alcuni contratti danno ulteriormente la possibilità al cliente di poter prorogare la scadenza del contratto o di ridurre la rata mensile se i chilometri realmente percorsi sono inferiori a quelli della previsione dichiarata alla stipula del contratto.

Assicurazione RCA e Kasko comprese

Nei contratti di noleggio a lungo termine RCA e Kasko sono comprese nel canone fisso. Ciò dà la tranquillità al cliente di non dover trattare con nessuna compagnia assicurativa dato che la stessa società di noleggio gode di tariffe vantaggiose con compagnie convenzionate, assicurando quindi le intere flotte in suo possesso.

Assistenza stradale continua per guasti e incidenti

In un'ipotetica situazione in cui il cliente avesse un guasto o un incidente, la società di noleggio mette a disposizione l'assistenza stradale ventiquattro ore su ventiquattro, durante tutta la settimana. Vi sarebbe quindi un intervento tempestivo e, se la situazione la necessita, verrebbe conferita immediatamente un'auto sostitutiva.

Evitare la perdita del valore di un'auto di proprietà

Il noleggio a lungo termine consente di evitare un problema tipico di qualsiasi acquirente di automobili, indipendentemente dalla tipologia: il deprezzamento del veicolo. La problematica viene trasferita alla società di noleggio che ne possiede la proprietà.

Ampia scelta di auto

Il cliente ha a disposizione un'ampia gamma di auto tra cui scegliere: SUV, auto sportive, berline, veicoli commerciali ed elettrici. Essendo auto nuove, almeno che non si è in cerca di una soluzione usata, il cliente può personalizzare il veicolo in base alle sue esigenze come meglio crede.

Nessuna rivendita

Un normale acquirente di auto si troverà prima o poi a dove provvedere a rivendere il veicolo e al suo valore di mercato, indipendentemente che la vendita venga fatta ad un privato o ad un concessionario. Il cliente di un contratto di noleggio a lungo termine deve unicamente restituire il veicolo senza l'obbligo né la possibilità di riscattarlo, risparmiando quindi tempo ed energie per la ricerca di un possibile acquirente e per un'eventuale contrattazione.

Nessun capitale investito

Al momento della stipula di un contratto di noleggio a lungo termine viene chiesto solitamente un anticipo; nel caso non lo si volesse conferire, la cifra non versata viene addebitata in forma dilazionata sul canone mensile, avendo quindi un fisso leggermente più alto.

3.4 POSSIBILI CRITICITÀ

In merito alle possibili avversità con il noleggio a lungo termine, bisogna precisare che non sono problemi, ma in realtà sono dei freni per determinati *target* di clienti. Vi sono persone che tengono molto al concetto di proprietà, aspetto che nel noleggio a lungo termine è insistente e sebbene dall'assenza di proprietà ne derivano una serie di benefici già precedentemente enunciati, per molte persone il fatto di non possedere realmente il bene è un limite, essendo il cliente semplicemente utilizzatore del mezzo. L'uso di cui il cliente ne fa è in realtà un aspetto centrale, perché in caso che i chilometri percorsi fossero meno di quindicimila l'anno, concentrati in pochi tragitti brevi, il noleggio non è la soluzione più adatta a questo tipo di situazione; i clienti che usano occasionalmente l'auto non la concepiscono nemmeno come un grande peso economico da mantenere per cui il fatto di acquistarla e possederla resta, per questo *target* di clienti, la scelta più comune. Un altro limite in merito al chilometraggio è il possibile verificarsi di una situazione inversa, ossia il superamento da parte del cliente della soglia consentita, prevista dal contratto. In questo caso, a seconda di come nel contratto era stato specificato, visto il superamento della previsione chilometrica fatta all'inizio, vi può essere o un aumento del canone fisso mensile o in alternativa a fine contratto, nel momento che il cliente deve riconsegnare la vettura, vengono conteggiati i chilometri extra

percorsi e, sulla base di una proporzione, vengono fatti pagare in aggiunta. Facendo un ragionamento inverso rispetto alla precedente situazione, possiamo dire che il noleggio a lungo termine non è adatto nemmeno a quelle persone che effettuano più di quarantamila chilometri all'anno, essendo un uso massiccio indicato più per auto di proprietà. È importante quindi affidarsi sempre ad una buona società di noleggio in grado di elaborare delle previsioni il più reali possibili, in funzione dell'uso che il cliente fa normalmente con l'auto, onde evitare sorprese e quindi costi aggiuntivi. Un altro limite a cui il cliente spesso non fa attenzione è l'elenco delle officine convenzionate con la società di noleggio in merito alla manutenzione ordinaria e straordinaria. Se previsto dal contratto, la società di noleggio ritira l'auto al domicilio del cliente e successivamente la porta nell'apposita officina. In caso ciò non fosse previsto da contratto, il cliente deve portare lui stesso la vettura presso l'officina convenzionata in questione che non è detto sia geograficamente nelle vicinanze, ma comunque è lui stesso che deve provvedere; per molti percorrere lunghi tratti di strada per sistemare un semplice guasto, seppur gratuitamente, è un limite. Sempre in merito all'aspetto geografico bisogna precisare che la maggior parte dei contratti di noleggio a lungo termine, se concessi da società di noleggio italiane, coprono la sola superficie italiana. Se si decidesse di uscire al di fuori dei confini, almeno che al momento della stipula del contratto non fosse inserita appositamente come clausola la facoltà di poter espatriare con l'auto, il contratto

non sarebbe valido e quindi non fattibile. Un altro limite degno di nota che per molti è quello più significativo, sono i lunghi tempi di consegna: più l'auto nuova è personalizzata, più bisognerà aspettare dato che la società di noleggio, ordinandola direttamente dalla casa produttrice, non ha controllo in merito ai tempi di realizzazione della stessa, ma deve aspettare ed adeguarsi ai loro tempi. Tale limite va a discapito di quelle persone che vogliono una soluzione nel minor tempo possibile e molte volte si rivolgono in alternativa o a un mercato usato o all'acquisto di un'auto presso un concessionario con tempi di consegna più celeri. Molte pubblicità attuali focalizzano l'attenzione sul *pricing*, sottolineando il fatto che il noleggio a lungo termine viene offerto con servizi *all-inclusive* a prezzi molto bassi. Bisogna tener sempre sotto controllo però tutti gli aspetti in merito alla soglia chilometrica e alla reale scelta dell'auto che viene fatta in base alle proprie necessità: i prezzi molto bassi e accessibili che vengono mostrati sono solitamente una soluzione *entry level* che per molti consumatori non intersecano le proprie esigenze, dovendo optare per soluzioni più consistenti e di conseguenza più costose rispetto a quelle iniziali promesse dalla pubblicità. Ultimo aspetto che per alcuni clienti risulta un limite soprattutto a livello di immagine è che, nel momento che l'auto dovesse essere sottoposta a manutenzione ordinaria o straordinaria, sempre inclusa nel canone, è vero che come da contratto viene offerta una vettura sostitutiva, ma non sempre la vettura che viene data è in linea con la categoria e quindi con le caratteristiche di quella precedente; ad esempio,

dando in manutenzione un'auto sportiva, il cliente potrebbe avere come auto sostitutiva una normale berlina a discrezione della società di noleggio e per molti, attribuendo un livello di status ed di immagine al concetto di auto, questa sostituzione casuale potrebbe essere un problema. In conclusione, fondamentale è verificare, nel caso si decidesse di sottoscrivere il contratto, le condizioni reali dell'auto: è bene fare un giro intorno all'auto insieme ad un addetto e segnalare possibili danni alla carrozzeria preesistenti, così che un domani non vengano attribuiti al conducente che in quel momento sottoscrive il contratto.

3.5 SEGMENTO SPORTIVO E DI LUSSO: IL CASO AF LUXURY RENT

Sempre più persone sono interessate al noleggio a lungo termine per auto sportive e di lusso, creando una nicchia interessata a guidare auto molto costose e prestigiose senza dover fare nessun investimento, ma pagando un canone mensile più elevato rispetto a quello per un'auto media comunemente offerta dalle società di noleggio. Anche in questo caso sta al cliente decidere se dare un anticipo al momento della sottoscrizione del contratto, ovviamente più alto rispetto a quello di una comune utilitaria, oppure dilazionarlo sul canone mensile, pagando quindi lo stesso anticipo ma in forma rateizzata. I clienti che fanno parte di questa nicchia sono consapevoli che l'auto è rappresentativa del proprio status nella società moderna ma essendo molto costose, acquistarle è alla portata di poche tasche. Il noleggio a lungo termine dà la possibilità di accedere a questa tipologia di status avendo per molti un beneficio di immagine senza dover effettuare nessun investimento. Altri clienti invece sono semplicemente appassionati di auto ma per motivi economici non sono comunque in grado di acquistarle e il noleggio a lungo termine risulta l'unica opzione possibile se si vuole accedere a questa tipologia di bene, seppur non avendone la proprietà. In questo modo il cliente riesce anche ad evitare di pagare tutti quei costi legati ad esempio alla manutenzione ordinaria e straordinaria e al cambio pneumatici che per queste tipologie di auto, in caso si avesse la proprietà, sarebbero costi molto elevati da sostenere; in questo modo

invece, oltre al canone mensile tutto incluso il cliente deve solo preoccuparsi del carburante. Esistono delle società di noleggio a lungo termine specializzate in auto sportive e di lusso che offrono al cliente un'ampia gamma di scelta di marchi: tra i più richiesti spiccano Porsche, Ferrari, Bentley, Maserati e Lamborghini. Alcune società di noleggio a lungo termine per queste tipologie di auto, come per le altre, offrono soluzioni nuove che quindi possono essere personalizzate ad personam in base alle esigenze del cliente, dovendo sempre aspettare un periodo di tempo solitamente lungo. Altre società offrono invece, con lo scopo soprattutto di accelerare ed ottimizzare di molto i tempi di consegna, delle vetture usate ma tenute in condizioni perfette che possono essere visionate precedentemente tramite il sito; successivamente il cliente, inserendo i suoi dati e la sua email, può richiedere un preventivo per quell'auto sulla base del periodo a cui è interessato, unica variabile per la quantificazione del prezzo, dato che l'auto è già configurata ed esistente. Una tra le più importanti nuove società che trattano nello specifico auto sportive e di lusso è *AF Luxury Rent*³⁵ (www.afluxuryrent.com), dove possiamo vedere come in maniera molto semplice a funzionale direttamente dal sito è possibile scegliere tra un'ampia rosa di vetture sportive e di lusso. Una volta effettuata la scelta bisogna richiedere un preventivo e verificarne la disponibilità in base alla lunghezza del periodo che si intende noleggiare l'auto; nel giro di

³⁵AF Luxury Rent, noleggio a lungo termine per vetture sportive e di lusso, www.afluxuryrent.com

pochi giorni tramite mail viene comunicato al cliente il prezzo finale per quel tipo di auto in relazione alla durata del servizio; se si vuole procedere bisogna firmare il contratto per via telematica, effettuare il pagamento e la consegna ed il ritiro della vettura possono essere comodamente erogati a domicilio o in hotel, in Italia, Svizzera, Francia e nel Principato di Monaco, il tutto nel rispetto della massima privacy e discrezione.

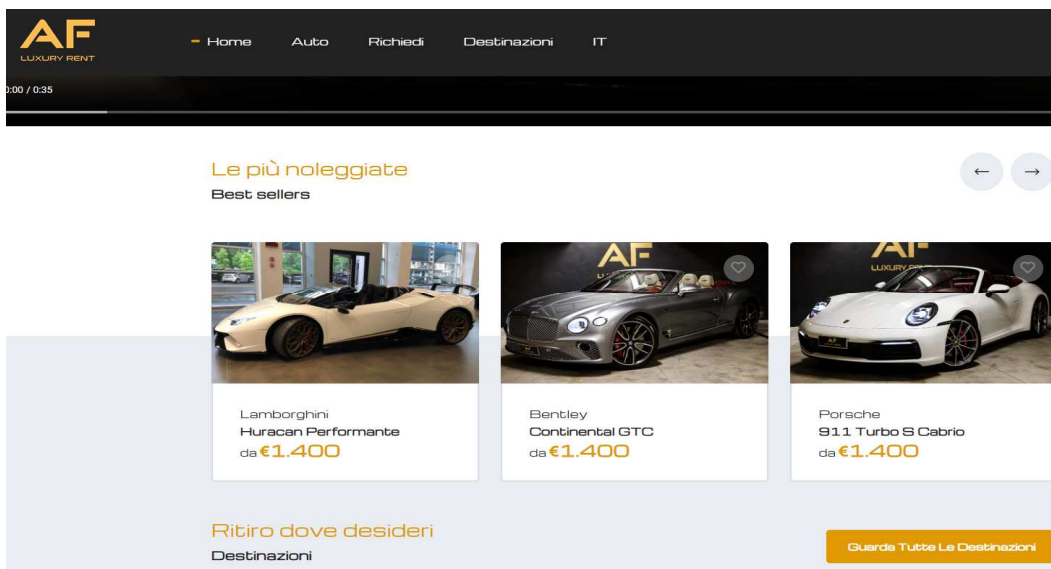


Immagine 3.2³⁶

³⁶ Alternative di scelta offerte da AF Luxury Rent, www.afluxurtrent.com

Dall'immagine 3.2 rappresentativa del sito ufficiale della società, possiamo vedere come in forma semplice ed intuitiva vengono mostrati dei prezzi mensili per delle auto disponibili al momento per il noleggio a lungo termine e come viene data la possibilità di ritirare l'auto in uno dei loro *hub* più comodo per il cliente o in alternativa a domicilio o in hotel.

Prenota ora

Cosa offriamo

AF Luxury Rent mette a disposizione della propria clientela un'esclusiva selezione di vetture. Offriamo la consegna e il ritiro della vettura a domicilio o in hotel, in Italia, Svizzera, Francia e nel Principato di Monaco.

Nome*	Cognome*
Email*	Telefono
Seleziona l'auto ▾	
Luogo di consegna	Luogo di ripresa
Data consegna*	Data ripresa*
Messaggio	

Invia Richiesta

Immagine 3.3³⁷

³⁷ Richiesta di preventivo per auto a lungo termine da AF Luxury Rent, www.afluxuryrent.com

L'immagine 3.3 raffigura invece il portale dove il cliente, semplicemente inserendo i propri dati, il luogo di consegna e di ritiro desiderato, riceverà nel giro di poco tempo un preventivo gratuito.

3.6 SEGMENTO AUTO ELETTRICHE: IL CASO TESLA MOTORS

Sebbene l'elettrico non risulti essere dalle statistiche la forma di alimentazione preferita dai clienti ad oggi per i contratti di noleggio a lungo termine, presenta delle peculiarità degne di nota che stanno determinando l'affermarsi di questa tipologia di veicoli sempre di più, tra i clienti interessati all'acquisto, ma sicuramente con l'evolversi della tecnologia e dell'autonomia delle batterie andranno sempre più incontro anche alle necessità del cliente interessato al noleggio. I veicoli elettrici come alternativa alla benzina o al *diesel* sono stati largamente anticipati e di conseguenza sono molte le aspettative che il cliente ha in merito alla loro tecnologia, all'impatto ambientale e ai risparmi che ne conseguono. La produzione delle auto elettriche ha segnato cambiamenti significativi nel settore *automotive* come anche nei modelli di *business* adottati dai produttori più importanti. Rispetto alle normali auto, i veicoli elettrici implicano un elevato costo all'acquisto, un livello di deprezzamento anche non ben chiaro e incertezze riguardo il possibile ciclo di vita delle batterie ricaricabili usate come alimentazione. Sebbene ci siano ancora dei limiti da chiarire, il cliente interessato all'elettrico è solitamente attratto dai costi di gestione inferiori rispetto a quelli di una normale auto, soprattutto in merito all'alimentazione che risulta essere molto più economica rispetto alle forme comuni viste fino ad oggi. Il componente strategico infatti più importante per le auto elettriche è la batteria, che è il motivo

principale dell'elevato prezzo di queste tipologie di vetture, influenzando in merito al *pricing* finale anche fino alla metà del suo costo complessivo. La visione comune da parte del settore *automotive*, con i suoi modelli di *business* già cementificati e testati nel tempo, sta mostrando in realtà un atteggiamento insicuro in merito all'investimento e allo sviluppo di forme di alimentazione alternative, che per ora non stanno rispettando le previsioni di guadagni previste. Per questi motivi le principali case automobilistiche hanno assunto una posizione prudente per quanto riguarda l'introduzione di nuovi modelli di *business*, cercando di evitare di fare delle scelte sbagliate che si potrebbero poi ripercuotere sull'intera azienda. Fin adesso vi è comunque un caso che ha riscontrato un elevato successo: Tesla. Nel 2012 con l'introduzione della *Model S* ha iniziato la sua ascesa nel mondo dell'elettrico, riscontrando consensi da molti sia per il *design* moderno che per le *performance* mai riscontrate fino a quel momento da una vettura elettrica. Le strategie adottate da Tesla si diversificano da quelle tradizionali adottate dagli altri produttori di auto, mantenendo *in-house* la produzione di quasi tutte le componenti della vettura come ad esempio *design*, il sistema operativo, la ricerca e sviluppo, per poi delegare all'esterno la produzione delle parti restanti come processori e batterie. Le tecniche di produzione sono poi state accompagnate da strategie di *marketing* di successo, dove lo stesso fondatore Elon Musk si è sempre esposto in presentazioni ed eventi molto dinamici definendo la vettura come uno *status symbol*, attraendo l'interesse di milioni di clienti.

Una differenza lampante con le altre case produttrici è la strategia di vendita delle auto. Le normali case automobilistiche vendono attraverso concessionari *franchising* mentre Tesla ha sviluppato un approccio più di stampo informatico, quindi molto più simile alla *Apple*. Tesla Motors ha infatti dei punti vendita propri che conferiscono al cliente una vera esperienza: nel corso degli ultimi anni ha creato un *network* di *showroom* situati nelle principali città del mondo. La strategia dell'azienda è quindi una vendita diretta che le conferisce un importante vantaggio competitivo per quanto riguarda l'introduzione sul mercato dei prodotti e la rapidità di evoluzione degli stessi, cercando quindi di evitare il fenomeno di obsolescenza, creando una diversa percezione degli stessi da parte dei consumatori; inoltre i punti vendita Tesla a differenza dei concessionari tradizionali non hanno tra loro conflitti di interesse. Aspetto molto simile ai negozi della *Apple*, è che nei concessionari Tesla al cliente viene fatta comprendere l'intera filosofia dell'azienda e il suo stile nell'approcciarsi a quel settore, creando quindi la migliore esperienza possibile d'acquisto per il consumatore, aspetti che fin adesso nel settore *automotive* da parte di altre case automobilistiche non erano stati considerati, tranne che per qualche marchio *premium* come Porsche, Ferrari e Lamborghini che già da anni conferiscono al cliente un'esperienza di acquisto. Degna di particolare nota è la strategia di assistenza diretta che viene effettuata dalla Tesla, chiamata "*Service Plus*", dove i clienti possono effettuare manutenzione ordinaria e straordinaria al veicolo o

semplicemente ricaricarlo presentandosi anche senza prenotazione in uno dei punti vendita Tesla, dove il cliente verrà fatto accomodare prendendo parte alla *community*, nel frattempo che il servizio all'auto viene concluso. Per quanto riguarda il *pricing*, viene definito un certo prezzo al dettaglio così che in futuro non vengano fatte delle modifiche di prezzo nel *retailing* e nella vendita. L'organizzazione interna della Tesla richiama molto quella già attuata da tempo in Europa da parte delle case automobilistiche più importanti e prestigiose, basata sulla costruzione dell'autovettura così come il cliente la richiede solamente dopo aver ricevuto la commessa, senza quindi incominciare prima. In merito invece ai meccanismi di integrazione, a differenza dei normali produttori, Tesla sfrutta dei modelli ad integrazione verticale, avendo, come anticipato all'inizio, la maggior parte dei componenti sviluppati *in-house*, lasciando all'esterno solo la produzione di pochi elementi, tra cui però le batterie che sono la parte principale dell'auto. Bisogna riconoscere che la Tesla è un'azienda giovane che si è addentrata in modo superlativo in un settore dominato da anni dalle solite case automobilistiche, settore che richiede dei grandi investimenti pluriennali, con dei margini di guadagni ridotti da dei costi fissi altrettanto notevoli. L'unico modo di sopportare questi costi fissi sul prezzo finale dell'auto è quello di spalmarli sul maggior numero di unità vendute, non molto facile da eseguire all'atto pratico, soprattutto per la Tesla che non rientra in un segmento di mercato già affermato,

ma in realtà rappresenta un mercato quasi completamente nuovo, in fase di espansione.



Immagine 3.4³⁸

³⁸ Principi organizzativi Tesla. 2023. Diritti: Tesla Club Italy.

Uno degli aspetti fondamentali che porterà sempre di più l'elettrico ad affermarsi, magari in un futuro anche nella forma di noleggio a lungo termine è la crescita del costo del carburante. Quando la domanda nel mercato diventa potenzialmente elevata, provoca l'innalzamento di una risorsa scarsa come in questo caso del petrolio. Oltre a questo aspetto un altro elemento che va favore dell'elettrico ed anche della nascita di nuove possibili soluzioni *green* è la non rinnovabilità delle forme di alimentazione comunemente usate. Per questo motivo le istituzioni e le grandi aziende stanno sempre di più incentivando lo sviluppo di soluzioni alternative al *diesel* e alla benzina. Altre soluzioni *green* oltre all'energia elettrica potrebbero essere il *biodiesel*, l'idrogeno ed il gas naturale in forma liquida. L'elettrico di cui abbiamo parlato fino adesso anche in merito al caso Tesla è l'unica forma di alimentazione che fornisce energia in modo diretto, senza che avvengano combustioni, motivo per cui le emissioni di queste auto sono pari a zero e quindi compatibili con l'ambiente, fino a che la batteria è in funzione in modo regolare. Tenendo conto di un'analisi fatta dal Dipartimento dell'Energia degli Stati Uniti³⁹, i *biodiesel*, altra forma di alimentazione alternativa, emettono il 75% di monossido di carbonio in meno rispetto ai normali motori *diesel* in giro, ad oggi. Più nello specifico con *biodiesel* si intende una forma di carburante

³⁹ Il Dipartimento dell'Energia degli Stati Uniti d'America è il dipartimento del governo degli Stati Uniti d'America responsabile della gestione dell'energia e della sicurezza nucleare. Analisi del 2023 pubblicata su qualenergia.it

rinnovabile e biodegradabile che può essere facilmente usato per alimentare i motori di diverse tipologie di auto. Una simile alternativa, sempre in merito alle soluzioni *green* potrebbe essere anche l'etanolo, che viene prodotto tramite un procedimento di fermentazione delle biomasse, quindi dai prodotti agricoli che contengono zuccheri come i cereali. Per quanto riguarda l'idrogeno invece, è la fonte di alimentazione più leggera e la più rinnovabile ed allo stesso una tra le più pulite, dato che l'unica emissione della combustione è ad acqua. Tornando all'elettrico, analizzato precedentemente, vi è un limite tecnico in merito allo smaltimento della batteria. Ad oggi si stima che la vita media di una batteria per auto sia di circa 10 anni, con delle variazioni a seconda dell'utilizzo routinario o massiccio del veicolo. L'aspetto positivo è che questa durata coincide con l'utilizzo di cui un cliente medio fa della vettura, ma in merito allo smaltimento delle stesse, devono essere portate presso dei centri specializzati che si occupano esclusivamente del trattamento di questi componenti: il costo dello smaltimento non è fisso, ma varia in base al peso della batteria. Tenendo come punto di riferimento in media 4.50 euro al kilo, sulla base di questo lo smaltimento di una batteria Tesla costerebbe ad oggi circa 3000 euro, cifra che per molti è un ulteriore limite all'acquisto di una vettura elettrica, almeno in base ai costi di smaltimento attuali. Per quanto riguarda invece la reperibilità delle altre possibili soluzioni *green* nel settore *automotive*, il merito all'idrogeno prima citato, non è facile da ottenere, essendo prodotto per una gran parte da metano; allo stesso tempo

ottennero da fonti rinnovabili risulterebbe costoso e complesso in termini di energia impiegata.

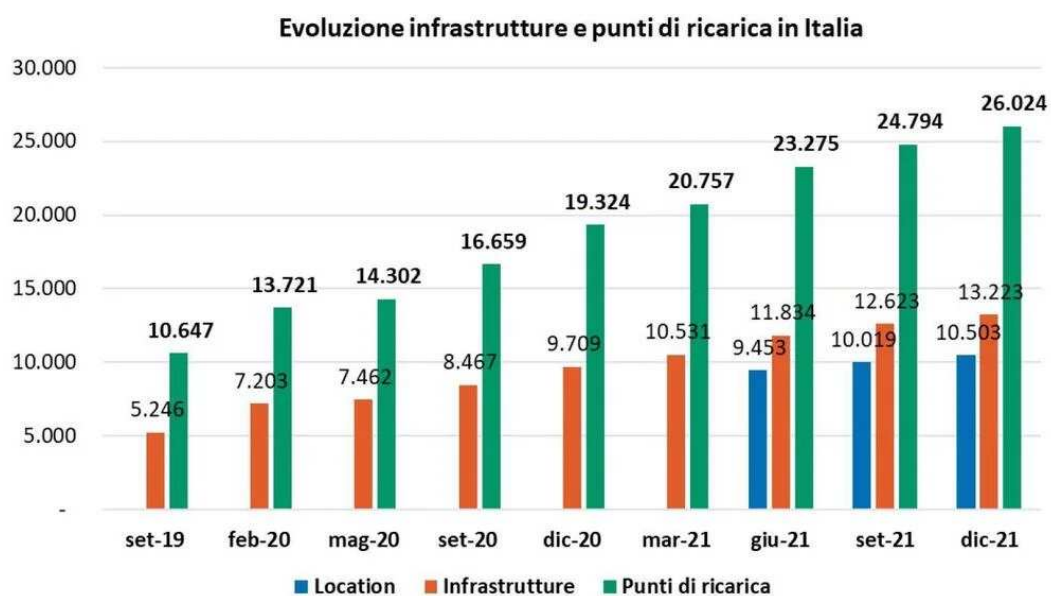


Immagine 3.5⁴⁰

⁴⁰ L'immagine evidenzia l'evoluzione delle infrastrutture e dei punti di ricarica in Italia da settembre 2019 a dicembre 2021. Fonte: www.qualenergia.it

Le auto con alimentazione *fuelcell* e le infrastrutture adibite per il rifornimento ad idrogeno sono ancora in fase sperimentale, anche se alcuni paesi come Stati Uniti, Germania e Giappone, puntano sull'idrogeno come una possibile nuova forma di energia realmente praticabile visto soprattutto i pregi legati alla compatibilità ambientale. Essendo realisti, la strada ed i tempi per sviluppare queste forme di energie alternative sono molto più lunghi rispetto all'elettrico che ad oggi è l'unico praticabile. La tecnologia ad idrogeno presenta quindi dei limiti non trascurabili, sia in merito alla sua reperibilità dovendo essere sottoposto a processi, sia in merito all'energia impiegata in ipotesi per effettuare la trasformazione tramite elettrolisi; il tutto richiederebbe dei maggiori costi ma allo stesso tempo anche degli spazi più ampi dato che l'immagazzinamento dell'idrogeno richiede molti più volumi rispetto a quello per le auto a benzina. I costi di produzione di conseguenza diventerebbero comunque molto più alti rispetto a quelli per un'auto normale. Tutti questi elementi farebbero aumentare il prezzo del prodotto finale, trovandosi in una situazione simile all'attuale elettrico in cui il limite di acquisto per molti viene rappresentato dai prezzi elevati. Unico significativo vantaggio rispetto all'elettrico sarebbero i tempi di ricarica praticamente nulli con l'idrogeno, dato che basterebbe fare un pieno del liquido, invece di dover ricaricare per ore la batteria a casa, se si è attrezzati, o in giro, cercando le apposite colonnine.

Esistono ancora degli *step* da fare per rendere l'auto elettrica competitiva rispetto a come il cliente la percepisce. Un cambiamento dell'atteggiamento da parte del consumatore medio può avvenire solo in seguito ad un aumento del valore percepito. I tre elementi⁴¹ che determinano il valore percepito per un'auto elettrica sono: “la riduzione del *total cost of ownership*, l'aumento del valore del concetto di mobilità in elettrico e lo studio della percezione della stessa mobilità elettrica dal punto di vista del consumatore”. Per *total cost of ownership* intendiamo il costo totale in questo caso dell'auto dal momento in cui il cliente lo acquista al momento in cui la cede. Il cliente deve tenere ulteriormente conto di alcuni elementi chiave che partecipano a definirlo: il deprezzamento, il costo del carburante che viene usato, il costo della polizza assicurativa, il costo di un finanziamento se viene richiesto, le tasse da pagare sull'auto e tutti quei costi che riguardano il mantenimento. Come è stato precedentemente evidenziato la difficoltà dell'elettrico per adesso è quella di penetrare il mercato, avendo quindi una bassa percentuale sul totale di auto vendute e il loro *total cost of ownership* rimane ancora alto se soprattutto paragonato alle normali auto a combustione. Per quanto riguarda il punto di vista dei consumatori, bisogna dire che sono ovviamente molto scrupolosi dal momento che si parla di acquisti iniziali di cifre ingenti, come potrebbe essere quello di un'auto elettrica, dando alcuni meno

⁴¹ Motus-E è la prima associazione italiana composta da figure professionalmente differenti riunite allo scopo di favorire lo sviluppo della mobilità elettrica. www.motus-e.org/

importanza al concetto di risparmio energetico e quindi al ritorno futuro per quanto riguarda i consumi. Nel momento che il costo delle batterie diminuirà, variabile fondamentale nel *pricing* dell'auto, anche il costo degli stessi veicoli diminuirà. Tenendo in considerazione un'analisi fatta da Motus-E⁴², la percentuale di clienti che si interesseranno all'elettrico sarà tra il 25% e il 50% della popolazione italiana solo quando i costi in merito all'acquisto dell'auto si potranno abbattere in un periodo inferiore ai quattro anni. Di conseguenza, se i costi legati alla produzione dovessero scendere nei prossimi anni, vi sarà un aumento degli acquisti delle auto elettriche già dal 2025. Bisogna poi aggiungere che una maggior propensione all'elettrico da parte del consumatore si potrebbe ripercuotere non solo sull'acquisto dei veicoli, ma anche su una maggior sottoscrizione di contratti di noleggio a lungo termine, che per ora risultano richiesti in percentuale molto più basse rispetto a quelli per auto a *diesel* o benzina. Ad oggi, il paese *leader* della produzione di auto elettriche è la Cina, grazie soprattutto alla presenza di altre variabili, come un'ampia autonomia delle batterie che vengono fabbricate, un costo dell'energia elettrica più basso rispetto ad altri paesi e l'aumento del costo dei normali carburanti. Questi fattori hanno contribuito in Cina a rendere il *total cost of ownership* per le auto elettriche più basso e quindi più conveniente rispetto a quello per i normali veicoli a

⁴² Motus-E è la prima associazione italiana composta da figure professionalmente differenti riunite allo scopo di favorire lo sviluppo della mobilità elettrica. www.motus-e.org/

combustione. Altro importante aspetto è che il governo cinese ha dato degli incentivi ai cittadini per l'acquisto di auto elettriche, in grado di far sì che il costo totale sostenuto per l'acquisto del veicolo fosse soggetto ad un *payback* per il cliente di circa 5 anni. Tutti questi aspetti hanno dato modo alla Cina di poter registrare il più alto numero di vendite di veicoli elettrici nel 2023, numeri che sicuramente cresceranno nei prossimi anni. In Europa invece il costo molto più elevato dell'elettricità è uno di quegli elementi che fanno sì che i normali veicoli a combustione siano ancora i preferiti dai consumatori, almeno per adesso. Tenendo in considerazione un'analisi fatta dal BCG⁴³ *“Il futuro dei propulsori per la mobilità propria e condivisa”* il mercato Cinese crescerà ancora fino al 2025, anno in cui si affermerà nuovamente come *leader* per vendita di veicoli elettrici. Uno scenario diverso invece è ad oggi negli Stati Uniti: in Europa l'affermazione dei veicoli elettrici viene ostacolata oltre che dai prezzi alti d'acquisto, anche da un elevato costo dell'energia elettrica, mentre negli Stati Uniti l'affermazione dei veicoli elettrici viene rallentata dal basso costo del petrolio, che rende ancora conveniente al cliente comprare auto con motori a combustione. In Europa altro aspetto centrale è la necessità di adibire il territorio all'elettrico, per cui i rispettivi Stati dovranno dotarlo di un numero maggiore di infrastrutture e punti di ricarica, ad oggi carenti soprattutto in Italia, dove l'unica rete funzionale presente sparsa

⁴³ Il Boston Consulting Group è una multinazionale americana specializzata nella consulenza strategica, fondata nel 1963 con ad oggi circa 19 000 dipendenti.

per tutto il territorio sono le colonnine *supercharger* della Tesla. La scarsità di infrastrutture e di punti di ricarica ovviamente non incentivano il potenziale cliente ad acquistare, per cui è importante che lo Stato investa per favorire lo sviluppo del settore. In futuro vi sarà la possibilità di ricaricare la propria auto comodamente da casa propria, lusso ad oggi ancora per pochi che sono attrezzati di una colonnina domestica. L'affermarsi delle auto elettriche deve essere appoggiato a livello urbanistico dalla creazione di una rete di infrastrutture pubbliche di ricarica. Si potranno verificare differenti tipologie di situazioni: le colonnine di ricarica potrebbero essere messe a disposizione dei cittadini da parte del comune e in quel caso si tratterebbe di punti di ricarica pubblici, a costo zero per il possessore dell'auto; si potrebbe verificare l'esternalizzazione delle operazioni da parte del soggetto pubblico e la manutenzione ad un operatore privato; vi potrebbe anche essere l'acquisto e la gestione delle apposite infrastrutture da parte dell'operatore pubblico, facendo pagare il servizio di ricarica, in alcuni casi anche alimentate a pannelli solari, il tutto quindi in un'ottica *green*. Per quanto riguarda invece i lavori in merito all'installazione dei punti di ricarica, il comune può bandire una gara d'appalto o semplicemente un contratto di concessione. Così facendo, i proprietari delle auto se trovassero delle infrastrutture di ricarica pubbliche occupati potrebbero comunque usare i punti di ricarica privati, a prezzi solitamente molto bassi.

Le normali auto a combustione sono in grado di conferire al cliente una maggiore sicurezza in merito alla guida. Nel momento in cui il cliente si reca presso un concessionario per acquistare un elettrico non sempre vi è un veicolo pronto per una prova, e nel caso ci fosse viene data la possibilità di fare un test simile a quello dei veicoli a combustione, nonostante questi ultimi siano già affermati da tempo. L'auto elettrica quindi dovrebbe essere testata, soprattutto da chi per la prima volta si apre al mondo dell'elettrico e bisogna verificare che non sia un acquisto inopportuno per il proprio utilizzo giornaliero o per via dei tragitti magari particolarmente lunghi intrapresi nella normalità del cliente. Tutto quello che ruota intorno alla batteria, dal suo costo di sostituzione all'autonomia media dell'auto sono aspetti centrali dell'acquisto di una vettura elettrica. L'attenzione in merito alla batteria nasce dal fatto che molti consumatori hanno avuto esperienze negative legate soprattutto alle basse performance di certe vetture; la maggior parte di veicoli elettrici presenti ad oggi sul mercato sono alimentati da batterie a ioni di litio con un'alta capacità che determina il tempo di autonomia del veicolo elettrico. L'autonomia, legata ai costi di produzione delle stesse batterie che non tutte le case produttrici producono, basti pensare alla Tesla precedentemente trattata che esternalizza totalmente questo aspetto; è interesse del consumatore che abbiano un ciclo di vita più lungo possibile e magari che coincida con il ciclo di vita della stessa auto posseduta. Le *performance* di cui purtroppo alcuni clienti in

passato si sono lamentati dipendono sia dalla composizione chimica della batteria, sia da altri fattori esterni come ad esempio la temperatura ambientale in cui l'auto risiede per la maggior parte del tempo e il modo in cui l'auto viene utilizzata. La perdita di capacità delle batterie a ioni di litio può essere attribuita al tempo e quindi alla normale obsolescenza della batteria, ma anche dal *cycle life*, inteso come l'intersecarsi di diversi fattori quali il passare del tempo, la temperatura in cui il veicolo risiede, la frequenza di caricamento e di scaricamento della batteria, il tipo di guida del conducente, se sportiva, regolare o meno. Un aspetto fondamentale in merito all'alimentazione sarà quello di ridurre i costi delle tecnologie impiegate, in modo da rendere più efficiente la produzione ad alti volumi, sfruttando le economie di scala. In Europa in realtà la progettazione e produzione delle batterie sono ancora in fase evolutiva: esistono infatti pochi produttori specializzati in batterie a ioni di litio capaci di dar vita a sistemi che siano veramente performanti e che possano essere impiegati per rifornire tutto il settore automobilistico almeno Europeo a costi competitivi. A livello mondiale vi è quindi una situazione molto frammentata in merito a questo argomento dato ogni Paese sta cercando quindi di sviluppare un proprio *business*, sebbene l'Europa sia molto lontana dalle realtà attuali presenti nei paesi Asiatici e negli Stati Uniti; una possibilità per l'Europa sarebbe quella di introdurre una cooperazione tra tutti gli Stati membri al suo interno al fine di trovare una soluzione comune, o magari di collaborare per lo sviluppo di sistemi più

performanti che possano essere compatibili con le normative vigenti in ogni Stato, come avvenne in passato ad esempio con la creazione della *Airbus*. Oltre agli aspetti in merito ai costi trattati fino adesso, importante è anche quello della sicurezza. Qualsiasi persona interessata all'elettrico può verificare su piattaforme di *streaming online*, come ad esempio *You Tube*, quali possono essere il *design* e le prestazioni dell'auto, ma anche in caso di incidente come la stessa risponde alla situazione, in alcuni casi con incendi ed esplosioni delle principali componenti tecnologiche, come la batteria. Di conseguenza, oltre a cercare di ridurre i costi di produzione, è opportuno tenere in considerazione durante la progettazione dell'auto particolarmente l'aspetto sicurezza, dato che l'auto elettrica reagisce di fronte a forti impatti in modo differente rispetto ai normali motori a combustione. Tenendo conto da quanto stimato dal *Boston Consulting Group*⁴⁴, negli anni a venire negli Stati Uniti le tipologie di auto che saranno soggette ad un guadagno maggiore, vedendo aumentata la loro quota di mercato saranno i veicoli *mild hybrid* dal momento che gli attuali apparati produttivi si adattano a questa tipologia di veicoli ed inoltre il loro costo in un'ottica manifatturiera è basso. Solo successivamente i veicoli *full electric* diventeranno, con il progresso tecnologico, le più efficienti e nel momento in cui il costo delle batterie diminuirà, il prezzo finale di queste tipologie di auto vedrà un calo, variabile fondamentale che porterà

⁴⁴ Il Boston Consulting Group è una multinazionale americana specializzata nella consulenza strategica, fondata nel 1963 con ad oggi circa 19 000 dipendenti.

ad aumentare le vendite di questi veicoli. In Europa invece, sempre secondo il *Boston Consulting Group*, l'evoluzione dell'elettrico seguirà un percorso diverso, soprattutto tenendo conto delle normative Europee in vigore in merito all'elettrico, ad oggi molto più stringenti rispetto a quelle presenti negli Stati Uniti. La maggior quota di mercato in Europa rimarrà negli anni a venire in capo ai normali veicoli a benzina, ma ci si aspetta comunque un aumento dei veicoli totalmente elettrici venduti, precisamente dall'1% attuale al 20% nel 2026. In questo periodo secondo le attuali previsioni i veicoli *diesel* e *gas* scenderanno considerevolmente, il che significherebbe per i cittadini Europei abbracciare definitivamente l'elettrico, con i suoi pregi e difetti e abbandonare sempre di più l'idea del motore a combustione che fino a quel momento è stata la normalità. Per il passaggio definitivo all'elettrico, se mai dovesse avvenire, non esistono stime o previsioni accurate in quanto, almeno in Europa, ogni Stato dovrebbe dotarsi autonomamente delle giuste infrastrutture e punti di ricarica trattati nei precedenti paragrafi.

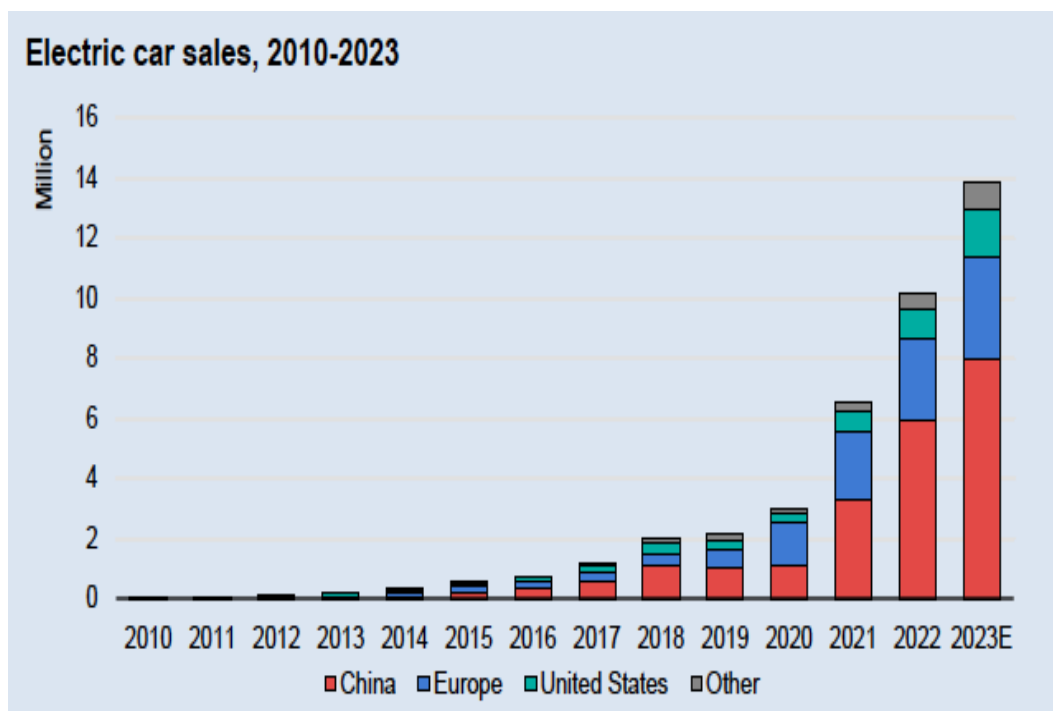


Immagine 3.6⁴⁵

Dato che i produttori di auto operano a livello globale, i loro veicoli devono avere l'approvazione e quindi essere conformi alle normative ed agli standard presenti in ogni paese. Tenendo sempre in considerazione di dati del *Boston Consulting Group*, i consumatori di tutto il mondo sono in realtà sempre più propensi all'acquisto di un'auto elettrica, tanto che se la guida autonoma si dovesse

⁴⁵ Vendite delle auto elettriche in Europa, Stati Uniti e Cina dal 2010 al 2023.

Diritti: www.qualenergia.it

affermare, gran parte dei veicoli autonomi saranno alimentati a batteria. Le altre variabili più significative da considerare quindi, oltre ancora all'elevato costo delle batterie, secondo queste analisi sono legate a dei sussidi che i governi dovrebbero dare per incentivarne l'acquisto; negli Stati Uniti durante il mandato di Trump, lui stesso era propenso già al tempo a favorire l'affermarsi delle vetture ibride e dell'elettrico. L'amministrazione Trump infatti annullò le precedenti regolamentazioni in merito alle emissioni, per favorire lo sviluppo di nuove tecnologie. La linea da lui intrapresa non è stata seguita poi dal suo successore, ma la sua ottica *green* era un esempio di come anche altri governi dovrebbero favorire lo sviluppo delle nuove tecnologie, soprattutto in merito all'introduzione di incentivi, come si era verificato in Svezia a partire dal 2018: i clienti al momento dell'acquisto di un'auto a batteria potevano usufruire di un *ecobonus* pari ad uno sconto di 7000 euro sul prezzo dell'automobile, iniziativa terminata poi nel 2022 ma che ha favorito l'affermarsi delle nuove forme di mobilità su tutto il territorio Svedese. Ad oggi è in corso la progettazione di zone *green* in alcune aree centrali della capitale Stoccolma, dove a partire dal 2025 sarà permesso il transito solo ai veicoli elettrici. In Italia ad oggi oltre che la mancanza di infrastrutture, il limite principale per molti all'acquisto di un'auto elettrica è il prezzo, il che sottolinea non la presenza di un atteggiamento avverso al progresso ma più semplicemente un basso potere d'acquisto. La presenza di incentivi farebbe sicuramente la differenza: lo Stato potrebbe rilanciare totalmente il settore

dell'elettrico come è stato negli ultimi anni con l'immobiliare, grazie alla presenza in quel caso di sconti in fattura e bonus di diverso tipo e importo, che hanno rilanciato un mercato fermo. Così come negli Stati Uniti ed in Cina, vi deve essere una *vision* comune da parte delle Istituzioni volte a favorire il progresso, in questo caso della mobilità.



Immagine 3.7⁴⁶

⁴⁶ Rappresentazione delle auto elettriche maggiormente vendute in Italia nei primi sei mesi del 2023. Fonte: Sole24ore www.ilsole24ore.com

In definitiva, man mano che le tecnologie necessarie diventeranno meno costose, i prezzi di vendita si abbasseranno e anche il cittadino Italiano sarà in grado di passare all'elettrico. Nel momento in cui la dotazione di infrastrutture e punti di ricarica saranno maggiori la comunità sarà più propensa al passaggio definitivo a questa tipologia di vettura. A quel punto le richieste di noleggio a lungo termine aumenteranno, fino a superare quelle per i veicoli a combustione.

CONCLUSIONI

Il settore *automotive* si sta evolvendo continuamente in relazione al progresso tecnologico e alle nuove esigenze e preferenze dei consumatori. I produttori devono quindi continuare ad investire per favorire il progresso dell'intero settore e per creare nuove realtà, come il caso *Tesla* in merito all'elettrico e l'*AF Luxury Rent* per quanto riguarda lo sviluppo del noleggio a lungo termine nel settore auto, sempre più diffuso soprattutto nei centri più urbanizzati. Il periodo relativo alla pandemia che di per sé ha creato una situazione di crisi dal punto di vista commerciale, in realtà secondo molti ha favorito e velocizzato lo sviluppo di alcuni cambiamenti nel settore, come ad esempio l'affermarsi sempre più dell'elettrico, e di una nuova visione dell'auto dove viene sempre meno il concetto di proprietà e si pensa sempre più alla praticità d'uso e al contenimento dei costi, aspetti che hanno determinato in questo periodo l'affermarsi di forme come il *Car Sharing* ed il noleggio a lungo termine, ampiamente trattato nell'elaborato. Sulla base di ciò che è stato detto finora, vi saranno sempre più cambiamenti in merito alle strategie che verranno adottate dalle multinazionali in futuro, sia riguardo la produzione delle stesse automobili, sia in merito al *pricing* a cui le vetture verranno vendute al consumatore. Per quanto riguarda il venir meno del concetto di proprietà, ciò fa sì che le multinazionali vedano e quindi investano sull'auto come servizio e non solo ed esclusivamente come un bene.

Non tutti i Paesi hanno abbracciato l'arrivo di queste nuove tecnologie nel settore *automotive* e questa più moderna concezione dell'auto allo stesso modo, come possiamo evincere dai dati riportati nell'elaborato. Sicuramente nei paesi dove la mobilità si è evoluta fondamentale è stato l'intervento da parte dello Stato, tramite l'introduzione di sovvenzioni e bonus per favorire l'acquisto dell'elettrico e la nascita di appositi *hub* nelle città, dedicate al *Car Sharing*. In concomitanza con il progresso da parte delle case automobilistiche vi deve essere infatti lo sviluppo di grandi reti di infrastrutture in grado di favorire queste nuove forme di mobilità, che dovranno essere sempre più presenti in modo omogeneo in tutto il territorio italiano. In definitiva possiamo concludere dicendo che la nuova frontiera dell'industria automobilistica è il noleggio e non la vendita, a causa degli elevati costi. Infatti, le nuove generazioni utilizzano le auto solamente per spostarsi da punto a punto, senza preoccuparsi dei bisogni e delle esigenze del veicolo. In questo contesto, le case automobilistiche venderanno principalmente servizi di mobilità e non solamente vetture. Il noleggio a lungo termine è sicuramente il servizio centrale in questo contesto di cambiamento che andrà sempre più ad evolversi nei prossimi anni.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

ARGOTE L., BECKMAN S. L., EPPLE D., *The Persistence and Transfer of Learning in Industrial Settings*, in “Management Science”, Berkeley, v. 36, 1990, p. 56.

BUSTINZA O. F., *Servitization, digitization and supply chain interdependency* in “Industrial Marketing Management”, Elviser, 2017, pp. 69.

CARACALLA J. P., *L’Aventure Peugeot*, Editions Denoel, Sochaux, 1990, p. 159.

CASSINELLI S., intervista all’evento *Macchine Connesse*, Piacenza, 21 Nov. 2022.

DESSÌ F., *Storia Illustrata dell’Auto Italiana*, Giumar di Piero De Martino, Torino, 1961, p. 156.

DIGMAN L. A., *Strategic Management: Concept, Process, Decisions*, Dame Pub, Londra, 1998, p. 254.

DOLAN J. R., SIMON H., *Power Pricing: How managing price transforms the bottom line*, The Free Press, Colonia, 1996, p. 384.

DRUCKER P. F., *Innovation and Entrepreneurship*, Harperbusiness, Vienna, 2006, p. 288.

ERNST H., DUBIEL A., FISCHER M., *Industrielle Forschung und Entwicklung in “Emerging Markets: Motive, Erfolgsfaktoren, Best-Practice Beispiele”*, Berlino, 2009, p. 296.

FASSNACHT M, KLUGE P. N., MOHR H., *Pricing Luxury Brands: Specificities, Conceptualization and Performance Impact* in “Marketing ZFP-Journal of Research and Management”, Londra, v. 35, 2013, p. 54.

FASSNACHT M., DAHM J. M., *The Veblen Effect and (In)Conspicuous Consumption: A State-of-theArt Article*, in “Luxury Research Journal”, Paris, v.1, 2018, p. 30.

GEBAHUER H., *Digital servitization business models in ecosystems: A theory of the firm* in “Journal of Business Research”, 2021.

HEPPELMANN J. E. *How smart connected products are transforming companies*, In “Harvard Business Review”, October 2014, pp. 97-114.

KOTLER P., *Kotler On Marketing*, Free Press, Chicago, 2000, pp. 200-202.

KOWALKOWSKI C., *Servitization and deservitization: Overview, concepts, and definitions* in “Industrial Marketing Management”, Elviser, 2017, pp. 10.

LAZZAZZERA V., *Come la servitizzazione sta cambiando il mondo dell’industria*, in “Industria Meccanica Magazine”, articolo di Daniele Battistini, gennaio 2023.

LENKA S., *How individual tactics facilitate servitization efforts in manufacturing firms conference* in “The 7th Global Innovation and Knowledge Academy”, June 2017, Lisbon, Portugal.

LOMBARDI M., articolo *Cos'è la digital servitization e come sta cambiando l'economia*, *Scienze per l'Economia e l'Impresa*, Università di Firenze, 2018.

LOVARI A., DUCCI G., *Comunicazione pubblica. Istituzioni, pratiche, piattaforme*, Mondadori Università, Milano, 2022, pp. 210-286.

MAKKONEN M., *Stakeholder perspectives on the business potential of digitalization in the wood products industry*, 2019.

MARIANI C., *Pricing: come gestire l'aumento dei prezzi*, Francoangeli, Milano, 2022, pp. 100-110.

OPRESNIK D., TAISH M., *The value of Big Data in servitization in* “International Journal of Production Economics”, Vol. 165, Luglio 2015, Pages 174-184.

PASCHOU T., *The digital servitization of manufacturing: a literature review and research agenda*, in “27th RESER Conference”, Bilbao, November 2020.

PINI S., *Auto Ibride 2019: Cosa Significano le sigle MHEV, HEV e PHEV* in “Il Sole 24 Ore”, Milano, v.11, 2019, p. 43.

PORTER M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, 1985, p. 321.

RAIMONDI M. rivista *Micro e Macro Marketing*, fascicolo 1/11, aprile 2011.

RUGGERI R., *FCA: Remain or Exit?* Grantorino Libri, Torino, 2019, p. 51.

VENDRELL-HERRERO F. *Servitization, digitization and supply chain interdependency* in “Industrial Marketing Management”, Elsevier, 2017, pp. 81.

ZEITHAML, V.A., *Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence* In “Journal of Marketing”, 1998.

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

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

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

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

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

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

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

https://www.laleggepertutti.it/29574_noleggio-a-lungo-termini-cose-e-come-funziona

blog.karrycar.it

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

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

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

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

www.motus-e.org/

www.virgilio.it/motori/

www.ilsole24ore.com

www.miraitek.com