



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE

FACOLTÀ DI INGEGNERIA

Corso di Laurea in Ingegneria Gestionale

**STRATEGIE COMPETITIVE,
POSIZIONAMENTO E IMMAGINE DI MARCA
NELL'AUTOMOTIVE: IL CASO GROUPE PSA**

**COMPETITIVE STRATEGIES, POSITIONING
AND BRAND IMAGE IN THE AUTOMOTIVE
SECTOR: THE GROUPE PSA CASE**

Relatore:

Prof.ssa Simona Naspetti

Tesi di Laurea di

Mattia Piergentili

ANNO ACCADEMICO 2018/2019

Indice

| | |
|---|----|
| Introduzione | 5 |
| 1. La storia di Groupe PSA | 7 |
| 1.1. Le origini e l'evoluzione di Peugeot | 7 |
| 1.2. La nascita di PSA Peugeot Citroën | 10 |
| 1.3. Nuove alleanze e sinergie | 11 |
| 1.4. La crisi del 2008 e le conseguenze per il Gruppo | 14 |
| 2. La gestione Tavares e i piani di rilancio | 17 |
| 2.1. "Back in the Race" | 17 |
| 2.2. "Push to Pass" | 21 |
| 2.3. "PACE!" | 26 |
| 2.4. I risultati ottenuti nel 2018 | 28 |
| 3. Groupe PSA oggi: un'indagine di mercato sulla percezione dei Brand | 33 |
| 3.1. Il posizionamento e l'immagine di Marca | 33 |
| 3.2. La struttura dell'indagine di mercato | 38 |
| 3.2.1. La definizione degli attributi chiave | 38 |
| 3.2.2. La costruzione del questionario per l'indagine quantitativa | 40 |
| 3.3. La rilevazione dei dati | 42 |
| 3.4. Gli strumenti di analisi | 44 |
| 3.4.1. Mappe percettive | 44 |
| 3.4.2. Importance-Performance Analysis | 46 |
| 3.5. L'analisi dei risultati | 48 |
| Conclusioni | 63 |
| Appendice: il questionario | 69 |
| Bibliografia e sitografia | 79 |

Introduzione

L'automotive, parola inglese di uso comune che sta per "settore automobilistico", include numerose realtà: le aziende che forniscono la componentistica, le Case costruttrici, i rivenditori, i riparatori... Le attività di ricerca e sviluppo sono sempre in primo piano, infatti è stato un comparto di riferimento per alcune importanti innovazioni logistiche, come la catena di montaggio (ideata da Henry Ford, artefice del fordismo) e la lean production (o lean manufacturing, "produzione snella"). Inoltre, la necessità di ottenere determinati componenti per realizzare il prodotto finale ha favorito settori come la meccanica, l'elettronica e il tessile. Per quanto riguarda i servizi, sono nate società di natura finanziaria e assicurativa per soddisfare le nuove esigenze degli automobilisti. Infine, ma non per importanza, le infrastrutture correlate. In generale, i legami con l'economia globale sono molteplici, basti pensare al ruolo delle quattro ruote nel consumo di petrolio.

Ed è proprio una realtà del settore automobilistico, tra le più note, l'oggetto di questo elaborato: si tratta di Groupe PSA, francese, a cui appartengono i Marchi Peugeot, Citroën, DS Automobiles e Opel. L'attenzione è rivolta alle strategie adottate per affrontare il mercato, al concetto di posizionamento e a quello di immagine di Marca. La scelta dell'argomento deriva da un profondo interesse per il mondo delle auto, maturato fin dall'infanzia, manifestato in diverse forme e culminato in un'esperienza lavorativa nel settore commerciale di un Concessionario Peugeot.

L'obiettivo dell'elaborato è esaminare gli effetti delle politiche di ciascun Marchio del Gruppo PSA sulla percezione da parte di potenziali clienti. Per qualcuno l'automobile è semplicemente un mezzo di trasporto, altri credono che la dimensione funzionale sia solo uno dei suoi tanti significati: espressione della propria personalità e status symbol, per citarne un paio. In ogni caso, è un elemento fondamentale della nostra quotidianità e costituisce una delle voci di spesa più importanti nel paniere dei consumi delle famiglie italiane (dati ISTAT). Ormai da diversi decenni l'automobile ha modificato profondamente il concetto di mobilità ed è diventata uno dei simboli della società moderna, quella della produzione e del consumo di massa. Dopo un secolo in cui è rimasta sostanzialmente uguale a sé stessa, oggi è al centro di un'evoluzione basata sulla sostenibilità ambientale e su nuove forme di utilizzo: l'ibrido, l'elettrico, il car

sharing, la connettività e la guida autonoma sono solo alcuni dei concetti che caratterizzano questa transizione.

L'indagine di cui questo lavoro si occupa mira a verificare l'importanza attribuita a determinate caratteristiche nella scelta di un'auto e di un Brand insieme al grado di soddisfazione che ne deriva, cercando di identificare analogie e differenze tra gli intenti del management e la risposta dei consumatori. In questo modo, si genera uno strumento che permette di individuare le leve su cui agire a livello commerciale. L'indagine riguarda anche la concorrenza, poiché le aziende, seppur interessate principalmente alla qualità del proprio servizio, non possono prescindere da un'analisi comparativa delle minacce e delle opportunità che provengono dal mercato dal punto di vista dei competitor.

Essendo necessario contestualizzare l'argomento, il primo capitolo ripercorre le tappe fondamentali della storia di Groupe PSA, in cui il ruolo di Peugeot è essenziale, fino alla crisi dell'ultimo decennio. Il discorso tiene conto soprattutto degli aspetti tipici della vita di un'azienda: prodotti, posizionamento, acquisizioni, alleanze... Il secondo capitolo riguarda i piani strategici di rilancio attuati durante la gestione più recente, che hanno condotto il Gruppo nella posizione in cui si trova oggi. Sono gli aspetti operativi di cui si intende valutare l'effetto, esposti con particolare attenzione alle manovre di marketing, dunque al marketing mix e alle "quattro P" di McCarthy: Product (prodotto), Price (prezzo), Place (distribuzione) e Promotion (promozione). Segue una breve rassegna dei risultati conseguiti nel 2018, una prima verifica che funge da premessa per la sezione successiva. Il terzo capitolo si apre con i concetti di posizionamento e immagine di Marca, fondamenti teorici dell'indagine di mercato svolta, descritti con enfasi sulle politiche di differenziazione e di prezzo. Il discorso prosegue con la struttura del questionario proposto al pubblico e le modalità di diffusione. Vengono poi presentati gli strumenti di analisi utilizzati: le mappe percettive e, in particolare, la Importance-Performance Analysis, che per ciascun Marchio mostra i punti di forza, le debolezze, gli aspetti che determinano un divario competitivo e quelli che costituiscono un problema futuro. A questo punto, è possibile discutere i risultati ottenuti e ottenere lo scenario che si desidera rappresentare. Chiudono l'elaborato le considerazioni finali sulla percezione rilevata, nonché sulle prospettive future di Groupe PSA e del mercato dell'auto.

1. La storia di Groupe PSA

1.1. Le origini e l'evoluzione di Peugeot

Uno dei cardini di Groupe PSA è rappresentato da Peugeot, la più antica Casa automobilistica del mondo, con oltre 200 anni di storia.

L'azienda è legata da sempre alla famiglia Peugeot, che le dà il nome. Di antiche origini contadine (è nota già nel XV secolo), si insedia nella zona di Montbéliard e Sochaux, oggi fulcro degli stabilimenti di Groupe PSA, dove possiede delle proprietà boschive e si dedica alla produzione e al commercio della pece ("Peugeot", nel francese dell'epoca, significa proprio "pecciaio"). I suoi membri si distinguono per lo spirito imprenditoriale e vengono considerati esponenti di rilievo della borghesia locale.

Alla fine del XVIII secolo, Jean-Pierre Peugeot sviluppa un'attività nel settore della tessitura. Il 1810 può essere considerato l'anno zero dell'azienda: i figli di Jean Pierre, Jean-Pierre II e Jean-Frédéric, fondano la Peugeot Frères aînés, impresa tessile e metallurgica che produce utensili in acciaio e componenti di precisione (seghe, molle per l'orologeria svizzera...), a cui si aggiungono poi i macinacaffè, ancora oggi eccellenze del settore insieme a macinapepe, macinasale e altri oggetti del genere. Nel 1847, fa la sua prima comparsa il simbolo dell'azienda: l'orafo di Montbéliard Justin Blazer pensa a un leone su una freccia come sintesi della durezza, della flessibilità e della velocità delle lame che vengono fabbricate.

Passata intanto ai fratelli Jules ed Émile Peugeot, l'attività continua a crescere e si distingue anche per l'attenzione alle istanze sociali, inconsueta per l'epoca e lungimirante (giornata lavorativa accorciata, società di mutuo soccorso che diventa poi sistema pensionistico...). Segna una svolta l'entrata in gioco dei figli di Jules ed Émile, Eugène e Armand, poiché a quest'ultimo si deve tutto ciò che Peugeot rappresenta oggi nel mondo delle automobili.

Il primo passo è l'avvio della produzione di biciclette, ancora agli albori. L'intuizione si rivela vincente, ma il giovane Armand sa che i tempi cambiano in fretta e crede che occorra rinnovarsi continuamente, diversificando la produzione. Nel giro di poco tempo, infatti, pensa a un mezzo che possa permettere di spostarsi senza sforzo fisico. Prende contatti con alcuni costruttori di macchine a vapore, si accorda con Léon

Serpollet e, all'Esposizione Universale di Parigi del 1889, mostra un triciclo dotato di caldaia (Peugeot Tipo 1). Durante la manifestazione, Armand ha modo di vedere la creazione di Daimler e Maybach, industriali tedeschi: si tratta di un mezzo a quattro ruote dotato di motore a combustione interna, che lo convince a tal punto da acquisire i diritti per l'utilizzo della medesima propulsione.

Il 1890 è l'anno di nascita della prima vettura a benzina marchiata Peugeot: debuttano la Tipo 2 e la Tipo 3, la prima automobile in assoluto a calcare il suolo italiano, consegnata nel 1893 all'imprenditore Gaetano Rossi, della Lanerossi di Piovene Rocchette (Vicenza). Altro record, la vittoria di una Peugeot Tipo 5 alla Parigi-Rouen del 1894, considerata la prima gara automobilistica di tutti i tempi.



Figura 1 – Peugeot Tipo 3

Inizialmente, tutto ciò è solo un piccolo reparto dell'azienda Peugeot, portato avanti da Armand con ferma convinzione ma ritenuto dal resto della famiglia un business poco profittevole e incerto. Intanto, dissapori con Daimler portano il francese a decidere di costruire motori in proprio. Per evitare ulteriori malumori in famiglia, dovuti all'esigenza di ampliare la divisione automobilistica, Armand fonda una società autonoma: nel 1897 nasce la Société Anonyme des Automobiles Peugeot.

Eugène, mal disposto verso la nascente industria automobilistica, continua a produrre biciclette, macchine da cucire e utensili. Ma la visione di Armand si rivela di nuovo giusta, il settore cresce rapidamente e i figli di Eugène, rendendosi conto delle potenzialità dell'automobile, fondano la Le Fils de Peugeot Frères, utilizzando il Marchio Lion-Peugeot. Le due realtà coprono segmenti di mercato differenti: Armand, non contento di avere concorrenti in famiglia e non volendo creare sovrapposizioni, vira verso le vetture di prestigio, i nipoti si orientano verso mezzi più economici. In seguito alla morte di Eugène, Armand riunisce le due attività nella Société Anonyme des Automobiles et Cycles Peugeot (1910), produttore generalista, rivolto a fasce di mercato diverse. Il Marchio Lion-Peugeot scompare.

Lo sviluppo sembra inarrestabile: arrivano importanti successi sportivi (ambito da sempre caro a Peugeot), la produzione raggiunge numeri di rilievo e l'immagine è riconosciuta a livello mondiale. Durante la Grande Guerra, l'azienda costruisce motori per aerei e sperimenta il concetto di produzione in serie, applicato definitivamente poco tempo dopo. Sono anni di conquiste sociali importanti, come la settimana lavorativa di 48 ore e i corsi di formazione per gli apprendisti. Gli anni Venti coincidono con lo sviluppo del motore Diesel, fino ad allora poco considerato; la stessa cosa accade in Germania con Mercedes-Benz, appena nata da quella Daimler che, insieme a Peugeot, getta le basi dell'industria automobilistica alla fine dell'Ottocento (non a caso, entrambe le aziende diventeranno leader nella produzione di motori a gasolio).

Il 1929 è un anno importante: esordisce la 201, vettura che permette a Peugeot di superare senza particolari difficoltà la profonda crisi di quel periodo e primo modello identificato da una triade di numeri con uno zero al centro, che nasconde il foro per la manovella di accensione del motore. Tale criterio di denominazione è un'esclusiva della Casa francese, viene utilizzato ancora oggi e nessun altro ha mai potuto fare lo stesso, salvo eccezioni (Ferrari ha ottenuto una deroga per le Dino 206 GT, 208 e 308, a differenza di Porsche, diffidata e costretta a rinominare la 901 in 911).



Figura 2 – Peugeot 402 Éclipse

Negli anni Trenta, debutta la prima coupé-cabriolet ufficiale della storia dell'automobile: si tratta della 402 Éclipse, modello di alta gamma dal design innovativo, dotato di un sistema rivoluzionario che permette al tetto di scomparire nel vano bagagli posteriore.

L'invenzione, che si ritrova in una forma molto simile nelle moderne vetture scoperte, si deve all'intuizione di un dentista appassionato e di un carrozziere, Georges Paulin e Marcel Pourtout.

Con lo scoppio della Seconda Guerra Mondiale, le fabbriche sono costrette a lavorare per i tedeschi, in seguito operai e dirigenti vengono deportati e gli impianti saccheggianti e distrutti. Nonostante ciò, vede la luce un altro modello all'avanguardia, che anticipa le tendenze attuali: la VLV (Voiturette Légère de Ville), a propulsione

elettrica, concepita per garantire la mobilità ai professionisti malgrado la carenza di carburante dovuta al conflitto.

Il dopoguerra induce una ripresa vigorosa: nel giro di pochi anni esordisce la 203, il modello della rinascita, seguita dalla 403, con la quale inizia una collaborazione tra Peugeot e Pininfarina. Nel 1959, è la prima auto della gamma dotata di motore Diesel, peculiarità della Casa francese.

Negli anni Sessanta, ancora con Pininfarina, nascono automobili di successo, alcune detentrici di primati: la 404 è una vettura borghese, la 204 è la prima Peugeot a trazione anteriore e la 504 è la prima world car¹ della Casa, prodotta dal 1968 al 2005 in quasi 4 milioni di esemplari, circolante sulle



Figura 3 – Peugeot 504 Coupé

strade di Europa, Nord America, America Latina e Africa grazie alla sua riconosciuta robustezza. Proprio con la 504, Peugeot vince per la prima volta il premio europeo “Auto dell’Anno”² (1969). Durante questo decennio, nel 1966, nasce la Peugeot Société Anonyme (PSA), holding che raggruppa tutte le attività svolte e prima traccia del Gruppo che verrà creato pochi anni più tardi.

1.2. La nascita di PSA Peugeot Citroën

Peugeot intavola una trattativa con un altro grande Costruttore francese, Citroën, già nel 1964, ma l’accordo non va a buon fine. Il matrimonio è solo posticipato ed è la grande crisi petrolifera del 1973, dovuta alla guerra arabo-israeliana del Kippur, a cambiare le carte in tavola: l’OPEC, organizzazione dei Paesi produttori di petrolio, appoggia gli arabi, il prezzo del greggio aumenta vertiginosamente e i rifornimenti vengono tagliati, causando difficoltà ai Paesi filo-israeliani e dimostrando la totale

¹ Una world car è un’automobile prodotta in svariati Paesi del mondo allo scopo di massimizzarne la diffusione. Un modello del genere, dopo essere stato rimpiazzato in alcuni mercati, può essere ancora fabbricato e commercializzato nei Paesi in via di sviluppo: l’anzianità del progetto permette di abbattere i costi di produzione e il basso prezzo di listino favorisce la motorizzazione di massa. Fiat 124, Renault 4 e Volkswagen Maggiolino sono altri esempi di world car.

² “Auto dell’Anno” (“Car of the Year”) è un riconoscimento europeo molto ambito, assegnato da una giuria internazionale di esperti. Tra le auto messe in vendita nei dodici mesi che precedono la premiazione, viene scelta quella che sa coniugare meglio stile, contenuti, innovazione e rapporto qualità/prezzo.

dipendenza energetica dell'Occidente, che vede cessare la sua prosperità economica. Per la prima volta si comincia a ragionare in termini di "ecologia": vengono varate politiche di austerità da parte dei Governi, iniziano le domeniche "a piedi" nelle quali l'uso dell'auto è vietato e il mercato delle quattro ruote crolla. Peugeot resiste bene anche perché, dal 1972, propone la 104, la quattro porte più piccola del mondo ma dall'abitabilità notevole, nonché curata in ogni suo aspetto. La crisi, invece, colpisce duramente le Case automobilistiche produttrici di auto di grossa cilindrata, tra le quali proprio Citroën, già in cattive acque, che vuole evitare di finire sotto il controllo di un'azienda straniera o dello Stato francese (già proprietario di Renault) e chiede nuovamente aiuto a Peugeot. Quest'ultima ne assume il controllo nel 1974, fino a diventarne la principale azionista: nell'aprile del 1976 nasce ufficialmente PSA Peugeot Citroën.

1.3. Nuove alleanze e sinergie

Sono anni di trattative ad ampio raggio: nel 1978, PSA acquisisce le filiali europee dell'americana Chrysler, tra cui lo stabilimento di Poissy, oggi uno dei più importanti, oltre a un novero di Marchi (i francesi Simca, Matra e Talbot, l'inglese Sunbeam e lo spagnolo Chrysler España), progressivamente soppressi. Nello stesso anno nasce la Sevel (Société Européenne de Véhicules Légers), una joint venture con Fiat per la produzione di veicoli commerciali che comporta l'apertura delle fabbriche di Valenciennes e Atesa (Chieti), quest'ultima tuttora importante per l'economia locale e nazionale.

Nel frattempo, le sinergie tra Peugeot e Citroën si traducono in nuovi modelli e tutto sembra procedere bene fino all'inizio degli anni Ottanta, quando la Casa del Leone vive un momento davvero difficile, dovuto principalmente al notevole impegno finanziario per l'acquisizione di Chrysler e a una nuova crisi petrolifera che compromette il mercato dell'automobile. A differenza di quanto accaduto circa un decennio prima, l'ormai vecchiotta 104 non vende più abbastanza, anche a causa della concorrenza interna con i modelli Citroën LN e Talbot Samba, fondamentalmente suoi rebranding. Il resto della gamma, seppur buono, non garantisce volumi di vendita sufficienti e gli stabilimenti sono afflitti da problemi di efficienza produttiva: la quota di mercato europea scende del 30%, la produzione si abbassa e i bilanci sono sempre più negativi.



Figura 4 – Peugeot 205

Urge una ristrutturazione profonda, che viene attuata immediatamente attraverso la riduzione delle inefficienze nell'organico, la massimizzazione delle economie di scala, l'ammodernamento delle fabbriche e l'introduzione del modello "just in time"³. Ma la soluzione decisiva, che salva Peugeot dal fallimento, è un "sacré numéro"⁴: 205, nuova utilitaria lanciata nel 1983 dal successo colossale (5.278.054 esemplari prodotti), diventata una vera e propria leggenda dell'automobilismo di tutti i tempi grazie all'indovinata combinazione di modernità, dinamismo, efficienza e versatilità. Sono anni di gloria anche per i successi sportivi (Campionato del Mondo Rally, East African Safari, Parigi-Dakar, Pikes Peak...). Intanto, i nuovi modelli Citroën, come l'utilitaria AX e la berlina BX, riscuotono i favori del pubblico. Nel 1988, la berlina Peugeot 405 si aggiudica il titolo di "Auto dell'Anno".

Negli anni Novanta, il trend commerciale si mantiene positivo e le sinergie tra i due Marchi si fanno sempre più profonde, permettendo di contenere i costi industriali e di aumentare i profitti. Peugeot insiste sulla fascia bassa del mercato e lancia la piccola 106, una sorta di "paracadute" a supporto della 205, ormai con qualche anno sulle spalle, in attesa della sua erede. Il modello ha fortuna e dà origine alla Citroën Saxo, anch'essa molto apprezzata. Intercettando le nuove tendenze del mercato, i due Brand lanciano identiche vetture monovolume (Citroën Evasion, Peugeot 806) e multispazio, incroci tra automobili e furgoncini di cui sono precursori (Citroën Berlingo, Peugeot Ranch/Partner). La vera rivelazione è la Peugeot 206 del 1998: particolarmente moderna, viene sviluppata in innumerevoli varianti in tutto il mondo e il numero di esemplari complessivamente venduti si attesta intorno ai 10 milioni, replicando il successo della precedente 205. Degna di nota, anche per il futuro, l'alleanza nata nel 1992 con il Costruttore cinese Dongfeng Motor Corporation, per costruire in Oriente

³ Il "just in time" (JIT) è una politica industriale che consiste nel produrre solo ciò che è stato già venduto o che si prevede di vendere a breve. Si tratta di una logica pull, secondo cui un processo viene svolto in seguito all'insorgere di un fabbisogno. La filosofia opposta, invece, implica la produzione e lo stoccaggio in magazzino dei prodotti finiti in attesa di essere venduti (logica push, che prevede lo svolgimento di un'operazione in previsione di una necessità).

⁴ "C'est un sacré numéro" è un'espressione francese utilizzata per indicare una persona originale, che si fa notare. Peugeot la adopera come slogan per pubblicizzare la 205.

modelli francesi su licenza e commercializzarli: denominata Dongfeng Citroën Automobiles Company (DCAC), in seguito si espande e diventa Dongfeng Peugeot-Citroën Automobiles (DPCA).



Figura 5 – Peugeot 206

Nel corso degli anni Duemila, le gamme si rinnovano e si ampliano, puntando a fasce di mercato ancora non coperte. Peugeot introduce il doppio zero per i modelli inediti e Citroën inizia a identificare ogni sua vettura con la lettera C seguita da un numero che ne indica il segmento di appartenenza. Una proposta interessante è la piccola coupé-cabriolet Peugeot 206 CC, a cui ne seguiranno altre negli anni successivi, con un meccanismo del tutto simile a quello della già citata 402 Éclipse. Nel 2002 arriva il premio “Auto dell’Anno” per la compatta Peugeot 307 e, nel 2007, l’utilitaria Peugeot 207 diventa l’auto più venduta in Europa. Durante il decennio, vengono stabiliti diversi accordi di collaborazione: tra gli altri, la Toyota Peugeot Citroën Automobiles (TPCA) sviluppa tre inedite citycar (Citroën C1, Peugeot 107 e Toyota Aygo, praticamente identiche), con Mitsubishi debuttano i primi SUV (Citroën C-Crosser e Peugeot 4007, rebadging della Mitsubishi Outlander) e tre piccole auto a trazione completamente elettrica (Citroën C-Zero e Peugeot iOn, equivalenti alla Mitsubishi i-MiEV). Nel 2009, complice la crisi economica di quel periodo, la Peugeot 206 diventa 206 Plus: dai costi industriali ormai più che ammortizzati, viene aggiornata e proposta a prezzi bassi, inserendosi in una fascia di mercato dove Renault è presente con il Marchio low cost Dacia e il modello Clio Storia, insieme a Citroën C3 Classic e Fiat Punto Classic, vecchie serie mantenute in vendita con modifiche nulle o minime.

1.4. La crisi del 2008 e le conseguenze per il Gruppo

La crisi finanziaria del 2008, la più grave della storia dopo quella del 1929, impatta negativamente sull'economia reale, provocando una brusca contrazione del mercato automobilistico mondiale e mettendo in seria difficoltà molte aziende. Inizialmente, PSA Peugeot Citroën sembra non risentirne più di tanto.



Figura 6 – Peugeot RCZ

Nel 2010, celebrando i 200 anni di storia, Peugeot si presenta con una nuova immagine di Marca: viene ammodernato il logo e introdotto il nuovo claim “Motion & Emotion”, che sottolinea la centralità dell'emozione nell'esperienza di guida. La ricerca sulla propulsione

ibrida ed elettrica si intensifica e nascono modelli che testimoniano l'ulteriore upgrade attuato da Peugeot sotto tutti i punti di vista, come la sportiva RCZ (dallo stile unico e costruita nella stessa fabbrica in cui vengono assemblate anche alcune Aston Martin), la grande berlina 508 e la piccola 208 (l'ultima di una fortunata serie, promotrice della “Re-generation” del Brand attraverso stilemi inediti). Inoltre, si decide che le sigle dei modelli, eccezioni a parte, non cambieranno più con ogni nuova versione e termineranno con il numero 8⁵, mentre le vetture destinate ai mercati emergenti saranno contraddistinte dalla cifra finale 1.

Sempre nel 2010, Citroën introduce la gamma alternativa DS, il cui nome è quello di una celebre auto prodotta dal 1955 al 1975, particolarmente all'avanguardia per la sua epoca, chiamata anche “Squalo” o “Dea” (dalla pronuncia in francese di “DS”). Le vetture che ne fanno parte, molto



Figura 7 – Citroën DS5

⁵ La Peugeot 308, lanciata nel 2007, termina la sua carriera nel 2013. Secondo il meccanismo in uso ormai da decenni, l'erede dovrebbe chiamarsi 309, ma questa sigla è già stata adoperata in passato (in deroga alla norma) per un modello non troppo apprezzato. Per non creare confusione, Peugeot decide di arrestare la progressività dell'ultima cifra. Si dice che l'8 sia stato scelto perché considerato un numero fortunato in Cina, mercato promettente.

ricercate e rifinite, rappresentano alternative anticonvenzionali e premium nei rispettivi segmenti di mercato.

Ben presto, però, l'iniziale neutralità di PSA rispetto alla crisi del mercato viene meno e i problemi cominciano a diventare importanti. Il Gruppo paga cara la forte dipendenza dall'Europa, mercato in profonda recessione, oltre a dover sostenere un costo del lavoro decisamente alto, a causa del fatto che il grosso della produzione è in Francia. Le perdite sono enormi (200 milioni di euro al mese) nonostante i tagli ai costi fissi e la cessione di alcune attività. Inoltre, si decide di chiudere lo storico stabilimento di Aulnay-sous-Bois, fatto che comporta la perdita di 8.000 posti di lavoro. Nel 2012, viene sottoscritta una collaborazione con General Motors, gruppo americano proprietario di Opel, che acquisisce il 7% del capitale societario, diventando il secondo azionista dopo la famiglia Peugeot. L'accordo, oltre a un'iniezione di liquidità per PSA, è finalizzato al contenimento dei costi e all'aumento dell'efficienza, condividendo piattaforme e componenti su base globale, ma sono effetti di lungo termine e non immediati. Allo stesso tempo, lo Stato francese stanziava fondi per salvare il Gruppo e si vociferava di un suo possibile ingresso nell'azionariato. È proprio ciò che accade: a fine 2013, General Motors rinuncia al suo 7% (ma non alla partnership industriale) e, all'inizio del 2014, il Governo francese e Dongfeng, alleato cinese dal 1992, acquisiscono ciascuno il 14% dell'azionariato, la medesima quota detenuta dalla famiglia Peugeot, il che sancisce la fine del suo controllo dopo oltre 200 anni.

2. La gestione Tavares e i piani di rilancio

Dopo la redistribuzione dell'azionariato, un altro grande cambiamento interessa PSA Peugeot Citroën: a marzo 2014, Carlos Tavares, ex direttore operativo di Renault, viene eletto amministratore delegato del Gruppo. Il suo compito è recuperare una situazione di grave crisi, attuando manovre immediate e indovinate: una vera e propria corsa contro il tempo.



Figura 8 – Carlos Tavares

2.1. “Back in the Race”

Il 14 aprile 2014 viene annunciato il primo piano di rilancio: “Back in the Race” (“Ritorno alla competizione”). Consiste in una serie di strategie operative per il periodo 2014-2018, qui descritte considerando come riferimento la data di presentazione.

Innanzitutto, una diagnosi del Gruppo. Peugeot e Citroën sono realtà differenziate, ma i modelli sono troppi e si cannibalizzano a vicenda; la linea DS rappresenta una svolta premium ma, essendo parte della gamma Citroën, non è ancora percepita come qualcosa di diverso. In generale, occorre un orientamento al profitto che sembra non essere abbastanza forte, con l’obiettivo di diventare un Gruppo globale capace di garantire utili (nel 2016, al più tardi) e dalla forte impronta francese.

I punti chiave della strategia “Back in the Race” sono quattro.

- 1) Ulteriore differenziazione dei Marchi e miglior posizionamento a livello di prezzo (pricing power: capacità di influenzare la domanda del bene considerato, da migliorare agendo sul pricing gap rispetto al benchmark).

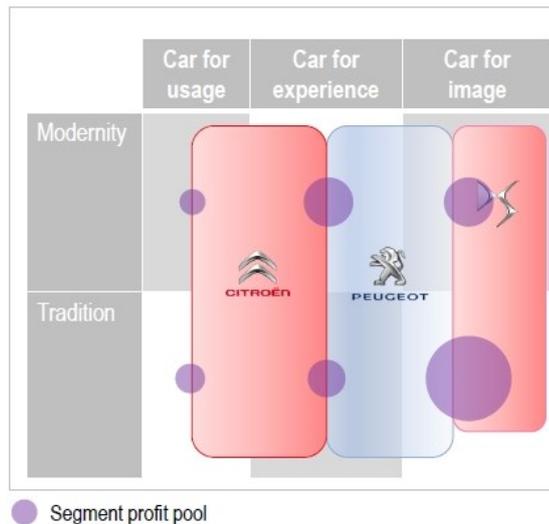


Figura 9 – I segmenti obiettivo di Peugeot, Citroën e DS (Groupe PSA, 2014)

DS diventerà un Brand premium a sé stante, caratterizzato da modelli

esclusivi e manovre di marketing focalizzate sulle aspettative del target, in primo luogo l'elevata qualità di prodotti e servizi. In Cina, mercato promettente in cui la scissione di DS da Citroën è già in atto, l'azione sarà particolarmente aggressiva, ma lo sviluppo passerà attraverso le 200 città più ricche del mondo. L'offerta si comporrà di berline e SUV concepiti per centrare il segmento di mercato individuato come obiettivo. L'attenzione rivolta a quest'ultimo genere di veicoli, rialzati e versatili, si deve al crescente interesse manifestato della clientela. Si noti il fatto che la voglia di premium è una tendenza del periodo: tra gli altri, Ford propone qualcosa di più esclusivo con la linea Vignale e alcuni modelli Renault sono disponibili in allestimento Initiale Paris, benché nessuno dei due sia un Marchio indipendente.

Peugeot diventerà un Costruttore generalista alto di gamma rivolto alla migliore concorrenza. Prosegue il consolidamento dell'immagine avviato con i nuovi modelli, tra cui la piccola 208 (l'inizio della "Re-generation"), il "City Crossover" 2008 (il primo della gamma) e la compatta 308 (connubio di eleganza, dinamismo e qualità senza compromessi), per migliorare la tenuta del valore. Si investe sul progresso del prodotto e del servizio, vengono definiti nuovi standard e il "modello 308" diventa un esempio per la gamma futura.

Citroën sarà un Marchio creativo e conveniente, secondo la filosofia design-to-value: stile moderno, comfort, tecnologia utile, prezzo concorrenziale. La carica innovatrice del Brand permane e ci si concentra sulle soluzioni originali

apprezzate dai clienti. Il posizionamento a livello di prezzo risulterà competitivo, così come il TCO (Total Cost of Ownership, costo riferito all'intera vita dell'auto che comprende prezzo di acquisto e oneri di gestione). Il modello C4 Cactus, anticonvenzionale fuori e dentro, è un manifesto dei nuovi principi e, per la carica innovatrice dello stile, verrà insignito del premio "World Car Design of the Year" nel 2015.



Figura 10 – Peugeot 308



Figura 11 – Citroën C4 Cactus

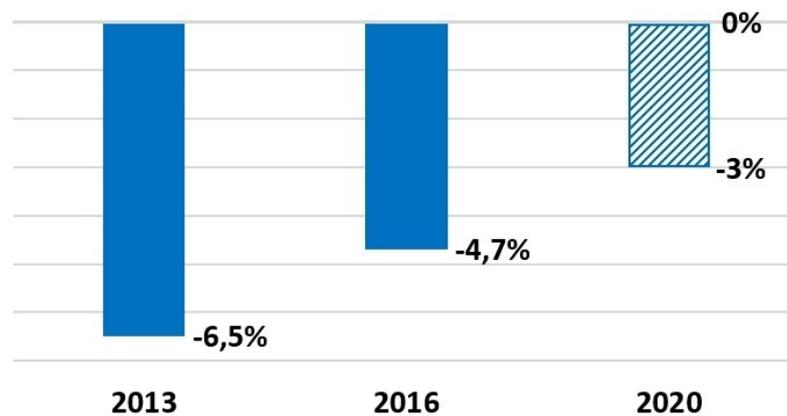


Figura 12 – Pricing gap di Peugeot vs benchmark in Europa

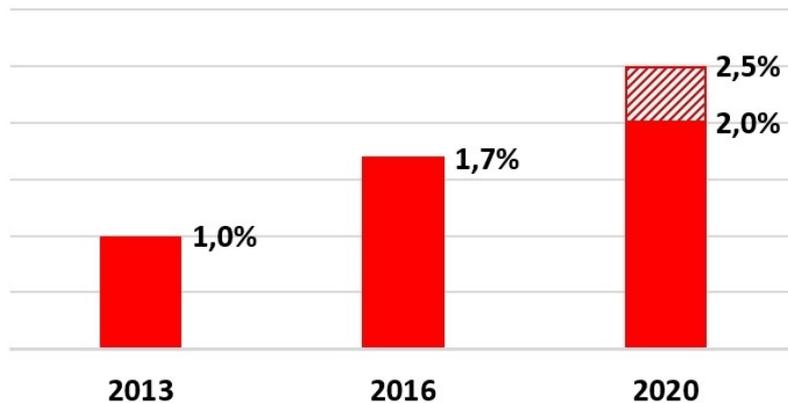


Figura 13 – Pricing gap di Citroën vs benchmark in Europa

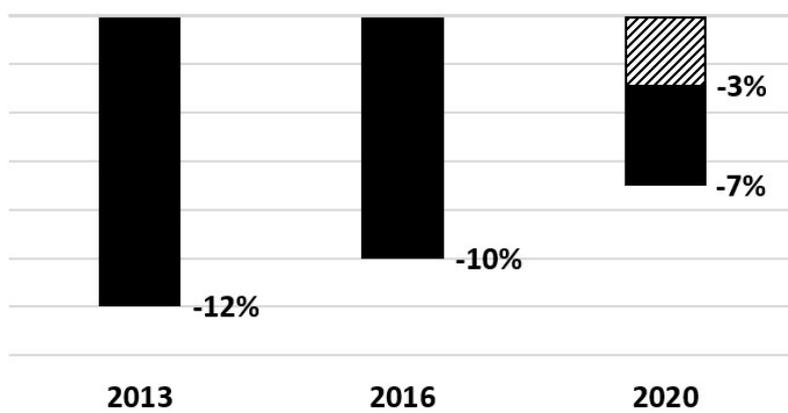


Figura 14 – Pricing gap di DS vs benchmark in Europa

2) Un piano di prodotto globale allineato alla domanda del mercato.

Gli attuali 45 modelli diventeranno 37 nel 2018 e 26 nel 2022. Saranno abbandonate le tipologie meno redditizie, come coupé e coupé-cabriolet, mentre verranno sviluppate quelle rivolte ai segmenti più profittevoli, come i veicoli multiuso, i crossover e i veicoli commerciali leggeri, razionalizzando le piattaforme di base. La vocazione delle vetture prodotte sarà sempre più globale, con l'obiettivo di incrementare la copertura del mercato complessivo dal 60% al 67% e quella dei segmenti remunerativi dal 46% al 69%. Inoltre, le risorse per ricerca e sviluppo verranno utilizzate in maniera più efficiente, soprattutto grazie alle sinergie in essere con General Motors, Toyota, Dongfeng... Tra i progetti in programma, una gamma ibrida di nuova generazione e il raggiungimento del miglior tasso medio di CO₂ (anidride carbonica) per chilometro in ciascun mercato.

3) Una crescita internazionale redditizia.

Innanzitutto, vengono individuate 6 aree geografiche in cui operare opportunamente: Cina e Sud-Est asiatico, Europa, Eurasia (include la Russia), Asia-Pacifico, America Latina, Medio Oriente e Africa. Per l'Europa, mercato in sofferenza, è prevista una crescita del 20% nel periodo 2013-2022. Destano interesse la Russia e l'America Latina, i cui tassi di crescita attesa sono rispettivamente del 44% e del 38%. L'incremento più importante riguarda la Cina (+74%), dove PSA intende superare il milione di auto vendute entro il 2020, sfruttando la partnership con Dongfeng anche per l'esportazione delle sue vetture verso Sud-Est asiatico e Asia-Pacifico (+26%). Verranno ricercate nuove opportunità anche in Africa e in Medio Oriente (+45%).

4) Miglioramento della competitività.

Con particolare attenzione all'Europa, PSA Peugeot-Citroën continuerà a ridurre la quantità di break-even dai 2,6 milioni di veicoli del 2013 a 2 milioni, riducendo i costi fissi, di prodotto e di inventario. Altro passaggio fondamentale, l'aumento dell'efficienza produttiva degli impianti. Infine, i Brand del Gruppo potranno disporre di azioni commerciali più efficienti grazie alla nuova partnership tra Banque PSA Finance e Santander.

In generale, "Back in the Race" segna un cambiamento della filosofia aziendale: il nuovo approccio è di tipo fortemente competitivo, focalizzato sul raggiungimento degli obiettivi ("Get the job done") e basato sulla cultura del profitto ("Cash is king"). Non si parlerà più di un Gruppo europeo che vende auto in tutto il mondo, ma di un vero e proprio Gruppo globale.

2.2. "Push to Pass"

Il piano "Back in the Race" non tarda a mostrare i suoi effetti. La Peugeot 308, portabandiera del nuovo spirito del Brand, si aggiudica il premio "Auto dell'Anno" per il 2014. Nello stesso anno, affrancandosi da Citroën, nasce il Marchio DS Automobiles, il cui claim "Spirit of Avant-garde" sottolinea la volontà di incarnare il savoir-faire del lusso francese e di proporsi come avanguardia, raccogliendo il testimone della celebre DS del 1955. In attesa dei nuovi modelli, vengono rivisti quelli già commercializzati.

In generale, Tavares riesce a far tornare PSA in utile già nel 2016, in netto anticipo rispetto alle previsioni. Viene quindi elaborato un nuovo piano di azione per il periodo 2016-2021, presentato il 5 aprile 2016 con il nome “Push to Pass” (“Spingere per sorpassare”). La descrizione considera come riferimento la data di presentazione.

Innanzitutto, “PSA Peugeot Citroën”, denominazione non più adeguata alla vision aziendale, diventa “Groupe PSA”, accompagnata da un nuovo logo.

Le nuove strategie implicano una trasformazione di tipo customer driven, con il cliente al centro dell’attenzione: il concetto di “possesso” viene sostituito da quello di “esperienza”, non si parla più di “auto” ma di “mobilità”, i business diventano molteplici e la prospettiva non è più locale, ma globale. Gli importanti obiettivi di crescita (6% di margine operativo medio e 15% di ricavi in più entro il 2021) vanno raggiunti continuando a ridurre i costi e a migliorare il pricing, investendo sulla digitalizzazione.

Sono previste 26 nuove automobili sviluppate sulla base di 2 piattaforme modulari, capaci di ospitare motorizzazione termiche ed elettriche. Inoltre, debutteranno 8 nuovi veicoli commerciali e un inedito pick-up, strategico per determinati mercati. Almeno una nuova vettura verrà lanciata in ogni regione, da parte di ciascun Brand, ogni anno; l’età media della gamma sarà di 3,5 anni entro il 2018. Un intenso progresso tecnologico riguarderà il contenimento delle emissioni, la vita a bordo (sinergia con il mondo degli smartphone nel 2016, aggiornamenti “over the air” nel 2018, interazione con la realtà esterna nel 2020), l’elettrificazione (previsti 7 veicoli ibridi ricaricabili plug-in e 4 completamente a batteria entro il 2021) e la guida autonoma (marcia assistita nel traffico nel 2018, funzioni “hands off” nel 2020 e “eyes off”, in grado di sostituire completamente il guidatore, nel 2021). Prosegue la differenziazione dei Brand: Peugeot primo generalista della fascia alta del mercato, Citroën “people minded” concentrato su personalità, innovazione, comfort e prezzi competitivi, DS Automobiles premium a tutto tondo. Per quanto riguarda il pricing power, Peugeot raggiungerà un livello prossimo al benchmark europeo, le proposte di Citroën saranno sempre più concorrenziali e DS Automobiles, in svantaggio poiché Brand di recente introduzione, migliorerà il suo impatto grazie al costante lavoro di consolidamento dell’immagine (Brand building rate, equivalente al concetto di Brand loyalty).

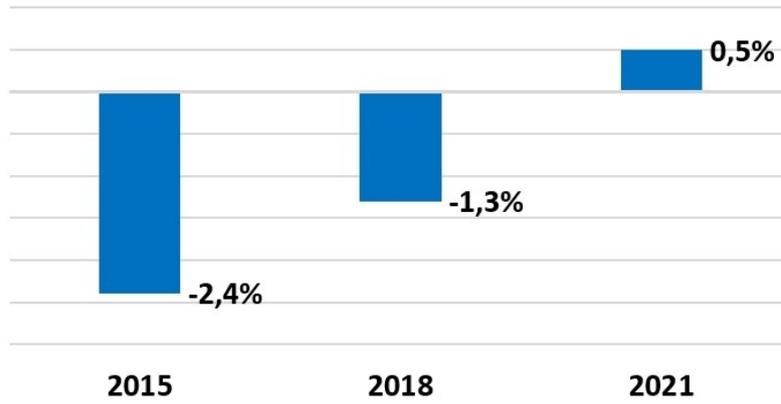


Figura 15 – Pricing power di Peugeot vs benchmark in Europa

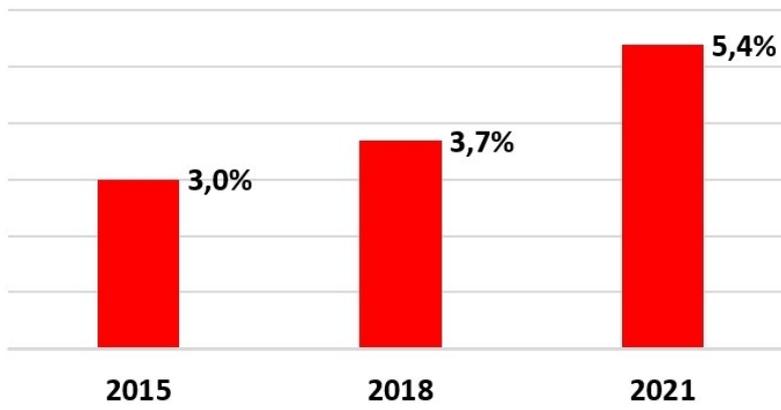


Figura 16 – Pricing power di Citroën vs benchmark in Europa

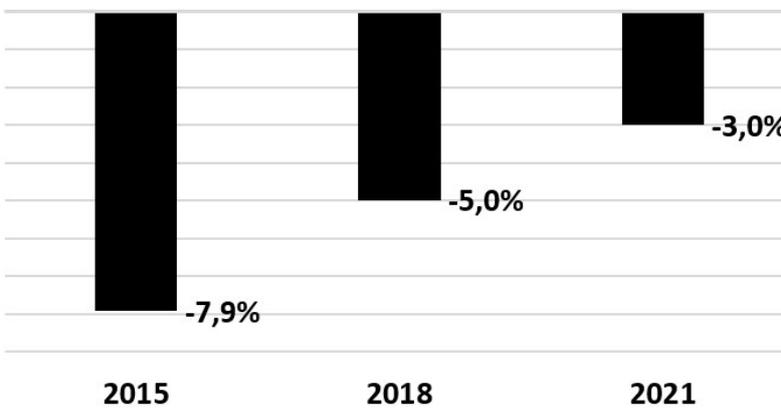


Figura 17 – Pricing power di DS Automobiles vs benchmark in Europa

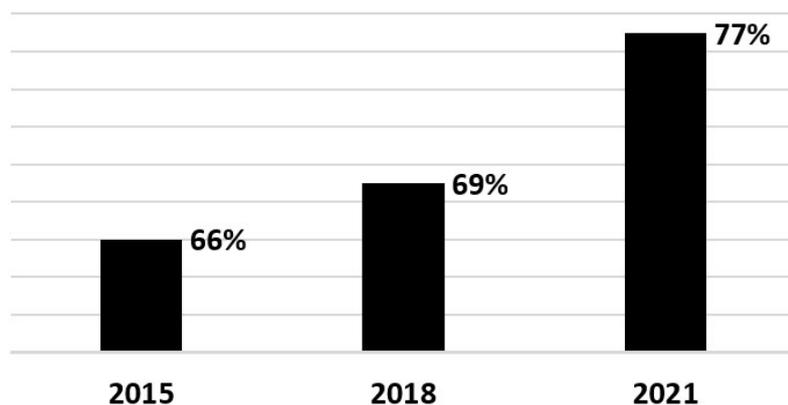


Figura 18 – Brand building rate di DS Automobiles

Per quanto riguarda i mercati, l'Europa rimarrà il primo per margini fino al 2018 e il secondo per market share, con particolare rilevanza per i veicoli commerciali leggeri. In Cina e nel Sud-Est asiatico verrà superato il milione di unità vendute, debutteranno ibride ed elettriche ed è prevista l'apertura di un nuovo impianto produttivo. Buone prospettive anche per l'America Latina e l'Eurasia (che include la Russia), dove verrà incrementata la produzione locale e i volumi di vendita raddoppieranno o quadruplicheranno, generando profitti. Aspettative positive per Africa e Medio Oriente: sono previsti nuovi stabilimenti in Iran, Algeria e Marocco, che copriranno buona parte del fabbisogno. Nelle aree India e Asia-Pacifico è in programma una partnership che renderà significativa la presenza del Gruppo. Su scala globale, le nuove proposte lanciate saranno ben 121.

Groupe PSA intende diventare un fornitore di servizi per la mobilità a tutto tondo, svincolandosi dalla semplice vendita di veicoli, per aumentare il bacino di utenza. Superando il concetto di "possesso" e offrendo a ciascun cliente un'esperienza di utilizzo personalizzata, verranno sviluppate nuove formule commerciali ("Pay as you drive", "Pay how you drive"). Un'altra opportunità di business viene individuata nel postvendita: Groupe PSA offrirà protocolli operativi e ricambi originali insieme a proposte più convenienti (circuiti Eurorepar e Mister Auto). Inoltre, è prevista la creazione di una piattaforma online dedicata al mercato dell'usato B2B, B2C e C2C, per tutti i Brand. Pianificati investimenti anche sul fronte del car sharing in prospettiva B2C e B2B.

Infine, il progressivo ritorno di Groupe PSA in Nord America, iniziando con soluzioni di mobilità alternative al classico acquisto.

Già nel 2016, il nuovo approccio proposto dal piano “Push to Pass” si concretizza in due modelli particolarmente apprezzati dal pubblico. Citroën lancia la terza generazione di una delle sue vetture più celebri, la C3: ispirata alla C4 Cactus, fuori è ricca di richiami al mondo dei SUV, dentro è moderna e confortevole e, in generale, è personalizzabile e tecnologica. Peugeot rinnova il modello 3008: costruito sulla piattaforma EMP2 (Efficient Modular Platform), la stessa della 308, si trasforma da crossover a SUV di medie dimensioni, proponendo stile raffinato, interni rivoluzionari, qualità e dotazioni di alto livello.



Figura 19 – Citroën C3 e Peugeot 3008

Nello stesso anno, Groupe PSA lancia Free2Move, nuovo Brand dedicato ai servizi di mobilità per privati e aziende, come i noleggi e il car sharing (in un'unica piattaforma, facilmente utilizzabile tramite una app per smartphone, sono disponibili diversi fornitori). Oltre all'Europa, sarà il primo passo compiuto dal Gruppo negli Stati Uniti. Nel 2017, è la volta del primo modello DS Automobiles concepito interamente dopo la scissione da Citroën, il SUV DS 7 Crossback: costruito anch'esso sulla piattaforma EMP2, è ricercatissimo e opulento sia fuori che dentro, pronto a sfidare la concorrenza premium (Audi è una rivale designata).



Figura 20 – DS 7 Crossback

2.3. “PACE!”

Il 6 marzo 2017, in occasione del Salone di Ginevra, Groupe PSA annuncia di aver acquisito da General Motors i Marchi Opel e Vauxhall (contraltare inglese), insieme alle attività finanziarie svolte con BNP-Paribas. L'operazione si deve alle perdite costanti e profonde fatte registrare dai due Brand per diversi anni.

È un affare di stampo europeo, apparentemente in controtendenza rispetto alla visione globale proposta dal piano “Push to Pass”, ma le ragioni sono diverse. Innanzitutto, la forza del Gruppo: PSA può ora diventare la seconda realtà in Europa per quota di mercato, alle spalle di Volkswagen. Se è vero che è un mercato saturo, è altrettanto vero che va presieduto, nonostante tutto. Stesso discorso per la capacità produttiva: l'aumento è significativo, sebbene i costi industriali siano alti. La gamma Opel è abbastanza sovrapponibile a quella di Peugeot e Citroën, poiché tutti e tre sono generalisti, ma la sinergia permetterà di gestire il ciclo di vita di modelli equivalenti per ottenere volumi di vendite sempre superiori alla quota di pareggio, ammortizzando gli investimenti su una base più ampia. Di rilievo la questione B2B: chi si occupa di acquisto e gestione di flotte preferisce lavorare con Costruttori dall'offerta trasversale e Groupe PSA, con una gamma ulteriore, può acquisire maggiore importanza. Da non dimenticare poi il fatto che BNP-Paribas è legata a Findomestic e Arval, nomi di peso in questo settore.

Il 9 novembre dello stesso anno viene presentato un piano di risanamento per Opel/Vauxhall, denominato “PACE!”. Il nome riflette gli intenti della strategia: è l'acronimo di Profitability, Agility, Collaboration, Enablement, ma anche di Performance, Accountability, Customer focus, Empowerment.

L'obiettivo principale è tornare all'utile entro il 2020, facendo leva su quattro aspetti.

- 1) Abbattimento delle emissioni inquinanti ed elettrificazione.

Adattando la gamma e sfruttando le tecnologie di Groupe PSA, sarà possibile rispettare la soglia massima prevista dalla normativa europea per le emissioni inquinanti (95 grammi di CO₂ per chilometro). Inoltre, verranno elettrificati 4 modelli entro il 2020 (la nuova Opel Corsa sarà la prima utilitaria 100% elettrica), per poi coinvolgere l'intera gamma entro il 2024.

- 2) Maggiore competitività.

Maggiore efficienza, sinergie con il Gruppo e contenimento dei costi coinvolgeranno tutti i settori (acquisti, ricerca e sviluppo, produzione...). Entro il 2024, tutte le vetture Opel saranno basate sulle piattaforme PSA EMP2 e CMP (Common Modular Platform, chiamata anche EMP1), entrambe predisposte per l'elettrificazione. Discorso analogo per i motori e le trasmissioni. I veicoli, però, saranno ancora ingegnerizzati nella sede di Rüsselsheim, in Germania, che diventerà un centro di ricerca e sviluppo per i nuovi sistemi di propulsione, le tecnologie di assistenza alla guida avanzate e così via.

3) Posizionamento chiaro dei Marchi.

“Il futuro appartiene a tutti” è il nuovo claim di Opel. L'azienda vuole continuare a democratizzare le tecnologie che sviluppa, viste come miglioramento della qualità della vita e non come lusso elitario. Inoltre, al pari del resto del Gruppo di cui ora fa parte, Opel non sarà più solo un costruttore di automobili ma un fornitore di servizi per la mobilità. Il logo, rivisto, segue la stessa filosofia: è ancora il famoso cerchio con il fulmine (“Blitz” in tedesco), ma la grafica diventa essenziale, esattamente come il nuovo approccio del Brand. Gli stessi principi valgono per Vauxhall, dimensione identica in tutto e per tutto.

Verrà incrementato il pricing power, così come la qualità del prodotto e del servizio, la soddisfazione della clientela e la Brand loyalty.

Entro il 2021, il 40% delle vendite sarà costituito da SUV, secondo l'attuale tendenza del mercato.

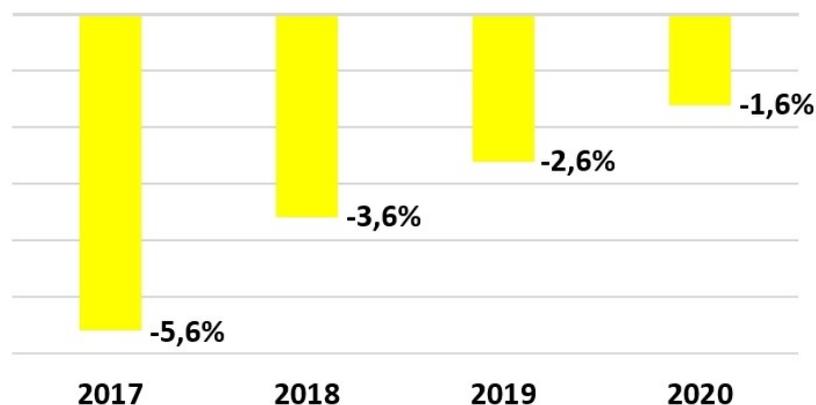


Figura 21 – Pricing power di Opel vs benchmark in Europa

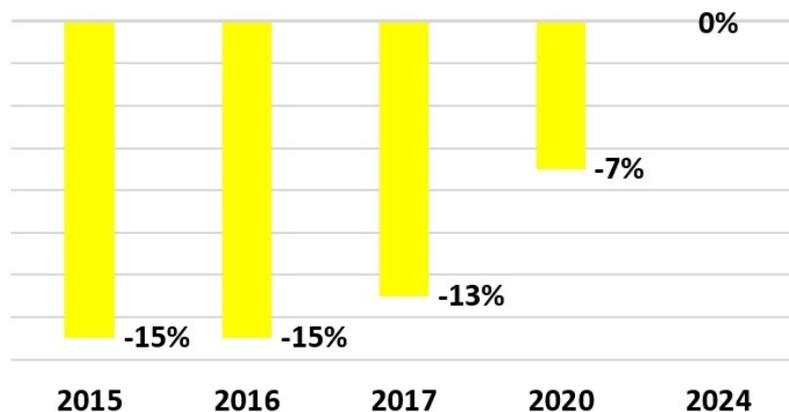


Figura 22 – Brand loyalty di Opel vs benchmark

4) Offensiva commerciale profittevole.

Sono previsti 9 nuovi lanci entro il 2020. La complessità della gamma verrà ridotta e ci si concentrerà sulle versioni chiave. Il primo modello del nuovo corso sarà un veicolo commerciale leggero, il Combo, che contribuirà all'incentivazione del mercato di riferimento.

La presenza di Opel su scala globale assumerà un peso maggiore. Come già previsto per gli altri Brand nel piano "Push to Pass", nuove opportunità verranno dal postvendita e dall'introduzione di formule commerciali alternative al classico acquisto, sfruttando il ruolo di prim'ordine di BNP-Paribas.

2.4. I risultati ottenuti nel 2018



Figura 23 – Opel Grandland X

L'acquisizione di Opel/Vauxhall determina un consolidamento della partnership avviata nel 2012. Nel 2017 vengono presentati due modelli frutto della sinergia, entrambi appartenenti alla galassia delle vetture rialzate: la Crossland X, un po' monovolume e un po' crossover, utilizza piattaforma, meccanica e componentistica di altri modelli del Gruppo, come pure la Grandland X, vero e proprio SUV, alter ego della Peugeot 3008. Nonostante tale condivisione, l'identità delle due automobili è ben distinta.

Citroën, dopo aver introdotto la C3 Aircross, versione rialzata della C3, rinnova la C4 Cactus, che diventa una compatta a ruote alte (viene presentata come “berlina”). La più grande C5 Aircross, tecnicamente simile a DS 7 Crossback, Opel Grandland X e Peugeot 3008, è l’ennesima variazione sul tema crossover/SUV.



Figura 24 – Citroën C5 Aircross

Peugeot prosegue lungo il percorso già delineato e, nel 2018, lancia la vettura di punta della gamma, massima espressione della filosofia del Brand: si tratta della 508, sviluppata sulla piattaforma EMP2, completamente rinnovata a livello di stile (è una berlina-coupé), dal livello qualitativo e tecnologico decisamente elevato, in grado di rivaleggiare con la migliore concorrenza.



Figura 25 – Peugeot 508

Infine, un veicolo multispazio, basato ancora sulla piattaforma EMP2 e connotato specificamente secondo i canoni di ciascun Marchio: debuttano Citroën Berlingo, Opel Combo Life e Peugeot Rifter, insieme alle rispettive versioni commerciali.



Figura 26 – Citroën Berlingo, Opel Combo Life e Peugeot Rifter

Tutto ciò determina un’ottima congiuntura per Groupe PSA e i risultati conseguiti nel 2018 sono positivi. I veicoli venduti nel mondo sono 3.877.765, in aumento del 6,8%

rispetto al 2017. Il trend si conferma positivo per il quinto anno consecutivo, nonostante un contesto generale non favorevole: l'introduzione del nuovo ciclo di omologazione WLTP⁶ dal primo settembre 2018 (ogni auto immatricolata a partire da questa data deve rispettare tale standard, pena la non vendibilità), la Brexit, il calo della domanda di veicoli Diesel, le tensioni internazionali (come le sanzioni imposte dagli Stati Uniti all'Iran, che hanno costretto Groupe PSA a ridimensionare le attività nel Paese)...

La prima parte del programma "Push to Pass" risulta completata, con ottimi risultati. Grande soddisfazione da Opel: dopo ben 17 anni di passività e a distanza di poco più di uno dal piano di risanamento "PACE!", il bilancio è in utile e la gamma presenta il miglior mix prodotto/prezzo/mercato di sempre.

Diversi modelli del Gruppo continuano a ricevere riconoscimenti, come i veicoli commerciali leggeri Citroën Berlingo, Opel/Vauxhall Combo e Peugeot Partner, insigniti del premio "International Van of the Year" per il 2019, confermando la leadership europea di Groupe PSA in questo settore. Le proposte appartenenti alla categoria crossover/SUV sono un successo per ogni Marchio.

In Europa, Peugeot e Citroën ottengono i progressi più rilevanti, ciascuno con il 5% in più di vendite, classificandosi tra i 10 Brand migliori. Peugeot si conferma leader nel segmento SUV, prima in Spagna e prima in Francia nel comparto automobili B2C e B2B. Citroën raggiunge il miglior livello di vendite degli ultimi 7 anni. DS Automobiles fa registrare un aumento del 6,7%, grazie alla nuova DS 7 Crossback. Opel/Vauxhall continua a riscuotere consensi con la famiglia dei crossover/SUV. Groupe PSA consegue risultati migliori rispetto al mercato generale e migliora in tutti i principali Paesi del Continente.

Per quanto riguarda le aree extraeuropee, la tendenza è positiva, ma non ovunque. La prima zona critica è la Cina: a dispetto delle previsioni, il mercato locale è in calo dello 0,8%, fatto che determina una riduzione delle vendite pari al 32,2% e la necessità di ridefinire le strategie da attuare. Un altro mercato in sofferenza è l'America Latina, in

⁶ WLTP è la sigla di Worldwide harmonized Light vehicles Test Procedure, un nuovo ciclo di omologazione europeo che, affiancato dal protocollo RDE (Real Driving Emissions), sostituisce il vecchio metodo, datato 1996. Anche a causa dei recenti scandali in materia di emissioni inquinanti, come il "Dieselgate" che ha coinvolto Volkswagen, si è deciso di introdurre un nuovo test per ridurre lo scarto tra valori dichiarati e reali: si utilizza un ciclo più complesso, si sfrutta maggiormente il motore, si limitano le tolleranze per alcuni parametri e la durata della prova è maggiore.

cui pesano il difficile contesto economico dell'Argentina (-45%) e il calo registrato in Brasile.

3. Groupe PSA oggi: un'indagine di mercato sulla percezione dei Brand

3.1. Il posizionamento e l'immagine di Marca

L'analisi dei più recenti piani di azione di Groupe PSA ha mostrato come a ciascun Brand corrisponda un determinato complesso di idee, sulla base delle quali vengono compiute scelte diverse, orientate al raggiungimento di obiettivi altrettanto differenti. In un contesto del genere, la strategia aziendale mira a differenziare prodotti e immagine rispetto alla concorrenza. Numerose categorie merceologiche includono una miriade di proposte che genera un eccesso di stimoli, difficilmente gestibile da parte di un consumatore. Il mercato tende ad apparire sempre meno diversificato, dunque risulta importante creare e veicolare qualità distintive che permettano a un potenziale acquirente di orientarsi all'interno di tale ridondanza.

Il posizionamento non ha un'origine precisa. Approcci del genere risalgono ai primi decenni del Novecento, ma il concetto viene introdotto in letteratura tra la fine degli anni Sessanta e l'inizio degli anni Ottanta: i pubblicitari Ries e Trout (1981) lo definiscono come «la concezione di un prodotto e della sua immagine allo scopo di dargli, nel giudizio del consumatore, un posto favorevole e diverso da quello occupato dai prodotti concorrenti». Kotler (1986) afferma che il posizionamento è «l'insieme di iniziative volte a definire le caratteristiche del prodotto dell'impresa e ad impostare il marketing mix più adatto per attribuire una certa posizione al prodotto nella mente del consumatore».

Nel cosiddetto “modello STP”, il posizionamento segue la segmentazione e il targeting. Prevede una prima fase di marketing analitico, in cui si definiscono gli aspetti rilevanti della categoria alla quale un prodotto o un servizio appartiene. In seguito, viene strutturata una strategia competitiva in termini di marketing mix. Il monitoraggio dello stato del Brand rispetto al posizionamento desiderato permette di verificare l'efficacia delle azioni intraprese e, se necessario, di modificarle.

È fondamentale penetrare la mente del consumatore, orientandone il pensiero e le scelte, ma non si tratta solo di comunicazione efficace: non basta dire di essere diversi e migliori rispetto alla concorrenza, è necessario darne prova. A questo proposito,

Myers (1996) sostiene che una valida strategia di posizionamento deve tener conto di tre parametri: unicità, importanza/desiderabilità e coerenza/credibilità.

- L'unicità è strettamente legata all'identità del Marchio e alla differenziazione: come accennato, il consumatore è soggetto a una moltitudine di segnali informativi ed è disorientato, dunque occorre portare alla sua attenzione uno o più aspetti caratterizzanti, per emergere dalla confusione del mercato e raggiungere il target desiderato.
- La diversità non è fine a sé stessa: facendo leva sui requisiti che un potenziale acquirente giudica importanti, un prodotto o un servizio deve risultare in grado di soddisfare una o più esigenze, diventando desiderabile. Questa percezione va poi alimentata attraverso opportune campagne di comunicazione.
- L'operato di un'azienda deve essere coerente con il suo pensiero e con le idee espresse, generando credibilità, un valore aggiunto per ogni azione intrapresa.

Il “Peugeot i-Cockpit” è un esempio che sintetizza efficacemente i concetti appena presentati. Si tratta di un'impostazione del posto di guida profondamente rivisitata, unica nel suo genere. Il volante di dimensioni ridotte rispetto alla norma offre una migliore manovrabilità, riduce l'ampiezza dei movimenti, incrementa l'agilità e la prontezza di risposta da parte del conducente. Il quadro strumenti, eventualmente digitale e configurabile, risulta spostato in alto, avvicinato allo sguardo del guidatore e visualizzato non più attraverso il volante, ma al di sopra dello stesso (head-up), aumentando il comfort. Infine, l'ampio touchscreen centrale permette di gestire comodamente ogni funzione della vettura, consentendo l'eliminazione della maggior parte dei comandi fisici. È evidente il legame tra innovazione e benefici attesi.



Figura 27 – Il “Peugeot i-Cockpit” del modello 3008

Il posizionamento discende dunque da una proposta di valore in termini di vantaggi, tangibili o intangibili, che un consumatore ottiene scegliendo un determinato prodotto

o servizio. Associando tali vantaggi alla dimensione dell'ambito competitivo, Porter (1987) individua quattro strategie di base.

| | | VANTAGGIO COMPETITIVO | |
|--------------------|-----------|---------------------------------|--|
| | | COSTO RIDOTTO | DIFFERENZIAZIONE |
| AMBITO COMPETITIVO | AMPIO | LEADERSHIP DI COSTO | LEADERSHIP DI DIFFERENZIAZIONE |
| | RISTRETTO | FOCALIZZAZIONE SUL COSTO | FOCALIZZAZIONE SULLA DIFFERENZIAZIONE |

Tabella 1 – Le strategie di base di Porter

Come si evince dalla Tabella 1, il vantaggio competitivo può risiedere nel costo ridotto (quindi in un pricing più conveniente rispetto alla concorrenza) o nella differenziazione, nell'ipotesi che un acquirente sia disposto a pagare di più a fronte di benefici aggiuntivi. Un'azienda può agire in un intero settore o in un particolare segmento: nel primo caso acquisisce una posizione di leadership, nel secondo si focalizza su un determinato aspetto. Porter considera mutuamente esclusivi la differenziazione e il basso costo ma, combinando i due parametri e variandone l'entità, si possono definire i quattro ulteriori scenari tipici riportati nella Tabella 2 (de Chernatony et al., 2011).

| | | COSTO | |
|------------------|-------|---------------------------|------------------------|
| | | BASSO | ALTO |
| DIFFERENZIAZIONE | ALTA | POWER BRAND | BENEFITS BRAND |
| | BASSA | PRODUCTIVITY BRAND | COMMODITY BRAND |

Tabella 2 – Classificazione dei Brand su base strategica

- Un *power Brand* offre un alto grado di differenziazione a fronte di un costo non elevato. I numerosi benefici ottenibili rispetto alla concorrenza generano

grande soddisfazione negli acquirenti, di conseguenza le quote di mercato sono rilevanti e i vantaggi che ne derivano si traducono in prezzi più favorevoli. Mantenere alta la customer satisfaction garantisce il funzionamento del suddetto ciclo.

- Se anche il costo è alto, invece, si tratta di un *benefits Brand*. È il caso di un'azienda che opera su un fronte ristretto, cercando di soddisfare le esigenze del segmento obiettivo meglio di quanto possano fare i concorrenti che agiscono in un ambito più ampio. Tanto più spinta è la differenziazione, quanto più alta è la soddisfazione. Accade spesso che un abbassamento del prezzo venga visto come un disvalore per il Marchio: in tal caso, va evitato.
- Bassa differenziazione e basso costo caratterizzano un *productivity Brand*. Prodotti o servizi di questo tipo puntano a soddisfare le esigenze di coloro che badano alla convenienza. È necessario un controllo assoluto del costo, poiché diventerebbe difficile competere con una concorrenza maggiormente efficiente e magari più caratterizzata.
- Infine, un *commodity Brand* non è particolarmente diversificato né economico. È una condizione sfavorevole e può essere pericolosa per la sopravvivenza del Marchio: a parità di valore offerto, verrà scelta una proposta più conveniente.

In definitiva, il posizionamento condiziona fortemente l'immagine di Marca (Brand image), intesa come un complesso di idee che sintetizza i giudizi espressi dal pubblico. Il concetto coinvolge fattori tangibili e non, come le qualità dell'offerta, la comunicazione e la distribuzione.

Generare un'immagine di Marca positiva e mantenerla tale significa capitalizzare valore. Una condizione di questo tipo è già di per sé un vantaggio competitivo poiché rende un prodotto o un servizio meno sostituibile nella mente di un consumatore, che per sua natura tende a manifestare una certa inerzia al cambiamento. In questo modo, la fedeltà al Marchio (Brand loyalty) aumenta.

La Brand image non va confusa con la Brand identity. L'identità di Marca riguarda la dimensione dell'azienda, l'orientamento e gli obiettivi che vengono trasmessi. Il pubblico percepisce tutto ciò e crea una sua visione, che può differire dal messaggio originale: questa è l'immagine di Marca.

Tra le analisi più accreditate in letteratura, il modello di Keller del 1993 (Figura 28) sviluppa l'idea di Brand image all'interno di una trattazione più ampia che riguarda la Brand equity (il valore della Marca).

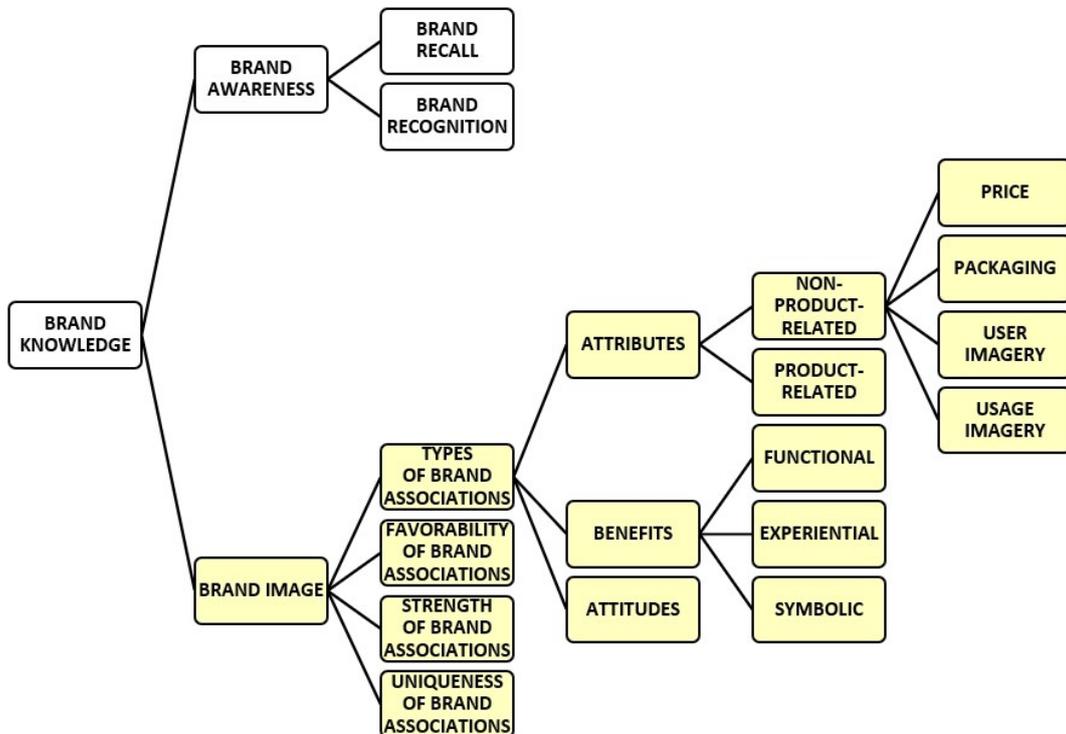


Figura 28 – Il modello di Keller

Il fattore fondamentale è la Brand knowledge, la conoscenza che i consumatori hanno della Marca, concepita come un nodo mentale a cui è collegata una serie di associazioni, altro concetto di base. Tale conoscenza dipende da due dimensioni: la Brand awareness (consapevolezza) e, appunto, la Brand image, che si riflette proprio nelle associazioni fatte alla Marca, classificate secondo il livello di astrazione come attributi, benefici o atteggiamenti.

- Sono attributi gli aspetti descrittivi di un prodotto o un servizio. Gli attributi legati al prodotto costituiscono caratteristiche intrinseche che gli consentono di svolgere la sua funzione, quelli non legati al prodotto riguardano l'acquisto o il consumo. Poiché i primi sono facilmente identificabili, nel modello vengono elaborati solo i secondi: il prezzo, il confezionamento, la tipologia di utente e la situazione di utilizzo.
- I benefici sono i vantaggi che i consumatori pensano di ottenere da un prodotto o un servizio. I benefici funzionali sono legati agli attributi propri del prodotto e a motivazioni alquanto semplici, come il soddisfacimento di un bisogno

fisiologico o la risoluzione di un problema. I benefici esperienziali dipendono dagli stessi attributi, ma si riferiscono alle sensazioni derivanti dall'utilizzo (piacere sensoriale, stimolazione cognitiva...). I benefici simbolici corrispondono agli attributi non legati al prodotto e riguardano il bisogno di affermazione personale e di approvazione da parte della società.

- Gli atteggiamenti vengono definiti come le valutazioni generali espresse dai consumatori a proposito di un Brand. Secondo un approccio basato sull'aspettativa, sono il prodotto delle convinzioni possedute (la misura in cui un Marchio ha una serie di attributi e benefici) e del giudizio espresso su tali convinzioni (quanto è positivo il fatto che un Marchio abbia determinati attributi e benefici).

Associazioni che siano anche vantaggiose, forti e uniche dimostrano un elevato grado di soddisfazione e caratterizzano una Marca dall'immagine solida e dal valore importante, a beneficio della fidelizzazione e di eventuali strategie espansive (Brand extension).

3.2. La struttura dell'indagine di mercato

Gettati i fondamenti teorici del discorso, viene presentata un'indagine di mercato svolta allo scopo di definire l'immagine dei Marchi di Groupe PSA, valutando la percezione della clientela rispetto alla concorrenza. In questo modo, sarà possibile provare l'efficacia delle strategie adottate, cogliendo eventuali differenze tra gli intenti del management e la risposta da parte dei consumatori.

3.2.1. La definizione degli attributi chiave

La costruzione dell'indagine di mercato è iniziata con la definizione degli attributi chiave da proporre agli intervistati. A tale scopo, sono stati analizzati gli aspetti che un potenziale acquirente considera per scegliere una nuova automobile, quali ad esempio lo stile degli esterni e degli interni, la qualità costruttiva, i contenuti tecnici e tecnologici, la dinamica di guida, le condizioni commerciali ecc.

Sono stati effettuati dei focus group a cui hanno partecipato individui appassionati di automobilismo, diversi per caratteristiche socio-demografiche. I dibattiti, mirati a determinare i parametri che condizionano maggiormente la valutazione di una vettura,

si sono rivelati ampi e le idee emerse sono state utilizzate per costruire e validare la suddetta lista.

Gli attributi chiave proposti alla fine di questa prima fase sono 14, come di seguito elencati e descritti.

- *Esterni – Eleganza*

Si riferisce al grado di raffinatezza dell'auto vista da fuori.

- *Esterni – Sportività*

Il dinamismo e l'aggressività della carrozzeria.

- *Interni – Stile innovativo*

La modernità dell'abitacolo: forme, accostamenti dei materiali...

- *Interni – Comfort*

Il livello della qualità della vita a bordo. I sedili sono comodi? L'ergonomia è di buon livello?

- *Originalità*

È un'automobile dall'aspetto convenzionale oppure dice qualcosa di nuovo?

- *Possibilità di personalizzazione*

È disponibile un buon numero di colori per la carrozzeria, elementi a contrasto (tetto, gusci dei retrovisori...), ambienti interni, rivestimenti, equipaggiamenti opzionali e così via?

- *Qualità dei materiali*

Plastiche, tessuti, pellami e quant'altro sono piacevoli al tatto? L'auto è costruita bene?

- *Tecnologia*

Si riferisce alla dotazione tecnologica del veicolo: sistema multimediale (audio, navigazione, connettività avanzata per smartphone...), assistenza al parcheggio (sonora, visiva, parcheggio automatico), accesso e avviamento a mani libere...

- *Sicurezza*

Il livello di sicurezza attiva e passiva dell'automobile e la percezione che ne deriva. Sono inclusi gli ADAS (Advanced Driver Assistance Systems), oggi ritenuti fondamentali anche a livello normativo: monitoraggio della stanchezza

del guidatore, avviso di superamento involontario della linea di carreggiata, mantenimento in corsia, frenata automatica di emergenza...

- *Servizi di bordo connessi*

Sono servizi fruibili attraverso Internet (grazie a un modulo telematico integrato nell'auto oppure utilizzando la rete dati del proprio smartphone) che migliorano l'esperienza di guida: funzioni legate alla navigazione (traffico in tempo reale, stazioni di servizio e prezzi del carburante, disponibilità e tariffe per i parcheggi, meteo...), richiesta di soccorso automatica in caso di incidente, call center disponibile in ogni momento...

- *Comportamento su strada*

Si riferisce alle sensazioni che la vettura in marcia trasmette al guidatore e ai passeggeri.

- *Possibilità di distinguersi*

Tale attributo è legato al concetto di status symbol: l'automobile considerata è un elemento di spicco per il possessore?

- *Prezzo*

Il prezzo di vendita (vettura, opzioni...) è ritenuto ragionevole?

- *Scontistica*

Quanto sono vantaggiose le condizioni commerciali offerte (sconti, finanziamenti...)?

3.2.2. La costruzione del questionario per l'indagine quantitativa

Il questionario comprende tre sezioni: *Valutazione dell'importanza*, *Valutazione della soddisfazione* e *Qualche informazione su di lei*.

Dopo una breve presentazione del contesto e dello scopo dell'indagine, l'intervistato è invitato a rispondere con sincerità e spontaneità. Segue un'esplicitazione sul trattamento dei dati raccolti in forma aggregata e nel rispetto della privacy.

Nella prima sezione, *Valutazione dell'importanza*, viene rilevata l'importanza degli attributi chiave nella scelta dell'automobile. Si chiede all'intervistato di esprimere il suo parere per ciascuno degli aspetti proposti utilizzando una scala di valori compresa tra 1 e 9, dove 1 corrisponde al giudizio *Poco importante*, 9 a *Molto importante* e 5 (valore di centro) all'indifferenza.

Nella seconda sezione, *Valutazione della soddisfazione*, viene invece misurata la soddisfazione dell'intervistato. Questa parte del questionario è divisa in più sottosezioni.

Nella prima sottosezione si chiede di indicare qual è il modello del Brand Citroën/DS Automobiles/Opel/Peugeot a cui l'intervistato è interessato. L'obiettivo è duplice: capire su quale base vengono espressi i giudizi (influenzati dalle caratteristiche della specifica automobile considerata) e determinare quali sono i modelli di maggiore gradimento, dunque le tendenze del pubblico. La seconda richiesta riguarda la definizione di un Marchio che l'intervistato ritiene alternativo rispetto a quello in esame, vale a dire una Casa automobilistica la cui gamma include un modello che rappresenta una potenziale scelta per il cliente. La lista indica in maniera esplicita i Brand filosoficamente più vicini all'oggetto dell'analisi, ma consente di scriverne un altro qualsiasi.

Nella seconda sottosezione, l'intervistato è invitato a esprimere un parere sul Marchio considerato e su quello alternativo precedentemente scelto. Il giudizio è di tipo comparativo (benchmarking): si valuta la prima azienda in funzione della seconda e viceversa. Gli attributi chiave inseriti in questa fase sono valutabili anche in assenza di un contatto diretto con l'automobile di interesse: *Esterni – Eleganza, Esterni – Sportività, Interni – Stile innovativo, Originalità e Possibilità di distinguersi*.

A questo punto, due domande filtro. La prima chiede all'intervistato se ha avuto modo di conoscere un nuovo modello del Marchio in esame, ipotizzando una visita in Concessionaria oppure attraverso parenti, amici... In caso di risposta negativa, vengono escluse alcune delle sezioni successive e viene proposto un campo di testo in cui riportare facoltativamente considerazioni libere. In caso di risposta affermativa, viene formulata la seconda domanda filtro, identica alla prima ma relativa al Marchio concorrente. Una risposta negativa conduce l'intervistato a un campo di testo libero, una risposta positiva consente di proseguire con altri giudizi.

Nella terza sottosezione si richiede una valutazione comparativa sugli attributi di tipo sensoriale/esperienziale, legati questa volta a un approccio più approfondito, realizzato in Concessionaria toccando con mano l'auto. Questa parte, come si è detto, è disponibile solo in caso di risposta affermativa a entrambe le domande filtro precedenti, proprio per consentire il confronto. Gli aspetti da giudicare sono i seguenti:

Interni – Comfort, Possibilità di personalizzazione, Qualità dei materiali, Tecnologia, Servizi di bordo connessi, Prezzo e Scontistica.

La prosecuzione è ancora vincolata da una coppia di domande filtro, come nel caso precedente. La prima chiede all'intervistato se ha avuto modo di guidare un nuovo modello del Brand analizzato. Se la risposta è negativa, viene offerta la possibilità di indicare considerazioni libere. In caso di risposta affermativa, viene formulata la seconda domanda filtro, identica ma riguardante l'azienda concorrente. Una risposta negativa conduce l'intervistato a un campo di testo libero, una risposta positiva abilita altri giudizi.

La quarta sottosezione, disponibile in caso di risposta affermativa a entrambe le domande filtro precedenti, propone all'intervistato la valutazione comparativa degli attributi strettamente legati a una prova dinamica dell'auto presa in esame: *Sicurezza e Comportamento su strada.*

Segue un campo di testo libero, di cui si parlava sopra, dove l'intervistato può riportare un aspetto particolarmente emozionante dell'auto considerata, vantaggi o svantaggi rispetto alla concorrenza, un parere sul Marchio Citroën/DS Automobiles/Opel/Peugeot, sulla gamma, oppure nulla.

Nell'ultima sezione del questionario, *Qualche informazione su di lei*, si chiede all'intervistato di indicare il sesso, l'età e la professione. In questo modo, per ciascuno dei Brand in esame, è possibile determinare le caratteristiche socio-demografiche della clientela.

3.3. La rilevazione dei dati

L'indagine di mercato è stata sottoposta al pubblico grazie alla collaborazione di cinque aziende che lavorano con i Marchi di Groupe PSA. Le zone di competenza sono varie e diverse, fattori che consentono di mantenere un buon livello di generalità.

- Frentauto S.p.A.

Concessionaria Peugeot e Peugeot Professional (veicoli commerciali) presente ad Ancona, Civitanova Marche (MC) e San Benedetto del Tronto (AP). Rappresenta anche parte del Gruppo FCA (Fiat, Fiat Professional, Abarth, Alfa Romeo, Lancia, Jeep), Hyundai e Škoda. Svolge attività di vendita e postvendita tra Marche, Abruzzo e Molise.

- Mancini s.r.l.
Con sede a Porto Sant'Elpidio (FM), l'azienda lavora con il Marchio Peugeot da circa 60 anni. Si occupa di vendita, assistenza e ricambi.
- Nardi's Car s.r.l.
Altra azienda pluridecennale, è Concessionaria Opel e svolge attività di vendita e postvendita. È presente a Fermo, Montegiorgio (FM) e Porto Sant'Elpidio (FM).
- Pieffe Auto s.r.l.
Con sedi a Teramo, Giulianova (TE), L'Aquila e Grottammare (AP), è Concessionaria Peugeot, Peugeot Professional, Citroën e DS Automobiles. Rappresenta anche Hyundai, Kia e Mitsubishi. Si occupa di vendita, assistenza e ricambi.
- Pieralisi F.lli S.p.A.
Realtà multisetoriale attiva dal 1958: è un riferimento importante per il Marchio Citroën, detiene una concessione per Volvo, si occupa di due ruote con Aprilia, Moto Guzzi e Piaggio, commercializza le minivetture Ligier, svolge attività di officina (Ocr s.r.l.), offre servizi di autonoleggio (PAN s.r.l.) e assicurativi (PASS s.r.l.). Nel 2017, Groupe PSA le affida la gestione dei ricambi Peugeot, Citroën, DS Automobiles, Distrigo ed Eurorepar per la regione Marche, la provincia di Rimini e la provincia di Perugia. Ha sedi a Jesi (AN), Ancona, Civitanova Marche (MC), Macerata e Pesaro.

Il questionario è stato proposto in versione digitale e cartacea, insieme alle istruzioni per la compilazione. Per realizzarlo, è stata utilizzata la piattaforma Moduli di Google, applicando un'interfaccia grafica personalizzata secondo lo stile di ciascun Brand. Una versione cartacea è stata creata per aiutare le persone poco inclini all'utilizzo della tecnologia e, in generale, chi trovasse più immediato scrivere invece che cliccare e digitare.

Come ulteriore supporto, il sondaggio è stato distribuito all'interno delle Web community più importanti dedicate ai Marchi oggetto dell'indagine, utilizzando forum (Citroën-Club, Passione Peugeot) e Gruppi del social network Facebook (Il gruppo del Citroen-Club, Mondo Opel, Opel Treffen Italia Official, PASSIONE PEUGEOT AUTO CLUB ITALIA, Peugeot CREW).



Figura 29 – La schermata di benvenuto del questionario Peugeot in versione digitale



Figura 30 – Una delle fasi del sondaggio

3.4. Gli strumenti di analisi

3.4.1. Mappe percettive

La mappatura percettiva consiste nel rappresentare graficamente i giudizi che il pubblico esprime per un prodotto, un servizio o un Marchio.

Le informazioni necessarie vengono raccolte attraverso una ricerca di mercato ed elaborate opportunamente. La lettura delle mappe percettive permette a un'azienda di individuare eventuali aspetti insoddisfacenti per la clientela. Si può quindi avviare una nuova indagine per capire come migliorare le caratteristiche problematiche e la percezione che ne deriva. Lo strumento consente anche di esaminare la concorrenza e, utilizzandolo regolarmente, è possibile tenere traccia dell'evoluzione che interessa lo scenario, agendo di conseguenza. Inoltre, le mappe percettive tornano utili per la segmentazione del mercato, poiché rendono semplice associare le aziende che propongono prodotti o servizi con caratteristiche comuni (clustering). Tali analogie

consentono a un'impresa di valutare alleanze o fusioni. Per la stessa ragione, si possono individuare eventuali vuoti di offerta e sfruttarli per il lancio di nuove proposte.

Nella maggior parte dei casi, una mappa percettiva tiene conto di due attributi ed è bidimensionale, ma gli aspetti valutati possono essere molteplici, dando luogo a grafici multidimensionali. A seconda degli obiettivi, l'analisi può riguardare prodotti, servizi o Marchi nella loro interezza oppure valutarne proprietà specifiche. In ogni caso, ciascuna entità viene rappresentata con un punto. Talvolta si tiene conto del volume delle vendite oppure della quota di mercato, variando opportunamente la dimensione di ciascun punto. La mappa può anche mostrare le percezioni ideali dei consumatori, che corrispondono a segmenti di mercato diversi, permettendo così di valutare la distanza tra l'offerta attuale e quella desiderata oppure determinare le aree di interesse. Punti vicini indicano un gruppo di entità affini e in concorrenza. A livello grafico, congiungere i punti con l'intersezione degli assi può chiarire ulteriormente la situazione.

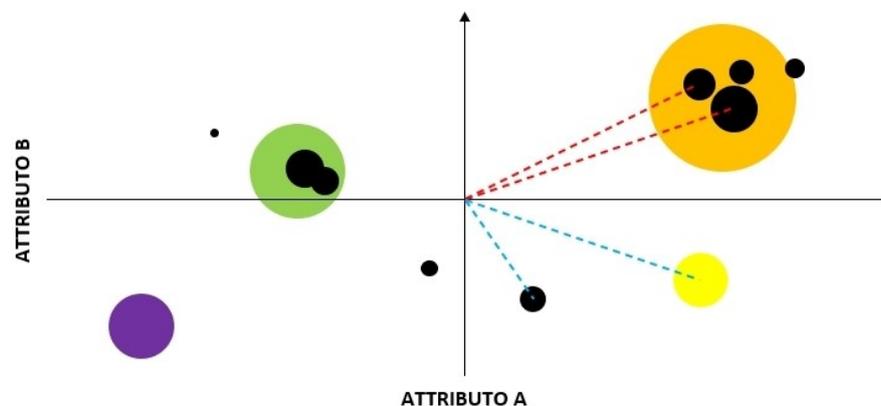


Figura 31 – Mappa percettiva bidimensionale

La Figura 31 mostra una tipica mappa percettiva costruita per valutare una serie di prodotti (i punti neri) in base a due caratteristiche. Le aree colorate rappresentano i segmenti di mercato.

Si nota che i prodotti presenti nel quadrante in alto a destra si sovrappongono in maniera più o meno precisa alla zona arancione, dunque assecondano i desideri di quel gruppo di consumatori, sebbene ci siano margini di miglioramento. Le linee tratteggiate rosse mostrano la distanza tra due prodotti concorrenti.

Il quadrante in basso a destra, invece, racconta qualcosa di diverso: non ci sono prodotti che soddisfano le esigenze del segmento rappresentato dall'area gialla e solo

uno è nei dintorni, ma le differenze sono ancora importanti (linee tratteggiate azzurre). L'azienda proprietaria dovrebbe investire per migliorarlo. Un'altra impresa potrebbe decidere di introdurre un prodotto centrato meglio.

Il quadrante in basso a sinistra mostra uno scenario ancora differente: si tratta di un vuoto di offerta, poiché nessuna proposta viene ritenuta idonea dai consumatori descritti dall'area viola. Un'azienda potrebbe decidere di occupare quel segmento per prima, sfruttando i vantaggi di una posizione da first mover.

3.4.2. Importance-Performance Analysis

L'elaborazione e la discussione dei dati raccolti verrà effettuata utilizzando la Importance-Performance Analysis (IPA) di Martilla e James (1977). È uno strumento utile per analizzare la percezione della clientela e l'efficacia delle politiche adottate da un'azienda, suggerendo eventuali azioni correttive, il tutto attraverso una rappresentazione grafica facilmente comprensibile.

Il metodo si basa sul fatto che un cliente si ritiene più o meno soddisfatto di un prodotto o un servizio in funzione di due parametri: data una caratteristica, l'importanza e il gradimento che le assegna. L'analisi offre la possibilità di identificare gli attributi maggiormente considerati, quelli che causano insoddisfazione e su cui occorre focalizzarsi, oppure eventuali aree in cui sono investite risorse che possono essere distribuite diversamente. Sono informazioni utili per la definizione delle strategie da attuare, allo scopo di massimizzare il gradimento da parte della clientela e la competitività dell'impresa.

La prima fase dell'analisi consiste nella creazione di una lista di attributi che caratterizzano il prodotto o il servizio in esame. È un'operazione fondamentale e richiede attenzione: se vengono trascurati aspetti importanti per il cliente, l'utilità dell'analisi viene meno. Occorre tener conto delle caratteristiche chiave del marketing mix e, per identificare fattori rilevanti che altrimenti rischiano di essere trascurati, ci si può avvalere di diversi strumenti: ricerche di mercato già effettuate nello stesso ambito o in settori correlati, tecniche di ricerca qualitativa come focus group e interviste personali... In questo modo, è anche possibile dimensionare correttamente la lista, inserendo solo attributi consistenti ed evitando bassi tassi di risposta oppure trattamenti di dati non necessari.

È preferibile separare la rilevazione dell'importanza dalla rilevazione della soddisfazione. Se all'intervistato viene posta una domanda sull'importanza di un

attributo e, subito dopo, sul gradimento dello stesso, la prima risposta può influenzare la seconda, vanificando l'efficacia del sondaggio. Invece, definendo due sezioni ben distinte per i due parametri, le richieste seguono una naturale progressione dal generale allo specifico, con una netta separazione per ogni aspetto valutato.

Per ciascun attributo inserito nella lista, il cliente assegna un giudizio su importanza e soddisfazione in base a una scala predefinita. Completata la rilevazione, si calcola la media o la mediana per ogni parametro. Ciascun attributo possiede dunque una coppia di valori, importanza e soddisfazione, che fungono da coordinate e ne consentono la rappresentazione in una griglia bidimensionale.

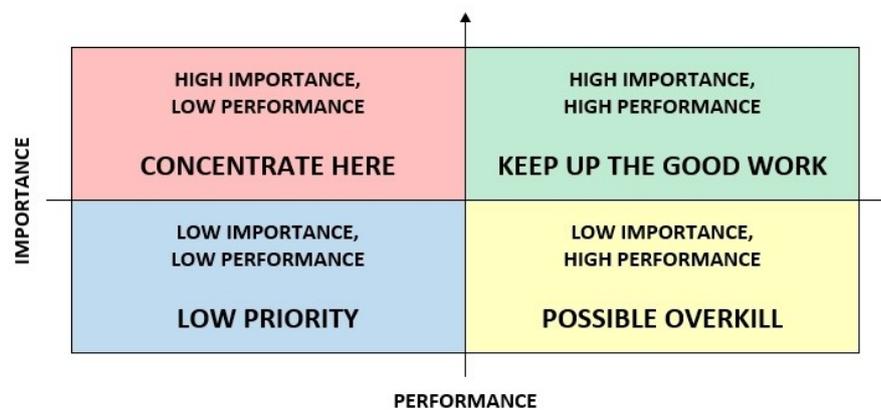


Figura 32 – Importance-Performance Analysis

Come si vede nella Figura 32, l'intersezione degli assi orientati, determinata calcolando la media o la mediana dei valori registrati per ciascuna dimensione, genera un'utile suddivisione della griglia in quattro quadranti, che corrispondono a circostanze diverse e a strategie potenziali altrettanto varie.

- *Keep up the good work*
Include gli attributi con elevata importanza ed elevata soddisfazione: i clienti tengono in grande considerazione queste caratteristiche e il gradimento è buono. Sono punti di forza che vanno sostenuti.
- *Concentrate here*
Comprende gli attributi con elevata importanza ma scarse prestazioni. La rilevanza di tali caratteristiche si traduce in una grande aspettativa che, allo stato attuale delle cose, non risulta soddisfatta. Il prodotto o il servizio considerato manifesta delle carenze critiche che devono essere colmate con la

massima sollecitudine, allocando risorse aggiuntive. Non migliorare questi punti di debolezza può compromettere la competitività dell'azienda.

- *Possible overkill*

L'area include gli attributi giudicati poco importanti ma molto soddisfacenti. Proprio perché poco rilevanti, il management può pensare di ridurre le risorse allocate per queste caratteristiche, magari destinandole alle criticità da trattare con urgenza.

- *Low priority*

In questa zona si trovano gli attributi poco importanti e poco performanti. Sono aspetti con bassa priorità: la soddisfazione non è elevata ma l'impatto sul prodotto o servizio non è rilevante, dunque non richiedono azioni immediate (ma potrebbero essere necessarie in futuro). Per lo stesso motivo, eventuali risorse a supporto di questi attributi possono non sortire effetti.

3.5. L'analisi dei risultati

Dopo aver eliminato i questionari cartacei non compilati correttamente e un outlier⁷ (un confronto Peugeot-Audi con tutte le valutazioni pari a 1 e la considerazione libera «Audi domina»), le 87 risposte valide sono state aggregate e classificate, raggruppando quelle in cui lo stesso Marchio è stato considerato come primo o secondo elemento della comparazione. Come indicato nel Capitolo 3.2.2, ciascun intervistato ha compilato il questionario confrontando il Brand Citroën/DS Automobiles/Opel/Peugeot con un concorrente, anche all'interno del Gruppo PSA stesso (inclusi i confronti del tipo Citroën-Peugeot oppure Peugeot-Opel).

Per ogni attributo chiave valutato nel questionario, tramite il calcolo della media (arrotondata alla prima cifra decimale), sono state individuate le coordinate, una per l'importanza e una per la soddisfazione. L'intersezione degli assi all'interno della matrice importance-performance è stata determinata calcolando la media delle medie degli attributi riferiti all'importanza e la media delle medie degli attributi riferiti alla soddisfazione (arrotondate di nuovo alla prima cifra decimale). Ai fini di una lettura più agevole delle immagini di seguito riportate, si tenga presente questa legenda: A)

⁷ Outlier: termine utilizzato in statistica per indicare, in un insieme di osservazioni, un valore anomalo e aberrante, chiaramente distante dagli altri.

A) Esterni – Eleganza, B) Esterni – Sportività, C) Interni – Stile innovativo, D) Interni – Comfort, E) Originalità, F) Possibilità di personalizzazione, G) Qualità dei materiali, H) Tecnologia, I) Sicurezza, J) Servizi di bordo connessi, K) Comportamento su strada, L) Possibilità di distinguersi, M) Prezzo, N) Scontistica.

Allo scopo di sviluppare una discussione di qualche rilievo, tra tutti i dati raccolti verranno esaminati i Brand di Groupe PSA e i concorrenti per i quali il numero di risposte è uguale o superiore a 5.

Le risposte riferite alla Casa tedesca Audi (Figura 33), del Gruppo Volkswagen, sono 10. A livello anagrafico, le percentuali maggiori sono le seguenti: sesso *Maschio* (90%), età *35-44* (40%) e *45-54* (40%), professione *Impiegato* (40%). Audi è stata indicata come opzione alternativa rispetto a DS Automobiles e Peugeot, in riferimento ai modelli DS 7 Crossback, 3008 e 508, di cui si è parlato nel Capitolo 2.

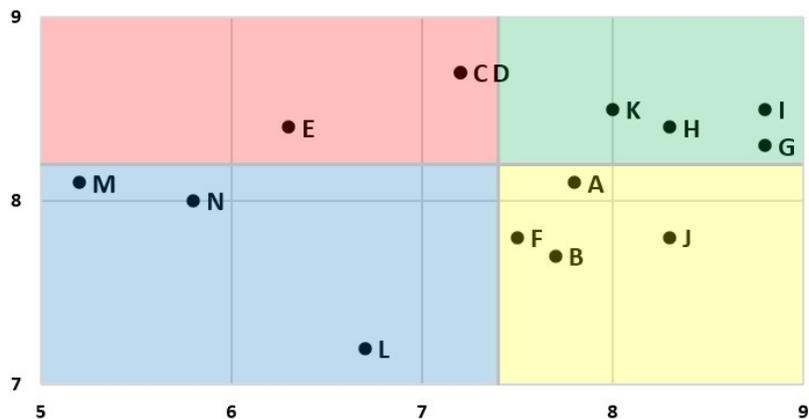


Figura 33 – Matrice importance-performance per Audi

La matrice importance-performance mostra che i suoi punti di forza (area verde) sono G) *Qualità dei materiali*, H) *Tecnologia*, I) *Sicurezza* e K) *Comportamento su strada*, mentre risultano essere punti di debolezza (area rossa) C) *Interni – Stile innovativo*, D) *Interni – Comfort* e E) *Originalità*. Coerentemente con il posizionamento premium, il giudizio sulla buona fattura dei prodotti Audi è praticamente unanime, pur con le dovute differenze tra modelli: nel caso della piccola A1, rinnovata di recente, «l'aspetto delle plastiche è economico» (alVolante, 2019). Pareri positivi anche sull'offerta tecnologica: per esempio, è uno dei primi Costruttori al mondo a proporre il sistema di comunicazione veicolo-infrastruttura “Car-to-X”⁸ esteso ai semafori

⁸ Questa tecnologia rientra nell'ambito della guida autonoma ed è indicata anche con la sigla V2I (Vehicle-to-infrastructure), che insieme ad altri protocolli come il V2V (Vehicle-to-vehicle) costituisce il sistema di comunicazione V2X (Vehicle-to-everything).

(“Audi Traffic Light Information”), capace di suggerire la velocità ideale per sfruttare la cosiddetta “onda verde” oppure comunicare quanto manca alla ripartenza in caso di arresto inevitabile. Una critica che si muove al Marchio è di proporre vetture dal design piuttosto rigoroso, poco differenziato e non troppo mutevole nel corso delle generazioni, mentre altri sostengono che si tratta di una filosofia stilistica vincente e di un vantaggio in termini di riconoscibilità; in ogni caso, gli attributi A) *Esterni – Eleganza* e B) *Esterni – Sportività* sono soddisfacenti, sebbene meno importanti. Nel quadrante del divario competitivo sono posizionati anche F) *Possibilità di personalizzazione* (la Casa propone un ampio ventaglio di proposte per individualizzare esterni e interni con il programma “Audi exclusive”) e J) *Servizi di bordo connessi* (a conferma di quanto detto per *Tecnologia*). Non rilevanti né performanti, quindi un problema futuro, L) *Possibilità di distinguersi*, M) *Prezzo* e N) *Scontistica*: per gli ultimi due occorre considerare che il prezzo comparativamente alto è una caratteristica del prodotto premium e le campagne promozionali devono avere un peso marginale (Simon et al., 2013).

Il Marchio Audi, dal punto di vista della strategia di marketing, è noto fino al 1980 per le sue auto convenzionali (da impiegati e borghesi, l’opposto di gioventù, sportività e dinamismo), ma per opera della direzione sviluppo guidata da Ferdinand Piëch diventa oggetto di un riposizionamento, di cui gode i frutti ancora oggi. Il miglioramento dei modelli e i graduali aumenti di prezzo iniziano con la quattro, una coupé sportiva a trazione integrale (la prima auto prodotta in grande serie con questa architettura): venduta alla cifra non popolare di 50.000 marchi, riscuote un grande successo e diventa uno status symbol alternativo. Il Costruttore capitalizza questi risultati e propone la trazione integrale, chiamata proprio “quattro”, su altri modelli (80, 100, 200...), per poi lanciarne di nuovi e avvicinare progressivamente tutta la gamma alla fascia premium (A4, A6, A8...). Si tratta di una politica perseguita in modo coerente per lungo tempo, non solo a livello di prodotto e prezzo, ma anche di comunicazione e distribuzione (Simon et al., 2013).

Per Citroën (Figura 34), le risposte sono 20. Il 95% degli intervistati è di sesso maschile, il 35% ha un’età compresa tra i 55 e i 64 anni, il 45% svolge la professione di impiegato. I modelli preferiti, C3 Aircross e C5 Aircross, fanno parte della gamma SUV, il che conferma la tendenza del mercato e avalla l’interesse del Marchio verso questa tipologia di vettura. Tra i concorrenti scelti ci sono Fiat, Ford, Opel, Peugeot,

Toyota e Volkswagen, costruttori generalisti benché differenziati per filosofia di prodotto e immagine. Viceversa, Citroën risulta essere un'alternativa rispetto a Opel e Peugeot: i modelli di interesse, Grandland X e 3008, sono ancora due SUV e condividono molto con C5 Aircross (Capitolo 2.4).

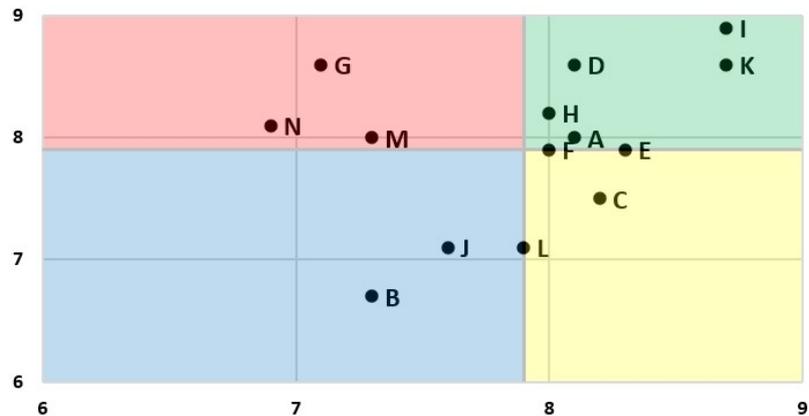


Figura 34 – Matrice importance-performance per Citroën

I suoi punti di forza sono A) *Esterni – Eleganza*, D) *Interni – Comfort*, H) *Tecnologia*, I) *Sicurezza* e K) *Comportamento su strada*. In particolare, la posizione dell'attributo *Interni – Comfort* è coerente con uno dei cardini fondamentali di Citroën, la ricerca del massimo benessere a bordo. Vetture del passato e iconiche come 2CV e DS, la prima modesta e la seconda di fascia alta, presentavano soluzioni innovative, profondamente diverse ma ugualmente orientate al comfort. Nel corso degli anni, questa visione è stata tradotta in diverse forme (una su tutte, le sospensioni idropneumatiche e l'effetto tappeto volante) e, oggi, il Marchio propone il programma “Citroën Advanced Comfort”, basato sul claim “Be Different, Feel Good” e concretizzato in quattro pilastri: attenuare le vibrazioni (effetto “cocoon” grazie ai sedili “Advanced Comfort” imbottiti con una particolare schiuma poliuretanic, alle sospensioni con smorzatori idraulici supplementari “Progressive Hydraulic Cushions”...), facilitare la vita a bordo (spazio e funzionalità), agevolare l'utilizzo (tecnologie di assistenza alla guida) e liberare la mente (illuminazione dell'abitacolo rilassante, materiali accoglienti, qualità dell'aria ottimale...). Altrettanto soddisfacenti ma meno importanti E) *Originalità* e F) *Possibilità di personalizzazione*, due aspetti distintivi del Marchio (Capitolo 2): per esempio, i colori esterni della piccola C3 consentono di ottenere 33 differenti combinazioni carrozzeria/tetto. Costituisce chiaramente un divario competitivo l'attributo C) *Interni – Stile innovativo*, mentre L) *Possibilità di distinguersi* è meno performante ed è al limite di tale area. Tra i punti di

debolezza si trova G) *Qualità dei materiali*: Quattroruote (2019) parla della C5 Aircross, modello di punta, affermando il colpo d'occhio è positivo ma «di base i materiali sono economici». Stessa posizione per M) *Prezzo* e N) *Scontistica*: al contrario di ciò che si è visto nel caso di Audi, sono aspetti notevoli per un Brand “people minded” come Citroën. B) *Esterni – Sportività* e J) *Servizi di bordo connessi* rappresentano invece un problema futuro.

DS Automobiles (Figura 35), Marchio premium del Gruppo PSA, è coinvolto solo in 5 risposte. Tutti gli intervistati sono di sesso maschile, il 40% è nella fascia di età 45-54 e il 60% è *Impiegato*. Il modello di riferimento è lo stesso per ogni risposta ed è il SUV DS 7 Crossback. Le alternative scelte appartengono tutte alla categoria premium: si tratta di Alfa Romeo, Audi, BMW e Lexus. Gli intervistati non hanno fatto confronti interni.

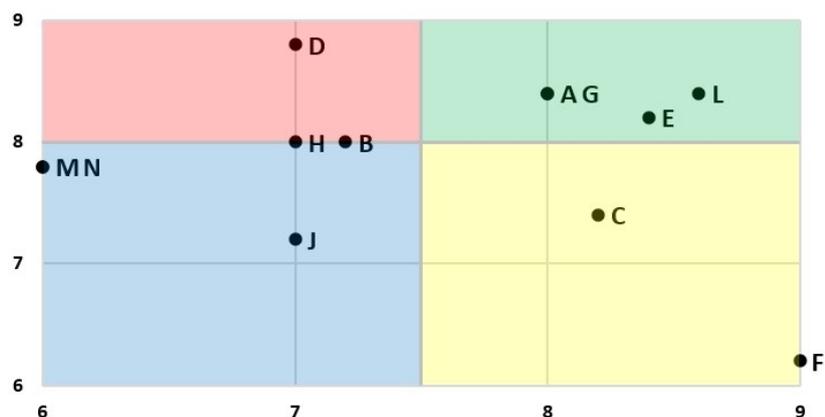


Figura 35 – Matrice importance-performance per DS Automobiles

Nell’area dei punti di forza si trovano gli attributi A) *Esterni – Eleganza*, E) *Originalità*, G) *Qualità dei materiali* e L) *Possibilità di distinguersi*, percezione pienamente coerente con il claim “Dall’audacia nasce l’eccellenza”, proposto in comunicazione: lo stile è raffinato e distintivo, la qualità dei materiali è alta, ci sono numerosi dettagli esclusivi e la cura è artigianale. Gli esterni di DS 7 Crossback si distinguono per la particolare calandra frontale “DS Wings”, i fari anteriori “DS Active LED Vision”, composti da tre moduli simili a gioielli che danno il benvenuto ruotando e illuminandosi di viola, i fari posteriori a LED con effetto 3D e lavorazione a scaglie luminose ecc. La filosofia degli interni è la medesima: ci sono inserti finemente

lavorati con la tecnica “Clous de Paris”⁹, un orologio rotante di lusso firmato B.R.M., cuciture “point perle”¹⁰ ecc. A questo proposito, l’analisi effettuata mostra che gli attributi C) *Interni – Stile innovativo* e F) *Possibilità di personalizzazione* (particolarmente quotato) determinano un divario competitivo, su cui l’azienda fa bene a focalizzare la sua strategia distintiva: gli ambienti disponibili per l’abitacolo, le “Ispirazioni”, prendono il nome di alcuni famosi luoghi di Parigi (“Bastille”, “Opéra”...) e propongono atmosfere diverse quanto a colori, materiali e dettagli, per soddisfare i gusti di ciascun cliente. Nonostante ciò, la caratteristica D) *Interni – Comfort* è un punto di debolezza. B) *Esterni – Sportività* è poco soddisfacente ma meno importante, così come H) *Tecnologia*, sebbene l’offerta includa dispositivi solitamente riservati a vetture di categoria superiore come il “DS Night Vision” (una telecamera a infrarossi individua pedoni, oggetti e animali mostrandoli sul quadro strumenti digitale) e il “DS Active Scan Suspension” (una telecamera analizza la superficie della strada e le sospensioni vengono tarate opportunamente). J) *Servizi di bordo connessi* costituisce un problema futuro insieme a M) *Prezzo* e N) *Scontistica*, ma a proposito di Audi si è già detto che prezzo elevato e assenza di particolari promozioni caratterizzano la categoria premium. Nessun intervistato ha valutato gli attributi esperienziali I) *Sicurezza* e K) *Comportamento su strada*.

Il Marchio americano Ford (Figura 36) è stato considerato come alternativa da 12 intervistati, tutti di sesso maschile, la maggior parte di età 35-44 (33%) e professione *Impiegato* (42%). Il confronto è stato effettuato con i Costruttori generalisti Citroën, Opel e Peugeot, indicando come modelli di interesse utilitarie, berline/station wagon medie e grandi, monovolume e SUV.

⁹ Il guilloché è un’antica tecnica di lavorazione, risalente al XVI secolo, che consiste nel decorare la superficie di un materiale creando delle linee che si intersecano. A bordo di DS 7 Crossback è possibile trovare l’alluminio guilloché “Clous de Paris”, che riproduce piccoli chiodi a testa piramidale, separati da un solco.

¹⁰ Il “point perle” è un’impuntura che crea piccoli punti a forma di perla sulla plancia e sui pannelli delle porte.

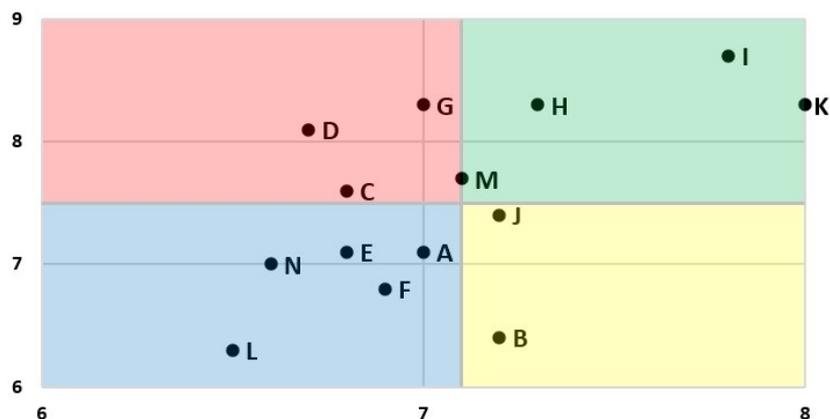


Figura 36 – Matrice importance-performance per Ford

Gli attributi H) *Tecnologia*, I) *Sicurezza* e K) *Comportamento su strada* sono chiari punti di forza e trovano un riscontro effettivo nella strategia di posizionamento aziendale. L'ultima generazione della media Focus è stata definita «la Ford più tecnologica di sempre» (HDblog, 2018): dotazioni come il sofisticato pacchetto per l'assistenza alla guida “Ford Co-pilot360”, il modulo per la connettività a Internet “FordPass Connect” e il sistema multimediale “Ford SYNC 3” costituiscono un valore aggiunto importante rispetto al segmento della vettura, in grado di modulare in maniera predittiva i fari anteriori monitorando l'andamento delle corsie di marcia e i segnali stradali, di supportare il movimento dello sterzo durante una manovra di emergenza, di rallentare dopo una collisione per ridurre le eventuali lesioni degli occupanti e i danni alla vettura stessa, di essere avviata da remoto tramite smartphone e rinfrescata d'estate o riscaldata d'inverno ecc. Anche *Sicurezza* e *Comportamento su strada* sono giustificati: la Focus «è, molto banalmente, bella da guidare: agile, precisa, sempre composta e prevedibile anche al limite» (Quattroruote, 2019) e «si candida ad essere uno dei riferimenti della categoria» (Auto, 2018), la piccola Fiesta «è da sempre una delle migliori del proprio segmento per quello che riguarda il feeling di guida» (Motor1.com Italia, 2017). L'attributo M) *Prezzo* è giudicato sostanzialmente corretto ed è al confine con il quadrante dei punti di debolezza, di cui invece fanno parte C) *Interni – Stile innovativo*, D) *Interni – Comfort* e G) *Qualità dei materiali*. Il design di un abitacolo Ford è sobrio e la qualità dell'ultima generazione di vetture è migliorabile: nella Fiesta «le plastiche sono migliorate, ma è soprattutto il modo di presentarle che regala un senso di ricchezza prima sconosciuto» (Motor1.com Italia, 2017) e nella Focus «in generale forse il design di plancia e abitacolo non è originale ma a parte questo l'ergonomia è curata, così come i materiali con cui è assemblata» (Motor1.com

Italia, 2019), mentre alVolante (2019) evidenzia alcune plastiche che «stonano» perché «rigide e sottili» e «imprecisioni nel montaggio di pannelli meno in vista». Rappresentano un divario competitivo gli attributi B) *Esterni – Sportività* e J) *Servizi di bordo connessi* (per questo aspetto vale quanto detto a proposito di *Tecnologia*). Costituiscono invece un problema futuro A) *Esterni – Eleganza*, E) *Originalità*, F) *Possibilità di personalizzazione*, L) *Possibilità di distinguersi* e N) *Scontistica* (non così importante e soddisfacente come il prezzo).

Le risposte riferite a Opel (Figura 37) sono 19. A livello anagrafico, la maggior parte degli intervistati presenta le seguenti caratteristiche: sesso *Maschio* (89%), età 25-34 (27%) e 45-54 (26%), professione *Imprenditore/Libero professionista* (42%). Di vario genere i modelli di interesse: l'utilitaria Corsa, la media Astra (berlina e station wagon, denominata Sports Tourer), il SUV di pari segmento Grandland X e la più grande Insignia. I concorrenti scelti sono per lo più generalisti, con Ford e Peugeot in testa; qualche indicazione riguarda la categoria premium (BMW e Volvo). In senso opposto, Opel risulta essere un'alternativa rispetto a Citroën (C5 Aircross) e Peugeot (308 SW, 3008 e 508).

Nell'interpretare i dati, occorre ricordare che il Marchio è entrato a far parte del Gruppo PSA nel 2017 e l'integrazione è ancora parziale (Capitolo 2.3). Modelli come Astra e Insignia, che non hanno esaurito il loro ciclo di vita, sono stati sviluppati prima dell'acquisizione, con prerogative diverse rispetto a quelle attuali.

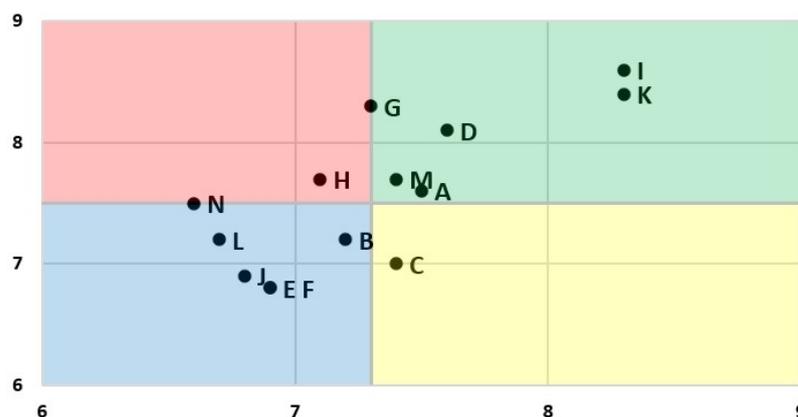


Figura 37 – Matrice importance-performance per Opel

Il quadrante dei punti di forza include gli attributi A) *Esterni – Eleganza*, D) *Interni – Comfort*, I) *Sicurezza*, K) *Comportamento su strada* e M) *Prezzo*, G) *Qualità dei materiali* è al confine con i punti di debolezza. Anche leggendo le considerazioni libere del pubblico, emergono la considerazione e l'apprezzamento per l'equilibrio della

carrozzeria: «Stile sobrio ed elegante», specifica uno degli intervistati, in maniera del tutto simile all'espressione «classica eleganza» con cui alVolante (2017) descrive la Astra Sports Tourer. Inoltre, sono ben percepiti la comodità degli interni, le doti dinamiche e l'ottimo rapporto qualità-prezzo, sottolineato più volte. H) *Tecnologia* è nella zona rossa, il che significa che la clientela non comprende in maniera del tutto soddisfacente l'opera di democratizzazione praticata da Opel (Capitolo 2.3): per esempio, un contenuto di categoria superiore come i fari "IntelliLux LED matrix", i cui singoli LED si accendono e spengono regolando continuamente lunghezza e distribuzione del fascio luminoso in funzione del traffico, è disponibile per Astra (dal 2015, per la prima volta nel segmento C), Insignia e Corsa (dal 2019, per la prima volta nel segmento B). L'attributo N) *Scontistica* è meno importante e meno performante, a differenza del prezzo. Costituisce un divario competitivo C) *Interni – Stile innovativo*, mentre sono un problema futuro B) *Esterni – Sportività*, E) *Originalità*, F) *Possibilità di personalizzazione*, J) *Servizi di bordo connessi* e L) *Possibilità di distinguersi*. La sobrietà, quasi «austera» (Quattroruote, 2018), è apprezzata, dunque l'originalità assume una minore importanza e riceve valutazioni più basse; di conseguenza, fattori come la sportività delle linee esterne, la possibilità di personalizzare l'auto e la riconoscibilità che ne deriva risultano essere aspetti secondari e poco quotati.

Opel è un esempio interessante di strategia di marketing di lungo periodo, lo stesso discorso fatto per Audi ma in senso opposto. Intorno alla metà del Novecento, con modelli come Kapitän e Admiral, il Marchio occupa una posizione di forza nella fascia alta del mercato, dove oggi si trovano Audi, BMW (che nello stesso periodo costruisce prevalentemente moto e utilitarie) e Mercedes-Benz. Modelli come Olympia e Rekord presidiano la classe media. Quando l'auto comincia a diventare un prodotto di massa, Opel decide di entrare nel segmento inferiore con la Kadett, la prima di una serie di vetture a buon mercato: all'inizio l'operazione si rivela indovinata, grazie all'immagine di Marca premium, ma il successo nelle fasce più popolari danneggia la reputazione nella classe superiore. Con la nuova Senator si cerca di rinverdire i fasti del passato ma senza successo, pertanto il segmento viene progressivamente abbandonato (Simon et al., 2013).

Peugeot (Figura 38) ha ottenuto 59 risposte, il numero più alto, dando così informazioni relativamente più stabili rispetto agli altri casi. Per quanto riguarda l'anagrafica degli intervistati, le percentuali maggiori sono le seguenti: sesso *Maschio*

(97%), età 25-34 (29%) e 35-44 (29%), professione *Impiegato* (42%). I principali modelli di interesse sono la piccola 208 (segmento B), la media 308 (segmento C), il SUV 3008 (segmento C) e la più grande 508 (segmento D). I paragoni più numerosi si riferiscono ad Audi, Volkswagen e Ford, a seguire Opel, Renault e Volvo, infine qualche indicazione su BMW e Mercedes-Benz. Viceversa, Peugeot risulta essere un'alternativa rispetto a Citroën e Opel, negli stessi segmenti menzionati qualche riga sopra. Una concorrenza di questo tipo, generalista e premium allo stesso tempo, è coerente con l'obiettivo di base del Marchio: affermarsi come Costruttore generalista di alta gamma, il migliore della categoria, una sorta di raccordo con la fascia superiore.

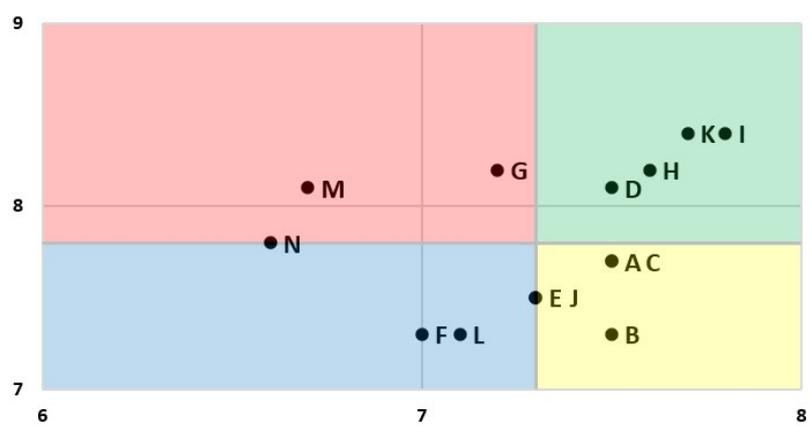


Figura 38 – Matrice importance-performance per Peugeot

La matrice importance-performance mostra che D) *Interni – Comfort*, H) *Tecnologia*, I) *Sicurezza* e K) *Comportamento su strada* sono punti di forza. Tale percezione risponde alla “Best Technology”, un impegno costante da parte del Brand, mirato a creare un’esperienza di guida unica e in linea con i valori della mobilità del presente e del futuro. Lo sviluppo riguarda i motori termici (come il pluripremiato “PureTech” a benzina, che coniuga efficienza costruttiva, consumi limitati, basse emissioni ed esperienza di guida gratificante), la propulsione ibrida plug-in (motore termico a benzina e motore elettrico con batteria ricaricabile), quella completamente elettrica, i sistemi avanzati di aiuto alla guida (ADAS), il “Peugeot i-Cockpit” (Capitolo 3.1), la connettività e tutto ciò che è legato alla “Driving Experience”. I clienti percepiscono come un punto di debolezza l’attributo G) *Qualità dei materiali*, nonostante Peugeot stia investendo su questo fronte ormai da qualche anno. Già nel 2016, il Direttore della Qualità di PSA Philippe Pelletier sosteneva che la qualità percepita della 308 era al livello della concorrente Volkswagen Golf, benchmark per la categoria (AutoMoto.it, 2016), più di recente alVolante (2018) considera le finiture un suo pregio (interni

«costruiti con cura» e materiali «di qualità e di aspetto gradevole»), l'ultima generazione della 508 ha vinto il “Premio Stradivari” 2019 per l'elevata qualità costruttiva e Infomotori (2019) descrive l'abitacolo della 3008 sostenendo che «il premium di fattura teutonica viene messo seriamente in discussione da questo SUV francese» grazie a «tanta pelle di qualità» e «assemblaggi ricercati». M) *Prezzo* è un altro punto di debolezza, N) *Scotistica* è meno importante e meno soddisfacente. Determinano un divario competitivo gli attributi A) *Esterni – Eleganza*, B) *Esterni – Sportività* e C) *Interni – Stile innovativo*: per esempio, gli esterni della 508 sono stati pensati «per reinterpretare con libertà la tradizione, aggiungendo un piglio di sportività» (Quattroruote, 2019) e, a proposito degli interni dell'ultima 208, «non è un azzardo parlare di rivoluzione» (Motor1.com Italia, 2019). Ottengono giudizi meno alti e sono al limite dell'area gialla E) *Originalità* e J) *Servizi di bordo connessi*: si osserva che questi ultimi sono condivisi all'interno del Gruppo PSA (eccetto alcuni modelli dotati di sistemi diversi) e ricevono sempre valutazioni medio-basse, ma l'attributo è poco importante anche nel caso dei concorrenti qui esaminati. Infine, costituiscono un problema futuro F) *Possibilità di personalizzazione* e L) *Possibilità di distinguersi*.

Un altro Costruttore francese, Renault (Figura 39), è stato indicato come alternativa da 5 soggetti, la maggior parte dei quali è di sesso maschile (80%), di età 18-24 (40%) e 35-44 (40%), di professione *Imprenditore/Libero professionista* (40%). Il confronto è stato fatto con Opel e Peugeot, dunque nella categoria dei Costruttori generalisti, in base a modelli già menzionati nel corso di questa discussione come Insignia, 208, 308 e 3008.

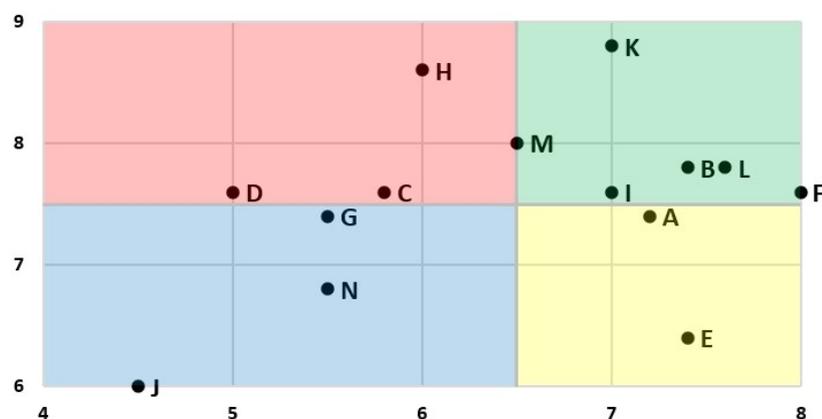


Figura 39 – Matrice importance-performance per Renault

Il quadrante dei punti di forza include gli attributi B) *Esterni – Sportività*, F) *Possibilità di personalizzazione*, I) *Sicurezza*, K) *Comportamento su strada* e L) *Possibilità di distinguersi*, mentre determinano un divario competitivo A) *Esterni – Eleganza* e E) *Originalità*. Infatti, ormai da diversi anni, lo stile delle vetture Renault è stato profondamente rinnovato grazie all'intervento del designer Laurens van den Acker, che ne parla in un'intervista rilasciata a Motorionline (2018): nel variegato mercato odierno, Renault cerca di dare alle sue vetture un «volto» per renderle riconoscibili, ma ogni modello ha una personalità ben definita; lo stile «sensuale» e «latino», vicino al gusto italiano, dà origine a un'auto «bella, colorata e calda», che si differenzia da una concorrente più razionale, alla tedesca. L'attributo M) *Prezzo* è piuttosto soddisfacente ma si trova al confine con l'area dei punti di debolezza, in cui figurano C) *Interni – Stile innovativo*, D) *Interni – Comfort* e H) *Tecnologia*. Secondo alVolante (2016), la plancia della compatta Megane è «semplice, sobria e tradizionale» ed è simile a quella della Talisman, «poco fantasiosa nelle forme», ma c'è stato un cambio di passo con la nuova generazione della piccola Clio, il cui abitacolo mostra «svariati elementi di novità» (Quattroruote, 2019). A livello tecnologico, degne di nota le quattro ruote sterzanti “4Control”, dotazione premium disponibile per Megane R.S. (Renault Sport, versione ad alte prestazioni), Talisman ed Espace (un crossover grande), modelli però non molto diffusi. Costituiscono invece un problema futuro G) *Qualità dei materiali*, J) *Servizi di bordo connessi* e N) *Scontistica*: a riprova del fatto che si tratta di attributi non importanti né performanti, la vecchia Clio è stata criticata per gli interni mediocri pur essendo risultata per diversi anni l'auto straniera più venduta in Italia, ma la nuova è fatta meglio e mostra progressi anche sul fronte della tecnologia e della connettività.

Sono 17 le risposte riferite a Volkswagen (Figura 40). L'89% degli intervistati è di sesso maschile, il 41% è nella fascia di età 25-34 anni e il 41% svolge la professione di impiegato. Quasi tutti hanno messo in concorrenza la Casa tedesca con Peugeot, indicando i modelli 208, 2008, 308, 3008 e 508. I restanti confronti sono stati fatti con Citroën (C3 Aircross, C4 Cactus) e Opel (Corsa).

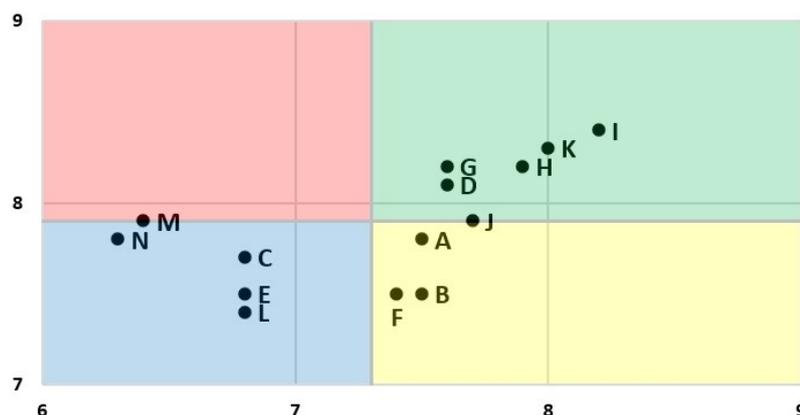


Figura 40 – Matrice importance-performance per Volkswagen

D) *Interni – Comfort*, G) *Qualità dei materiali*, H) *Tecnologia*, I) *Sicurezza* e K) *Comportamento su strada* sono punti di forza. Nel corso del tempo, il Marchio Volkswagen è diventato sinonimo di auto ben fatta, solida, affidabile e con una buona tenuta del valore. Il sondaggio mostra come questa concezione sia molto ben radicata nella mente dei consumatori, nonostante alcuni prodotti recenti non la sposino in maniera così stringente: nell'utilitaria Polo «i rivestimenti non sono più morbidi al tatto dappertutto come una volta» (Motor1.com Italia, 2017), Quattroruote (2019) critica il piccolo crossover T-Cross per la qualità percepita («colpa soprattutto delle plastiche rigide dell'abitacolo») e alVolante (2019) fa lo stesso con il più grande T-Roc perché «le plastiche, rigide e lucide, sono inadeguate al prezzo della vettura». A riprova della buona offerta tecnologica, J) *Servizi di bordo connessi* è al confine con il quadrante relativo al divario competitivo, di cui fanno parte A) *Esterni – Eleganza*, B) *Esterni – Sportività* e F) *Possibilità di personalizzazione*: pur restando piuttosto seriosi, modelli come Polo, T-Cross e T-Roc possono ottenere una connotazione più grintosa grazie ai pacchetti “R-Line” oppure essere vivacemente colorati fuori e dentro (tinte sgargianti per la carrozzeria, “Design Pack Energetic Orange” o “Turquoise” per l'abitacolo...). Non emergono veri e propri punti di debolezza, poiché l'attributo M) *Prezzo* è al confine con l'area del problema futuro: risulta meno importante rispetto ad altri casi qui esaminati e questo è un segnale del buon posizionamento del Marchio, di gamma alta benché nella categoria dei generalisti (lo stesso di Peugeot). Appartengono alla zona blu C) *Interni – Stile innovativo*, E) *Originalità*, L) *Possibilità di distinguersi* e N) *Scontistica*: come già evidenziato, Volkswagen disegna carrozzerie e interni generalmente lineari, senza soluzioni troppo appariscenti, anche a scapito dell'originalità. A questo proposito, Motor1.com Italia (2017) fa una considerazione

sulla settima serie della Golf, la penultima: nonostante «non è un gran complimento dire che un'auto possiede la virtù dell'equilibrio», raggiungibile «anche non brillando in nulla» e diventando così «un modo elegante per non ammettere che si è rimasti freddi», modelli come questo hanno basato la loro reputazione proprio sulla «sintesi di caratteristiche a cui danno lo stesso peso».

Conclusioni

Nel primo decennio degli anni Duemila, specie in Europa, la crescita del mercato dell'auto frena e la crisi del 2008 aggrava la situazione: PSA Peugeot Citroën, che inizialmente sembra resistere bene, affronta un crollo che rischia di comprometterne irreversibilmente le sorti. Le principali strategie messe in campo per far fronte a questa recessione sono le seguenti: differenziazione del prodotto per attrarre gli acquirenti; ricerca di sinergie (alleanze e fusioni) per sfruttare le economie di scala e abbattere i costi; delocalizzazione e ampliamento dei mercati per sfruttare opportunità in altri Paesi; notevoli investimenti in ricerca e sviluppo per creare prodotti sempre più innovativi. Tutto ciò è alla base dei piani strategici di Carlos Tavares, artefice di un rilancio: "Back in the Race" (che sancisce la nascita del nuovo Marchio DS Automobiles), "Push to Pass" (con cui PSA Peugeot Citroën diventa Groupe PSA) e "PACE!" (sviluppato in seguito all'acquisizione di Opel).

La differenziazione, dunque, è fondamentale. È alla base del concetto di posizionamento, che consiste nel creare un'immagine ben distinta del prodotto nella mente dei consumatori. Attraverso un'indagine di mercato e l'utilizzo della Importance-Performance Analysis, è stato possibile determinare se e come il posizionamento di Groupe PSA corrisponda all'immagine voluta per ciascuno dei suoi Marchi. Il numero delle risposte raccolte, in alcuni casi esiguo, rappresenta una limitazione di questo lavoro, ma l'indagine svolta e i risultati ottenuti costituiscono uno spunto per ulteriori approfondimenti e ricerche di mercato, magari in un contesto geografico più ampio (nazionale, ad esempio).

In base alla percezione rilevata, Peugeot, con l'obiettivo di diventare il miglior Costruttore generalista alto di gamma, è sulla strada giusta per trasmettere i suoi tre valori fondamentali: occorre sostenere ancora l'idea di eccellenza (qualità senza compromessi), mentre fascino (design deciso) ed emozione (esperienza di guida istintiva) risultano aspetti ben compresi. Le campagne di comunicazione più recenti si basano sulla formula "Unboring The Future": si crede che le auto di domani saranno pervase dalla tecnologia e non lasceranno più spazio al piacere, ma per Peugeot questi due aspetti non sono incompatibili e le persone saranno sempre al centro dell'esperienza. Come testimonia il nuovo claim "Motion & e-Motion", il Brand supporta la transizione energetica accompagnando ogni nuovo lancio con una versione

elettrificata, senza vincoli legati al modello, dando al cliente piena libertà di scelta. Il prototipo e-Legend, autonomo, elettrico e connesso, si rifà al fascino della 504 Coupé del 1969 ma è un manifesto della mobilità del futuro. Inoltre, la divisione Peugeot Sport (competizioni e sviluppo di versioni elettrificate ad alte prestazioni dei veicoli di produzione, firmate “Peugeot Sport Engineered”), il Peugeot Design Lab (progettazione di prodotti, servizi ed esperienze al di fuori dell'industria automobilistica) e l'impegno nel mondo del tennis contribuiscono alla ricerca di un posizionamento di fascia alta.

Il DNA di Citroën si definisce attraverso tre aggettivi: ottimistico (audacia, umorismo e colore), umano (il claim “Inspired By You” comunica che le persone e i nuovi stili di vita sono la fonte principale di ispirazione per un'esperienza sempre più fluida, facile e confortevole, in sintonia con i tempi) e smart (soluzioni innovative e utili). Risulta ben compresa la promessa “Be Different, Feel Good”: osare, scuotere i canoni, portare una ventata di freschezza nel mondo dell'auto soprattutto a livello di design (da sempre un indicatore chiave del Marchio) e generare benessere a bordo. Anche in questo caso, l'elettrificazione caratterizza l'offensiva per i prossimi anni, insieme alla crescente internazionalizzazione. Il modello Ami, disponibile nel corso del 2020, rappresenta perfettamente l'approccio del Brand: è un quadriciclo a due posti, compatto, originale e personalizzabile; si guida dai 14 anni con il patentino; è elettrico, si ricarica come uno smartphone (tramite una presa domestica, in 3 ore) e offre fino a 70 chilometri di autonomia; in Francia, si può acquistare a 6.000 euro sfruttando gli incentivi, noleggiare con un anticipo di 2.644 euro e 48 canoni mensili da 19,99 euro oppure avere in car sharing a 0,26 euro al minuto, con procedure gestite online e consegna a domicilio; tutto ciò è valso alla Ami il paragone con Netflix, piattaforma per la fruizione di contenuti multimediali online.

La gamma DS Automobiles rappresenta il volto premium di Groupe PSA: forte del suo “Spirit of Avant-Garde” e di un patrimonio storico importante (la DS del 1955), incarna il lusso francese combinando design, raffinatezza, comfort e tecnologia. La percezione del pubblico nei confronti dei primi due aspetti è in linea con le aspettative, il resto va sostenuto. La strategia del Brand mira a creare automobili eccellenti, distribuite globalmente attraverso una rete esclusiva in continua evoluzione (DS Store e DS Salon), offrendo un'esperienza personalizzata denominata “Only You, the DS Experience” e articolata in diverse parti: “DS Club Privilège” (inviti a eventi e offerte

riservate), “DS Assistance” (assistenza stradale completa e gratuita, fino a 8 anni per i veicoli ibridi ed elettrici), l’applicazione per smartphone MyDS App (interfaccia tra il cliente e il mondo DS Automobiles), “DS Service Valet” (la possibilità di prenotare un intervento di manutenzione usufruendo del servizio di ritiro e/o riconsegna da parte di un trasportatore) e “DS Delivery Valet” (consegna dell’auto nuova all’indirizzo comunicato dal cliente e presentazione da parte di un “DS Expert Advisor”). Per quanto riguarda la transizione energetica, DS Automobiles compete nella Formula E, un campionato per monoposto elettriche, che rende possibili sperimentazioni e trasferimenti di tecnologia verso i modelli di produzione elettrificati, la cui etichetta è “E-Tense”.

Il Marchio Opel, seppur coinvolto in sinergie sempre più profonde all’interno di Groupe PSA, intende continuare a promuovere con orgoglio le sue radici tedesche, rappresentandole in maniera moderna: il prototipo GT X Experimental, SUV manifesto dei nuovi stilemi, combina audacia, semplicità, funzionalità, qualità, accessibilità e attenzione al cliente. La maggior parte di questi valori risulta in linea con la percezione del pubblico. È radicata nell’azienda la volontà di democratizzare le tecnologie per renderle accessibili a chiunque, secondo il claim “Il futuro appartiene a tutti”, ma tale approccio va ancora incentivato. Secondo i dettami del piano strategico “PACE!”, Opel è nel mezzo di un’offensiva di prodotto che punta ai segmenti più ampi e redditizi; nel frattempo, vive in modo proattivo la trasformazione che l’intera industria automobilistica sta affrontando, proseguendo con la riduzione dell’impatto ambientale dei motori termici ma credendo fermamente che elettrificazione, connettività, condivisione e guida autonoma rappresentino la mobilità del futuro. Tutto ciò mira a rendere il Brand sostenibile, redditizio, globale ed elettrico.

In generale, il percorso da seguire nei prossimi anni appare ben delineato. A tale proposito, Carlos Tavares ha discusso insieme ad alcuni esperti sette grandi tendenze che caratterizzeranno la società e, in particolare, la mobilità. Innanzitutto, il comportamento del cliente: nel 2050 9 miliardi di persone popoleranno la Terra e la missione di Groupe PSA è offrire a tutti l’opportunità di muoversi liberamente; i modelli di consumo sono cambiati e i clienti, interessati all’esperienza e alla qualità del servizio, vogliono soluzioni di mobilità adeguate al loro stile di vita, innovative ed ecologiche. Un’altra tendenza consiste nella divergenza del mercato: Groupe PSA, uno dei maggiori fornitori globali, deve adattare l’offerta alle esigenze specifiche di

ciascun mercato, per esempio tenendo conto del fatto che la forte cultura automobilistica in Europa e Nord America frena la diffusione delle nuove tendenze, mentre l’Africa ha del potenziale e potrebbe superare più velocemente il concetto di possesso. Energia e ambiente costituiscono un tema fondamentale: le normative sulle emissioni obbligano a sviluppare veicoli ibridi ed elettrici, più costosi, ma l’impegno è renderli fruibili a tutti per raggiungere una mobilità sostenibile e socialmente responsabile. La digitalizzazione è un ulteriore concetto basilare: coinvolge qualunque attività, consiste nell’adozione di nuovi strumenti tecnologici ma determina anche un cambiamento culturale in cui ogni dipendente deve sentirsi coinvolto, per creare soluzioni innovative e migliorare la competitività dell’azienda. Un altro aspetto chiave è la condivisione: la società di consulenza PwC stima che entro il 2030 più di un chilometro su tre sarà percorso in car sharing o car pooling e Groupe PSA è impegnato in tal senso con il Brand Free2Move. Anche l’autonomia è in primo piano: i consulenti di KPMG stimano che entro il 2030 il 42% dei chilometri in Europa sarà percorso da veicoli autonomi, i quali entro il 2035 rappresenteranno il 10% delle automobili vendute; Groupe PSA sta già testando su strada la guida autonoma di livello 2 (attualmente disponibile sul mercato), 3 (guida senza il controllo del conducente in situazioni specifiche) e 4 (guida quasi totalmente senza conducente), ma la crescente automazione dei veicoli comporta questioni etiche e legali che richiedono la ricerca di un giusto compromesso e adeguamenti legislativi. Infine, ma non per importanza, la connettività: secondo gli analisti di Business Insider Intelligence, entro il 2020 i veicoli connessi in circolazione saranno 381 milioni, originando una grande mole di dati che ha notevoli potenzialità (manutenzione predittiva, scelta del percorso migliore in base al traffico...) ma anche implicazioni legate alla privacy da affrontare. Proprio sulla base delle tendenze appena descritte, se questo elaborato è incentrato sul prodotto nella sua interezza, ulteriori ricerche potrebbero focalizzarsi su aspetti precisi, definendo la percezione del pubblico nei confronti delle nuove forme di utilizzo (noleggio a lungo termine, condivisione...), della transizione energetica oppure della guida autonoma.

Un’altra prospettiva interessante riguarda l’annunciata fusione con il gruppo italo-americano FCA (Fiat Chrysler Automobiles), che comprende numerosi Marchi, tra i quali Fiat, Alfa Romeo, Lancia, Maserati, Chrysler, Dodge, Jeep e RAM. PSA vuole riportare Peugeot in Nord America e può beneficiare del successo di FCA dovuto a Jeep e RAM; di contro, FCA non è efficiente a livello di piattaforme modulari e predisposte per l’elettrificazione, mentre PSA dispone delle moderne architetture CMP

ed EMP2. Un accordo del genere, però, determina sovrapposizioni di prodotto che vanno risolte mediante un posizionamento strategico per ciascuna proposta: come scrive Quattroruote (2019), Peugeot è il contraltare di Volkswagen e potrebbe avvicinarsi ulteriormente alla fascia premium, mentre per Lancia, monoprodotto il cui successo è confinato all'Italia, investimenti importanti sono difficili da immaginare; nella fascia inferiore, Opel, Brand razionale e concreto, insisterebbe sui mercati mitteleuropei mentre Fiat, creativo e pratico, si concentrerebbe su quelli mediterranei, ma resta l'altrettanto giovane e funzionale Citroën, quindi uno dei tre potrebbe essere abbassato di livello; in zona premium, Jeep ha una vocazione fuoristradistica poco o per nulla assimilabile alle proposte di PSA, Alfa Romeo e Maserati vantano una storia prestigiosa ma non hanno contraltari francesi, infine c'è DS Automobiles, Marchio recente ma perfettamente integrato nella dimensione Peugeot, dunque bisognerà capire cosa privilegiare. In attesa di vedere quali saranno gli sviluppi effettivi della fusione, gli spunti per ulteriori indagini sono parecchi.

Appendice: il questionario

La versione stampabile del questionario relativo al Marchio Citroën.

Indagine di mercato

Indagine di mercato

*Campo obbligatorio



UNIVERSITÀ
POLITECNICA
DELLE MARCHE



Buongiorno, sono uno studente di Ingegneria Gestionale presso l'Università Politecnica delle Marche. Sto scrivendo la tesi di laurea e le chiedo qualche minuto del suo tempo per compilare un questionario che mi sarà utile. L'indagine è anonima, quindi risponda con sincerità e spontaneità. Le informazioni raccolte verranno utilizzate in forma aggregata e nel rispetto della privacy (ai sensi del decreto legislativo n. 196/2003 "Codice in materia di protezione dei dati personali"). Grazie per la disponibilità!

Valutazione dell'importanza

Quanto ritiene importante ciascuno dei seguenti attributi nella scelta di un'auto?

1. ESTERNI - ELEGANZA *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| Poco importante | <input type="radio"/> | Molto importante |

2. ESTERNI - SPORTIVITÀ *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| Poco importante | <input type="radio"/> | Molto importante |

3. INTERNI - STILE INNOVATIVO *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| Poco importante | <input type="radio"/> | Molto importante |

4. INTERNI - COMFORT *

| | | | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| Poco importante | <input type="radio"/> | Molto importante |

5. ORIGINALITÀ *

| | | | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| Poco importante | <input type="radio"/> | Molto importante |

6. POSSIBILITÀ DI PERSONALIZZAZIONE *

| | | | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| Poco importante | <input type="radio"/> | Molto importante |

7. QUALITÀ DEI MATERIALI *

| | | | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| Poco importante | <input type="radio"/> | Molto importante |

8. TECNOLOGIA *

| | | | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| Poco importante | <input type="radio"/> | Molto importante |

9. SICUREZZA *

| | | | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| Poco importante | <input type="radio"/> | Molto importante |

10. SERVIZI DI BORDO CONNESSI *

| | | | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| Poco importante | <input type="radio"/> | Molto importante |

11. COMPORTAMENTO SU STRADA *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| Poco importante | <input type="radio"/> | Molto importante |

12. POSSIBILITÀ DI DISTINGUERSI *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| Poco importante | <input type="radio"/> | Molto importante |

13. PREZZO *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| Poco importante | <input type="radio"/> | Molto importante |

14. SCONTISTICA *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| Poco importante | <input type="radio"/> | Molto importante |

Valutazione della soddisfazione

15. Quale nuovo modello Citroën le interessa? *

16. Scegli un Marchio che valuta come alternativa *

- Fiat
- Ford
- Opel
- Renault
- Toyota
- Altro: _____

Valutazione della soddisfazione

Valuti il suo livello di soddisfazione per Citroën, rispetto al modello che ha scelto.

17. **ESTERNI - ELEGANZA ***

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Poco soddisfacente | <input type="radio"/> | Molto soddisfacente |

18. **ESTERNI - SPORTIVITÀ ***

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Poco soddisfacente | <input type="radio"/> | Molto soddisfacente |

19. **INTERNI - STILE INNOVATIVO ***

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Poco soddisfacente | <input type="radio"/> | Molto soddisfacente |

20. **ORIGINALITÀ ***

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Poco soddisfacente | <input type="radio"/> | Molto soddisfacente |

21. **POSSIBILITÀ DI DISTINGUERSI ***

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Poco soddisfacente | <input type="radio"/> | Molto soddisfacente |

Valutazione della soddisfazione

Valuti il suo livello di soddisfazione per il Marchio alternativo che ha scelto.

22. **ESTERNI - ELEGANZA ***

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Poco soddisfacente | <input type="radio"/> | Molto soddisfacente |

23. **ESTERNI - SPORTIVITÀ ***

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Poco soddisfacente | <input type="radio"/> | Molto soddisfacente |

24. **INTERNI - STILE INNOVATIVO ***

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Poco soddisfacente | <input type="radio"/> | Molto soddisfacente |

25. **ORIGINALITÀ ***

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Poco soddisfacente | <input type="radio"/> | Molto soddisfacente |

26. **POSSIBILITÀ DI DISTINGUERSI ***

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Poco soddisfacente | <input type="radio"/> | Molto soddisfacente |

Valutazione della soddisfazione

27. **Ha avuto modo di conoscere un nuovo modello Citroën? ***

Sì
 No **➔** domanda 49

Valutazione della soddisfazione

28. **Ha avuto modo di conoscere un nuovo modello del Marchio alternativo che ha scelto? ***

Sì
 No **➔** domanda 49

Valutazione della soddisfazione

Valuti il suo livello di soddisfazione per Citroën, rispetto al modello che ha scelto.

29. INTERNI - COMFORT *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Poco soddisfacente | <input type="radio"/> | Moito soddisfacente |

30. POSSIBILITÀ DI PERSONALIZZAZIONE *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Poco soddisfacente | <input type="radio"/> | Moito soddisfacente |

31. QUALITÀ DEI MATERIALI *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Poco soddisfacente | <input type="radio"/> | Moito soddisfacente |

32. TECNOLOGIA *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Poco soddisfacente | <input type="radio"/> | Moito soddisfacente |

33. SERVIZI DI BORDO CONNESSI *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Poco soddisfacente | <input type="radio"/> | Moito soddisfacente |

34. PREZZO *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Poco soddisfacente | <input type="radio"/> | Moito soddisfacente |

35. SCONTISTICA *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Poco soddisfacente | <input type="radio"/> | Moito soddisfacente |

Valutazione della soddisfazione

Valuti il suo livello di soddisfazione per il Marchio alternativo che ha scelto.

36. INTERNI - COMFORT *

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| Poco soddisfacente | <input type="radio"/> | Molto soddisfacente |

37. POSSIBILITÀ DI PERSONALIZZAZIONE *

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| Poco soddisfacente | <input type="radio"/> | Molto soddisfacente |

38. QUALITÀ DEI MATERIALI *

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| Poco soddisfacente | <input type="radio"/> | Molto soddisfacente |

39. TECNOLOGIA *

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| Poco soddisfacente | <input type="radio"/> | Molto soddisfacente |

40. SERVIZI DI BORDO CONNESSI *

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| Poco soddisfacente | <input type="radio"/> | Molto soddisfacente |

41. PREZZO *

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| Poco soddisfacente | <input type="radio"/> | Molto soddisfacente |

42. **SCONTISTICA ***

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| Poco soddisfacente | <input type="radio"/> | Molto soddisfacente |

Valutazione della soddisfazione

43. **Ha avuto modo di guidare un nuovo modello Citroën? ***

Sì
 No **→ domanda 49**

Valutazione della soddisfazione

44. **Ha avuto modo di guidare un nuovo modello del Marchio alternativo che ha scelto? ***

Sì
 No **→ domanda 49**

Valutazione della soddisfazione

Valuti il suo livello di soddisfazione per Citroën, rispetto al modello che ha scelto.

45. **SICUREZZA ***

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| Poco soddisfacente | <input type="radio"/> | Molto soddisfacente |

46. **COMPORAMENTO SU STRADA ***

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| Poco soddisfacente | <input type="radio"/> | Molto soddisfacente |

Valutazione della soddisfazione

Valuti il suo livello di soddisfazione per il Marchio alternativo che ha scelto.

47. **SICUREZZA ***

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| Poco soddisfacente | <input type="radio"/> | Molto soddisfacente |

48. COMPORTAMENTO SU STRADA *

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| Poco soddisfacente | <input type="radio"/> | Molto soddisfacente |

Valutazione della soddisfazione

Se vuole aggiungere qualcosa, lo scriva qui.

49.

Qualche informazione su di lei

50. Sesso *

- Maschio
- Femmina

51. Età *

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65 o più

52. Professione *

- Casalingo/a
- Dirigente
- Impiegato
- Imprenditore/Libero professionista
- Operaio
- Pensionato
- Studente
- Altro
- Nessuna

Grazie per aver partecipato!

Bibliografia e sitografia

de Chernatony, L., McDonald, M., & Wallace, E. (2011). *Creating Powerful Brands*. Oxford: Elsevier.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.

Kotler, P. (1986). *Marketing management. Analisi, pianificazione e controllo*. Torino: ISEDI.

Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77–79.

Myers, J. H. (1996). *Segmentation and Positioning for Strategic Marketing Decisions*. Chicago: American Marketing Association.

Porter, M. E. (1987). *Il vantaggio competitivo*. Milano: Edizioni di Comunità.

Ries, A., & Trout, J. (1981). *Positioning: The Battle for Your Mind*. New York: McGraw-Hill.

Simon, H., Zatta, D., & Fassnacht, M. (2013). *Price Management. I. Strategia, analisi e determinazione del prezzo*. Milano: FrancoAngeli.

alVolante. (2016–2019). <https://www.alvolante.it/>

Auto. (2018). <https://www.auto.it/>

AutoMoto.it. (2016). <https://www.automoto.it/>

Groupe PSA. (2014). <https://www.groupe-psa.com/en/>

HDBlog. (2018). <https://www.hdblog.it/>

Infomotori. (2019). <https://www.infomotori.com/>

Motor1.com Italia. (2017–2019). <https://it.motor1.com/>

Motorionline. (2018). <https://www.motorionline.com/>

Quattroruote. (2018–2019). <https://www.quattroruote.it/>