



COMUNICAZIONE E DELIVERY DEL VALORE

Andrea Peschiuta

EXECUTIVE SUMMARY

1. AZIENDA	3
1.1 MISSION E VISION.....	3
1.2 STORIA	4
2. MERCATO DI RIFERIMENTO.....	7
3. OVERVIEW ECONOMICO FINANZIARIA	8
4. ANALISI STRATEGICA.....	9
3.1 ANALISI S.W.O.T. DI TESLA	9
3.2 MODELLO DELLE 5 FORZE COMPETITIVE DELL'IMPRESA TESLA	9
3.3 FATTORI CRITICI DI SUCCESSO	10
5. MARKETING STRATEGICO.....	14
5.1 SEGMENTAZIONE	14
5.2 TARGETING E POSIZIONAMENTO	14
6. COMUNICAZIONE E DELIVERY DEL VALORE	16
6.1 MARKETING DI TESLA	16
6.2 BRAND AWARENESS	19
6.3 BRAND PERCEPTION	19
6.4 BRAND EQUITY	20
6.5 BRAND STRETCHING	21
6.6 BRAND & POSITIONING (RICERCA DEL POSIZIONAMENTO VACANTE).....	22
6.7 ECCELLENZA DI BRAND	22
6.8 ARCHITETTURA DI MARCA.....	23
6.9 INGREDIENT BRANDING	24
6.10 LOVEMARKS.....	24
7. CUSTOMER CENTRICITY	25
8. MARKETING OPERATIVO	29
8.1 PRODUCT (PRODOTTO)	29
8.2 PRICE (PREZZO).....	30
8.3 PLACE (PUNTO VENDITA O DISTRIBUZIONE)	30
8.4 PROMOTION (PROMOZIONE O COMUNICAZIONE).....	30
9. IPOTESI DI MIGLIORAMENTO DELLA DELIVERY DEL VALORE	31
10. IPOTESI DI MIGLIORAMENTO DELLA COMUNICAZIONE DEL VALORE.....	34
11. BIBLIOGRAFIA.....	36
12. APPENDICE 1	37

1. AZIENDA

Tesla Inc. (precedentemente Tesla Motors) è un'azienda specializzata nella produzione di veicoli elettrici, pannelli fotovoltaici e sistemi di stoccaggio energetico.

Le principali caratteristiche dei prodotti sono le performance estremamente elevate, il design esclusivo e le emissioni zero, che manifestano l'attenzione dell'azienda verso l'ambiente.

1.1 MISSION E VISION

Le dichiarazioni di mission e vision di Tesla, Inc. (precedentemente Tesla Motors, Inc.) riflettono la natura della sua importante industria automobilistica interamente elettrica e delle attività correlate. Fondata nel 2003, la società è diventata redditizia nel 2013. La continua crescita dimostra che il mercato sta rispondendo ai prodotti automobilistici e di stoccaggio dell'energia dell'organizzazione. Questa condizione evidenzia l'adeguatezza della dichiarazione di mission dell'azienda. In sostanza, la dichiarazione di mission guida le decisioni strategiche di Tesla, ad esempio in ciò che l'azienda deve fare per raggiungere l'efficacia aziendale. D'altra parte, la corrispondente dichiarazione di visione aziendale modella la direzione di crescita organizzativa di Tesla. Ad esempio, la società punta alla leadership come azienda automobilistica multinazionale che si concentra sui veicoli elettrici. Con una forte brand image e una crescente popolarità, l'azienda ha un posizionamento per avere successo nel mercato automobilistico elettrico globale. La soddisfazione della missione aziendale insieme alla visione aziendale serve da indicatore dell'efficacia operativa e dello sviluppo del business di Tesla.

Tesla, Inc. segue la propria visione aziendale e le dichiarazioni di missione per concentrare la propria attività su automobili elettriche e prodotti correlati, come pannelli solari e batterie ricaricabili per auto e altre applicazioni.

Tuttavia, i recenti cambiamenti nel mercato e nel business hanno spinto la società a rivedere la propria dichiarazione di missione aziendale mantenendo nel contempo la stessa dichiarazione di visione aziendale.

Le attuali strategie e iniziative di gestione riflettono questi cambiamenti. Ad esempio, il marketing mix di Tesla (4P) sottolinea il ruolo target dell'azienda come attore principale nel mercato dello stoccaggio delle energie rinnovabili.

1.1.1 MISSION

La missione di Tesla era "accelerare la transizione del mondo verso un trasporto sostenibile". Tuttavia, a metà 2016, sotto la guida di Elon Musk, la società ha cambiato la missione aziendale di "accelerare la transizione mondiale verso l'energia sostenibile". Questa nuova dichiarazione indica un leggero ma significativo spostamento nel business dell'azienda, per affrontare le opportunità di mercato per le energie rinnovabili. In un certo senso, la nuova missione aziendale riconosce la rilevanza delle batterie dell'azienda e dei relativi prodotti di accumulo di energia nei mercati oltre al mercato dei veicoli elettrici. La dichiarazione di missione di Tesla Inc. ha i seguenti componenti importanti:

- Per accelerare
- La transizione del mondo
- All'energia sostenibile

La componente "accelerare" della dichiarazione di missione aziendale stabilisce il ruolo di Tesla nel spingere il settore verso tecnologie avanzate per aziende e prodotti sostenibili che si basano su energie rinnovabili.

La missione aziendale menziona anche "la transizione del mondo", che indica l'aspettativa della società di avere successo nel mercato globale delle automobili elettriche e dei prodotti correlati. Questo componente si collega direttamente con l'enfasi della dichiarazione di visione aziendale sul mercato globale. Inoltre, il passaggio da "trasporto sostenibile" a "energia sostenibile" mostra che la dichiarazione di missione aziendale di Tesla, Inc. si evolve per corrispondere agli attuali obiettivi strategici dell'azienda. Ad esempio, la società era solita concentrarsi sulla produzione di sole automobili elettriche. Tuttavia, questo caso di analisi della società mostra che la crescente domanda di energia rinnovabile si riflette ora nel migliore ambito di attività della società, per coprire in futuro prodotti come batterie e altre soluzioni di energia rinnovabile potenzialmente redditizie.

1.1.2 VISION

La visione di Tesla è "creare la casa automobilistica più avvincente del 21 ° secolo guidando la transizione del mondo verso i veicoli elettrici". Questa visione aziendale enfatizza l'attenzione dell'azienda sulle energie rinnovabili. In particolare, la società si rivolge al mercato dei veicoli elettrici come una via principale per facilitare la crescita del mercato globale delle energie rinnovabili. I seguenti componenti sono significativi nella dichiarazione di visione di Tesla Inc.:

- Più avvincente
- Azienda automobilistica
- 21° secolo
- Il passaggio del mondo ai veicoli elettrici

Nella sua dichiarazione sulla visione aziendale, Tesla, Inc. mira ad essere la più avvincente del settore. Questo componente indica leadership ed eccellenza nel settore. La società affronta questo obiettivo integrando la tecnologia avanzata nelle sue automobili elettriche e prodotti correlati. D'altra parte, la componente "azienda automobilistica" della visione aziendale concentra gli sforzi di Tesla Inc. nella progettazione e produzione di automobili. La leadership dell'azienda nella progettazione e produzione di veicoli elettrici soddisfa il componente "21 ° secolo". Questo componente implica l'utilizzo da parte dell'azienda di tecnologie avanzate per affrontare le preoccupazioni attuali, come la conservazione ambientale. Il quarto componente indica gli obiettivi globali dell'azienda. Ad esempio, l'azienda continua ad espandere le sue operazioni, con piani per nuove fabbriche nelle regioni in via di sviluppo dell'Asia. Tale espansione si rivolge ai principali concorrenti, come Toyota Motor Corporation, General Motors Company, Volkswagen, Nissan Motor Company, Honda Motor Company e BMW (Bavarian Motor Works), tra gli altri, considerando il panorama competitivo descritto nell'analisi delle cinque forze di Porter su Tesla Inc. Pertanto, in questo caso di analisi aziendale, la visione della società rivela l'obiettivo dell'organizzazione di essere il giocatore dominante nel mercato globale dei veicoli elettrici.

1.2 STORIA

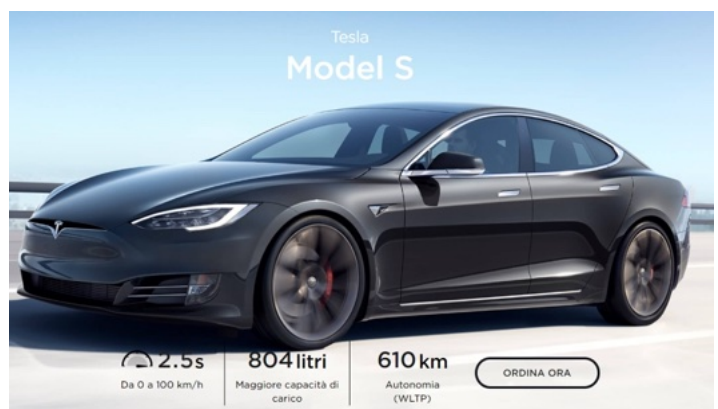
La società è stata fondata il 1° luglio 2003 da Martin Eberhard e Marc Tarpenning e nel 2004 Elon Musk entra a far parte della società come investitore principale.

La prima auto prodotta dall'azienda fu la Tesla Roadster, un'auto completamente elettrica, basata sul pianale della Lotus Elise. La scocca e gran parte dei componenti erano prodotti dalla Lotus Cars nello stabilimento di Hethel e spediti nella fabbrica Tesla in California per l'assemblaggio finale. La Roadster era capace di percorrere 340 km con una sola ricarica. La **Tesla Roadster** è stata la prima automobile di produzione a utilizzare batterie con celle agli ioni di litio. Tra il 2008 e il marzo 2012, Tesla ha venduto più di 2.250 Roadster in 31 paesi.

Nel 2008 Elon Musk fu nominato CEO dell'azienda e venne presentata la **Model S**, la prima berlina completamente elettrica le cui consegne iniziarono nel 2012.



Tesla Roadster



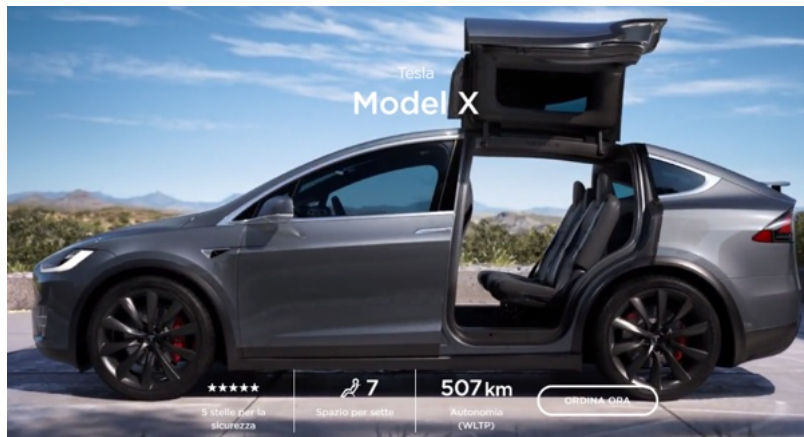
Model S

Successivamente, Tesla iniziò la costruzione in California della rete dei **Supercharger** e nel 2014, con l'intenzione di abbassare il costo delle proprie batterie, iniziò la costruzione della **Gigafactory 1**, uno stabilimento situato nel deserto del Nevada in cui vengono realizzate le batterie per le auto elettriche i **Powerwall** e i **Powerpack**.

Nel settembre 2015, iniziarono le consegne della **Model X** - il primo SUV a trazione elettrica- e le vendite globali di Model S raggiunsero le 100.000 unità nel dicembre 2015.

La **Model 3** è stata presentata nel marzo 2016. Tesla ha ricevuto nella settimana successiva alla presentazione 325.000 prenotazioni.

Nel 2017, Tesla superò per la prima volta Ford e General Motors in capitalizzazione azionaria diventando, in alcuni periodi, l'azienda automobilistica americana di maggior valore.



Model X



Model 3

Nel 2017 **Tesla** ha presentato il primo **truck** (motrice) – **Tesla Semi** – progettato per far risparmiare ai proprietari delle flotte almeno \$200,000 ogni 1,5 milioni di chilometri solamente sul risparmio di carburante.



Tesla Semi Truck

Attraverso una rivelazione a sorpresa alla fine dell'evento che ha introdotto il Semi, il 16 novembre 2017, Tesla ha presentato la **Roadster 2.0**.

Musk ha detto che il nuovo modello avrà un'autonomia di oltre 1000 km grazie al pacco batterie da 200 kWh e coprirà lo 0–100 km/h in 2,1 secondi; la velocità massima sarà di oltre 400 km/h. Il veicolo avrà tre motori elettrici che consentiranno la trazione integrale e la coppia vettoriale durante la marcia in curva. La Roadster si può prenotare con un acconto di 50 000 dollari, oppure 250 000 dollari (pari al valore totale dell'auto) per la versione Founder Series.



Roadster 2.0

Nel 2018, la società ha conseguito un aumento delle entrate con un nuovo record di 6,8 miliardi di dollari e ha chiuso il trimestre con un profitto di 1,75 dollari per azione.

Inoltre, le immatricolazioni della Model S e del SUV Model X si sono risollevate toccando quota 17.650, mentre della berlina concepita per il mercato di massa (Model 3) il produttore californiano ha venduto 77.550 pezzi.

Il 14 marzo 2019 Tesla ha presentato il suo nuovo crossover chiamato **Model Y**. Questo modello sarà disponibile in configurazione a 5 o 7 posti. La Model Y ha prezzi da 63.000 a 71.000 euro e si può prenotare con un acconto di 2.000 euro; dal 2021 sarà inoltre disponibile una versione più economica, da 39.000 dollari. Le consegne sono iniziate il 13 marzo 2020.

Il 21 novembre 2019 è stato presentato un pick-up, denominato Cybertruck, dal design futuristico con richiami al film Blade Runner del 1982.

Nella parte finale della presentazione del Cybertruck, si è intravisto un quad, denominato Cyberquad. Non ci sono notizie riguardo una sua produzione in serie.



Cybertruck e Cyberquad



Model Y

Oltre ai mezzi di trasporto, Tesla ha iniziato ad occupare anche un altro settore del mercato, quello dell'Energia. Il settore Energia di Tesla annovera attualmente tra i suoi prodotti:

- **Powerwall** - Dispositivi per accumulo di energia per uso domestico
- **Powerpack** - Dispositivi per stoccaggio massivo di energia per stoccaggio massivo
- **Solar Roof** - Pannelli solari

La Tecnologia dei **Solar Roof** è un prodotto del tutto innovativo, in quanto sostituisce l'accoppiata Tetto + Pannello Fotovoltaico, ad un sistema di tegole solari dall'estetica molto accattivante.

Tesla Solar Glass è alla terza release e la prima di fatto a voler raggiungere il grande pubblico in volumi. Come detto, l'obiettivo dell'azienda è stato creare un tetto esteticamente bello a vedersi rispetto ai tradizionali tetti con pannelli fotovoltaici installati sopra, e al contempo si è cercato di ottimizzare la durevolezza nel corso del tempo e di facilitarne l'installazione.

TESLA | Solar Roof



Enter Address to see a Price Estimate

A New Roof with Integrated Solar
Solar Roof combines solar and non-solar tiles that appear similar to create a beautiful aesthetic with a comparable price of a typical roof + solar panels.

Made with tempered glass, Solar Roof tiles are more than three times stronger than standard roofing tiles.

Estimated Pricing for an Average Home
2,000 ft² roof with 10kW solar

Solar Roof	Premium Roof + Solar Panels
\$33,950*	\$43,790*
Roof with integrated solar	Concrete tile roof with add-on solar panels

Il prezzo base, come è possibile vedere dal sito americano (in quello italiano non è possibile visualizzare nessun prezzo di riferimento) è di 34 mila dollari circa per una "casa media" americana, cioè con una superficie di 185 mq (l'equivalente di 184 €/mq), al quale vanno aggiunti i costi di installazione della Powerwall Tesla.

Le stime di Tesla sono di produrre (nello stabilimento GigaFactory2 di Buffalo) ed installare circa 1000 Solar roof alla settimana.

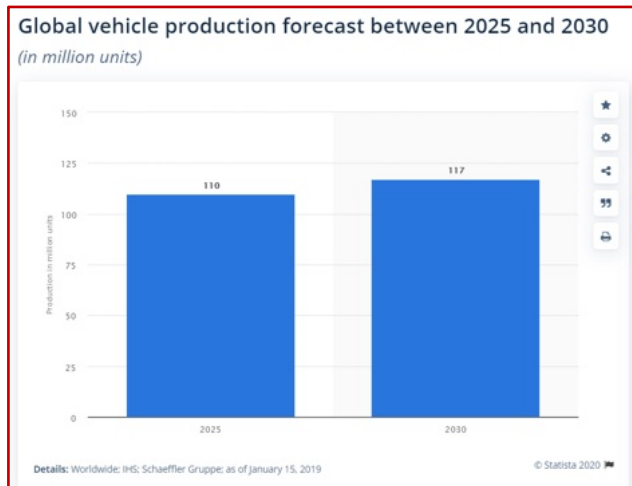
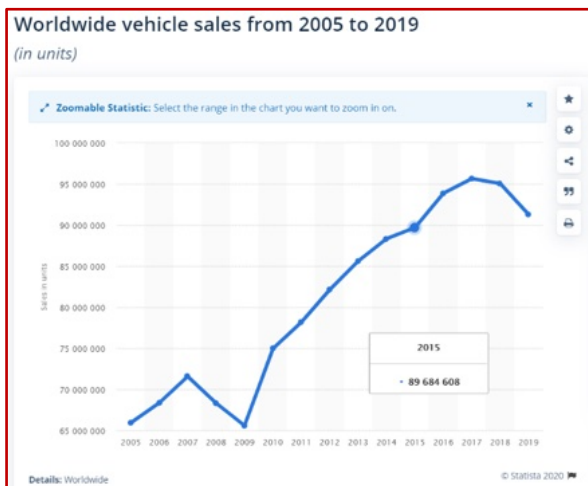
Si tratta certamente ancora di un "Question mark", ma non è difficile immaginare che l'evoluzione successiva del prodotto, abbinata ad una maggiore economia di scala, non faccia abbassare ulteriormente il prezzo, facendo diventare il Solar Roof, oltre che un oggetto di culto, anche una soluzione economicamente più raggiungibile ed estrema "sostenibile".

2. MERCATO DI RIFERIMENTO

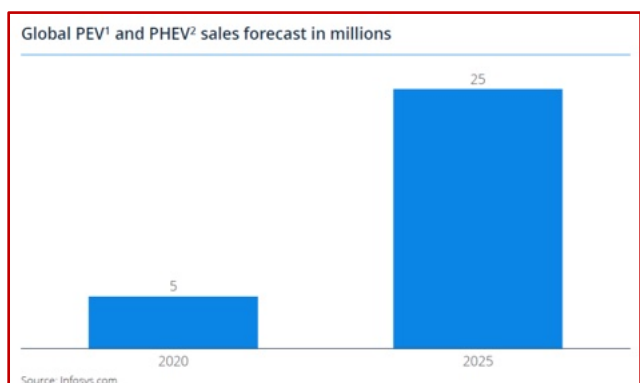
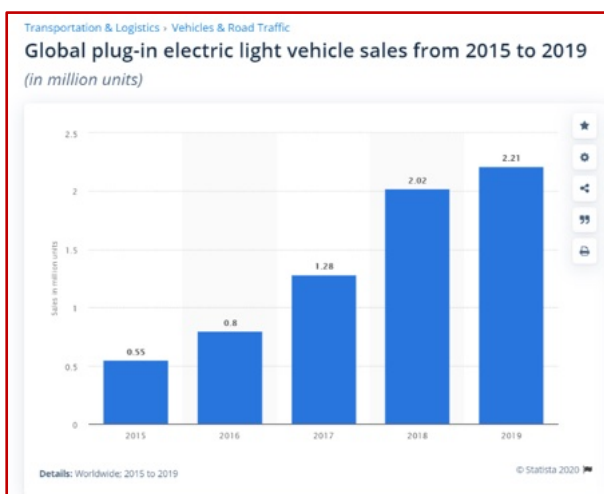
Valutiamo in questo paragrafo l'andamento del settore auto e quello del mercato delle auto elettriche, in considerazione del fatto che il mercato delle auto rappresenta ancora l'85% dei ricavi di Tesla.

Dal 2005 al 2017 la vendita di automobili, ad eccezione del periodo 2007-2009, è incessantemente cresciuta fino al picco del 2017, per poi avere una forte flessione.

Le previsioni di vendita tuttavia (precovid-19) stimavano una ripresa della crescita del mercato dal 2021, arrivando a livelli di 110 milioni di unità vendute nel 2025 e 117 milioni di unità del 2030.



Il mercato delle auto elettriche a sua volta è in costante crescita dal 2015, anche in chiave previsionale.

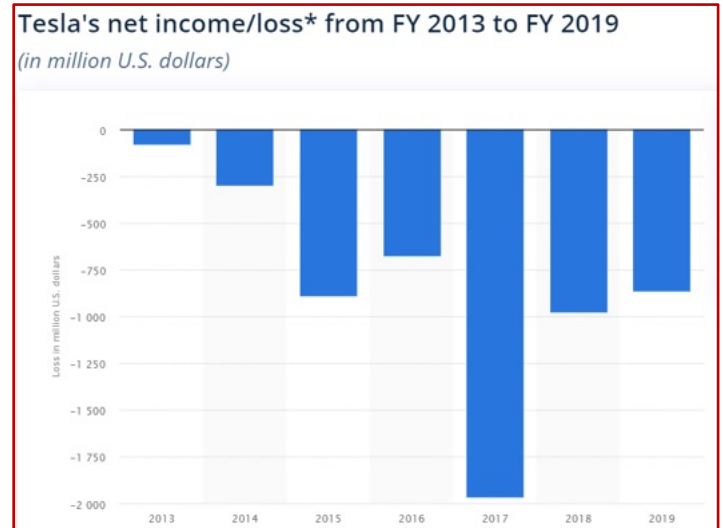
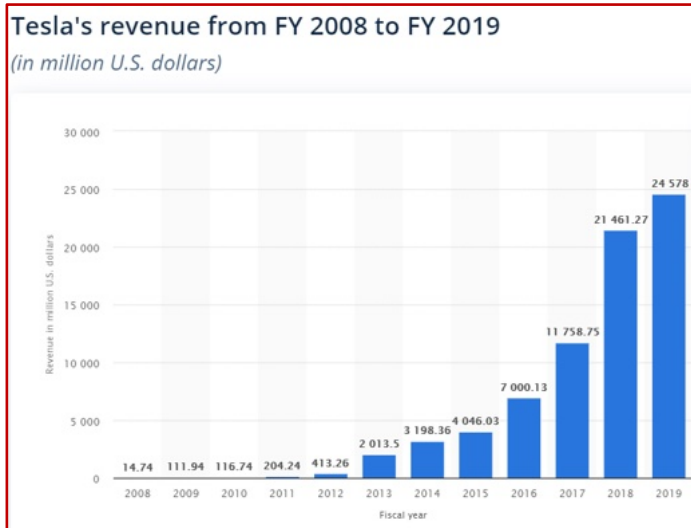


Da un semplice calcolo matematico, ricavato dai dati sopra esposti, si desume che nel 2019 la Market Share delle auto BEV era pari allo 0.24% (su 92 milioni di auto vendute, 2.2 milioni erano elettriche), nel 2030, secondo le stime, salirà al 21.37% (stima di vendita di 25 milioni di auto elettriche su 117 milioni totali).

Si può concludere quindi che Tesla operi in un mercato in crescita, all'interno del mercato auto, operi in un segmento (BEV) in forte espansione.

3. OVERVIEW ECONOMICO FINANZIARIA

Di seguito Ricavi (dal 2008 al 2019) e Risultato netto (dal 2013 al 2019) di Tesla



Nel 2019, dei 24.6 bn \$ di ricavi, 20.8 bn \$ venivano dal settore automotive, 1,5 bn \$ dal settore Energy, 2,3 da Servizi e altro.

Nonostante i risultati economici non certo eccellenti, l'andamento borsistico di Tesla è stupefacente.

Tesla a gennaio 2020 ha superato i 100 miliardi di dollari di capitalizzazione, con un valore per azione di 579,93 USD (si veda figura seguente). Un traguardo che ha permesso all'azienda di Elon Musk di raggiungere e superare il valore della Volkswagen.

Top 25 Automakers by Market Cap

Rank	Company	Mkt Cap (USD \$B)	Change (USD \$B)	Chg %	Symbol	Price/Sh	Country
1	Toyota	200.16	-0.78	-0.39%	TM	141.83 USD	Japan
2	Tesla	104.53	5.90	5.98%	TSLA	579.93 USD	USA
3	Volkswagen	99.45	-1.00	-0.99%	VOW.DE	179.45 EUR	Germany
4	Daimler	53.97	-1.00	-1.81%	DAI.DE	45.56 EUR	Germany
5	BMW	50.83	-0.17	-0.34%	BMW.DE	71.17 EUR	Germany
6	General Motors	50.21	0.20	0.40%	GM	35.14 USD	USA
7	Honda	48.05	-0.12	-0.25%	HMC	27.52 USD	Japan
8	Ferrari	43.79	0.14	0.32%	RACE	174.70 USD	Italy
9	SAIC*	39.38	0.30	0.78%	600104.SS	23.28 CNY	China
10	Ford	36.52	0.04	0.11%	F	9.21 USD	USA

Ad oggi (29/04/2020) la situazione è ulteriormente migliorata, con un valore per azione di 786,41 USD



4. ANALISI STRATEGICA

Durante tale fase viene osservata e studiata la situazione aziendale da una prospettiva sia interna che esterna, al fine di individuare punti di forza e debolezza. Tipici strumenti di questa fase sono l'applicazione dell'analisi S.W.O.T. e del "Modello delle Cinque Forze competitive" di Porter.

3.1 ANALISI S.W.O.T. DI TESLA

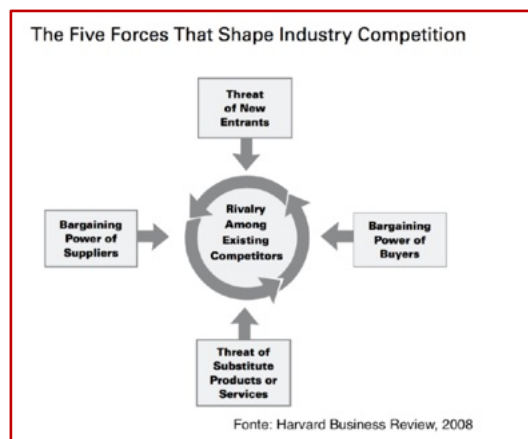
Tesla Inc. nel 2015 è stata scelta dalla rivista *Forbes* come l'azienda più innovativa sul mercato. Tra i vari meriti della direzione di Tesla c'è quello di aver scelto una strategia d'impresa efficace.

Utilizzando l'analisi S.W.O.T. possiamo osservare i punti di forza (*Strengths*), i punti di debolezza (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) dell'impresa sul mercato:

STRENGTHS	WEAKNESSES
• Lovemarks • Innovazione tecnologica e strategica • Know-how	• Necessità di enormi investimenti • Esposizione finanziaria • Minori economie di scala rispetto i grandi player tradizionali dell'automotive • Limitata infrastruttura di supporto (recharger), specialmente se paragonata alle auto a benzina / diesel • Immagine dell'azienda molto legata all'immagine personale del CEO Elon Musk. Attualmente tale elemento è un punto di forza, ma in futuro potrebbe sempre rivelarsi un'arma a doppio taglio se l'immagine personale di Elon Musk dovesse avere un calo di appeal, o se Elon Musk uscisse dall'azienda.
OPPORTUNITIES	THREATS
• Potenziale del nuovo mercato, con ampi margini di sviluppo • Uso diversificato delle batterie • Sgravi fiscali per il mercato elettrico	• Fine/riduzione dei finanziamenti • Competitors • Riduzione costi benzina e gasolio

3.2 MODELLO DELLE 5 FORZE COMPETITIVE DELL'IMPRESA TESLA

Il modello delle cinque forze competitive è uno strumento utilizzabile dalle imprese per valutare la propria posizione competitiva. Proposto dall'economista statunitense Michael Eugene Porter (cfr. *The five competitive forces that shape strategy*, «Harvard business Review», January 2008), il modello si propone di individuare le forze, studiandone intensità ed importanza, che operano nell'ambiente economico e che, con la loro azione, hanno impatto sulla redditività a lungo termine delle imprese. Tali forze agiscono, infatti, con continuità, e, se non opportunamente monitorate e fronteggiate, portano alla perdita di competitività. Gli attori di tali forze sono: intensità concorrenza, ossia la forza di mercato in termini di differenziazione e di prezzo delle imprese che producono lo stesso prodotto; potere dei fornitori: forza contrattuale di coloro che vendono alle imprese le materie prime; potere dei clienti: forza contrattuale di coloro che acquistano l'output dell'azienda; minaccia di nuovi entranti: possibilità di entrata di nuove aziende che producono un prodotto simile; competizione da parte dei sostituti: esistenza sul mercato di prodotti sostituti che pur non facendo parte dello stesso settore soddisfano lo stesso bisogno.



3.2.1.1 Intensità della concorrenza

Il mercato automobilistico è da sempre uno dei più competitivi. Tesla dal suo lancio ad oggi si è distinta per la sua capacità di creare un prodotto innovativo e fino ad ora con pochi eguali sul mercato. La scelta di unire in un'auto totalmente elettrica prestazioni e lusso hanno posto Tesla in una posizione unica del mercato per quanto riguarda la fascia di prezzo alta. Il lancio del Model 3 e la penetrazione nel mercato con fascia di prezzo bassa spingono però Tesla a dover affrontare nuove sfide dal punto di vista concorrenziale; sono molte di più, infatti, le imprese che producono macchine elettriche a basso prezzo come ad esempio Nissan, Chevrolet, BMW. Tali imprese godono sicuramente di una maggior esperienza e maggior forza di mercato rispetto a Tesla; non sarà, quindi, un'impresa semplice, anche se il mercato in questo momento è in positivo per l'azienda californiana.

Concorrenza nel settore: MODERATO

3.2.1.2 Minaccia di nuove entrate

Minaccia di nuovi entranti: le barriere all'entrata in questo settore sono molto forti. Per quanto riguarda le barriere strutturali, difficilmente nuove imprese possono entrare nel mercato producendo agli stessi costi; anche dal punto di vista della strategia è molto difficile riuscire ad acquisire una buona reputazione. Nonostante ciò, non mancano nuove imprese sul mercato che si sono lanciate alla rincorsa di Tesla, molte di loro provengono dalla Cina e dagli USA, come BYD e Faraday Future.

Minaccia potenziali entranti: MODERATO

3.2.1.3 Minaccia di prodotti sostitutivi

Il mercato dell'auto elettrica dovrà, almeno negli anni a seguire, ancora fare i conti con il mercato dell'auto non elettrica. Inoltre sono molti i servizi che tenderanno a sostituire l'acquisto dell'auto: treni ad alta velocità, taxi senza conducente e molte altre idee che soddisfano il bisogno dello spostamento.

In conclusione di questa prima fase, possiamo notare come per Tesla si prospetti un futuro ricco di sfide da affrontare. L'impresa sembra possedere tutte le caratteristiche per superarle con successo e diventare leader nel settore, modificandolo e rendendolo sostenibile dal punto di vista ambientale.

Minaccia prodotti sostitutivi: ELEVATO

3.2.1.4 Potere negoziale dei clienti

Una delle sfide più grandi che deve affrontare Tesla e tutte le altre case di auto elettriche è l'acquisire clienti. La difficoltà molto spesso sta nel convincere i consumatori a passare da motori a combustibile fossile a motori elettrici; questi ultimi molte volte sono visti come meno performanti e soprattutto poco affidabili in quanto, specialmente in Italia, sono poche le aree messe a disposizione per la ricarica delle batterie. Tesla per tale motivo è molto attiva sia per quanto riguarda il marketing sia per quanto riguarda le aree dove ricaricare le proprie automobili, le cosiddette Tesla Supercharger, ormai presenti numerose sia in Italia che in Europa.

Potere contrattuale clienti: MODERATO/BASSO

3.2.1.5 Potere negoziale dei fornitori

Le operazioni di costruzione e assemblaggio dei veicoli e dei sistemi di propulsione avvengono alla "Tesla Factory" nel Fremont, in California e nella fabbrica di Tilburg, in Olanda, per le vendite europee.

Alla Tesla Factory avvengono le operazioni più delicate: la stampa, la lavorazione, la fusione delle plastiche, l'assemblaggio del corpo vettura, le operazioni di verniciatura, l'assemblaggio finale delle unità e i test di termine linea. Inoltre avvengono i processi di costruzione delle batterie agli ioni di litio, dei motori elettrici, delle scatole del cambio e delle altre componenti, sia per le nuove vetture che per i ricambi e gli accessori. Solo alcuni pezzi sono acquistati dai fornitori; il livello d'integrazione verticale è molto alto e la politica societaria non prevede molti accordi di lungo termine. Tesla ritiene possibile l'individuazione di fornitori alternativi e la sostituzione delle parti con la produzione interna; infatti, secondo Elon Musk: "Perché comprare il sistema ERP – ad esempio che ha la General Motors – quando sei Tesla? A me, sembra che Vijayan, il nostro CIO, ha costruito quello che ci serviva, non ciò che l'industria riteneva giusto". Il potere dei fornitori non è, quindi, molto elevato in seguito alla politica utilizzata da Tesla.

Potere contrattuale fornitori: MODERATO

3.3 FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

Analizzando quelli che possono ritenersi i principali fattori critici di successo di Tesla, elencherei principalmente i seguenti:

- Innovazione
- Integrazione verticale
- Canali di vendita
- Customer Centricity (ne parleremo più avanti)

3.3.1 Innovazione

Forbes, nel 2015, ha eletto Tesla quale azienda più innovativa su mercato.

La Direzione di Tesla è riuscita a realizzare una strategia d'impresa innovativa, sostenibile ed efficace, massimizzando la delivery del valore attraverso più leve di differenziazione, che si possono riassumere nelle seguenti:

- Prestazioni
- Sostenibilità
- Batterie
- Pilota automatico
- Brevetti Open Source
- Design

3.3.1.1 Prestazioni

Le auto Tesla sono in grado di garantire prestazioni tra le migliori nel settore, paragonabili (se non superiori in accelerazione) con le auto sportive dei principali competitors. Tesla è riuscita a sfatare la percezione secondo cui le automobili elettriche fossero lente e inaffidabili.

3.3.1.2 Sostenibilità

Tesla produce veicoli eco-friendly, utilizzando processi sostenibili nel suo impianto. L'azienda offre diversi modi per personalizzare un veicolo, presentando la scelta di diversi colori interni, opzioni e caratteristiche esterne. Inoltre, un acquirente può decidere di acquistare la sua automobile con una batteria diversa e con configurazioni multiple.

3.3.1.3 Batterie

La durata delle batterie (di cui si approfondirà meglio il tema nel paragrafo dedicato all'integrazione verticale) permette un'autonomia elevata, tale da consentire viaggi di kilometraggio di 400/500 km senza doversi fermare per lunghe soste di ricarica, cosa che prima dell'avvento delle auto Tesla era impensabile, e questione che rappresentava il principale limite delle auto elettriche.

Modello	Autonomia (KM)		
	Vers. Standard	Vers. Long Range	Vers. Performance
Model S	-	610	593
Model 3	409	560	530
Model X	-	503	487
Model Y	-	505	480
Roadster	-	-	1.000

Chart elaborata dal sottoscritto in base ai dati ricavati dal sito Tesla

La principale innovazione di Tesla risiede, attraverso ingenti investimenti in R&D, nell'aver sviluppato la capacità di inserire molte più cellule agli ioni di litio in una sola auto, costruendo una batteria di dimensioni maggiori. Oltre a ciò ha sviluppato un sistema di ricarica veloce, definito Supercharger, che verrà meglio descritto nel seguito dell'assignment.

3.3.1.4 Pilota automatico

L'Autopilot è un sistema di guida semi-automatica basato su telecamere, radar e sensori che ha reso i prodotti tra i più sicuri sul mercato e l'auto in grado di pilotarsi da sola.

L'Intelligenza Artificiale permette di processare in tempo reale tutte le informazioni provenienti dai diversi sensori esterni; un'ulteriore innovazione del sistema permette il processo dei dati attraverso rete neurale. Nonostante la brillantezza di dette innovazioni, il sistema richiede ad oggi ancora alcune migliorie per la guida autonoma; un singolo errore nel rilievo può portare infatti a conseguenze disastrose. Il sistema necessita quindi ancora che il conducente guardi la strada e tenga il volante.

3.3.1.5 Brevetti Open Source

L'innovazione di Elon Musk e Tesla non è rappresentata solamente dal numero di brevetti registrati, ma soprattutto dall'aver creato una nuova strategia per una mobilità sostenibile Open Source.

Elon Musk: *"Abbiamo agito per timore che le grandi case automobilistiche copiassero la nostra tecnologia e poi usassero il loro enorme potere di produzione, vendita e marketing per sopraffare Tesla. Niente di più sbagliato. Perché la sfortunata realtà è l'opposto: i programmi sulle auto elettriche dei principali produttori sono piccoli o inesistenti, costituiscono molto meno dell'1% delle loro vendite totali. Alcuni non le producono affatto... Quindi crediamo che il mondo beneficerà di una piattaforma tecnologica comune, in rapida evoluzione"*.

Questo approccio moderno e aperto all'innovazione è certamente un ulteriore elemento di valore per i clienti proprietari di una Tesla, che si sentono loro stessi parte di qualcosa di più grande e che potrebbe rivoluzionare il mondo.

3.3.1.6 Design

Anche la progettazione del Design dei veicoli, sia per le forme esterne, che per l'interno degli abitacoli, risulta non convenzionale, rendendo le auto di fatto un vero status symbol.

3.3.2 Integrazione verticale

Con integrazione verticale, si intende la scelta di un'impresa di internalizzare o integrare quelle fasi produttive della catena del valore volte a generare un vantaggio competitivo nel settore in cui opera.

L'integrazione verticale può essere suddivisa in integrazione a monte e integrazione a valle.

Con **integrazione a monte** si intende la gestione e il controllo della produzione delle componenti principali che valorizzano il prodotto, nonché la proprietà di qualsiasi altro input. Tesla in questo ambito ha cercato di svolgere le attività di creazione di sistemi operativi e di produzione delle componenti ad alta tecnologia.

L'integrazione **a valle consiste** nel controllo delle fasi successive all'attività di produzione. Tesla ha scelto di creare un diverso modello di vendita e distribuzione, inoltre sta sviluppando di una propria rete di carica come principale supporto post vendita per le proprie auto.

Le funzioni della catena del valore che Tesla identifica cruciali per l'espansione del vantaggio competitivo, riguardano in primis la creazione di sistemi operativi specifici, l'investimento in ricerca e sviluppo e la produzione delle principali componenti.

Tutte queste attività vengono svolte all'interno di Teslafactory, una delle fabbriche di automobili più avanzate al mondo, con un'estensione di oltre 492 mila metri quadrati dedicati alla produzione e un'area di circa 1,5 milioni di metri quadrati sulla quale si collocano gli uffici. Uno dei vantaggi maggiori nell'avviare un'azienda automobilistica rivoluzionaria in questa area è l'accesso diretto ai migliori ingegneri del settore, Tesla infatti sviluppa in modo autonomo la maggior parte di tutti i sistemi IT utilizzati nelle proprie auto. L'elevata complessità tecnologica che caratterizza sia il processo produttivo che il prodotto finale, rende difficile il reperimento sul mercato di sistemi informatici coerenti con lo spirito innovativo di Tesla.

Con Teslafactory l'azienda ha realizzato uno dei sistemi di assemblaggio più avanzati al mondo. Centinaia di robot si occupano di numerose operazioni legate all'assemblaggio dell'auto: dalla piegatura delle lamiere al trasporto automatizzato dei telai fino alla verniciatura della carrozzeria, nonché all'assemblaggio del motore elettrico. L'intero impianto può essere configurato e riprogrammato per costruire auto completamente diverse. All'interno della fabbrica vengono anche svolti i collaudi su strada dei veicoli in modo che eventuali problemi possano essere risolti nell'immediato.

Tesla non è però in grado di produrre tutte le componenti delle sue auto ed è per questo che si avvale di oltre 300 fornitori sparsi in tutto il mondo. Alcuni di essi sono qualitativamente riconosciuti a livello mondiale, come Brembo per i freni e Soutira per le componenti in fibra di carbonio. Con questi suppliers ha instaurato rapporti di partnership basati sulla fiducia e comprensione reciproca. Il vantaggio principale di un accordo di cooperazione è quello di mettere in comune le conoscenze con ciascun agente "aggregato", si creano in tal modo scambi di informazioni e di conoscenze al fine di favorire una reciproca specializzazione. Sotto questo profilo è evidente che l'accumulazione di conoscenze rappresenta una delle principali fonti strategiche di vantaggio competitivo per Tesla.

Tra la lista delle componenti acquistate figuravano fino al 2016 anche le batterie agli ioni di litio, componente fondamentale e più costosa delle auto Tesla. Nel 2009 Tesla stipulò un contratto con Panasonic per la fornitura delle batterie, nel 2010 l'accordo venne rafforzato e Panasonic investì 30 milioni di dollari in Tesla. Nel 2011 le due società strinsero un ulteriore accordo per la fornitura delle batterie montate sulla Model S, quest'ultimo permise a Tesla di raggiungere i margini e rientrare nei target di costo previsti per quel modello. La partnership ha inoltre permesso la collaborazione per lo sviluppo di una batteria di nuova generazione, capace di prestazioni e durata uniche nel settore automotive (Karamitsios, 2013).

Nel 2014 Tesla decide di inglobare nella sua struttura anche la produzione delle batterie attraverso la costruzione della Gigafactory, una fabbrica che sarà in grado di soddisfare l'intero fabbisogno generato da Tesla.

L'obiettivo strategico è di conseguire la produzione di 500.000 veicoli, in tal modo sarà possibile ridurre il costo delle batterie del 30 % con lo scopo di rendere il veicolo elettrico maggiormente accessibile ai consumatori.

Tesla ha fatto una scelta coraggiosa prendendo la strada delle batterie alle celle di ioni di Litio (a differenza di altri produttori che si sono rivolti a batterie Ibrido Metallo Nickel, meno costose, ma con kilometraggio più limitato). L'approccio seguito è stato quello di sfruttare la modularità delle batterie al litio. Ciò significa che le loro auto esibiscono prestazioni come auto a gas, la flessibilità del software di design del pacchetto batteria e i tempi di ricarica più veloci disponibili.

Tesla ha creato una tecnica nuova per la loro tecnologia di batteria, basando il lavoro attorno ad un'unità standard, la "cella di taglia 18650". Per costruire la batteria del Modello S, hanno cablato centinaia di questi in un pacchetto lastrame piatto. Questa forma fu scelta per far sì che la batteria potesse entrare a sandwich nel piano dell'auto, effettivamente corrispondere al telaio. Tale approccio ha permesso loro di raggiungere la capacità e la prestazione che desideravano, senza l'impegno di dover sviluppare una batteria personalizzata.

Al seguente link è disponibile un video di come è fatta la batteria della Tesla Model S.

<https://www.teslari.it/forum/tecnica/come-e-fatta-dentro-una-singola-batteria-tesla-di-una-model-s/>

La Model S ha provato che l'approccio "molte piccole batterie" era una strategia vincente ed economicamente vantaggiosa. Di conseguenza, Tesla continuò a dispiegare la stessa tecnologia nel seguente Model X e la utilizzerà ancora nel Model 3. Con questo approccio, le batterie per serie intere di EV sono basate su una singola cella modulare. Portare la produzione internamente significa solo produrre quell'unico blocco di costruzione in elevato volume. Inoltre, Tesla può perfezionare la cella batteria secondo i propri bisogni, anziché persuadere il proprio fornitore a fare modifiche. Questa è la brillantezza del loro approccio e del software di design per pacchetto batteria. Limitati ad un singolo blocco di produzione e l'integrazione verticale diventa molto più semplice.

Le Gigafactory produrranno in massa un'unità di batteria individuale simile al 18650, prendendo in sé tutti i passaggi di produzione tranne l'estrazione del litio grezzo stesso. La struttura produrrà inoltre anche pacchetti di batteria, assemblando centinaia di celle nelle suddette "lastre". Inoltre, le Gigafactory saranno strutture sostenibili. Ciò significa che riproccesseranno i vecchi "pacchetti batteria" Li-Ion in una nuova produzione.

Da sottolineare che Tesla produce anche due prodotti per l'immagazzinamento di energia: Powerwall, una batteria domestica, e Powerpack, una batteria per uso industriale. Nel 2016 Tesla è divenuta la prima azienda al mondo di energia sostenibile a integrazione verticale, grazie all'acquisizione di SolarCity, il principale fornitore di impianti fotovoltaici negli Stati Uniti, e nel 2017 ha presentato il Solar Roof, un prodotto per la generazione di energia bello e dal costo contenuto.

Come anticipato precedentemente, anche a valle Tesla ha utilizzato una strategia volta a controllare le fasi successive di vendita per le auto e di installazione per il powerwall. In particolare utilizza un modello retailer personalizzato, diverso dalla tradizionale strategia di franchising che caratterizza gli altri automakers. Infatti, si sostituisce ai gestori delle stazioni di rifornimento nella costruzione di apposite colonne di ricarica e attraverso l'acquisizione di SolarCity, gestisce in modo diretto l'installazione delle proprie batterie per la casa.

3.3.3 Canali di vendita

Per quanto riguarda i canali sales, Tesla utilizza un modello retailer personalizzato, diverso dalla tradizionale strategia di franchising che caratterizza gli altri automakers.

Tools di configurazione permettono alle persone di immaginare la loro auto, aiutati da campioni presenti sul posto, scegliendo il colore della carrozzeria, il materiale di interni, gli pneumatici e il tipo di tettuccio, fino a trasferire il risultato sul mega schermo all'interno dello store perché tutti lo possano ammirare. Dal momento che il processo di decisione di acquisto di un'auto è spesso molto lungo e soggetto a rivalutazioni, il modello creato dai visitatori in store può essere salvato e modificato comodamente da casa su computer o tablet (e viceversa), ovviamente con il supporto sempre preciso e puntuale del customer service che può essere interpellato online o in negozio.

Quando il cliente è pronto per comprare la sua Tesla, può recarsi nuovamente allo store, dove sarà accolto in un comodo e confortevole ufficio per discutere degli ultimi dettagli prima di completare l'acquisto.



Negli showroom, manca la figura del "venditore" in senso classico, non trattandosi di concessionari o rivenditori; vi si trovano veri e propri "assistenti", che illustrano le caratteristiche dell'auto, gli allestimenti, il prezzo e le altre caratteristiche, ma che non ha come compito quello di completare il processo di vendita.

Il possibile cliente può completare l'ordine in loco, in un box connesso alla rete internet messo a disposizione dall'azienda, oppure lo può completare da casa direttamente sul sito della casa automobilistica scegliendo modello e caratteristiche di suo gradimento. Questa innovazione colpisce direttamente la struttura del mercato al dettaglio dell'auto, organizzato in grandi concessionari mono o multimarca. Questi ultimi vengono tagliati completamente fuori da Tesla che ottiene quindi delle diminuzioni nei costi che si riflettono positivamente sul prezzo delle auto.

Per quanto riguarda l'area energy, è prevista la possibilità di richiedere un preventivo, lasciando i propri dati per essere ricontattati; per Solar Roof è possibile inoltre procedere direttamente all'ordine.

In linea generale, la scelta di operare attraverso canali esclusivamente diretti consente a Tesla di mantenere l'immagine del marchio coerente ed unica, di offrire un approccio consulenziale, mantenendo il totale controllo sul prezzo finale.

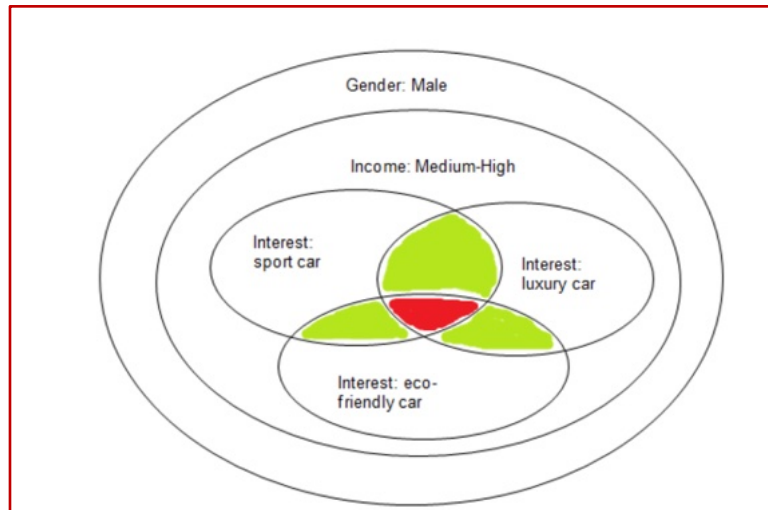
Insomma, per dirla con le parole di Musk: "La nostra tecnologia è diversa, la nostra automobile è diversa e, di conseguenza, i nostri store sono intenzionalmente diversi".

5. MARKETING STRATEGICO

5.1 SEGMENTAZIONE

"Un segmento di mercato è costituito da un gruppo di clienti che condividono un insieme simile di esigenze e desideri" (Kotler, et al., 2012)

Per Tesla, il segmento adatto è definito come segue:



Quindi il genere è maschio, per l'interesse degli uomini per le automobili. In questa categoria, il reddito richiesto è medio-alto, a causa delle caratteristiche di lusso del prodotto. Questo sottogruppo contiene altri tre gruppi più piccoli:

1. Persone interessate alle auto sportive
2. Le persone a cui piacciono le auto di lusso
3. Persone sensibili alla sostenibilità ambientale

Ovviamente, questi tre piccoli gruppi possono intersecarsi e formare gruppi ancora più piccoli con caratteristiche comuni. In particolare, l'area rossa di intersezione tra i tre gruppi comprende la categoria di consumatori esperti di tecnologia che cercano un'auto ad alta tecnologia che sia ecologica e lussuosa.

5.2 TARGETING E POSIZIONAMENTO

La scelta iniziale di Tesla fu quella di scegliere il Segmento di **auto S** (per i segmenti Auto si veda appendice 1) ad alimentazione BEV. Quando Tesla mise in commercio il suo primo modello era sicuramente focalizzata verso la differenziazione, ossia l'offrire un prodotto con determinate caratteristiche che la distinguessero dai concorrenti. Questo modello era tra i primi modelli elettrici a garantire un'accelerazione da 0 a 100 km/h in 3,9 secondi e ad avere un'autonomia di 392 chilometri con una carica completa. Univa quindi due aspetti molto importanti per un'automobile elettrica, ossia prestazioni e autonomia. Il prezzo di circa 100.000 dollari la rendeva un'auto decisamente elitaria e ne furono venduti circa 2.500 pezzi.

Di seguito il "primo" cliente target di Tesla ed il posizionamento del marchio in termini di Segmento auto/alimentazione.

TARGET AUDIENCE



- Wealthy and trendy early adopters,
- Successful professionals/entrepreneurs,
- Upper middle class city-dwellers,
- Tech-savvy and green-friendly (eco-hipsters)

"For that target audience (wealthy and tech-savvy niche group), the more exclusive, the more expensive, the more exotic, the better."

Phil Gott, senior director of long range planning for IHS Automotive.

<http://news.nationalgeographic.com/news/energy/2013/05/130522-tesla-motors-success/>

11-28

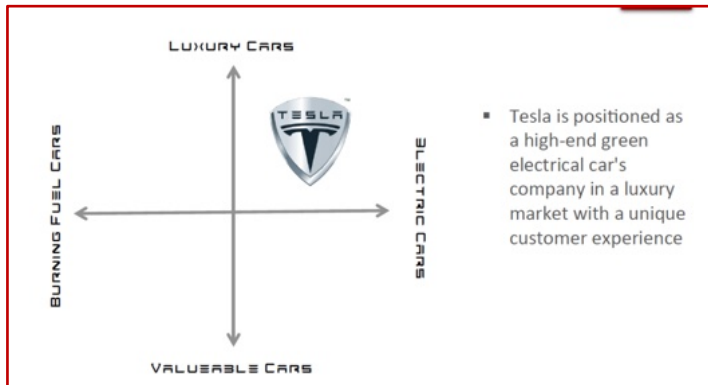
TARGET AUDIENCE



PERSONA:

Mark, 27 years old, lives in the Silicon Valley, where created his own start-up when he was just 21. He makes a bunch of money with his Tech business, loves luxury brands, he buys products by its performance and design and is constantly attentive to the new launchings in the tech area and is always the first person in his group buying the cutting-edge products. He is also concerned about having a healthy life and being green.

12-28



La vera affermazione è avuta nel 2012 con la Model S e nel 2015 con la Model X (**Segmento E**). Ancora una volta Tesla non si è soffermata sul prezzo, sempre alto per un'auto elettrica, bensì sulla volontà di fornire un prodotto mai visto sul mercato.

Grazie a sforzi di marketing e all'innovazione raggiunta nei prodotti, questi ultimi due modelli hanno avuto un particolare successo nel mercato automobilistico. Basti pensare che le vendite sono salite del 52% dal 2014 al 2105.

Con il nuovo Model 3 Tesla ha cambiato la sua strategia. Con questo modello, infatti, la Tesla non ha puntato più solo a differenziarsi, bensì ha cercato di fare concorrenza anche sui prezzi, adottando così una focalizzazione sulla leadership di costo (**Segmento D**).

L'obiettivo è stato quindi quello di riuscire a creare un prodotto che avesse dei costi più contenuti, abbassando il prezzo ed entrando in una nuova fascia di mercato. Tutto questo è stato possibile grazie alle competenze acquisite e alla costruzione della Gigafactory, fabbrica costruita da Tesla in collaborazione con Panasonic dove produrre batterie in una quantità tale da utilizzare le economie di scala per abbattere i costi.

A novembre 2017, presso lo stabilimento Space X di Hawthorne (California), è stato presentato il di Tesla Semi Truck. Elon Musk promette minori costi di gestione, velocità, aerodinamica, sicurezza e confort; inoltre, in futuro il veicolo potrebbe essere alimentato da pannelli fotovoltaici installati a bordo, che migliorerebbero l'autonomia.

L'uscita di tale mezzo significa il passaggio di Tesla dal mercato luxury a quello dei veicoli commerciali, l'attrazione di nuovi investimenti e clienti interessati a veicoli che possono circolare senza limitazioni.

Il 21 novembre 2019 è stato presentato un pick-up, denominato Cybertruck, dal design futuristico con richiami al film Blade Runner del 1982 (**Segmento J**).

Da ultimo, con la Model Y (**Segmento crossover**), in vendita dal 2020 in Europa, Tesla conferma il bacino di mercato della Model 3, trattandosi di un Suv poco più grande della Model 3, che costerà circa 60M Euro.

La strategia di Tesla è quella di entrare in nuovi segmenti, ma di entrare in diversi segmenti adiacenti sempre con un prodotto premium e differenziato (alimentazione).

Di seguito una schematizzazione dell'evoluzione del mercato di Tesla.



6. COMUNICAZIONE E DELIVERY DEL VALORE

Come anticipato, l'azienda si sviluppa principalmente intorno a due settori che presentano le seguenti tipologie di clientela:

- **CLIENTE AUTO:** cliente privato, appassionato di auto e tecnologia e attento allo status symbol
- **CLIENTE ENERGY:** cliente privato, attento all'impatto ambientale e al consumo energetico, tendenzialmente già possessore/o interessato a Tesla Auto + aziende attente all'impatto ambientale e al consumo energetico.

Ci soffermeremo di seguito sul marketing relativo al settore auto, ma la stessa "filosofia" è estendibile anche al settore energy.

6.1 MARKETING DI TESLA

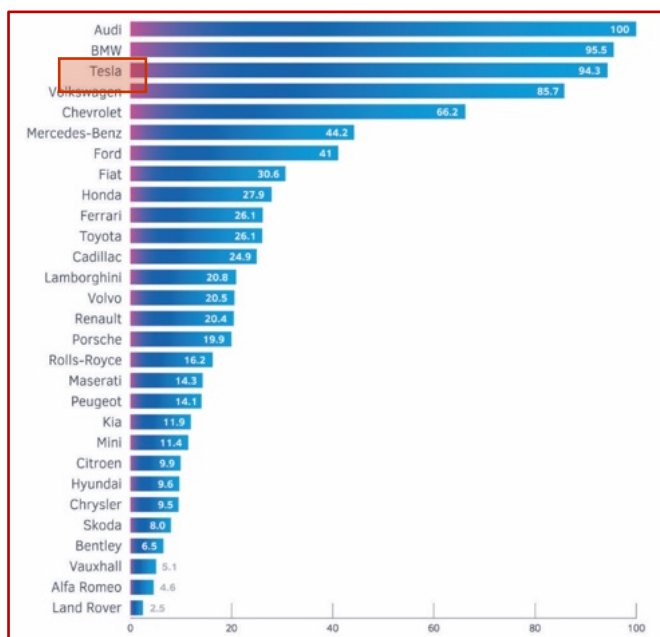
Pochi oggetti come le automobili sono da sempre stati non solo degli status symbol, ma delle vere e proprie estensioni della nostra personalità. Sei un tipo da BMW o piuttosto da Smart? Preferisci un'automobile che consuma poco o una con il motore più potente? Per te l'auto deve essere anche "bella" o è soltanto un mezzo per muoversi da un punto all'altro della città?

Non è un caso se in nessun settore come quello dell'Automotive i brand sono tutti così ossessionati dal riuscire ad associare il proprio prodotto a uno stile di vita e a dei valori; basti pensare a quante pubblicità vediamo di automobili che attraversano i fiumi, cosa che probabilmente non è per molti di noi una priorità quotidiana, oppure dove il padre di famiglia riesce a caricare i suoi diciotto figli (più il cane nel bagagliaio) all'interno della propria monovolume per poi sfrecciare, dopo averli lasciati a scuola, superando le auto sportive.

A pensarci bene, tutto sommato la comunicazione del settore Automotive è rimasta molto simile negli ultimi settant'anni. Fino a quando non è arrivata la Tesla.

L'impatto che ha avuto Tesla sui Social Network è a dir poco pazzesco. Stiamo parlando di un brand nato appena 15 anni fa, in uno dei settori più maturi e con le più alte barriere all'ingresso di sempre e che, partendo da zero e con un fatturato ridicolo rispetto a quello dei principali player del mercato arriva ad essere sui social uno dei tre brand più discussi del settore – superando Volkswagen, Ford e Toyota, solo per citarne un paio.

Di rado abbiamo visto aziende 30 volte più piccole dei propri concorrenti surclassarli in questo modo.

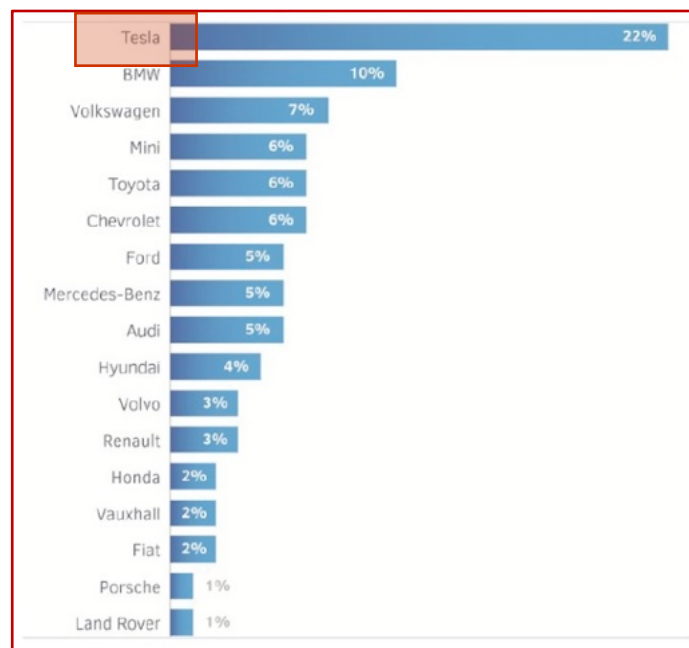


Come è potuto succedere tutto ciò? Negli ultimi anni è diventato sempre più facile effettuare una ricerca online da casa con il proprio computer o smartphone. Secondo Autotrader l'88% dei potenziali acquirenti entra in concessionaria andando a colpo sicuro sul prodotto che ha già scelto di acquistare poiché rispecchia tutte le loro esigenze di budget, cilindrata e dimensioni. **Ed è proprio sul marketing online che Tesla ha costruito il suo impero, attraverso le azioni del CEO Elon Musk.**

Dal punto di vista dei follower, solo Bill Gates, con 38M+ follower può superare i 12,5 milioni di Musk su Twitter. Dal punto di vista social, Musk posta contenuti anche di tipo piuttosto personale: parla delle sue nuove idee imprenditoriali durante il suo viaggio verso casa, dà davvero una visione interna di ciò che gli interessa e di cui è interessato in ogni momento della sua vita.



E' difficile confrontarlo con altri CEO sui social con una simile caratterizzazione. Tim Cook di Apple o Satya Nadella di Microsoft si concentrano principalmente sugli aggiornamenti aziendali, ma non vanno mai sul personale. Cosa ha fatto Tesla per catturare l'attenzione? La visione del futuro di Musk. Che si tratti di eleganti auto elettriche rispettose dell'ambiente, pannelli solari intelligenti, batterie intelligenti o esplorazioni spaziali private. La tabella qui sotto mostra la percentuale di discussione sui social detenuta da ciascuna marca sul tema dei veicoli elettrici.



L'industria automobilistica è rinomata per avere cicli di vendita complessi e lunghi. Secondo Facebook, il 60% degli acquirenti di auto impiega circa 6 mesi a condurre le ricerche online su un veicolo prima di procedere all'acquisto. Un altro studio ha dimostrato inoltre, che le persone utilizzano diversi mezzi di comunicazione per informarsi, arrivando anche a 24 punti di contatto in media. In media, gli acquirenti confrontano almeno 5 marchi, con fattori essenziali quali: il tipo di auto, le dimensioni e altre caratteristiche che diventano più chiare in seguito all'avvicinarsi del momento dell'acquisto. Intorno all'ultimo mese del ciclo di vendita, gli acquirenti di auto hanno deciso su quali caratteristiche basare la loro scelta, riducendo le opzioni a 1-2 auto.

Di seguito, un'immagine che mostra il ciclo di vendita degli acquirenti automatici: numero e tipi di touchpoint.



Tuttavia, l'ultimo mese è anche il momento in cui gli acquirenti hanno riferito di essere stati esposti alla maggior parte degli annunci di auto su Internet. Ciò significa che essi sono esposti agli annunci digitali di alcuni marchi troppo tardi nel ciclo di vendita per poterli prendere in considerazione.

Pertanto, accade spesso che i marchi non riescono a incontrare potenziali acquirenti di auto nei momenti chiave del ciclo di vendita.

Tesla, oltretutto, secondo il report BrandTotal ha speso 0 per l'advertising, mentre altri competitors, quali Toyota, BMW, Porsche, e Ford hanno investito su Facebook, YouTube, Instagram e Twitter.

	Facebook	YouTube	Instagram	Twitter
Toyota	62%	18%	18%	2%
BMW	46%	2%	32%	20%
Honda	38%	33%	27%	2%
Audi	32%	54%	13%	1%
Ford	55%	39%	6%	<1%
Infiniti	52%	7%	40%	<1%
Cadillac	34%	40%	18%	8%
Porsche	14%	47%	39%	<1%
Tesla (*No paid advertising)	0%	0%	0%	0%

[30 day analysis, 3.26.19 - 4.26.19, Source: BrandTotal]

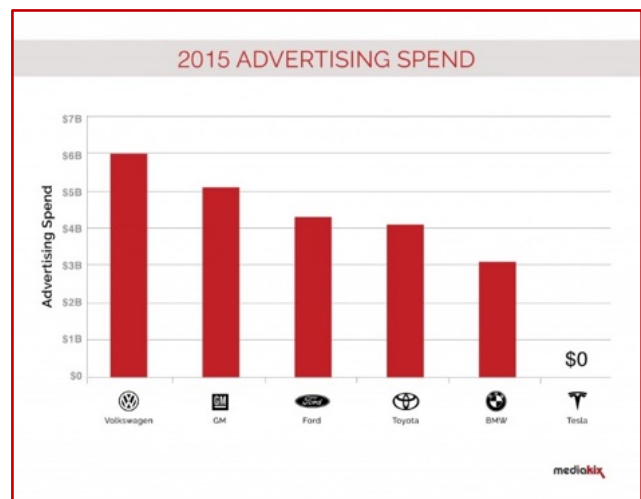
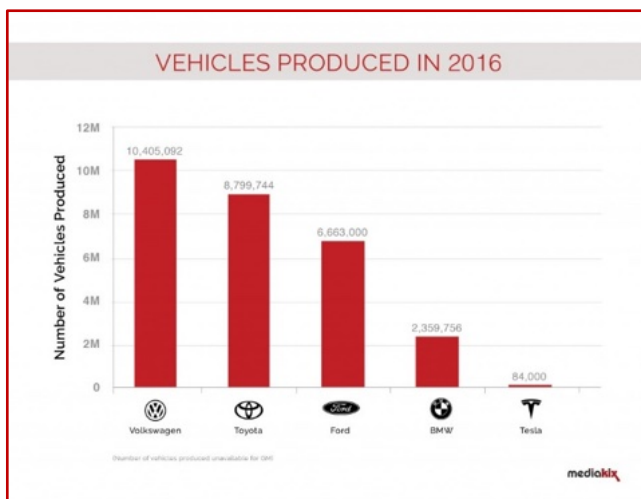
Dal punto di vista del marketing, l'obiettivo principale è la creazione di un'esperienza on-line ricca di contenuti per i suoi *followers*, attraverso il proprio sito web e i social media. Il sito web di Tesla offre, infatti, una grande quantità d'informazioni, tra cui descrizioni approfondite dei prodotti, comunicati stampa e blog tempestivamente scritti dallo stesso Elon Musk. L'idea di coinvolgere l'ideatore principale del prodotto e il proprietario di maggioranza della società nella campagna pubblicitaria è certamente una scelta che differenzia il marketing digitale di Tesla da quello della concorrenza.

Rendere Elon Musk volto della società fa parte di una brillante strategia di branding che consente ai consumatori di mettere in relazione un volto con l'azienda sviluppando una connessione personale con il marchio. Vedere e ascoltare le idee ispiratrici e ideologiche di Musk rafforza questa importante dinamica di brand.

La casa automobilistica americana ha deciso di non lanciare costose campagne di comunicazione attraverso i media tradizionali, televisione, carta stampata e radio, ma di concentrare la propria comunicazione essenzialmente nell'interazione tra mondo virtuale e mondo reale, sperimentando l'intreccio tra iniziative nei punti vendita, organizzazione di eventi in contesti particolarmente evocativi e social media marketing, questo ha permesso in molti casi di viralizzare i messaggi, facendo in modo che si auto-veicolassero grazie agli stessi destinatari che di volta in volta li inoltravano ad un bacino sempre più ampio di potenziali interessati.

Molto interessante confrontare i due grafici di seguito esposti ottenuti da ricerche di mercato ricerca, il primo che mette in relazione per il 2016 i veicoli prodotti dalle principali case automobilistiche ed il secondo i costi per Advertising sostenuti dalle stesse nel 2015.

Dai grafici si può desumere un valore molto importante, per capire quale sia, per le diverse case automobilistiche, il prezzo di ADS per ogni veicolo prodotto.



Brand	N. di veicoli prodotti	ADS Spend	ADS per Veicolo Prodotto
Volkswagen	10.405.092	6.0 B	577 \$
Toyota	8.799.744	4.1 B	466 \$
Ford	6.663.000	4.2 B	630 \$
BMW	2.359.756	3.1 B	1.314 \$
Tesla	84.000	0	0 \$

Chart elaborata dal sottoscritto in base ai due grafici precedenti

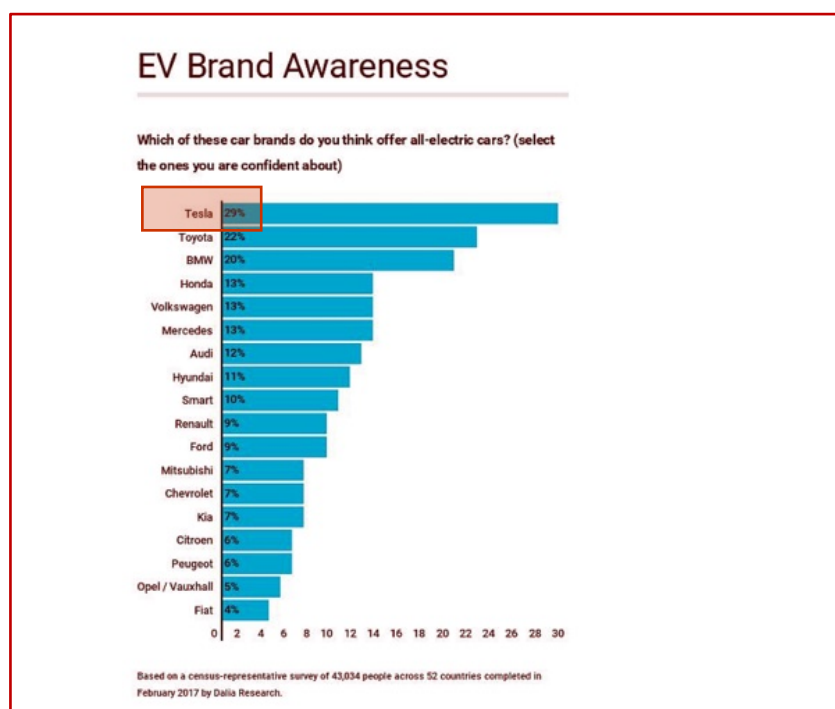
Considerato che il numero di Tesla vendute nel 2019 è pari a 367.500 ed il budget è rimasto attorno allo 0, il dato è ancor più sorprendente ed evidenzia l'efficacia della strategia di marketing della casa di Elon Musk.

6.2 BRAND AWARENESS

La notorietà di marca è un indicatore quantitativo statistico di tipo percentuale che misura, rispetto alla vostra marca, quante persone clienti o non clienti, sanno che voi esistete (indicatore di tipo quantitativo)

Una moltitudine di studi identifica il brand Tesla come leader della Brand Awareness sul mercato.

Secondo una survey di Dalia Resaerch, alla domanda su quali marchi offrissero auto completamente elettriche, il 29% degli intervistati di Dalia si chiamava Tesla.



6.3 BRAND PERCEPTION

La Percezione di marca: è un indicatore di tipo qualitativo e misura, per coloro i quali sanno che un marchio è sul mercato, qual è il loro giudizio su questo Brand

Secondo il consumer report, che ha intervistato oltre 1.700 adulti in possesso di un'autovettura, Tesla è il quinto brand nel settore automotive negli stati uniti in termini di perception.

Overall brand perception			
Best		Worst	
Brand	Score	Brand	Score
Toyota	145	Land Rover	4
Ford	120	Maserati	8
Honda	109	Jaguar	9
Chevrolet	105	Rolls-Royce	11
Tesla Motors	88	Scion	17
Subaru	87	Ram	17
Mercedes-Benz	82	Mini	21
Volvo	80	Mitsubishi	21
Cadillac	78	Infiniti	22
BMW	73	Jeep	23

Da questo studio la valutazione di “*perception*” è definita prendendo in considerazione i seguenti aspetti:

- Performance
- Value for money
- Economy and consumption
- Design and Style
- Tecnology and Innovation

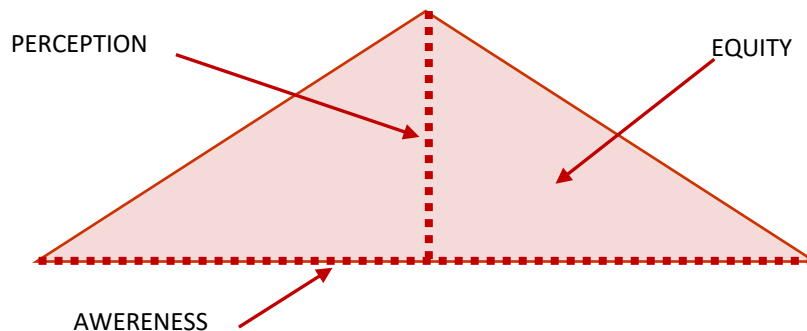
6.4 BRAND EQUITY

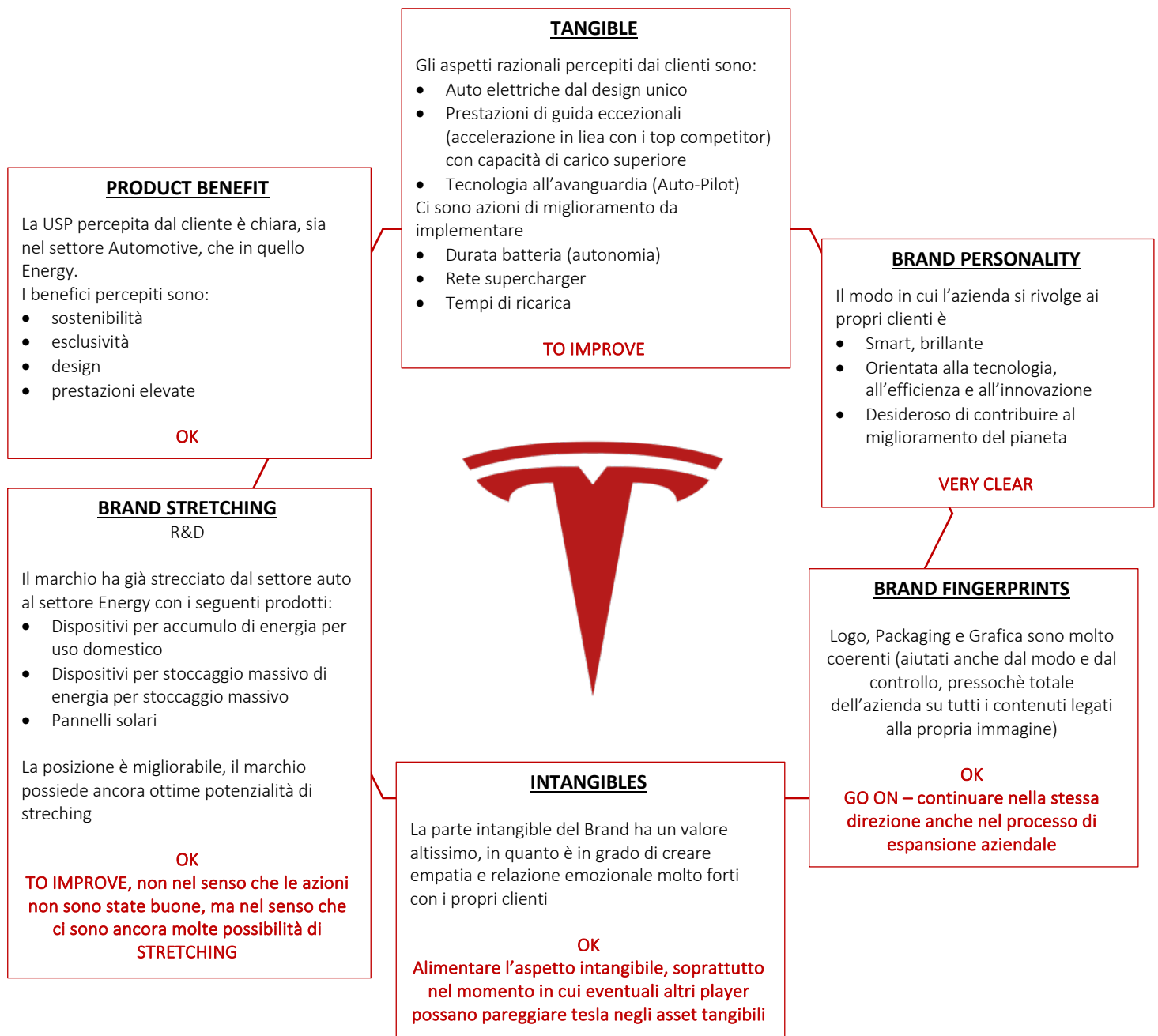
Quando si parla di Brand Equity (valore della marca), in ambito Marketing e Comunicazione, si intende un concetto diverso da ciò che si è soliti considerare in ambito finanziario.

In ambito Marketing e pubblicitario, quando si parla di Brand Equity si intende tutto ciò che, essendo connesso al prodotto, produce un valore per il cliente:

La Brand Equity può essere rappresentata tramite un prisma suddiviso in 6 “spicchi”, ognuno dei quali rappresenta:

1. **Product Benefit:** sono i benefici del prodotto per il cliente, le proposte “uniche” (unique selling proposition)
2. **Aspetti tangibili:** sono gli aspetti razionali per i quali i clienti miselgono dal punto di vista razionale (es. OVS: better value for money)
3. **Brand personality:** come il cliente percepisce l’azienda in termini di linguaggio di marketing (Adevrtising e Brand Language)
4. **Brand fingerprints:** coerenza tra le azioni di Brand Marketing per quanto riguarda soprattutto i materiali, la parte grafica (omogeneità di logo, packaging, graphics)
5. **Aspetti intangibili:** come viene percepita l’azienda dal cliente dal punto di vista emotivo, emozionale (empatia del Brand).
6. **Brand Stretching:** come l’azienda sta utilizzando il proprio Brand per strecciarlo in settori adiacenti (allargamento del perimetro della marca, aggiungendo nuovi prodotti)





6.5 BRAND STRETCHING

Tesla, come già detto nei capitoli precedenti, ha iniziato la sua produzione nel 2008 con la Tesla Roadster (segmento S); dopodiché nel 2012 con la Model S e nel 2015 con la Model X si è posizionata nei (Segmento E/F). Con il nuovo Model 3 del 2016 ha allargato il proprio posizionamento ad una fascia di prezzo più bassa (Segmento D).

Nel marzo 2019 ha presentato la Model Y (segmento crossover) un Suv che costerà circa 60M Euro.

A fine 2019 ha presentato il Cybertruck, un pick-up dal design futuristico (Segmento J).

Nel 2017 Tesla ha presentato il primo **truck** (motrice) – **Tesla Semi** – progettato per far risparmiare ai proprietari delle flotte almeno \$200,000 ogni 1,5 milioni di chilometri solamente sul risparmio di carburante. La produzione è programmata per il 2020

Oltre ai mezzi di trasporto, Tesla ha iniziato ad occupare anche un altro settore del mercato, quello dell'Energia.

Il settore Energia di Tesla annovera attualmente tra i suoi prodotti:

- **Powerwall** - Dispositivi per accumulo di energia per uso domestico
- **Powerpack** - Dispositivi per stoccaggio massivo di energia per stoccaggio massivo
- **Solar Roof** - Pannelli solari

La Tesla ha già annunciato nel 2019, l'arrivo dei robotaxi in occasione dell'Autonomy Day, presentando il nuovo supercomputer Full Self-Driving (Fsd): di fatto, un'estensione del sistema Autopilot orientato alla guida autonoma e implementabile anche su tutti i modelli prodotti dal 2016. Per l'occasione, la Casa aveva precisato che, nel momento in cui l'aggiornamento sarà disponibile, quest'ultimo potrà essere inviato a oltre un milione di veicoli dotati dell'hardware necessario per poterlo eseguire. Musk è ancora convinto di poter offrire tale funzionalità entro la fine del 2020, sebbene a oggi non sia ancora stata presentata una vettura realmente operativa, il che rende difficile capire lo stato di avanzamento del progetto.

A mio avviso c'è ancora spazio per l'implementazione del Brand STRETCHING; ulteriori proposte verranno trattate in seguito, nei paragrafi relativi al miglioramento.

6.6 BRAND & POSITIONING (RICERCA DEL POSIZIONAMENTO VACANTE)

Uno dei principali meriti di Tesla è proprio quello dell'aver saputo trovare il posizionamento vacante, e di averlo fatto prima degli altri.

Tesla è stata la prima azienda a puntare decisamente sul mercato dell'auto elettrica, quando di fatto il mercato ancora non esisteva, con un prodotto dal posizionamento elevato.

Si può dire quindi che ci sia stata una mappatura del mercato, l'identificazione del posizionamento vacante (inizialmente quello delle auto elettriche), che poi è stato abilmente navigato, sia in termini di ampliamento del posizionamento nel settore auto, ma anche più in generale nel settore energia (e che ha ancora ampi spazi di estensione).

Le tre fasi per la ricerca del posizionamento vacante (Mapping, positioning e navigating) sono già state ampiamente trattate nel corso dei precedenti capitoli dell'assignment; le ipotesi di miglioramento verranno trattate nei paragrafi a venire.

6.7 ECCELLENZA DI BRAND

Anche dal punto di vista dell'eccellenza di marca, non si può che fare un plauso a Tesla, che possiede tutte le caratteristiche per esserlo:

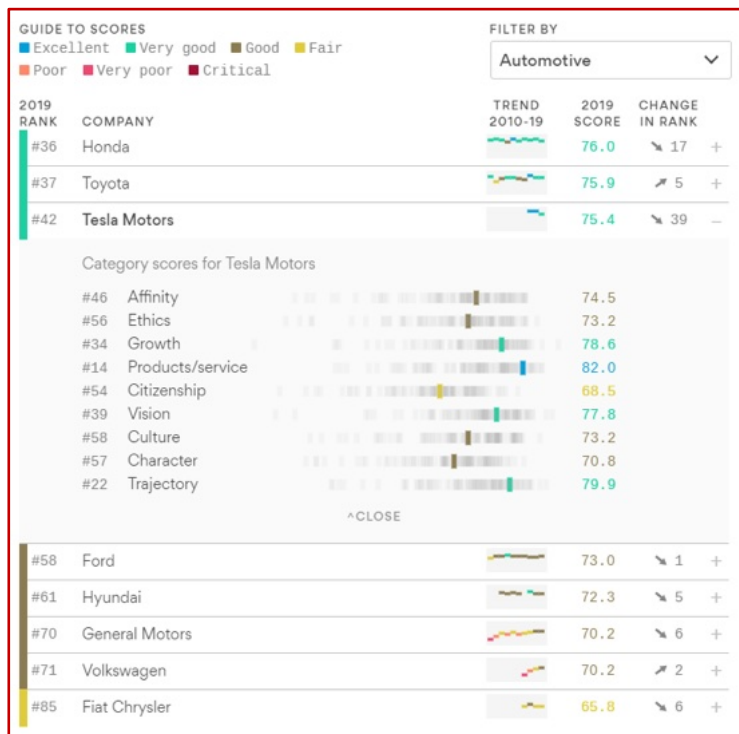
- **Obiettivi chiari:** gli obiettivi sono dichiarati nella Missione nella Visione aziendale, e sono espressi in modo estremamente chiaro
- **Story telling:** pur non essendo un'azienda con una storia pluridecennale (come può essere ad esempio Ferrari) Tesla, ed in particolare il CEO, Elon Musk, ha saputo creare uno Story telling chiaro, basato su aspetti emozionali dei propri clienti, attorno alla sua immagine di "Tony Stark" in carne ed ossa.
- **Reputation.** secondo una prima indagine di mercato condotta da Axios Harris Poll 100 del 2019, la compagnia di auto elettriche di Elon Musk ha perso 39 posizioni sulla reputazione del marchio, arrivando al 42° posto quest'anno. Rispetto ad altre case automobilistiche, la società è rimasta indietro rispetto a Honda e Toyota, ma davanti a Ford e Hyundai, GM, Volkswagen e FCA.

La stessa ricerca di mercato di Axios Harris Poll 100 indica tra i Brand con la reputazione più discendente Tesla al secondo posto, dietro a FB.

La percezione che ho avuto è quella che la reputazione di Tesla sia molto alta per i clienti che hanno acquistato un veicolo, ma che non sia altrettanto alta per i potenziali acquirenti.

Nonostante i sondaggi e le percezioni, a mio avviso è indubbio che l'azienda abbia incrementato la propria reputazione facendo bene cose molto difficili (definizione di Reputation di Jeff Bezos).

Altro dato innegabile è quello che le vendite stanno avendo un incremento esponenziale ed il valore azionario sia in costante crescita.



2019 Fastest Rising and Falling Reputations

BIGGEST IMPROVEMENTS				BIGGEST DECLINES			
	2018	2019	CHNG		2018	2019	CHNG
Samsung	#35	#7	28	Facebook	#51	#94	43
Sony	#31	#10	21	Tesla Motors	#3	#42	39
21st Century Fox	#74	#53	21	McDonald's	#59	#88	29
The Home Depot	#26	#12	14	Target	#49	#72	23
Procter & Gamble	#20	#8	12	Nike	#12	#35	23
L.L. Bean	#15	#4	11	Chick-fil-A	#4	#22	18
JPMorgan Chase	#63	#52	11	Google	#28	#41	13
Royal Dutch Shell	#66	#56	10	Comcast	#78	#91	13
LG Corporation	#25	#15	10	Sears	#88	#97	9
Patagonia	#9	#3	6				

- **Comportamento:** a mio avviso la definizione di Howard Schulz di Brand Autentico calza a pennello per Tesla: "Authentic brands don't emerge from marketing cubicles or advertising agencies. They emanate from everything the company does".

6.8 ARCHITETTURA DI MARCA

Tesla è una Branded House, infatti sotto il Cappello di Tesla, vi sono i vari modelli di auto, ma anche tutti i prodotti legati all'Energia.

Una Branded House ha punti di forza (beneficio dei valori di un marchio già consolidato) e punti di debolezza (rischio che un incidente in un prodotto ricada negativamente su altri prodotti dello stesso brand).

Fino ad ora, avendo una fortissima reputazione, l'architettura di marca di Tesla ha costituito un punto di forza del Brand, che si è ripositionato in settori limitrofi sfruttando la forza del Brand stesso.

Da questo punto di vista, persino l'epic fail alla presentazione del CyberTruck di Tesla (un oggetto lanciato addosso ai due finestrini, che avrebbe dovuto essere indistruttibile a detta di Elon Musk, e che invece li ha fracassati), non ha intaccato il Brand, anzi, proprio la forza del Brand, unita alla consapevolezza della presentazione di un prodotto ancora in fase Concept (anche se quasi definitivo), ha sostenuto il prodotto, per la fiducia indiscussa (quasi adorazione) dei clienti (potenziali) nei confronti di Tesla.



6.9 INGREDIENT BRANDING

Un prodotto si può definire *Ingredient* se questo detiene un primato tecnico. Le condizioni sono 2, in particolare:

1. l'azienda deve detenere un prodotto molto superiore a quello dei concorrenti
2. il prodotto deve essere ingrediente di un prodotto più complesso, però all'interno del quale il nostro ingrediente gioca un ruolo fondamentale per il successo del prodotto per l'utilizzatore finale

Attualmente non ravviso la presenza di Ingredient (a meno di vedere le batterie Tesla come un Ingredient del prodotto Automotive Tesla stesso), tuttavia a mio avviso, come nel caso del Brand Stretching, verranno dati dei suggerimenti nella sezione dell'assignment dedicata alle proposte di miglioramento.

6.10 LOVEMARKS

Tesla è certamente un Lovemarks.

Tesla possiede tutte le principali caratteristiche di per essere un lovemarks, si può infatti definire un prodotto

- Unico
- Incomparabile
- Dalla distinguibilità immediata

Di seguito, attraverso una valutazione, cercherò di dare un giudizio sulla potenziale capacità di Tesla di perpetuare lo status di lovemarks (per ogni aspetto darò un voto da 1 a 5).

N	Elemento	Voto	Commento
1	Alimentare la dimensione del rispetto e dell'amore	5	Il CEO di Tesla, con il suo appeal unico alla "Tony Starck", ha una capacità unica di alimentare la dimensione dell'amore nei confronti del Brand
2	Coltivare l'ossessione per il dettaglio	5	Ogni dettaglio è curato fino all'ossessione
3	Difendere la reputazione con le unghie e con i denti	4	Le ricerche di mercato hanno evidenziato qualche criticità, tuttavia ritengo che Tesla, proprio per il fatto di essere fedele alla propria immagine e per la dote di fare bene cose difficili difenda bene la propria reputazione
4	Ottenere il posizionamento e non abbandonarlo	4	su questo aspetto, nonostante il posizionamento si mantenga elevato, Tesla ha abbassato il proprio target, spostandosi dal proprio posizionamento elitario. Tuttavia non vedo questo "spostamento" attualmente un problema per Tesla
5	Mantenere l'integrità	5	
6	Miglioramento continuo	5	Su questo aspetto Tesla è assolutamente all'avanguardia. Continui investimenti in R&S permettono di offrire le migliori prestazioni sul mercato per quanto riguarda le batterie per auto.
7	Servizio eccellente	4	E' stata rilevata qualche criticità, tuttavia il servizio di Tesla si può ritenere ottimo
8	Prodotti unici	5	I prodotti di Tesla sono unici e percepiti come tali
9	Meritare la fiducia dei clienti	5	Tesla cerca di offrire ai propri clienti un'esperienza unica
10	Nutrire il mistero	4	Elon Musk fa trapelare poche informazioni (che innescano curiosità), per poi presentare i propri prodotti in eventi ad effetto
11	Avere una storia da raccontare e saperla raccontare bene	5	Elon Musk ha saputo creare un Brand unico e lo sa raccontare meglio di chiunque altro.
12	Usare i 5 sensi	3	
13	Nutrire la scarsità	4	Nonostante si stia "aprendo" ad altri segmenti, il marchio Tesla mantiene la sua immagine di prodotto elitario
	Media	4,5	

Sulla base della valutazione personale, ritengo che Tesla abbia le caratteristiche per essere un Lovemarks e perpetuare tale stato.

7. CUSTOMER CENTRICITY

Elon Musk negli ultimi quindici anni ha fondato tre tra le più rivoluzionarie e innovative aziende del ventunesimo secolo: PayPal, che ha facilitato e reso sicuri i pagamenti online, SpaceX e Tesla.

Secondo il portale "News & Customer Experience" la vera innovazione di Tesla risiede nella definizione di una strategia volta a ridefinire per sempre le linee guida della progettazione della Customer Experience, non solo all'interno del settore automotive.

L'azienda non ha rivenditori e mantiene sotto il suo controllo, gestendola direttamente, l'intera filiera, dal design, alla produzione, alla distribuzione, alla vendita, al customer service, al retail.

Il focus di Tesla su un'integrazione verticale di canali e dipartimenti consente al cliente di vivere una Brand Experience coerente e unica.

Come già detto nei paragrafi precedenti, uno dei punti più rivoluzionari dell'azienda consiste nei suoi store, certo ben differenti dai classici concessionari ai quali siamo abituati.

Per il suo retail, infatti, Tesla sceglie deliberatamente le location in spazi ad alto traffico, spesso in zone pedonali dedicate allo shopping o in centri commerciali.

Questo consente di interagire con clienti potenziali, educandoli, in un ambiente meno informale ma più esperienziale.



Blake Morgan, Senior Contributor della rivista Forbes, in un contributo on line del Feb. 2019, definisce la maggior parte dei rapporti con le aziende sono transazionali, tuttavia quando si tratta di Tesla afferma che i clienti dell'azienda hanno davvero a cuore il successo dell'azienda stessa. Intervistando un Service Manager Tesla, questo ha riferito che i proprietari di Tesla provano una sensazione di arrabbiatura nella rottura di un componente dell'auto, ma che tale arrabbiatura non arrivi dal disagio della rottura stessa, ma dal desiderio del successo di Tesla e dalle alte aspettative verso il veicolo; essi credono e si aspettano che Tesla sia capace di dare loro il meglio.

La giornalista poi ha delineato le 10 da apprendere dalla "Customer Experience" di Tesla.

1. Una buona esperienza crea clienti fedeli

Tesla ha i clienti più fedeli di qualsiasi casa automobilistica con un livello di soddisfazione complessivo del 90%. Alcuni clienti si sono dimostrati disposti ad aspettare anche svariati anni per ottenere la loro Tesla 3. Uno dei motivi è la customer experience di Tesla. Sin dall'inizio del processo di acquisto delle auto, i clienti si rendono conto che Tesla è diversa. L'azienda controlla tutto ciò che riguarda il viaggio e non è invadente con le sue vendite. Vuole che i clienti sperimentino il marchio. Concentrarsi sulla customer experience ha creato un esercito di affezionati clienti Tesla.

2. Possedere la customer experience

Uno dei motivi per cui Tesla si distingue dalla concorrenza è che fa tutto da sola, dalla produzione alle vendite. La maggior parte delle altre case automobilistiche collabora con i concessionari per vendere e riparare le proprie auto, il che mette l'esperienza del cliente nelle mani di terzi. Il customer-first focus di Tesla è chiaro in ogni aspetto dell'esperienza. Poiché tutto, dal test drive iniziale al follow-up di manutenzione, vengono eseguiti dalla stessa azienda, i clienti possono contare su un'esperienza coerente e di qualità.

3. Concentrati sulla missione

Tesla si definisce più di una semplice casa automobilistica. Il suo scopo è "accelerare la transizione del mondo verso l'energia sostenibile". I clienti possono dire che Tesla esiste per fare molto di più che vendere semplicemente automobili. Avere una forte missione rende i dipendenti più coinvolti e dedicati alla causa, il che li incoraggia a offrire una migliore esperienza del cliente. Ai clienti piace essere parte di qualcosa di più grande e aiutare l'ambiente.

4. Pensa all'intero Customer Journey

Il Customer Journey non termina dopo aver effettuato un acquisto. I clienti continuano a interagire regolarmente con il prodotto, il che influisce sulla loro visione dell'azienda e del suo servizio. Tesla si mette nei panni dei suoi clienti pensando al viaggio dall'inizio alla fine. Ciò è particolarmente importante perché una Tesla elettrica è diversa da qualsiasi altra auto sulla strada. Tesla ha costruito un'enorme rete di stazioni di ricarica negli Stati Uniti e in Europa per rendere più facile agli automobilisti caricare le proprie auto in viaggio. Le aziende che tengono conto delle esigenze dei clienti dopo una vendita creano un'esperienza cliente di alta qualità.

5. Sii onesto e trasparente

Le sfide di Tesla hanno insegnato l'importanza di essere onesti e trasparenti attraverso l'intera customer experience. Molti clienti che hanno preordinato il Modello 3 erano scoraggiati dal rinvio della data di consegna a causa di problemi di produzione. Tesla, invece di nascondersi dietro il problema, ha dimostrato trasparenza ed onestà. Molti clienti che hanno twittato alla società ed alcuni hanno avuto risposta personale da Elon Musk con aggiornamenti onesti sulla situazione.

I clienti sono più disposti a sopportare ritardi se comprendono che cosa sta realmente accadendo.

6. L'esperienza è importante (o più!) del prodotto stesso

Tesla si distingue per il suo prodotto dal design unico e le straordinarie funzionalità. Tuttavia, un ottimo prodotto non è sufficiente per rendere un'azienda di successo. Per crescere continuamente, le aziende devono concentrarsi sul fornire una straordinaria customer experience a lungo termine. Alla fine, la lucentezza di un nuovo brillante prodotto si esaurirà e ai clienti rimarrà la loro esperienza, nel bene e nel male.

7. Sii coerente nei tuoi messaggi

Uno dei maggiori fattori in una grande esperienza del cliente è la possibilità di ottenere le stesse informazioni, indipendentemente dal modo in cui un cliente contatta l'azienda. Alcune delle maggiori lamentele dei nuovi proprietari di Tesla provengono dal processo di distribuzione e consegna. Molti clienti hanno riferito di ottenere informazioni contraddittorie da diversi dipendenti Tesla. In molti casi, ai clienti sono state fornite informazioni di contatto obsolete per i loro rappresentanti di vendita. Un messaggio coerente di ogni reparto e dipendente aiuta i clienti a rimanere fiduciosi nell'azienda e ad avere un'esperienza più chiara e piacevole.

8. Essere disponibili per i clienti

Quando i clienti hanno domande o dubbi, desiderano una risoluzione immediata, soprattutto per un acquisto di grandi dimensioni. Una delle maggiori preoccupazioni dei clienti Tesla è quella di riuscire a contattare le persone giuste dopo la ricezione dell'auto. Essere disponibili verso i clienti significa creare una forte esperienza omnicanale che mette le risorse in tutti i canali che i clienti desiderano utilizzare per contattare l'azienda.

9. Focus sul digitale

I clienti moderni spesso iniziano il loro percorso di clienti online. Ciò significa che il digitale fornisce ai clienti le prime impressioni sul marchio. Tesla si distingue subito con una forte presenza digitale. I clienti possono ottenere tutte le informazioni in un unico posto e queste informazioni vengono "potenziate" attraverso l'esperienza digitale. Invece di essere spinti in una vendita, ricevono informazioni per fare le proprie scelte.

10. Fornire opzioni self-service

I clienti non vogliono aspettare per entrare in contatto con i brands. Vogliono essere in grado di ottenere risposte. Dopo aver testato la guida di un'auto, ai potenziali clienti Tesla viene inviato un link in modo che possano configurare la propria auto e conoscere i prezzi. Invece di perdere tempo con inutili compravendite, Tesla fornisce ai clienti le informazioni per prendere le proprie decisioni. Ciò è importante per i clienti: il 73% dei clienti afferma che dare valore al tempo è la cosa più importante che le aziende possono fare per fornire un servizio eccellente.

Tesla è un'azienda fortemente Customer Centric (nonostante abbia un prodotto eccezionale).

Vediamo per esempio quest'immagine tratta dal sito dell'azienda. La semplice frase in basso penso valga più di 100 parole "Costruita intorno a guidatore".



Tesla inoltre cerca di coinvolgere i propri clienti cercando di creare senso di appartenenza all'azienda; citeremo in seguito il programma Referral, ma questa linea d'azione è spesso presente nell'azienda. Di cui seguito un estratto dal sito web dell'azienda che descrive il programma.

Programma Referral

Il nostro obiettivo è realizzare i migliori prodotti a energia pulita di sempre, e aiutare i proprietari di prodotti Tesla a condividere la loro esperienza e il loro entusiasmo. Come proprietario, grazie al programma referral potrai guadagnare premi ogni volta che il tuo link referral sarà usato da amici o familiari per passare all'energia sostenibile e far crescere la nostra comunità.

L'ordine del veicolo Tesla dovrà essere eseguito accedendo a Design Studio esclusivamente tramite il tuo link referral; in caso contrario non sarà possibile avere diritto ai relativi premi. I referral non possono essere aggiunti successivamente all'invio di un ordine o al momento della consegna, né sono codici inseribili al momento dell'acquisto.

Scarica l'app Tesla per iniziare a condividere il tuo link referral e tracciare lo stato dei premi nello Scrigno del tesoro.

Auto

Utilizzando il tuo link referral, tu e chiunque altro potete guadagnare 1.500 chilometri di ricariche Supercharger gratuite con l'acquisto di una nuova Tesla, progettata per essere tra le auto più sicure sulla strada. Ogni referral può farti vincere anche una Model Y al mese o una Roadster a trimestre. I proprietari che già dispongono di ricariche Supercharger gratuite hanno diritto a due possibilità di vincita.

Un altro fattore chiave è l'ingaggio. Tesla cerca di coinvolgere i propri clienti, invitandoli a suggerire una posizione a cui assegnare un nuovo punto Supercharger (I Supercharger forniscono energia rapidamente e rallentano gradualmente man mano che la batteria si ricarica. L'auto avvisa automaticamente quando ha accumulato abbastanza energia per continuare il viaggio e, grazie alla numerosa rete di Supercharger lungo i percorsi più usuali, una ricarica superiore all'80% non è in genere necessaria.)



Espansione della rete

Stiamo lavorando in tutto il mondo alla costruzione di nuovi siti per attivare altre rotte e ampliare le stazioni più affermate.

SUGGERISCI UN NUOVO
PUNTO

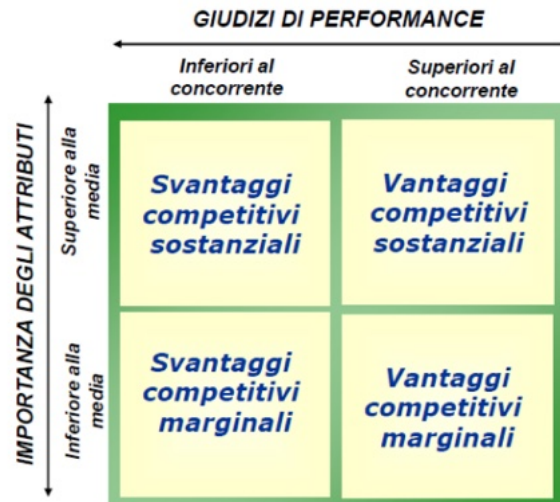
Sulla base delle informazioni raccolte, proverò di seguito a dare un mio giudizio relativo ad ogni aspetto della Customer Centricity (per ogni aspetto darò un voto da 1 a 5).

N	Elemento	Voto	Commento
1	CHANGE YOUR STATE OF MIND Non dare mai per scontato che non c'è nulla da inventare	5	Tesla è sempre alla ricerca di nuovi prodotti da proporre
2	CHANGE YOUR PERSPECTIVE Non soffrire della marketing/business miopia -> chiedersi "in che business sono?"	5	Tesla ha capito che non è nel settore auto elettriche, ma è nel settore dei trasporti (Es. Tesla SEMI) e nel settore dell'energia (Accumulatori e Solar Roof)
3	TARGETING Rifare continuamente il processo segmentazione – targeting -> posizionamento Product + Place + promotion + PRICE = value for money -> best target for money (the best)	5	Man mano che Tesla si riposizione in segmenti diversi, ma anche mercati, continua a riposizionarsi correttamente
4	CAPACITA' DI METTERSI NEI PANNI DEL CLIENTE Vedere non solo i bisogni del cliente diretto, ma anche di quello indiretto (fino all'utilizzatore finale)	5	
5	CERCARE ANCHE I NON CONTENTI O I BISOGNI EMERGENTI farsi la domanda giusta -> che cosa è DESIDERABLE per gli USERS e che nessuno ha ancora dato loro?	5	Tesla sa percorrere e capire che cosa è desiderabile per il cliente
6	CONVERTI I BISOGNI IN IDEE, E LE IDEE IN CASI DI BUSINESS	5	
7	MANAGE ALL THE RISKS (business risk is not the same thing as financial risk and, in business, there are risks you cannot afford not to take)	5	
8	IMPLEMENTARE UN "GO-TO-MARKET" BRILLANTE E VELOCE (focalizzarsi sull'opportunità, non sul rischio)	5	
9	IF YOU CAN, «BRAND IT» (avere un brand forte) - Da maggiori profitti - Ha una forte influenza nel prender decisioni (di scelta nei propri confronti da parte da parte del cliente) - Ti rende diverso dai competitors, e più attrattivo per i clienti - Quando al BRAND si combina un prodotto innovativo, accelera il GO-TO-MARKET (di nuovi prodotti) "Alza" la curva "LIFE-CIRCLE" - aiuta ad attrarre e trattenere le risorse umane più talentuose	5	
10	LEVERAGE MEGATRENDS	5	Non solo li incrementa, ma li crea
11	MANAGE THE «MULTI-CHANNEL SCENARIO gestire il fatto canali di distribuzione multipli, gestire la diminuzione della intermediazione) So what? - conoscere la catena del valore nel multi-channel - Non temere il conflitto con i canali pre-esistenti (conflitto intercanale: non posso affamare il canale originario, devo orientare il canale nuovo con un prodotto diversificato a seconda della tipologia di clienti)	5	Tesla ha individuato i canali più innovativi per gestire a basso costo in un modo efficace i propri clienti
12	DEVELOP AN OUTSTANDING CUSTOMER MANAGEMENT Obiettivo: raggiungere una ottima customer loyalty	5	
13	MEASURE AND MANAGE CUSTOMER VALUE	5	
14	SCALE UP YOUR RELATIONSHIP WITH CUSTOMERS	5	
15	OPTIMIZE YOUR CONTRACTUAL POWER BY STANDING IN THE CUSTOMER'S SHOES	5	
	Media	5	

Sulla base della valutazione personale, ritengo che Tesla abbia una eccellente Customer Centricity.

Detto quanto sopra, al fine di meglio valutare e pesare tale dato, sarebbe utile effettuare una Quadrant Anaysis della Customer Centricity, cioè effettuare una ricerca di mercato per:

1. Calcolare l'importanza degli attributi della CC, dando a ciascuno un peso
2. Classificare gli attributi in virtù della loro importanza
3. Scegliere dei concorrenti rispetto ai quali costruire la "Quadrant Analysis" (suggerirei Audi, BMW, Mercedes).
4. Per ciascun Value driver calcolare la performance relativa
5. Costruire la matrice



Quadrant Analysis o analisi IPA (Importance-Performance Analysis)

Questo tipo di analisi sarebbe molto utile, in presenza di ricerche di mercato, sia per la Customer Centricity, ma anche per fare valutazioni in termini di Lovemarks.

Un'utile applicazione della Quadrant sarebbe quella di applicarla ad singolo Segmento di auto in cui Tesla è presente, ad esempio confrontando la nuova Tesla Roadster con specifici modelli di Ferrari, Lamborghini e Porsche, la Tesla Model 3 con i competitors diretti, e così via (anche estendendo l'analisi al settore Energy).

8. MARKETING OPERATIVO

Tesla utilizza un mix di marketing distintivo nel settore automobilistico.

Il marketing mix o 4P (Prodotto, Luogo, Promozione e Prezzo) è l'insieme di strategie che un'azienda utilizza per il suo piano di marketing.

Tesla mantiene un controllo gestionale significativo in tutti i componenti del suo mix di marketing; tale livello di controllo massimizza l'efficacia dell'azienda nel raggiungere i propri clienti target e nell'ottimizzare i profitti. La società continua a utilizzare il proprio marketing mix per supportare la penetrazione del mercato e la potenziale espansione all'estero.

8.1 PRODUCT (PRODOTTO)

Questo elemento del marketing mix identifica i prodotti venduti ai clienti target.

I prodotti di Tesla si trovano nei mercati automobilistico, dello stoccaggio dell'energia e della generazione di energia.

I prodotti redditizi sono quelli che offrono valore per il quale i clienti pagano e sono disposti a pagare.

Da notare anche la graduale aggiunta da parte di Tesla di nuove linee di prodotti al suo Product mix.

Tesla vende i seguenti prodotti:

- Automotive
 - Model S
 - Model 3
 - Model X
 - Model Y
 - CyberTruck
 - Roadster
- Energia
 - Dispositivi per accumulo di energia per uso domestico (Powerwall)
 - Dispositivi per stoccaggio massivo di energia (MegaPack e Powerpack)
 - Pannelli solari (Solar Roof)

8.2 PRICE (PREZZO)

Il Price level e le strategie correlate sono ricompresi in questo elemento del marketing mix.

Provenienti da una tecnologia altamente sofisticata, i prodotti Tesla sono classificati in una strategia di prezzi premium nel suo mix di marketing a causa degli enormi costi di materiale e ricerca e sviluppo, ma rispetto ai concorrenti come le auto elettriche BMW, inizia da un prezzo basso.

Una Tesla Model S varia da 69M a 141M dollari, mentre il Modello X ha un prezzo tra 84M a 146M dollari d'altra parte, una BMW i8 ha un prezzo di 144M dollari.

Ma il mantenere i prezzi così alti non permette a Tesla di realizzare la propria visione, cioè quello di un mondo che sfrutta l'energia sostenibile.

Pertanto Tesla ha lanciato Model 3, un'auto economica con prezzi a partire da 35M dollari. Ma, conti alla mano, anche i modelli Tesla S o X comportano risparmi nel lungo periodo se confrontati con benzina un modello a benzina.

Secondo un semplice conteggio, paragonando i prezzi di consumo di auto a benzina ed elettrich,, per ogni 100 miglia percorse, con un'auto elettrica c'è un risparmio netto di l'auto risparmia 8,84 dollari, oltre a dare, secondo l'immaginario del proprietario Tesla, un contributo inestimabile anche al salvataggio del pianeta.

8.3 PLACE (PUNTO VENDITA O DISTRIBUZIONE)

In questo elemento del marketing mix sono considerate le posizioni o le sedi utilizzate per raggiungere i clienti. Un'organizzazione distribuisce o vende i suoi prodotti attraverso tali sedi.

Tesla espande gradualmente i suoi prodotti, ma l'elemento "place" delle 4P rimane lo stesso. La società può aggiungere più luoghi o sedi man mano che si espande, ad esempio attraverso acquisizioni o nuove iniziative. In questo caso aziendale di Tesla, sono coinvolti i seguenti luoghi:

- Company-owned Stores and Galleries
- Official Company Website
- Company-owned Service Centers
- Charging stations

I clienti possono controllare le automobili, lo stoccaggio di energia, i pannelli solari e i prodotti correlati di Tesla presso negozi e gallerie di proprietà dell'azienda situati in centri commerciali e in altre aree.

Tuttavia, i clienti devono utilizzare il sito Web dell'azienda per completare le transazioni di vendita.

Inoltre, Tesla possiede i suoi centri di assistenza, dove i clienti possono accedere ai servizi di riparazione e manutenzione e dove l'azienda può fornire servizi come parte dei suoi contratti di vendita.

Inoltre, i clienti possono caricare le proprie auto attraverso le stazioni di ricarica dell'azienda.

Queste sedi riflettono la selezione dell'azienda di posizioni limitate, ma strategiche per la sua attività. Pertanto, l'elemento chiave del marketing mix di Tesla evidenzia un significativo controllo di gestione aziendale sulla vendita e distribuzione dei prodotti.

8.4 PROMOTION (PROMOZIONE O COMUNICAZIONE)

In questo elemento del marketing mix, vengono prese in considerazione le strategie di promozione e comunicazione del marketing di Tesla.

Tesla utilizza principalmente i seguenti canali di Comunicazione e le seguenti strategie:

- Viral Marketing - Buzz (più significativo) – fatto direttamente da Elon Musk
- Eventi di lancio (gestiti direttamente da Elon Musk, chiaro richiamo a Steve Jobs)
- Website
- Vendita personale
- Relazioni pubbliche

Il mix di marketing di Tesla è insolito nel settore automobilistico, in parte a causa della sua dipendenza dal marketing virale.

Il marketing virale ha il maggiore contributo nella comunicazione promozionale dell'azienda con i clienti target. Ad esempio, il rilascio di Tesla Model S è ampiamente promosso attraverso video virali sui social media, promuovendo così anche il mix di prodotti dell'azienda.

Le presentazioni di nuovi prodotti vengono gestite tramite eventi direttamente da Elon Musk.



Altro strumento utilizzato è il Sito Web, da quale è possibile acquistare l'auto.

La vendita personale è una strategia 4P, implementata attraverso il personale di vendita nei negozi e nelle gallerie di proprietà dell'azienda.

Inoltre, Tesla utilizza le pubbliche relazioni per gestire e aumentare la sua popolarità. Ad esempio, l'inclusione della società dei suoi brevetti nel movimento open source è una testimonianza dell'impegno della società nel guidare la transizione del mondo verso l'energia sostenibile. Tali programmi migliorano la percezione dei clienti sull'organizzazione e sul suo marchio.

Da Evidenziare anche il "programma referral", di già trattato nella sezione dedicata alla customer centricity.

9. IPOTESI DI MIGLIORAMENTO DELLA DELIVERY DEL VALORE

Come si può intuire, il futuro di Tesla dovrebbe essere sempre meno concentrato sul settore Automotive, ma vedere come settori di appartenenza quello dell'Energia e quello dei Trasporti, quindi strecciare sempre di più i propri confini. Conseguentemente il marchio potrebbe sfruttare le proprie Brand Awareness e Perception per distribuirlo nei due attuali settori della propria architettura di Brand, e poi estenderlo anche ad altri.

L'attuale focalizzazione di Tesla è rivolta a

- **Automotive**
- **Energia**
 - Dispositivi per accumulo di energia per uso domestico (Powerwall)
 - Dispositivi per stoccaggio massivo di energia (MegaPack e Powerpack)
 - Pannelli solari (Solar Roof)

Di seguito le azioni di miglioramento proposte:

1. Incentivare l'acquisto massivo di flotte aziende

Tesla potrebbe incentivare, attraverso particolari promozioni, l'acquisto massivo da parte di aziende di flotte aziendali elettriche a marchio Tesla, cercando di associare il proprio Brand ad aziende che fanno della sostenibilità una mission aziendale. Una perfetta partnership potrebbe essere ad esempio Barilla/Tesla, entrambe aziende che fanno della sostenibilità una parte fondamentale della propria mission, oppure Utility con forte vicinanza allo stesso tema, come Hera e A2A.

2. Incentivare l'acquisto di accumulatori da parte di aziende

Anche nel settore Energia la strada della partnership potrebbe essere quella da intraprendere, con centri commerciali ma soprattutto con alberghi e grandi multinazionali, volti alla sostenibilità e al contenimento dei costi, ma anche alla creazione a catena di una loyalty legata alla sostenibilità.

3. Ingredient Branding

Le batterie Tesla, sviluppate nelle Giga factory, potrebbero essere un ingredient perfetto; tali batterie detengono certamente un primato tecnico rispetto ai concorrenti.

Le batterie di Tesla, infatti:

- sono un prodotto con caratteristiche molto superiori a quelle dei concorrenti (e presto debutteranno le nuove Batterie Roadrunner, ancora più performanti, con autonomia superiore a 640 km)
- il prodotto potrebbe essere utilizzato da altre case automobilistiche (e quindi essere ingrediente di un prodotto più complesso, l'automobile) all'interno del quale il prodotto Tesla Battery giocherebbe un

ruolo fondamentale per il successo (e l'aumento di valore) del prodotto complessivo per l'utilizzatore finale

4. Brand Streching

Da Mobilità Privata a mobilità pubblica e Taxi

Dalle auto agli autobus

Dalle auto alle metropolitane

Lo Streching potrebbe non essere limitato al settore Automotive, ma potrebbe essere visto in senso ancor più lato.

Se si ragionasse in termini di veicoli in movimento, il campo si potrebbe ampliare ad ogni mezzo di locomozione, dalle motociclette, alle biciclette (da corsa e da città), ai monopattini, fino alle navi, sottomarini e aerei, navi; tutto ciò per il quale attualmente la fonte di generazione di energia è il petrolio, potrebbe essere sostituito con l'elettrico. I confini di spazio sono molto ampi.

Il brand Streching, in alcuni settori, come La Teslanave, o il TeslaJet, richiedono enormi investimenti.

Una soluzione, nel caso la società non riuscisse a raccogliere il capitale necessario per gli investimenti, potrebbe essere quello di entrare nei settori sopra detti non attraverso l'intero veicolo, ma solamente con la parte di batteria, cosa che potrebbe limitare l'investimento stesso.

5. Miglioramento della rete Supercharger

Se vogliamo parlare invece del principale limite di Tesla, dobbiamo citare la scarsità della rete dei propri supercharger; il primo passo per migliorare la delivery del valore è aumentare la disponibilità di ricariche e coprire il vacant positioning nella catena del valore per i clienti.

Tesla, a partire dal 2012, ha deciso di costruire nel mondo una rete di stazioni di ricarica veloce per le proprie auto. Queste stazioni sono chiamate Supercharger e riescono a ricaricare l'auto fino all'80% in circa 30 minuti. Con queste infrastrutture Tesla vuole dimostrare che le auto elettriche possono essere usate in sostituzione delle auto tradizionali senza problemi di autonomia. Il numero di supercharger è cresciuto del 273% dal 2014 al 2017.

Nonostante la diffusione avvenuta, la rete è ancora molto scadente.

E' plausibile ipotizzare che le posizioni dove installare i Charger, al fine di favorirne l'utilizzo per il cliente, ma anche per massimizzarne il valore da parte di Tesla, possano essere principalmente dei luoghi comuni di aggregazioni, quali centri commerciali, stadi, palestre, oltre alle stazioni di servizio autostradali.

Riprendendo poi quanto detto nel presente paragrafo, Tesla potrebbe incentivare la transizione all'elettrico di aziende ed enti pubblici attraverso una politica di prezzo favorevole sia per l'installazione di charger, sia per la fornitura di energia a prezzi agevolati.

Un passo in più potrebbe essere quello di incentivare l'"abbraccio" a 360 gradi del modello Tesla, cioè sistema di accumulo con tetto solare Tesla, accumulo mediante stoccaggio massivo di Energia con sistema Tesla, convogliamento dell'energia verso i charger Tesla e flotta aziendale Tesla.

L'energia in eccesso prodotta potrebbe poi essere utilizzata per altri bisogni di energia in azienda.

6. Miglioramento ulteriore delle prestazioni delle batterie (velocità di ricarica e durata) e prezzo più contenuto

Un altro tassello alla transizione all'elettrico dovrà essere rappresentato dalla creazione di un sistema di batterie, oltre che più economiche, anche con una velocità di ricarica più contenuta.

Gli ioni di litio utilizzati hanno favorito una crescita della durata grazie ad ingenti investimenti, tuttavia il mercato non li ritiene ancora soddisfacenti sia in termini di durata che in termini di costo.

Per distanze nell'ordine dei 500 km giornalieri, o tra grandi centri già dotati di charger, la transizione all'elettrico non crea particolari problematiche, fermo restando la necessità che il cliente comprenda la diversa modalità di ricarica dell'auto.

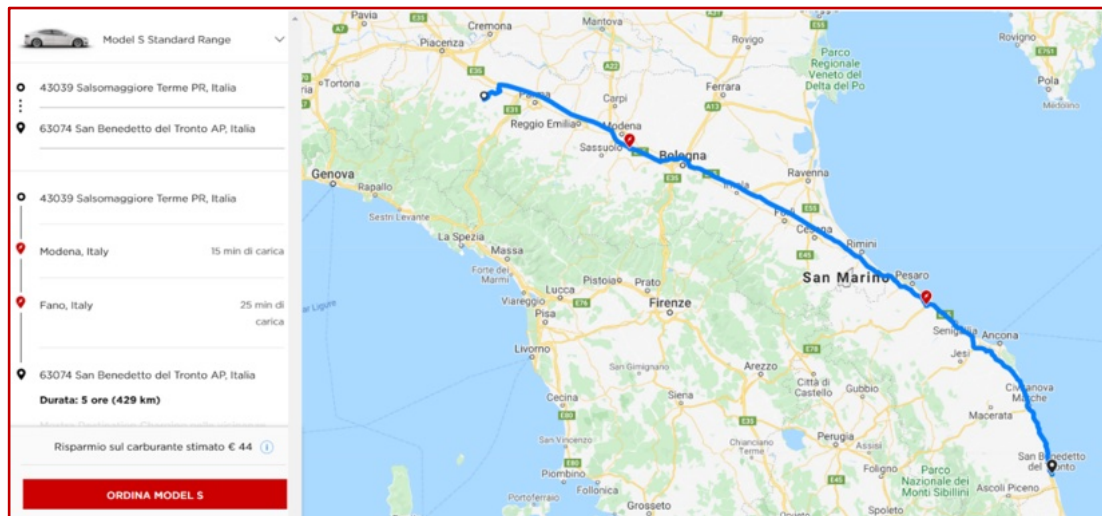
Per lunghe percorrenze, soprattutto in centri abitati non primari, ritengo ci siano ancora discrete problematiche.

Si ipotizzi infatti un viaggio da Salsomaggiore Terme a San Benedetto del Tronto con una Tesla Model S modello Standard (ho inserito volutamente destinazioni al di fuori delle classiche Milano/Roma, dove si possono prevedere mezzi alternativi all'auto e dove sono presenti i supercharger)

Nel sito Tesla, alla voce "vai ovunque desideri", il cliente può simulare il viaggio, comprese le soste per il rifornimento.

Il simulatore Tesla restituisce una durata di viaggio di 5 ore, delle quali 40 minuti dedicate a ricarica del mezzo. Personalmente ritengo che in un'ottica moderna, siano ancora troppi, salvo l'essere particolarmente "sostenibili" e accettare il disservizio.

Tesla è conscia di questa lacuna, infatti i maggiori investimenti in R&D sono rivolti alla durata della batteria ed alla velocità della ricarica.



7. Miglioramento ulteriore della Customer Experience

Il miglioramento potrebbe essere ottenuto attraverso le seguenti azioni.

LIMITE	AZIONE DI IMPLEMENTAZIONE
RETE SUPERCHARGER	Implementazione della rete Supercharger, favorendone la realizzazione in luoghi comuni di aggregazioni, quali centri commerciali, stadi, palestre, oltre alle stazioni di servizio autostradali.
VELOCITA' DI RICARICA BATTERIE AUTOMOTIVE	R&D al fine di ottenere una velocità di ricarica comparabile quella di un motore tradizionale
CUSTOMER JOURNEY	• Aumentarne il numero di Store (ipotizzo almeno 1 ogni 2 milioni di abitanti) • Pacchetti auto + ricarica + energy (sia per privati, che per aziende) • Consulenza fiscale in tema energy relativamente alle detrazioni fiscali (il sito lo indica, ma "accompagnare" il cliente sarebbe un plus di notevole valore)

Raccomandazione -> Non abbandonare il posizionamento Premium, indipendentemente dal segmento target

La Strategia di Tesla, per alcuni versi, è stata sin qui molto simile a quella di un altro Gigante dell'HiTech, cioè Apple, e la figura di Elon Musk può essere paragonata alla figura geniale del defunto Steve Jobs (alcuni Rumors, tra l'altro, hanno più volte fatto trapelare un interesse del marchio Apple all'acquisto di Tesla, al fine di iniettare liquidità nella società). Sulla base del percorso di Apple, raccomando alla società di non perdere mai di vista il proprio posizionamento, qualsiasi sia il segmento di auto che volesse vendere: **Tesla in ogni segmento dovrebbe mantenere un posizionamento Premium.** In altre parole si consiglia di non abbassare il proprio posizionamento, cercando di abbassare i prezzi mediante la delivery di un prodotto con caratteristiche meno elevate, ma di passare sempre attraverso l'eccellenza della tecnologia e prodotti con caratteristiche elevate. Ripercorrendo la recente storia di successo di Apple, uno dei pochi Big Fail della società di Cupertino, è stato l'iphone 5C: l'errore compiuto è stato quello di abbassare la qualità del prodotto per abbassare il prezzo del prodotto, ottenendo un posizionamento dello stesso non in linea con quello dell'Azienda. A quel punto i clienti hanno scelto di acquistare prodotti di competitors.

10. IPOTESI DI MIGLIORAMENTO DELLA COMUNICAZIONE DEL VALORE

Il principale mezzo di comunicazione dell'azienda è il sito internet, che ha una grafica eccellente, risulta intuitivo, completo e dettagliato, soprattutto per la parte Automotive, meno per la parte Energy.

Punti di forza sono, a mio avviso:

- Sezione support
https://www.tesla.com/it_IT/support
- Forum
<https://forums.tesla.com/>
- sezione domande frequenti
https://www.tesla.com/it_IT/support/new-owner-frequently-asked-questions

Tuttavia, a mio avviso, ci sono alcune aree di possibile miglioramento:

1. Non è chiara la suddivisione nei segmenti di attività di Tesla

Accedendo alla home page, nella parte alta del menù compaiono tutti i modelli di auto in produzione e all'estrema destra il settore Energia.

Personalmente riterrei più coerente una suddivisione in Automotive ed Energy.

2. La sezione relativa alla auto è molto chiara ed intuitiva (per i privati), quella Energy no

Dal sito è possibile configurare in modo intuitivo e semplice un'auto ed arrivare fino all'ordine.

Nell'esempio seguente ho facilmente configurato una Tesla Model 3, acquistabile in contanti ad € 36.080, oppure ad € 457/mese, con un anticipo di € 10.096, oppure con un finanziamento.

Anticipo € 100. Tutto molto chiaro

The screenshot shows the Tesla website's configuration page for a Model 3. On the left, there's a form for account details under 'Immetti dettagli account'. It includes fields for 'Codice fiscale', 'Nome', 'Cognome', 'Indirizzo e-mail', and 'Numero di telefono'. Below this is the 'Pagamento' section with a note about the 100€ deposit and a link to 'sapere di più'. There are two buttons: 'Carta di credito' and 'Bonifico bancario'. The 'Carta di credito' section has fields for 'Nome E Cognome Del Titolare Del Carta', 'Numero Di Carta', 'Mese Di Scadenza', 'Anno Di Scadenza', and 'CVV'. At the bottom left is 'Dati di fatturazione'. On the right, there's a car image and the title 'La tua Model 3'. Below it, it says 'Salva il tuo design' and 'Consegna stimata: Giugno'. A note mentions consulting a dealer for immediate delivery. The 'Riepilogo' section lists the car's specifications: Model 3 Standard Range Plus, trazione posteriore, Vernice bianca perla, Cerchi Aero da 18", Interni Nero totale Partial Premium, and Pila automatic. Below this is a table with three columns: 'Contanti', 'Leasing', and 'Finanziamento'. The 'Contanti' column shows a price of €46,480 and a price after discount of €36,080. The 'Leasing' column shows a monthly payment of €457. The 'Finanziamento' column shows a total price of €44,000. At the bottom right, there's a section for 'Anticipo' with a value of €100 and a note about the deposit being non-refundable.

Non si può dire altrettanto per la sezione dedicata alle auto aziendali, dove per poter ricevere qualsiasi informazione è necessario compilare un form per essere ricontattati, senza avere una ben che minima idea di quali possano essere i costi dell'auto.

Anche la sezione energia presenta, anche per i clienti privati, le caratteristiche di praticità dimostrate dalla sezione del sito relativa al settore automotive (per clienti privati): risulta possibile configurare un Powerwall; per le sezioni Solar roof e Powerpack si viene invece stoppati e si deve compilare un form per essere ricontattati, senza avere nessuna indicazione, neppure di massima, relativa al prezzo.

TESLA

Richiedi un preventivo

Ti metteremo in contatto con un consulente Tesla Energy per saperne di più sulle tue particolari esigenze energetiche

Nome

Cognome

Email

Numero di telefono

Paese

Italia

▼

CAP

Preferenza di contatto

Telefono

▼

Prodotto d'interesse

Pannelli solari residenziali

▼

INVIA

Accento a essere contattato in merito ai prodotti Tesla, anche tramite chiamate automatiche o messaggi di testo. Ho letto e accetto i termini dell'Informativa sulla privacy di Tesla e le Condizioni

3. La Mission aziendale non è abbastanza evidente nel sito web aziendale

Per poter trovare tracce della Mission nel sito aziendale è necessario cliccare su “Tesla © 2020”.
A mio avviso tale messaggio dovrebbe essere chiaro e ben visibile nella home page.

4. Utilizzare anche mezzi di comunicazione più tradizionali

Seppur sia riconoscibile carattere di innovatività alla comunicazione di Tesla, a mio avviso, al fine di raggiungere una fetta di mercato più ampia, andrebbero valorizzati anche altri canali di comunicazioni più tradizionali, come riviste, quotidiani, sponsorizzazioni, spot pubblicitari (via WEB o TV).

Potrebbe essere valutata anche la partecipazione a circuiti per auto da corsa dedicati all'elettrico (Formula E), oppure un campionato dedicato a Tesla (Tesla GP), oppure, come sembra l'intenzione di Elon Musk, nella Baja 1000, una competizione Off-Road americana, con il Cyber –Truck (e con lo stesso mezzo potrebbe partecipare alla Parigi – Dakar).

Richiamando l'analisi Swot, altri punti di debolezza a mio avviso sono i seguenti:

5. Migliorare lo Storytelling e slegarlo (nel medio periodo) dall'immagine di Musk

Immagine dell'azienda molto legata all'immagine personale del CEO Elon Musk

Attualmente tale elemento è un punto di forza, ma in futuro potrebbe sempre rivelarsi un'arma a doppio taglio se l'immagine personale di Elon Musk dovesse avere un calo di appeal, o se Elon Musk uscisse dall'azienda.

Suggerisco di implementare lo storytelling, associando, come è avvenuto con Ducati, il Brand a personaggi cinematografici o film che potenzialmente potrebbero diventare iconici.

Personalmente ricordo di aver visto una TESLA unicamente in un Telefilm, neppure particolarmente noto, dal nome Royal Pains.



Tesla Roadster in “Royal Pains” - Anno 2008

11. BIBLIOGRAFIA

- <https://0-www-statista-com.lib.unibocconi.it/topics/1487/automotive-industry/>
- https://www.statista.com/topics/2086/tesla/#dossierSummary_chapter1
- <http://panmore.com/tesla-motors-inc-marketing-mix-4ps-analysis>
- <https://0-www-statista-com.lib.unibocconi.it/topics/2086/tesla/>
- [https://www.academia.edu/12678586/Tesla Motors Integrated Global Marketing - Case Study](https://www.academia.edu/12678586/Tesla_Motors_Integrated_Global_Marketing_-_Case_Study)
- <https://www.slideshare.net/AhmedElrayes7/tesla-marketing-strategy-61953373>
- <https://www.slideshare.net/Imaioli/strategic-marketing-for-tesla-motors-uc-berkeley-extension>
- https://www.slideshare.net/MuhammadEddieb/tesla-marketing-strategy-case-study?qid=59d086d2-e54a-4563-8141-1dd4ca5cdec6&v=&b=&from_search=3
- https://www.slideshare.net/RebeccaYingWang/tesla-company-marketing-research-final-draft?qid=ccb9ca2d-fe7a-484b-9139-917c0eab28fc&v=&b=&from_search=6
- https://www.slideshare.net/DaniloValentino/tesla2-68502273?qid=233171eb-839f-4fc0-bdc9-d4da3c93df77&v=&b=&from_search=11
- https://www.slideshare.net/DaniloValentino/tesla-68483322?qid=583ac9ef-4fe0-4ef0-aaca-a20c5fd954ac&v=&b=&from_search=12
- https://www.tesla.com/it_it/
- <https://www.marketwatch.com/story/tesla-breaks-into-the-top-10-most-valuable-car-brands-2016-06-08>
- <https://evannex.com/blogs/news/global-survey-finds-tesla-by-far-the-most-familiar-electric-vehicle-brand>
- <http://www.dirittoepoliticadeitrasporti.it/wp-content/uploads/2018/11/Politecnico-di-Milano-E-mobility-Report-2018.pdf>
- <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/the-global-electric-vehicle-market-is-amped-up-and-on-the-rise>
- <http://allround-engineering.blogspot.com/2014/02/la-fabbrica-tella-tesla-motor-come-si.html>
- [https://it.wikipedia.org/wiki/Tesla_\(azienda\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Tesla_(azienda))
- https://it.wikipedia.org/wiki/Tesla_Powerwall
- <https://it.wikipedia.org/wiki/SolarCity>
- <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/02/06/10-customer-experience-lessons-from-tesla/#15eda4396347>
- <https://argomenti.ilsole24ore.com/elon-musk.html>
- <http://panmore.com/tesla-motors-inc-marketing-mix-4ps-analysis>
- https://www.tesla.com/it_IT/blog/mission-tesla
- <http://panmore.com/tesla-motors-inc-vision-statement-mission-statement-analysis>
- Tesi: "Sviluppo sostenibile nel settore automotive: verso un possibile futuro elettrico" di Matteo Zanini, a.a. 2014-2015, Università Ca' Foscari di Venezia
- Tesi: "Tesla motors: a business model innovation in the automotive industry" di Andrea Monsellato, a.a. 2014-2015, LUISS di Roma
- Tesi: "Analisi delle Strategie Corporate di Tesla Inc." Corso di Analisi strategica II Cdl in Direzione e Consulenza d'impresa - a.a. 2017/2018 – Filippini Elena, Madini Andrea, Masucci Nicola, Romani Noemi, Ronchi Mattina, Traversini Simone
- https://auto.hwupgrade.it/news/tecnologia/tesla-gli-impiegati-devono-spingersi-oltre-i-limiti-per-il-bene-dell-azienda_87117.html
- <https://brandastic.com/blog/marketing-tesla-brand-review/>
- <https://hbr.org/2020/02/how-tesla-sets-itself-apart>
- <https://hbr.org/2020/02/lessons-from-teslas-approach-to-innovation>
- <https://0-www-statista-com.lib.unibocconi.it/study/60897/tesla-report/>
- <https://0-www-statista-com.lib.unibocconi.it/study/70700/automotive-financial-kpi-benchmark/>
- <https://it.investing.com/news/stock-market-news/tesla-continua-a-correre-mentre-in-cina-e-boom-dellelettrico-1939183>
- <https://www.automobile.it/magazine/acquisto-auto/segmenti-auto-10223>
- <https://www.forbes.com/sites/edgarsten/2019/08/19/tesla-is-ev-brand-awareness-juggernaut-compared-to-competition/#b5bda92dc23d>
- <https://evannex.com/blogs/news/global-survey-finds-tesla-by-far-the-most-familiar-electric-vehicle-brand>
- <https://www.mediapost.com/publications/article/347186/nissan-lexus-score-high-in-reputationtesla-strug.html>
- <https://www.zwan.it/marketing/tesla-auto-marketing/>
- <https://mediakix.com/blog/tesla-advertising-zero-spend-budget-charts/>
- <https://theharrispoll.com/axios-harrispoll-100/>

12. APPENDICE 1

SEGMENTAZIONE SETTORE AUTO

Il mercato dell'Automotive può essere suddiviso nei seguenti segmenti.

- Segmento A
- Segmento B
- Segmento C
- Segmento D
- Segmento E
- Segmento F
- Segmento J
- Segmento M
- Segmento S

Segmento A (Mini cars)

Nei segmenti auto presenti in Europa quello di partenza è indicato con la lettera A. In questa classificazione rientrano le microcar, ovvero vetture due volumi dalle dimensioni ridotte che ben si adattano alla guida cittadina. Modelli quali la Fiat Panda, la Fiat 500 o la Smart Fortwo sono le tipiche auto segmento A.

Segmento B (Small Cars)

Tra i segmenti auto quello maggiormente ricco di offerte è senza dubbio il B. In questa classificazione rientrano tutte le utilitarie con una lunghezza massima di circa 4 metri che garantiscono un buon compromesso sia nella guida cittadina che nei tragitti autostradali. Vetture come la Ford Fiesta, la Renault Clio, la Volkswagen Polo, la Fiat Punto, Peugeot 208, Mini Cooper, Renault Clio, Citroën C3 sono esempi tipici delle auto segmento B.

Segmento C (Medim cars)

Tra i segmenti auto maggiormente affollati di vetture, troviamo anche il settore C, quello nel quale vengono classificate le berline due o tre volumi, di dimensioni medie, adatte ad ospitare comodamente cinque passeggeri e ideali per affrontare lunghi tragitti. Tra le auto segmento C più rappresentative troviamo la Ford Focus, la Volkswagen Golf, la Peugeot 308, Audi A3, Toyota Corolla, Honda Civic.

Segmento D (Large cars)

In questa classificazione rientrano tutte le berline medio grandi con lunghezze che variano dai 4 metri e mezzo ai 5 metri. Sono le classiche auto di rappresentanza che, spesso, nei listini offrono anche versioni particolarmente sportive. Tra le auto segmento D più note troviamo la BMW Serie 3 e la Mercedes Classe C, Audi A4, Volvo S60, Tesla 3.

Segmento E (Executive cars)

Proseguendo nella nostra lista dei segmenti auto troviamo il segmento E che indica tutte quelle berline premium di fascia alta. Caratterizzate da una carrozzeria a tre volumi, le auto segmento E si distinguono sia per il prezzo di acquisto decisamente elevato, sia per abitacoli particolarmente confortevoli e dotati di gadget tecnologici di ultima generazione. Tra le migliori esponenti di questo settore troviamo, come sempre, le classiche tedesche quali la Mercedes Classe E, la BMW Serie 5 o l'Audi A6, ma anche le vetture italiane sono ben rappresentate, grazie ad un brand come Maserati con la Ghibli.

Segmento F (Luxury cars)

Luxury cars, berline molto lussuose e di grandi dimensioni come la Jaguar XJ, la Maserati Quattroporte.

Segmento J

SUV, Pick-up e fuoristrada, come ad esempio la Mitsubishi L200, la Nissan Navara (Pick up), la Volkswagen Amarok (Pick up).

Segmento M

Monovolumi, van, minivan, come la Mercedes-Benz Viano, la Ford Galaxy, la Volkswagen Sharan.

Segmento S

Sport coupés – auto sportive, come la BMW Z4, la Porsche 911, la Mercedes-Benz Classe SLK, la Honda S2000, Tesla Roadster 2.0.