



UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

Dipartimento di
Comunicazione ed Economia

Corso di Laurea Magistrale in
Management e comunicazione d'impresa

A.A. 2025/2026

Posizionamento competitivo e creazione del
valore nel settore automotive di lusso:
un'analisi strategica del caso "Porsche AG"

Relatore: Prof. Ravazzoni Roberto

Laureando: Benassi Vittorio

INTRODUZIONE.....	3
Capitolo 1 - POSIZIONAMENTO COMPETITIVO E CREAZIONE DEL VALORE	6
1.1 Creazione del valore e vantaggio competitivo	6
1.2 Resource-Based View e ruolo degli asset intangibili.....	10
1.3 Brand equity e strategie di posizionamento nei mercati luxury	15
1.4 Strategie di crescita e trasformazione competitiva nei mercati premium e luxury	20
Capitolo 2 – EVOLUZIONE STRATEGICA DEL SEGMENTO AUTOMOTIVE DI LUSO	24
2.1 Struttura del settore e analisi delle forze competitive	24
2.2 Innovazione tecnologica e transizione verso l'elettrificazione	35
2.3 Evoluzione della domanda e cambiamento dei comportamenti di consumo.....	48
2.4 Servitizzazione e nuovi modelli di business nel settore automotive	57
Capitolo 3 - METODOLOGIA E ANALISI DEL CASO “PORSCHE AG”	69
3.1 Metodologia della ricerca e approccio di studio (case study).....	69
3.2 Posizionamento competitivo e strategia aziendale	73
3.3 Gestione del brand e leve di creazione del valore	89
3.4 Analisi delle performance economico-finanziarie.....	95
3.5 Discussione dei risultati e implicazioni strategiche.....	106
CONCLUSIONI.....	110
BIBLIOGRAFIA.....	113

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni il settore automotive ha attraversato una delle più profonde trasformazioni della propria storia, determinata dalla convergenza di innovazioni tecnologiche, cambiamenti normativi, nuove esigenze di sostenibilità e evoluzioni nelle preferenze dei consumatori. L'evoluzione tecnologica, la diffusione della mobilità elettrica, la crescente digitalizzazione dei prodotti e dei processi produttivi, l'attenzione verso la sostenibilità ambientale e il progressivo mutamento delle preferenze dei consumatori hanno modificato in maniera sostanziale le logiche competitive che per decenni hanno caratterizzato l'industria automobilistica. Le imprese del settore operano oggi in un contesto nel quale la capacità di innovare non rappresenta più soltanto un elemento di differenziazione, ma costituisce una condizione imprescindibile per garantire la propria competitività nel lungo periodo.

A tali trasformazioni si aggiungono ulteriori fattori che contribuiscono ad aumentare la complessità dello scenario competitivo. La crescente globalizzazione dei mercati, l'ingresso di nuovi operatori internazionali, l'evoluzione delle normative ambientali, la rapida diffusione delle tecnologie digitali e l'importanza sempre maggiore assunta dai dati e dal software nello sviluppo dei veicoli stanno progressivamente ridefinendo le tradizionali fonti del vantaggio competitivo. Se in passato la leadership di mercato era principalmente riconducibile alla capacità produttiva, alle economie di scala o all'eccellenza ingegneristica, oggi il successo delle imprese dipende sempre più dalla capacità di integrare competenze tecnologiche, risorse immateriali, capacità di innovazione organizzativa e una visione strategica orientata al lungo periodo.

In questo contesto, il concetto di vantaggio competitivo assume un'importanza centrale nell'ambito degli studi di management strategico. La crescente instabilità dei mercati rende infatti sempre più difficile costruire posizioni competitive durature, imponendo alle imprese un continuo processo di adattamento alle trasformazioni dell'ambiente esterno. Il vantaggio competitivo non può pertanto essere considerato una condizione acquisita in maniera permanente, ma rappresenta il risultato di un equilibrio dinamico tra capacità di innovazione, valorizzazione delle risorse distintive, efficacia delle scelte strategiche e adattamento continuo ai cambiamenti del contesto competitivo. Comprendere attraverso quali strumenti le imprese riescano a mantenere tale equilibrio costituisce oggi uno dei principali temi di interesse della letteratura economico-manageriale.

All'interno di questo scenario, il settore automotive di lusso rappresenta un contesto particolarmente significativo. Le imprese appartenenti a questo segmento operano infatti in un

mercato caratterizzato da dinamiche profondamente differenti rispetto all'automotive di massa. Il valore percepito dal cliente non deriva esclusivamente dalle prestazioni tecniche del prodotto, ma è significativamente influenzato da elementi immateriali quali la reputazione del marchio, l'esclusività dell'offerta, il design, la qualità costruttiva, l'heritage aziendale e l'esperienza complessiva che accompagna l'acquisto e l'utilizzo del veicolo. Di conseguenza, la competitività di tali imprese dipende dalla capacità di preservare la propria identità e il proprio posizionamento premium pur affrontando trasformazioni tecnologiche che coinvolgono l'intera industria automobilistica.

Le aziende del comparto luxury si trovano infatti a dover conciliare esigenze apparentemente contrapposte. Da un lato risulta necessario investire con continuità nello sviluppo di nuove tecnologie, nell'elettrificazione della gamma, nella digitalizzazione dei servizi e nella sostenibilità ambientale; dall'altro è indispensabile mantenere quei valori di esclusività, qualità e riconoscibilità che costituiscono la principale fonte di differenziazione rispetto ai concorrenti. La capacità di integrare innovazione e tradizione rappresenta quindi uno dei principali fattori attraverso cui tali imprese costruiscono e consolidano il proprio vantaggio competitivo nel lungo periodo.

Alla luce di tali considerazioni, il presente elaborato si propone di approfondire il tema del vantaggio competitivo nel settore automotive di lusso, analizzando le principali strategie attraverso cui le imprese riescono a creare valore e a mantenere una posizione competitiva sostenibile in un contesto caratterizzato da cambiamenti sempre più rapidi e complessi. L'obiettivo della ricerca consiste nell'esaminare il rapporto tra le principali teorie del management strategico e la loro concreta applicazione all'interno di una realtà aziendale che rappresenta uno dei casi più significativi dell'industria automobilistica contemporanea.

Per raggiungere tale obiettivo è stato selezionato il caso Porsche. La scelta di questa azienda non è casuale, ma deriva dalla sua capacità di rappresentare un esempio particolarmente significativo di evoluzione strategica all'interno del segmento premium. L'azienda rappresenta infatti un esempio di come sia possibile preservare un'identità fortemente consolidata pur affrontando uno dei più significativi processi di trasformazione nella storia dell'industria automobilistica. Nel corso della propria storia Porsche ha costruito un'identità fortemente riconoscibile, fondata su valori quali innovazione, qualità, performance ed esclusività, riuscendo al tempo stesso ad adattarsi ai profondi cambiamenti che hanno interessato il settore automobilistico. La progressiva elettrificazione della gamma, gli investimenti nella digitalizzazione, la crescente attenzione alla sostenibilità e il mantenimento di elevati livelli di redditività rendono Porsche un caso di studio particolarmente interessante per comprendere

come un'impresa possa preservare il proprio vantaggio competitivo pur operando in un contesto caratterizzato da elevata complessità e continua evoluzione.

La ricerca è stata sviluppata attraverso un approccio prevalentemente qualitativo, basato sull'integrazione tra contributi teorici e analisi empirica. In particolare, sono stati esaminati i principali studi presenti nella letteratura economico-manageriale relativi al vantaggio competitivo, alle strategie competitive e alla Resource Based View, affiancando tali contributi all'analisi di report di settore, documentazione istituzionale, bilanci e Annual Report di Porsche AG, oltre a fonti specialistiche riguardanti il mercato automotive e il segmento luxury. L'integrazione di tali fonti ha consentito di sviluppare un'analisi che combina gli aspetti teorici con l'osservazione delle strategie concretamente adottate dall'azienda, permettendo di valutare il rapporto tra i modelli concettuali elaborati dalla letteratura e la loro applicazione nella pratica manageriale.

L'elaborato si articola in tre capitoli strettamente collegati tra loro. Il primo capitolo affronta il tema del vantaggio competitivo sotto il profilo teorico, analizzando i principali contributi della letteratura manageriale, con particolare riferimento alle strategie competitive di Porter, alla Resource Based View e al ruolo delle risorse tangibili e immateriali nella creazione di valore. Il secondo capitolo approfondisce le caratteristiche del settore automotive di lusso, esaminandone l'evoluzione, le principali dinamiche competitive e le trasformazioni derivanti dall'innovazione tecnologica, dalla sostenibilità e dalla digitalizzazione. Il terzo capitolo è infine dedicato all'analisi del caso Porsche, approfondendo l'evoluzione dell'impresa, le strategie adottate, i risultati economico-finanziari conseguiti e le implicazioni manageriali che emergono dal confronto tra il quadro teorico sviluppato nei capitoli precedenti e l'esperienza aziendale.

L'obiettivo finale dell'elaborato non consiste esclusivamente nell'analizzare il percorso di crescita di una delle imprese più rappresentative del settore automotive di lusso, ma nel comprendere quali siano oggi i principali fattori che consentono alle imprese di costruire e mantenere un vantaggio competitivo sostenibile in mercati caratterizzati da elevata complessità e continua evoluzione. Attraverso l'analisi del caso Porsche, la ricerca intende evidenziare come il successo competitivo derivi dall'integrazione coerente tra strategia, innovazione, competenze distintive, solidità economico-finanziaria e capacità di adattamento, offrendo una chiave interpretativa delle strategie attraverso cui le imprese possono affrontare le trasformazioni del contesto competitivo senza rinunciare alla costruzione di un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo.

Capitolo 1 - POSIZIONAMENTO COMPETITIVO E CREAZIONE DEL VALORE

1.1 Creazione del valore e vantaggio competitivo

Negli ultimi anni, il contesto economico è stato caratterizzato da una forte e crescente competizione, continua evoluzione della tecnologia e trasformazione dei mercati. Il tema della creazione del valore, pertanto, ha assunto un'importanza fondamentale negli studi sulle strategie aziendali. Le imprese operano, infatti, in scenari caratterizzati da elevata pressione concorrenziale, all'interno dei quali la capacità di conseguire performance superiori rispetto ai competitor non dipende più esclusivamente dalla disponibilità di risorse produttive o finanziarie, ma dalla possibilità di sviluppare strategie in grado di generare valore in maniera continuativa e sostenibile nel tempo.

In questa prospettiva, il concetto di vantaggio competitivo è molto importante. Ci aiuta a capire come alcune imprese riescono a distinguersi dalle altre e a consolidare la propria posizione sul mercato. Il vantaggio competitivo è fondamentale per le imprese che vogliono differenziarsi e avere successo. Il vantaggio competitivo consente alle imprese di capire come possono differenziarsi e crescere sul mercato. La crescente globalizzazione dei mercati, unitamente alla progressiva riduzione delle barriere competitive e alla diffusione dell'innovazione tecnologica, ha infatti reso sempre più difficile il mantenimento di posizioni dominanti durature, imponendo alle organizzazioni la necessità di sviluppare competenze distintive difficilmente imitabili.

Come autorevolmente evidenziato da Porter (1985), il vantaggio competitivo deriva dalla capacità dell'impresa di creare un valore superiore rispetto ai concorrenti attraverso lo svolgimento di specifiche attività strategiche. In altri termini, il valore coincide con la disponibilità del consumatore a riconoscere un determinato prezzo per un bene o un servizio, mentre il vantaggio competitivo emerge nel momento in cui il valore generato eccede i costi sostenuti dall'impresa per produrlo. Ne consegue come il successo competitivo non possa essere ricondotto esclusivamente al prodotto finale, ma debba essere interpretato alla luce dell'intero sistema di attività aziendali che contribuiscono alla creazione del valore.¹

Sotto tale profilo, particolare rilevanza assume il rapporto esistente tra strategia e struttura competitiva del settore. Porter (2008), infatti, evidenzia come la redditività delle imprese non dipenda soltanto dall'efficienza interna delle organizzazioni, ma anche dall'intensità delle

¹ M E Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Free Press 1985) 3.

pressioni competitive che caratterizzano il settore di appartenenza. In tale prospettiva, la competizione non si esaurisce nel confronto diretto tra imprese concorrenti, ma coinvolge una pluralità di soggetti e fattori, tra cui fornitori, clienti, potenziali nuovi entranti e prodotti sostitutivi.²

L'interazione tra tali forze contribuisce a determinare il livello di attrattività del settore e, conseguentemente, la possibilità per le imprese di conseguire profitti superiori alla media nel lungo periodo. È proprio alla luce di tale impostazione teorica che la strategia competitiva assume il compito di individuare una posizione favorevole rispetto alle dinamiche del mercato, consentendo all'impresa di sviluppare elementi distintivi idonei a preservarne la competitività. Porter individua, in particolare, tre strategie competitive generiche attraverso cui le imprese possono conseguire un vantaggio competitivo sostenibile: leadership di costo, differenziazione e focalizzazione. La prima si fonda sulla capacità dell'impresa di operare con livelli di costo inferiori rispetto ai concorrenti, mantenendo al contempo standard qualitativi adeguati. Tale vantaggio consente all'organizzazione di praticare prezzi più competitivi oppure di ottenere margini più elevati rispetto alle imprese rivali. Le principali fonti della leadership di costo sono generalmente riconducibili a economie di scala, efficienza operativa, ottimizzazione dei processi produttivi e controllo rigoroso dei costi aziendali.³

Diversamente, la strategia di differenziazione si basa sulla capacità dell'impresa di offrire prodotti o servizi percepiti come unici dai consumatori. La differenziazione può derivare da molteplici fattori, tra cui qualità superiore, innovazione tecnologica, design, reputazione del marchio, customer experience o elevato livello di servizio. In presenza di una forte differenziazione, il consumatore tende a riconoscere un premium price al prodotto, consentendo all'impresa di ottenere margini superiori rispetto alla concorrenza.

Tale strategia assume particolare rilevanza nei mercati luxury e premium, nei quali gli elementi immateriali e simbolici incidono significativamente sulle decisioni di acquisto. In tali contesti, infatti, il consumatore non ricerca esclusivamente un bene funzionale, ma attribuisce crescente importanza ai valori associati al brand, all'esperienza di consumo e alla capacità del prodotto di rappresentare status, identità e appartenenza.

Accanto alle strategie di leadership di costo e differenziazione, Porter individua altresì la strategia di focalizzazione, attraverso cui l'impresa concentra le proprie risorse su specifici segmenti di mercato o particolari nicchie di clientela. In tale ipotesi, il vantaggio competitivo

² M E Porter, 'The Five Competitive Forces That Shape Strategy' (2008) 86(1) Harvard Business Review 78.

³ Porter, *Competitive Advantage* (n 1) 11-26; M E Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Free Press 1980) 34-46.

deriva dalla capacità dell'organizzazione di soddisfare i bisogni di un segmento limitato in maniera più efficace rispetto ai concorrenti generalisti.

Senonché, il conseguimento di un vantaggio competitivo non implica automaticamente la sua sostenibilità nel tempo. In mercati caratterizzati da elevata dinamicità competitiva, i concorrenti tendono infatti a imitare progressivamente le strategie di successo, riducendo il differenziale competitivo originariamente ottenuto dall'impresa. Ne consegue come uno dei principali obiettivi strategici delle organizzazioni consista nella costruzione di vantaggi competitivi sostenibili, ossia difficilmente replicabili da parte dei competitor.

Secondo Barney (1991), un vantaggio competitivo può essere considerato sostenibile quando l'impresa implementa una strategia di creazione del valore che non può essere simultaneamente replicata dai concorrenti attuali o potenziali. La sostenibilità del vantaggio dipende, pertanto, dalla presenza di risorse e competenze caratterizzate da valore, rarità, difficoltà di imitazione e non sostituibilità.⁴

La letteratura strategica ha inoltre progressivamente evidenziato come il vantaggio competitivo possa derivare sia da fattori esterni sia da fattori interni all'impresa. Nel primo caso, le organizzazioni riescono a cogliere opportunità derivanti dai cambiamenti ambientali, tecnologici o di mercato; nel secondo caso, il vantaggio scaturisce invece dalla capacità di sviluppare risorse, competenze e processi distintivi. In entrambe le ipotesi, l'innovazione assume un ruolo centrale, poiché consente alle imprese di ridefinire le regole competitive del settore e di sviluppare nuove forme di valore difficilmente imitabili.

In tale prospettiva, assume particolare rilievo il modello della catena del valore elaborato dallo stesso Porter, il quale interpreta l'impresa come un insieme coordinato di attività primarie e di supporto finalizzate alla creazione del valore per il cliente.⁵

⁴ J B Barney, 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage' (1991) 17(1) Journal of Management 99, 102.

⁵ Porter, Competitive Advantage (n 1) 36–52.

La Figura 1.1 rappresenta schematicamente il modello della catena del valore elaborato da Porter, evidenziando la distinzione tra attività primarie e attività di supporto e il loro contributo alla generazione del margine aziendale.

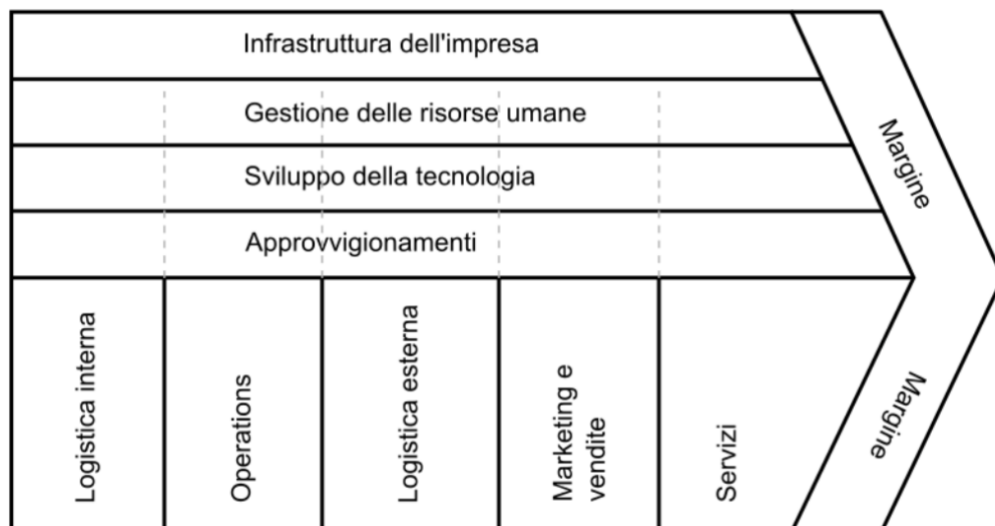


Figura 1.1. Modello della catena del valore di Porter.

Fonte: adattato da Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press.

Le attività primarie comprendono logistica interna, operations, logistica esterna, marketing e vendite, nonché servizi post-vendita; le attività di supporto includono invece infrastruttura aziendale, gestione delle risorse umane, sviluppo tecnologico e approvvigionamenti.

Secondo tale impostazione teorica, il vantaggio competitivo deriva dalla capacità dell'impresa di gestire tali attività in maniera più efficiente o maggiormente distintiva rispetto ai concorrenti. Il margine aziendale rappresenta, pertanto, la differenza tra il valore complessivamente creato e i costi sostenuti per realizzarlo.

Nel contesto economico contemporaneo, caratterizzato da crescente digitalizzazione e trasformazione dei modelli di consumo, la creazione del valore assume una dimensione sempre più legata agli asset immateriali, alla capacità innovativa e alla costruzione di relazioni durature con i clienti. In particolare, nei mercati premium e luxury, il vantaggio competitivo tende frequentemente a fondarsi su elementi intangibili quali brand equity, reputazione, heritage, esclusività e customer experience.

Alla luce di tali considerazioni, il vantaggio competitivo può essere interpretato come il risultato di un processo strategico complesso che coinvolge risorse, competenze, struttura organizzativa e capacità di adattamento dell'impresa. La sostenibilità di tale vantaggio dipende dalla

possibilità dell'organizzazione di preservare nel tempo gli elementi distintivi alla base della propria superiorità competitiva, adattandosi al contempo ai cambiamenti del contesto economico e delle preferenze dei consumatori.

In tale prospettiva, l'analisi delle risorse aziendali e degli asset intangibili assume una rilevanza centrale nell'ambito degli studi di strategia contemporanea, tema che verrà approfondito nel successivo paragrafo dedicato alla Resource-Based View.

1.2 Resource-Based View e ruolo degli asset intangibili

L'analisi delle dinamiche competitive sviluppata dalla letteratura strategica tradizionale ha posto, per lungo tempo, particolare attenzione ai fattori esterni all'impresa, concentrandosi prevalentemente sulla struttura del settore e sul posizionamento competitivo delle organizzazioni. Tale impostazione teorica, fortemente influenzata dagli studi di Porter, ha consentito di comprendere in maniera approfondita il rapporto tra ambiente competitivo e redditività aziendale, evidenziando come la capacità dell'impresa di conseguire performance superiori dipendesse anche dalla configurazione delle forze presenti nel mercato.

Senonché, a partire dagli anni Ottanta, numerosi studiosi hanno progressivamente evidenziato come le differenze di performance tra imprese appartenenti allo stesso settore non potessero essere spiegate esclusivamente attraverso variabili ambientali o di mercato. In presenza di condizioni competitive simili, infatti, alcune organizzazioni risultavano capaci di conseguire risultati significativamente superiori rispetto ai concorrenti, dimostrando una maggiore capacità di adattamento, innovazione e creazione del valore.

È proprio all'interno di tale dibattito teorico che si sviluppa la Resource-Based View (RBV), approccio strategico che individua nelle risorse e nelle competenze interne dell'impresa le principali determinanti del vantaggio competitivo sostenibile. Diversamente dalle teorie fondate prevalentemente sull'analisi esterna dell'ambiente competitivo, la Resource-Based View propone una prospettiva definita “inside-out”, secondo cui la strategia aziendale deve essere costruita a partire dalle risorse distintive possedute dall'organizzazione.

In tale prospettiva, il successo competitivo non deriva esclusivamente dalla posizione occupata dall'impresa nel mercato, bensì dalla capacità dell'organizzazione di sviluppare competenze distintive difficilmente imitabili e idonee a generare valore nel lungo periodo. Grant (1991), in particolare, sostiene come il processo di formulazione strategica debba necessariamente partire

dall'identificazione delle risorse e delle capabilities aziendali, considerate il fondamento principale della redditività e della crescita sostenibile dell'impresa.⁶

Sotto tale profilo, uno dei contributi teorici maggiormente significativi è rappresentato dagli studi di Wernerfelt (1984), il quale propone di osservare l'impresa non più esclusivamente come un portafoglio di prodotti, ma come un insieme eterogeneo di risorse strategiche. Secondo tale impostazione, le imprese ottengono risultati differenti poiché dispongono di combinazioni differenti di risorse, accumulate nel tempo attraverso percorsi evolutivi specifici e difficilmente replicabili.⁷

Le risorse aziendali assumono, pertanto, un ruolo centrale nella costruzione del vantaggio competitivo, soprattutto quando consentono all'impresa di sviluppare barriere competitive nei confronti dei concorrenti. In tale prospettiva, la competitività dell'organizzazione dipende non soltanto dalla disponibilità di determinate risorse, ma anche dalla capacità dell'impresa di proteggerle, valorizzarle e integrarle all'interno della propria strategia.

Il contributo probabilmente più rilevante allo sviluppo della Resource-Based View è stato fornito da Barney (1991), secondo il quale le imprese possono conseguire un vantaggio competitivo sostenibile quando dispongono di risorse caratterizzate da valore, rarità, imperfetta imitabilità e non sostituibilità. Tali elementi costituiscono il cosiddetto modello VRIN, successivamente evoluto nel framework VRIO mediante l'introduzione della dimensione organizzativa.⁸

Il framework VRIO, rappresentato nella Figura 1.2, sintetizza i quattro criteri attraverso i quali è possibile valutare il potenziale strategico delle risorse aziendali e la loro capacità di generare un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo

⁶ R M Grant, 'The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation' (1991) 33(3) California Management Review 114.

⁷ B Wernerfelt, 'A Resource-Based View of the Firm' (1984) 5(2) Strategic Management Journal 171.

⁸ Barney (n 4) 105–112.

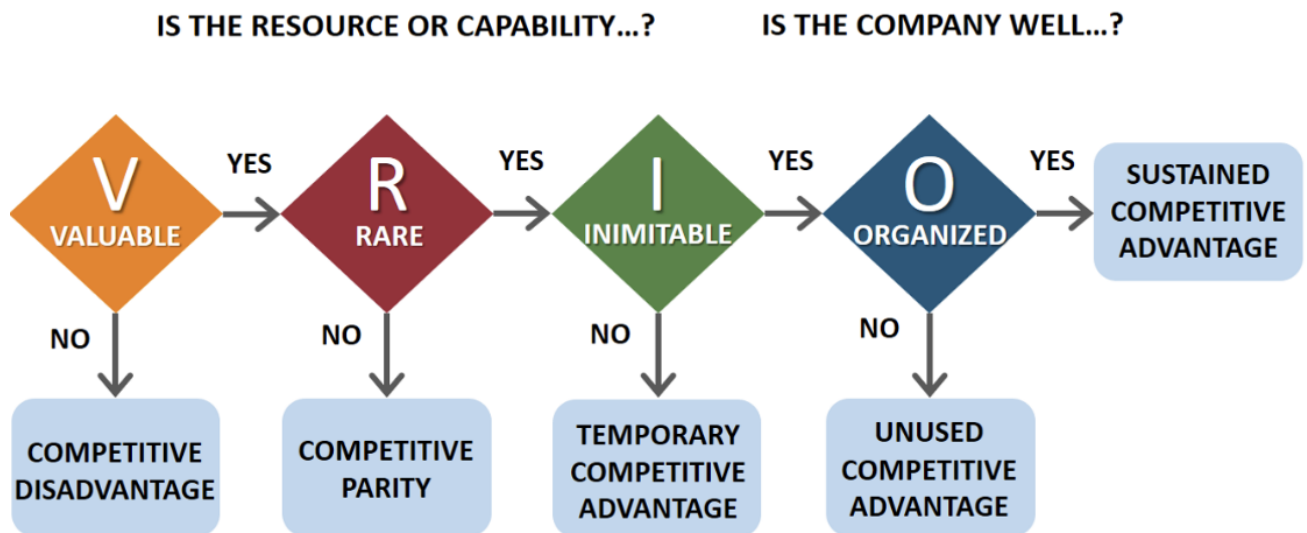


Figura 1.2. Framework VRIO di Barney.

Fonte: adattato da Barney, J. B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Secondo Barney, una risorsa può essere considerata strategicamente rilevante quando consente all'impresa di sfruttare opportunità o neutralizzare minacce, risulta posseduta da un numero limitato di concorrenti, appare difficilmente imitabile e non può essere sostituita da risorse equivalenti. In tale contesto, le risorse vengono definite come tutti gli asset, le capacità, le informazioni, le conoscenze e i processi organizzativi controllati dall'impresa e utilizzati per implementare strategie in grado di migliorarne efficienza ed efficacia.⁹

La letteratura strategica distingue generalmente le risorse aziendali in tangibili e intangibili. Le prime comprendono elementi materiali quali impianti produttivi, infrastrutture, tecnologie e capitale finanziario; le seconde includono invece reputazione, know-how, cultura organizzativa, brevetti, relazioni con gli stakeholder e identità di marca.

Nel contesto competitivo contemporaneo, caratterizzato da crescente globalizzazione e rapida diffusione dell'innovazione tecnologica, la competitività delle imprese tende a dipendere sempre meno da asset fisici facilmente replicabili e sempre più da risorse immateriali complesse, cumulative e strettamente legate alla storia dell'organizzazione.

In particolare, asset quali reputazione, brand identity, conoscenza organizzativa e capacità innovativa risultano difficilmente trasferibili o acquistabili sul mercato, poiché derivano da

⁹ ibid 101.

processi evolutivi sviluppati nel tempo attraverso esperienza, apprendimento e continuità strategica.

Dierickx e Cool (1989), infatti, evidenziano come numerose risorse strategiche non possano essere semplicemente acquisite all'esterno, ma debbano essere progressivamente accumulate mediante investimenti continuativi e processi di apprendimento organizzativo. Gli autori introducono il concetto di "asset stock accumulation", sottolineando come la costruzione di risorse distintive richieda tempo, esperienza e sviluppo graduale.¹⁰

Ne consegue come la difficoltà di imitazione non dipenda esclusivamente dal possesso della risorsa in sé, ma anche dalla complessità del percorso che ne ha consentito la formazione. In tale prospettiva assume particolare rilevanza il concetto di causal ambiguity, ossia l'ambiguità causale che impedisce ai concorrenti di comprendere pienamente le determinanti del successo competitivo dell'impresa.¹¹

In molti casi, infatti, il vantaggio competitivo deriva da combinazioni di conoscenze tacite, routine organizzative, relazioni interne e cultura aziendale difficilmente codificabili o trasferibili. Proprio tale ambiguità rappresenta uno dei principali meccanismi di protezione del vantaggio competitivo sostenibile.

Accanto al tema delle risorse, la Resource-Based View attribuisce particolare importanza anche al concetto di capabilities, intese come la capacità dell'impresa di coordinare, integrare e valorizzare efficacemente le proprie risorse. Grant (1991) distingue chiaramente tra resources e capabilities, evidenziando come le capabilities rappresentino la capacità organizzativa di svolgere attività in maniera più efficiente rispetto ai concorrenti.¹²

Ne consegue come il vantaggio competitivo non derivi automaticamente dalle singole risorse possedute dall'impresa, bensì dalla capacità dell'organizzazione di combinarle e valorizzarle strategicamente.

All'interno di tale filone teorico assume particolare rilievo anche il contributo di Prahalad e Hamel (1990), i quali introducono il concetto di core competencies. Gli autori definiscono le competenze distintive come una combinazione armonizzata di risorse, tecnologie e conoscenze che consente all'impresa di differenziarsi nel mercato e di accedere a molteplici opportunità competitive.¹³

¹⁰ I Dierickx e K Cool, 'Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage' (1989) 35(12) Management Science 1504.

¹¹ ibid 1508-1510; Barney (n 4) 108-109.

¹² Grant (n 6) 118-120.

¹³ C K Prahalad e G Hamel, 'The Core Competence of the Corporation' (1990) 68(3) Harvard Business Review 79.

Secondo Prahalad e Hamel, una competenza distintiva può essere considerata realmente strategica quando contribuisce significativamente al valore percepito dal cliente, consente l'accesso a differenti mercati e risulta difficilmente imitabile da parte dei concorrenti.¹⁴

Tali caratteristiche assumono particolare rilevanza nei mercati premium e luxury, nei quali la competitività dipende frequentemente dalla capacità dell'impresa di costruire un'identità distintiva forte e riconoscibile. In tali contesti, gli asset immateriali rappresentano spesso la principale fonte di vantaggio competitivo, poiché consentono all'organizzazione di creare valore simbolico oltre che funzionale.

Il brand costituisce, infatti, uno degli asset intangibili più rilevanti all'interno della moderna competizione strategica. Aaker (1991) definisce la brand equity come l'insieme di attività e passività legate al marchio che aggiungono o sottraggono valore ai prodotti e ai servizi offerti dall'impresa. Analogamente, Keller (1993) evidenzia come il valore del brand derivi dalla percezione e dalle associazioni mentali sviluppate dai consumatori nel tempo.¹⁵¹⁶

In tale prospettiva, il marchio non rappresenta soltanto un elemento identificativo, ma una vera e propria risorsa strategica in grado di influenzare preferenze, fidelizzazione e disponibilità a riconoscere premium price.

Nei mercati luxury, il ruolo degli asset immateriali assume una rilevanza ancora maggiore. Elementi quali heritage, esclusività, reputazione, design e customer experience contribuiscono infatti alla costruzione di un valore percepito superiore, difficilmente replicabile da parte dei concorrenti. Le imprese operanti nei settori premium tendono pertanto a fondare la propria strategia competitiva sulla valorizzazione di competenze distintive e sulla costruzione di relazioni emotive con il consumatore.

In questo contesto, il vantaggio competitivo non deriva unicamente dalle caratteristiche tecniche del prodotto, ma dalla capacità del brand di trasmettere identità, appartenenza e valori simbolici.

La crescente instabilità dell'ambiente competitivo ha inoltre portato allo sviluppo del concetto di dynamic capabilities, introdotto da Teece, Pisano e Shuen (1997). Secondo tale approccio, le

¹⁴ ibid 83–84.

¹⁵ K L Keller, 'Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity' (1993) 57(1) Journal of Marketing 1, 2–8.

¹⁶ D A Aaker, Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name (The Free Press 1991) 15–21.

imprese devono possedere non soltanto risorse distintive, ma anche la capacità di rinnovarle, integrarle e riconfigurarle continuamente in funzione dei cambiamenti ambientali.¹⁷

Le capacità dinamiche consentono infatti alle organizzazioni di adattarsi rapidamente all'evoluzione tecnologica, ai mutamenti dei mercati e alle nuove esigenze dei consumatori, preservando nel tempo il proprio vantaggio competitivo.

Alla luce di tali considerazioni, la Resource-Based View rappresenta uno dei principali modelli teorici per interpretare le dinamiche competitive contemporanee, poiché consente di comprendere come il successo aziendale derivi dalla valorizzazione delle risorse distintive e dalla capacità di trasformarle in fonti di valore durevoli.

In particolare, nei mercati premium e luxury, la centralità degli asset immateriali rende la RBV particolarmente utile per analizzare le strategie di imprese caratterizzate da forte identità di marca, elevata reputazione e significativa capacità innovativa. Tali aspetti risultano strettamente collegati al tema del brand equity e delle strategie di posizionamento competitivo, argomenti che verranno approfonditi nel successivo paragrafo.

1.3 Brand equity e strategie di posizionamento nei mercati luxury

Nel contesto competitivo contemporaneo, caratterizzato da crescente saturazione dei mercati e progressiva standardizzazione di numerosi prodotti e servizi, il brand rappresenta uno degli asset strategici maggiormente rilevanti per le imprese. La possibilità di differenziarsi esclusivamente attraverso elementi funzionali o tecnologici risulta, infatti, sempre più limitata, soprattutto in settori nei quali l'innovazione tende a diffondersi rapidamente tra i competitor.

In tale prospettiva, le organizzazioni sono progressivamente orientate verso strategie finalizzate alla costruzione di identità di marca forti, riconoscibili e dotate di elevato valore simbolico. Tale fenomeno assume particolare rilevanza nei mercati luxury e premium, all'interno dei quali il brand non svolge soltanto una funzione identificativa, ma diviene un vero e proprio strumento di rappresentazione di valori, status sociale, appartenenza ed esperienza emozionale.

La crescente importanza attribuita al brand deriva dalla progressiva trasformazione dei comportamenti di consumo. Il consumatore contemporaneo, infatti, non si limita più a valutare esclusivamente le caratteristiche funzionali del prodotto, ma tende ad attribuire crescente rilevanza agli elementi immateriali associati al marchio, quali reputazione, identità, heritage e capacità di trasmettere valori coerenti con il proprio stile di vita.

¹⁷ D J Teece, G Pisano e A Shuen, 'Dynamic Capabilities and Strategic Management' (1997) 18(7) Strategic Management Journal 509.

Secondo la definizione proposta dall'American Marketing Association, il brand può essere definito come un nome, simbolo, segno o combinazione di elementi finalizzati a identificare beni e servizi e a differenziarli rispetto ai concorrenti. Tale definizione, sebbene corretta sotto il profilo teorico, appare tuttavia insufficiente a descrivere il ruolo strategico che il brand ha progressivamente assunto nei mercati contemporanei.¹⁸

Come evidenziato da Kapferer (2004), i brand sono oggi parte integrante della vita economica, culturale e sociale degli individui, influenzando non soltanto le scelte di consumo ma anche i processi identitari e relazionali dei consumatori. In tale prospettiva, il marchio non rappresenta esclusivamente uno strumento di marketing, bensì una vera e propria sintesi di valori, significati ed esperienze.¹⁹

Sotto tale profilo, particolare rilevanza assume il rapporto tra brand e percezione del consumatore. Kevin Clancy afferma infatti che “il brand è ciò che sta nella mente del consumatore”, sottolineando come il valore della marca dipenda principalmente dalle percezioni e dalle associazioni mentali sviluppate dagli individui nel tempo.²⁰

Ne consegue come il valore strategico del brand derivi dalla capacità dell'impresa di costruire un sistema coerente di significati capace di influenzare preferenze, aspettative e comportamenti di acquisto. In tale prospettiva, il brand assume una funzione fortemente relazionale ed emozionale, soprattutto nei mercati luxury, nei quali il consumatore tende frequentemente a ricercare esperienze simboliche e identitarie oltre che funzionali.

All'interno della letteratura di marketing, uno dei concetti maggiormente rilevanti è rappresentato dal tema della brand equity. Aaker (1991) definisce la brand equity come l'insieme di attività e passività collegate al marchio che aggiungono o sottraggono valore ai prodotti e ai servizi offerti dall'impresa.

Secondo tale impostazione teorica, il valore della marca deriva dalla capacità del brand di generare riconoscibilità, fedeltà, qualità percepita e associazioni positive nella mente dei consumatori. Il modello della Customer-Based Brand Equity (CBBE), rappresentato nella

¹⁸ American Marketing Association, 'Definitions of Marketing' (AMA) <<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>> consultato il 10 luglio 2026.

¹⁹ J-N Kapferer, *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (Kogan Page 2004).

²⁰ Affermazione attribuita a K J Clancy; sul punto v Keller (n 16) 2–3.

Figura 1.3, descrive il processo progressivo attraverso cui un marchio costruisce valore nella mente del consumatore, partendo dalla notorietà fino al raggiungimento della piena fidelizzazione.

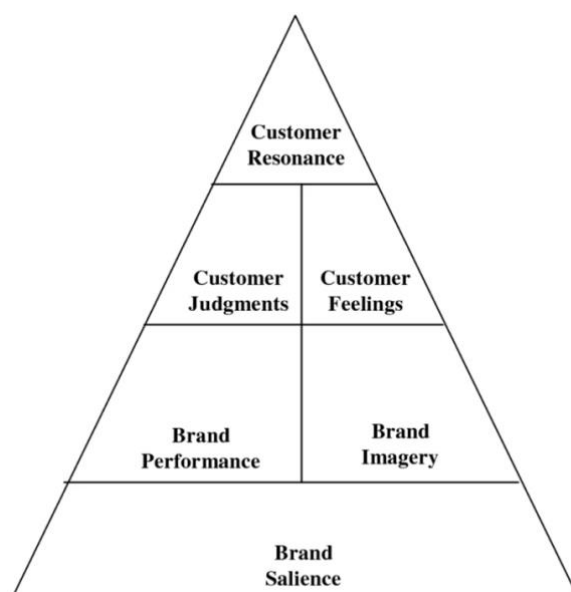


Figura 1.3. Modello Customer-Based Brand Equity (CBBE) di Keller.

Fonte: adattato da Keller K. L. (1993), *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*, *Journal of Marketing*, Vol. 57, n. 1, pp. 1–22.

In tale prospettiva, la fidelizzazione del cliente rappresenta il livello più elevato del valore di marca, poiché consente all'impresa di consolidare relazioni stabili, ridurre la sensibilità al prezzo e rafforzare il proprio posizionamento competitivo.²¹

La brand equity assume una rilevanza particolarmente significativa nei mercati luxury, nei quali il valore percepito del prodotto risulta strettamente collegato a componenti immateriali e simboliche. In tali contesti, infatti, il consumatore non acquista esclusivamente un bene funzionale, ma ricerca appartenenza, esclusività, riconoscimento sociale ed esperienza.

Il lusso contemporaneo tende, pertanto, a fondarsi sulla capacità dei brand di costruire un universo valoriale coerente e distintivo, idoneo a generare desiderabilità e coinvolgimento emotivo. Ne consegue come il vantaggio competitivo delle imprese luxury dipenda frequentemente più dalla forza simbolica del brand che dalle caratteristiche tecniche del prodotto stesso.

²¹ Keller (n 16) 8–17.

Uno degli elementi centrali del luxury branding è rappresentato dall'heritage, ossia dall'insieme di storia, tradizione e identità culturale che caratterizzano il marchio. Nei mercati premium, il patrimonio storico del brand contribuisce significativamente alla costruzione della reputazione e dell'autenticità percepita.

L'heritage consente infatti alle imprese di differenziarsi attraverso narrazioni identitarie forti, capaci di rafforzare il legame emotivo con il consumatore e di consolidare il prestigio del marchio nel lungo periodo. In tale prospettiva, il passato dell'impresa non rappresenta soltanto un elemento storico, ma una vera e propria risorsa strategica utilizzata per alimentare esclusività e desiderabilità.

All'interno dei mercati luxury, il prezzo assume inoltre una funzione che va oltre la semplice dimensione economica. Numerosi brand premium adottano infatti strategie di premium pricing finalizzate non soltanto alla copertura dei costi o alla massimizzazione dei margini, ma anche alla comunicazione di esclusività, qualità e prestigio.

Il consumatore luxury tende frequentemente ad associare prezzi elevati a unicità, rarità e status sociale, così che il prezzo stesso diviene parte integrante del valore simbolico del prodotto.

Accanto al pricing, un ulteriore elemento centrale nelle strategie di posizionamento luxury riguarda la customer experience. Le imprese operanti nei mercati premium non vendono esclusivamente prodotti, ma esperienze immersive e personalizzate che coinvolgono il consumatore sul piano emotivo e relazionale.

Boutique fisiche, packaging, customer care, eventi esclusivi, showroom e touchpoint digitali diventano strumenti attraverso cui il brand comunica la propria identità e rafforza la percezione di esclusività.

In tale contesto, la customer experience assume una funzione strategica fondamentale, poiché consente alle imprese di sviluppare relazioni durature con i consumatori e di incrementare il valore percepito del brand. Nei mercati luxury, infatti, il rapporto tra impresa e cliente tende frequentemente a configurarsi come una relazione fortemente identitaria ed emozionale.

La crescente digitalizzazione dei mercati ha inoltre modificato profondamente le modalità attraverso cui i brand luxury costruiscono la propria immagine e interagiscono con il pubblico.

Se in passato il lusso era associato prevalentemente a esclusività e accessibilità limitata, oggi le imprese premium devono confrontarsi con consumatori sempre più connessi e digitalizzati.

Social media, e-commerce, influencer marketing e piattaforme digitali hanno progressivamente trasformato le modalità di comunicazione dei brand luxury, ampliandone la visibilità ma, al contempo, aumentando il rischio di sovraesposizione.

Ne consegue come i brand premium siano chiamati a trovare un equilibrio particolarmente delicato tra accessibilità comunicativa ed esclusività percepita. Una presenza eccessivamente diffusa del marchio potrebbe infatti compromettere quella rarità simbolica che costituisce uno degli elementi fondamentali del lusso.

Per tale ragione, numerose imprese luxury adottano strategie orientate alla scarsità controllata, limitando artificialmente la disponibilità di determinati prodotti al fine di preservarne desiderabilità ed esclusività.

La limitazione delle produzioni, la distribuzione selettiva e la creazione di collezioni esclusive consentono infatti ai brand di rafforzare il senso di appartenenza e distinzione associato al marchio.

Tale dimensione simbolica risulta particolarmente evidente nel settore automotive premium e luxury, nel quale l'automobile viene frequentemente percepita non soltanto come mezzo di trasporto, ma come estensione della personalità e dello status dell'individuo.

In tali mercati, elementi quali design, heritage, performance, innovazione tecnologica e reputazione del marchio contribuiscono alla costruzione di un'esperienza di consumo fortemente identitaria.

Le case automobilistiche premium tendono pertanto a sviluppare strategie di branding orientate non soltanto alla valorizzazione delle caratteristiche tecniche dei propri prodotti, ma anche alla costruzione di uno stile di vita coerente con i valori del marchio.

Parallelamente, la crescente attenzione verso sostenibilità, innovazione tecnologica e responsabilità sociale sta progressivamente modificando le strategie di posizionamento dei brand luxury. I consumatori contemporanei, soprattutto nelle fasce più giovani del mercato premium, attribuiscono infatti crescente importanza a temi quali etica produttiva, sostenibilità ambientale e innovazione responsabile.

Di conseguenza, numerose imprese luxury stanno progressivamente integrando tali elementi all'interno della propria brand identity, cercando di coniugare tradizione e innovazione senza compromettere il patrimonio simbolico costruito nel tempo.

Alla luce di tali considerazioni, la brand equity può essere interpretata come uno degli elementi centrali nella costruzione del vantaggio competitivo contemporaneo, soprattutto nei mercati caratterizzati da elevata intensità simbolica e differenziazione percepita.

La capacità di costruire identità forti, coerenti e distintive consente infatti alle imprese di rafforzare il proprio posizionamento competitivo, incrementare la disponibilità a pagare dei consumatori e sviluppare relazioni durature con il mercato.

In tale prospettiva, il branding rappresenta oggi una leva strategica essenziale per le imprese operanti nei mercati premium e luxury, nei quali il valore immateriale del marchio costituisce una componente determinante della competitività aziendale.

1.4 Strategie di crescita e trasformazione competitiva nei mercati premium e luxury

Nel contesto economico contemporaneo, caratterizzato da crescente globalizzazione, accelerazione dell'innovazione tecnologica e continua trasformazione dei comportamenti di consumo, il tema della crescita aziendale assume una rilevanza sempre più centrale nell'ambito della gestione strategica d'impresa. Le organizzazioni operano infatti in scenari altamente dinamici, all'interno dei quali il mantenimento del vantaggio competitivo richiede non soltanto capacità di adattamento, ma anche la predisposizione di strategie evolutive in grado di sostenere la competitività nel lungo periodo.

La crescita aziendale può essere definita come il processo attraverso cui l'impresa amplia progressivamente la propria presenza competitiva, incrementando attività, mercati serviti, competenze e capacità organizzative. Tale processo non riguarda esclusivamente l'espansione dimensionale dell'organizzazione, ma coinvolge anche la capacità dell'impresa di innovare, differenziarsi e ridefinire continuamente il proprio posizionamento strategico.

In tale prospettiva, le strategie di crescita assumono una funzione fondamentale, poiché consentono alle imprese di sviluppare nuove opportunità competitive, rafforzare la propria presenza sui mercati e incrementare la creazione del valore.

Uno dei contributi teorici maggiormente rilevanti nell'ambito degli studi sulle strategie di crescita è rappresentato dalla matrice prodotto-mercato elaborata da H. Igor Ansoff, ancora oggi considerata uno dei principali strumenti teorici per l'analisi delle direttrici di sviluppo aziendale.

Secondo Ansoff, le imprese possono perseguire quattro principali strategie di crescita: penetrazione del mercato, sviluppo del mercato, sviluppo del prodotto e diversificazione.²²

La strategia di penetrazione del mercato consiste nell'incremento delle vendite di prodotti già esistenti all'interno di mercati nei quali l'impresa è già presente. Tale approccio si fonda generalmente sul rafforzamento delle attività di marketing, sul miglioramento della customer experience e sull'incremento della fidelizzazione della clientela.

²² H I Ansoff, 'Strategies for Diversification' (1957) 35(5) Harvard Business Review 113.

Nei mercati premium e luxury, la penetrazione del mercato assume frequentemente forme differenti rispetto ai settori tradizionali, poiché il rafforzamento della competitività dipende spesso dalla capacità dell'impresa di consolidare il valore simbolico del brand e di costruire relazioni durature con i consumatori.

Lo sviluppo del mercato implica invece l'ingresso dell'impresa in nuovi mercati geografici o in nuovi segmenti di clientela attraverso prodotti già esistenti. Tale strategia assume particolare rilevanza nei mercati luxury, nei quali l'internazionalizzazione rappresenta una delle principali leve di crescita.²³

La progressiva globalizzazione dei consumi e l'emergere di nuove fasce di consumatori ad alto reddito hanno infatti favorito l'espansione internazionale dei brand premium verso mercati emergenti caratterizzati da crescente domanda di beni luxury.

Negli ultimi anni, mercati quali Cina, Medio Oriente e Sud-Est asiatico hanno assunto una rilevanza strategica crescente per numerose imprese luxury, contribuendo significativamente alla crescita del settore. In tali contesti, il consumo di beni premium risulta frequentemente associato a status sociale, riconoscimento e rappresentazione identitaria.

Lo sviluppo del prodotto riguarda invece l'introduzione di nuovi prodotti destinati a mercati già serviti dall'impresa. Tale strategia consente alle organizzazioni di rafforzare il proprio posizionamento competitivo attraverso innovazione, ampliamento dell'offerta e adattamento alle nuove esigenze dei consumatori.

Nei mercati luxury, lo sviluppo del prodotto assume spesso la forma di collezioni esclusive, limited edition o innovazioni tecnologiche finalizzate a preservare il carattere distintivo del brand.

Infine, la diversificazione rappresenta la strategia maggiormente complessa e rischiosa, poiché implica l'ingresso simultaneo in nuovi mercati mediante nuovi prodotti. Tale approccio richiede all'impresa la capacità di sviluppare competenze differenti rispetto a quelle tradizionalmente possedute e di confrontarsi con contesti competitivi spesso molto diversi.

Senonché, nei mercati contemporanei, numerose imprese premium hanno progressivamente adottato strategie di diversificazione finalizzate a trasformare il brand in un vero e proprio ecosistema esperienziale. In tale prospettiva, il marchio non viene più concepito esclusivamente come elemento associato a uno specifico prodotto, ma come piattaforma relazionale capace di estendersi a differenti ambiti di consumo e lifestyle.

²³ J-N Kapferer e V Bastien, *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands* (2^a edn, Kogan Page 2012).

La crescita aziendale, tuttavia, non può essere interpretata esclusivamente in termini quantitativi. Nei mercati luxury e premium, infatti, una crescita eccessivamente rapida o poco controllata potrebbe compromettere esclusività, autenticità e valore simbolico del brand.

Per tale ragione, numerose imprese luxury adottano strategie di crescita selettiva orientate non tanto all'espansione indiscriminata dei volumi, quanto alla preservazione del prestigio e della desiderabilità del marchio.

In tale contesto, la crescita sostenibile assume una dimensione strettamente collegata alla capacità dell'impresa di mantenere equilibrio tra espansione internazionale, innovazione e coerenza identitaria.

Parallelamente, la crescente trasformazione dei comportamenti di consumo sta modificando profondamente le modalità attraverso cui le imprese premium sviluppano le proprie strategie competitive. Il consumatore contemporaneo attribuisce infatti crescente importanza non soltanto alla qualità del prodotto, ma anche all'esperienza complessiva offerta dal brand.

Esperienza di acquisto, personalizzazione, customer care, interazione digitale e coinvolgimento emozionale diventano pertanto elementi centrali nella costruzione del valore.

Tale evoluzione risulta particolarmente evidente nei mercati luxury, nei quali il consumatore tende frequentemente a ricercare esperienze simboliche e relazionali oltre che funzionali.

Ne consegue come le imprese premium siano progressivamente orientate verso modelli di business maggiormente esperienziali, capaci di integrare prodotto, servizio e relazione all'interno di un ecosistema coerente con l'identità del marchio.

La crescente digitalizzazione dei mercati ha inoltre accelerato la trasformazione delle strategie competitive delle imprese luxury. Social media, piattaforme digitali, e-commerce e strumenti di comunicazione online hanno modificato radicalmente le modalità attraverso cui i brand costruiscono relazioni con il consumatore.

Se in passato il lusso era associato prevalentemente a esclusività fisica e accessibilità limitata, oggi le imprese premium devono confrontarsi con consumatori sempre più connessi e digitalizzati.

In tale scenario, assume particolare rilevanza il tema dell'omnicanalità, attraverso cui le organizzazioni integrano canali fisici e digitali al fine di offrire un'esperienza coerente e personalizzata.

Boutique tradizionali, showroom virtuali, configuratori online e piattaforme immersive diventano strumenti attraverso cui il brand rafforza la relazione con il cliente e amplia il valore dell'esperienza di consumo.

Senonché, la crescente esposizione digitale comporta anche il rischio di ridurre quella percezione di rarità ed esclusività che costituisce uno degli elementi fondamentali del lusso. Ne consegue come le imprese premium debbano sviluppare strategie comunicative particolarmente equilibrate, finalizzate a mantenere elevata visibilità senza compromettere il prestigio simbolico del marchio.

Parallelamente, uno dei principali fattori di trasformazione competitiva riguarda la crescente attenzione verso sostenibilità, innovazione tecnologica e responsabilità sociale. Le nuove generazioni di consumatori attribuiscono infatti crescente importanza a temi quali etica produttiva, riduzione dell'impatto ambientale e trasparenza aziendale.

Le imprese luxury si trovano pertanto nella necessità di integrare sostenibilità e innovazione all'interno della propria strategia competitiva senza compromettere gli elementi distintivi alla base del proprio heritage.

Tale processo assume particolare rilevanza nel settore automotive premium, attualmente interessato da profonde trasformazioni legate all'elettrificazione, alla mobilità sostenibile e all'evoluzione tecnologica.

Le case automobilistiche luxury devono infatti confrontarsi con la necessità di ridefinire il concetto stesso di performance, integrando sostenibilità, innovazione digitale e customer experience all'interno della propria proposta di valore.

In tale prospettiva, il settore automotive premium rappresenta uno degli ambiti maggiormente significativi per analizzare le trasformazioni strategiche che caratterizzano i mercati contemporanei.

Il consumatore premium, infatti, non ricerca esclusivamente elevate prestazioni tecniche, ma attribuisce crescente rilevanza a elementi quali identità del brand, esperienza di guida, personalizzazione, innovazione tecnologica e appartenenza simbolica.

Di conseguenza, le imprese automotive luxury tendono progressivamente a configurarsi non soltanto come produttori di automobili, ma come brand esperienziali capaci di integrare tecnologia, design, lifestyle e relazioni emotive.

Un ulteriore elemento destinato a influenzare profondamente l'evoluzione futura dei mercati premium riguarda il crescente impatto delle tecnologie digitali avanzate e dell'intelligenza artificiale.

La diffusione di strumenti basati su artificial intelligence, data analytics e automazione sta infatti modificando le modalità attraverso cui le imprese sviluppano prodotti, costruiscono relazioni con i clienti e personalizzano l'esperienza di consumo.

Nei mercati luxury, tali innovazioni assumono particolare rilevanza poiché consentono di rafforzare customer experience ed esclusività attraverso servizi altamente personalizzati.

Parallelamente, la crescente rilevanza delle nuove generazioni sta trasformando le logiche competitive del settore luxury. Consumatori appartenenti alla Generazione Z e ai Millennials attribuiscono infatti maggiore importanza a temi quali autenticità, sostenibilità, esperienza e coinvolgimento emozionale rispetto alle generazioni precedenti.

Il concetto stesso di lusso appare pertanto interessato da una significativa evoluzione. Se in passato il valore del lusso risultava fortemente associato al possesso materiale e alla rarità del prodotto, oggi i consumatori attribuiscono crescente rilevanza all'esperienza, al benessere e alla dimensione relazionale del brand.

Alla luce di tali considerazioni, le strategie di crescita nei mercati premium e luxury assumono una dimensione fortemente dinamica e multidimensionale. La competitività delle imprese contemporanee dipende infatti dalla capacità di integrare innovazione tecnologica, sostenibilità, customer experience e identità di marca all'interno di modelli di business sempre più complessi. In particolare, nel settore automotive luxury, la capacità di coniugare heritage, performance, innovazione e sostenibilità rappresenta uno dei principali fattori di successo competitivo.

Le imprese che riusciranno a preservare coerenza identitaria ed esclusività pur adattandosi alle trasformazioni tecnologiche e sociali potranno consolidare significativamente il proprio vantaggio competitivo nel lungo periodo.

In tale prospettiva, il settore automotive premium costituisce un contesto particolarmente interessante per analizzare le dinamiche di trasformazione strategica dei mercati contemporanei, tema che verrà approfondito nei successivi capitoli attraverso l'analisi del caso Porsche AG.

Capitolo 2 – EVOLUZIONE STRATEGICA DEL SEGMENTO AUTOMOTIVE DI LUSSO

2.1 Struttura del settore e analisi delle forze competitive

L'industria automotive di lusso rappresenta uno dei segmenti più rilevanti e profittevoli dell'intero comparto automobilistico globale. Pur condividendo con il settore automotive tradizionale le principali attività legate alla progettazione, produzione e commercializzazione dei veicoli, essa presenta caratteristiche distintive che ne influenzano profondamente le

dinamiche competitive e le logiche di creazione del valore. In tale contesto, infatti, la competizione non si fonda esclusivamente sulla capacità di offrire prestazioni tecniche superiori o di raggiungere elevati volumi produttivi, ma sulla possibilità di costruire e mantenere nel tempo un patrimonio di risorse tangibili e intangibili in grado di rafforzare il posizionamento competitivo dell'impresa.

Il segmento automotive di lusso si distingue per la presenza di prodotti caratterizzati da elevati standard qualitativi, contenuto tecnologico avanzato, forte componente simbolica e significativa capacità di personalizzazione. L'automobile assume pertanto una funzione che trascende la mera utilità funzionale, configurandosi come un bene in grado di esprimere identità, appartenenza sociale e stile di vita. Il valore attribuito al prodotto non deriva esclusivamente dalle sue caratteristiche materiali, ma anche dall'insieme di significati associati al marchio, alla sua storia e alla sua reputazione. Ne consegue come elementi quali esclusività, heritage, design, innovazione e prestigio costituiscano componenti fondamentali della proposta di valore offerta dalle imprese operanti nel comparto.

Tali peculiarità contribuiscono a differenziare il segmento luxury sia dal mercato automobilistico di massa sia da quello premium. Se nel primo caso la competizione si sviluppa prevalentemente attorno a variabili quali prezzo, efficienza produttiva e volumi di vendita, nel settore del lusso assumono maggiore rilevanza la capacità di differenziazione, la costruzione dell'immagine di marca e la gestione delle relazioni con la clientela. Anche rispetto al segmento premium emergono differenze sostanziali: mentre quest'ultimo tende a valorizzare principalmente la qualità del prodotto e il contenuto tecnologico, il mercato luxury integra tali dimensioni con una componente emozionale e simbolica particolarmente accentuata, capace di rafforzare il valore percepito e di giustificare livelli di prezzo significativamente superiori.

L'importanza strategica del comparto trova conferma anche nella sua capacità di generare livelli di redditività generalmente superiori rispetto a quelli registrati dall'automotive tradizionale.

Per comprendere in maniera sistematica le dinamiche concorrenziali che caratterizzano il settore automotive di lusso, la letteratura manageriale fa frequentemente riferimento al modello delle Cinque Forze Competitive elaborato da Michael Porter. Tale framework consente di analizzare i principali fattori che influenzano l'intensità della concorrenza e la redditività di un settore, offrendo una chiave interpretativa utile per comprendere il posizionamento competitivo delle imprese.²⁴

²⁴ Porter, *Competitive Strategy* (n 3) 3–33.

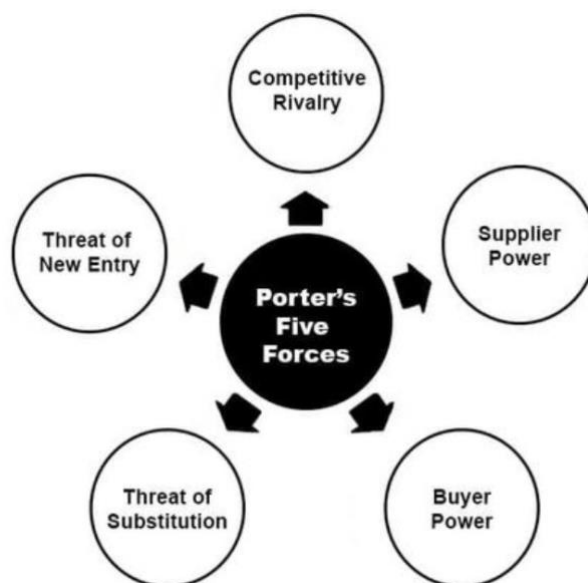


Figura 2.1 – Modello delle Cinque Forze Competitive di Porter.

Fonte: adattato da Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press.

Negli ultimi anni il mercato delle automobili di lusso ha evidenziato una crescita sostenuta, favorita dall'espansione della ricchezza globale, dall'aumento del numero di individui ad alto patrimonio e dalla crescente domanda proveniente da economie emergenti. Parallelamente, i principali operatori del settore hanno consolidato modelli di business fondati sulla valorizzazione del marchio, sulla limitazione dell'offerta e sulla continua ricerca dell'eccellenza tecnologica e progettuale, perseguendo strategie orientate alla creazione di valore piuttosto che alla massimizzazione dei volumi produttivi. Le analisi di settore evidenziano infatti come il comparto luxury continui a registrare margini significativamente più elevati rispetto alla media dell'industria automobilistica, confermando la capacità delle imprese leader di preservare il proprio posizionamento competitivo attraverso strategie di differenziazione e di valorizzazione degli asset immateriali.

La rilevanza assunta da tali elementi rende il settore automotive di lusso un contesto particolarmente interessante per l'analisi strategica. La presenza di marchi caratterizzati da una forte identità, l'elevata importanza delle risorse immateriali e la capacità di generare vantaggi competitivi difficilmente replicabili contribuiscono infatti a delineare una struttura competitiva peculiare, nella quale il successo delle imprese dipende dalla capacità di coniugare innovazione, tradizione e costruzione del valore nel lungo periodo.

La configurazione del settore automotive di lusso riflette le peculiarità che caratterizzano la proposta di valore dei principali operatori del comparto. Il mercato risulta infatti caratterizzato dalla presenza di un numero relativamente limitato di imprese che operano a livello globale e che competono all'interno di un contesto altamente selettivo, nel quale la costruzione e il mantenimento di un'identità distintiva rappresentano condizioni essenziali per il conseguimento di risultati economici sostenibili nel lungo periodo. Tale configurazione contribuisce a delineare una struttura assimilabile a un oligopolio differenziato, nel quale ciascun attore persegue strategie competitive fondate su specifici elementi di unicità e difficilmente replicabili dai concorrenti.

Tra i protagonisti del settore figurano marchi storici quali Porsche, Ferrari, Lamborghini, Bentley, Rolls-Royce e Aston Martin, ai quali si affiancano realtà più recenti operanti in nicchie particolarmente esclusive del mercato. Sebbene tali imprese si rivolgano a una clientela accomunata da elevata capacità di spesa e dalla ricerca di prodotti altamente distintivi, esse presentano modelli di posizionamento differenti, sviluppati nel tempo attraverso percorsi strategici coerenti con la propria identità di marca.

In questo contesto, la competizione non si sviluppa esclusivamente attraverso il confronto diretto tra caratteristiche tecniche o livelli di prezzo, ma coinvolge dimensioni più ampie legate alla reputazione, alla storia del marchio e alla capacità di generare esperienze percepite come uniche dal consumatore. La differenziazione assume pertanto un ruolo centrale nella definizione delle strategie aziendali, consentendo alle imprese di ridurre la comparabilità tra le rispettive offerte e di limitare la pressione competitiva derivante da forme tradizionali di concorrenza.

La forza del marchio costituisce uno degli elementi che maggiormente contribuiscono alla stabilità competitiva del settore. Ferrari, ad esempio, continua a perseguire una strategia orientata alla tutela dell'esclusività e alla valorizzazione della propria eredità sportiva, privilegiando la qualità dei ricavi rispetto alla crescita dei volumi produttivi. Tale approccio ha consentito all'azienda di consolidare il proprio posizionamento all'interno del mercato del lusso, preservando nel tempo la desiderabilità del brand e la sua capacità di generare valore.

Analogamente, Porsche ha costruito il proprio successo competitivo attraverso la capacità di combinare tradizione sportiva, innovazione tecnologica e ampiezza dell'offerta, rivolgendosi a una clientela più estesa pur mantenendo elevati livelli di esclusività e riconoscibilità. Nel proprio Annual and Sustainability Report, l'azienda individua nella forza del marchio, nella

fedeltà della clientela e nell'attrattività del portafoglio prodotti alcuni dei principali fattori alla base della propria competitività.²⁵

La presenza di strategie di posizionamento così differenziate contribuisce a rendere il settore particolarmente resiliente rispetto alle dinamiche tipiche dei mercati maturi. Le imprese non perseguono infatti una competizione basata sulla riduzione dei prezzi o sull'incremento indiscriminato delle quote di mercato, bensì sulla capacità di rafforzare il valore percepito delle proprie offerte. In tale prospettiva, la crescita aziendale viene perseguita attraverso il consolidamento della relazione con il cliente, l'ampliamento delle opportunità di personalizzazione e il continuo investimento in innovazione, design e qualità.

La struttura del mercato appare inoltre caratterizzata da un elevato livello di concentrazione delle competenze e delle risorse strategiche necessarie per operare con successo nel comparto. La progettazione di veicoli ad alte prestazioni, la gestione di reti distributive globali, gli investimenti in ricerca e sviluppo e la costruzione di una reputazione riconosciuta a livello internazionale richiedono infatti capacità organizzative e finanziarie che solo un numero limitato di operatori riesce a sviluppare e mantenere nel tempo. Proprio tali caratteristiche contribuiscono a definire gli equilibri competitivi del settore e a influenzare le dinamiche attraverso cui le imprese creano e difendono il proprio vantaggio competitivo.

Le caratteristiche strutturali finora evidenziate contribuiscono a delineare un contesto competitivo particolarmente complesso, nel quale la redditività delle imprese dipende dall'interazione di molteplici forze che influenzano la capacità degli operatori di creare e appropriarsi del valore generato. La natura stessa del segmento automotive di lusso determina infatti dinamiche competitive differenti rispetto a quelle osservabili nell'automotive generalista, rendendo necessario considerare non soltanto il confronto tra i principali produttori, ma anche il ruolo esercitato da clienti, fornitori, potenziali entranti e prodotti sostitutivi.

La rivalità tra gli operatori consolidati rappresenta uno degli elementi maggiormente caratterizzanti del settore. Sebbene il numero di concorrenti risulti relativamente limitato, la competizione si manifesta con intensità significativa, alimentata dalla continua ricerca di innovazione, dall'evoluzione delle preferenze dei consumatori e dalla necessità di preservare il prestigio associato ai rispettivi marchi. Diversamente da quanto avviene nei mercati caratterizzati da elevata standardizzazione dei prodotti, la concorrenza non si sviluppa principalmente attraverso il prezzo, bensì mediante la capacità di differenziare l'offerta e di rafforzare il valore simbolico associato al brand.

²⁵ Porsche AG, Annual and Sustainability Report 2024 (Porsche AG 2025).

La ricerca dell'esclusività costituisce un elemento centrale di tale dinamica competitiva. Le imprese del comparto perseguono infatti strategie finalizzate a preservare la rarità percepita del prodotto, evitando incrementi produttivi che possano compromettere la desiderabilità del marchio. Tale orientamento risulta particolarmente evidente nel caso Ferrari, la cui strategia continua a privilegiare la qualità dei ricavi e il mantenimento dell'esclusività rispetto alla massimizzazione dei volumi di vendita. In questo modo, la limitazione dell'offerta diviene essa stessa uno strumento competitivo capace di accrescere il valore percepito e di rafforzare la posizione dell'impresa sul mercato.

La competizione assume inoltre una dimensione fortemente legata all'innovazione. La capacità di introdurre nuove soluzioni tecnologiche, migliorare le prestazioni dei veicoli e sviluppare prodotti coerenti con l'evoluzione delle aspettative della clientela rappresenta una componente essenziale della strategia competitiva delle principali case automobilistiche. L'innovazione, tuttavia, non viene perseguita esclusivamente come mezzo per migliorare le caratteristiche funzionali del prodotto, ma anche come strumento per consolidare la reputazione del marchio e rafforzarne la leadership all'interno del segmento di riferimento.

Accanto alla rivalità tra i concorrenti consolidati, un ruolo rilevante è svolto dalle barriere che limitano l'ingresso di nuovi operatori. Il settore automotive di lusso richiede infatti investimenti particolarmente elevati in ricerca e sviluppo, impianti produttivi, competenze ingegneristiche e capacità organizzative. A tali elementi si aggiunge la necessità di rispettare normative sempre più stringenti in materia di sicurezza, qualità e sostenibilità, fattori che contribuiscono ad aumentare ulteriormente il fabbisogno di risorse necessario per competere efficacemente nel mercato.

Le difficoltà maggiori non riguardano tuttavia esclusivamente la disponibilità di capitale. Come evidenziato in precedenza, uno degli asset più rilevanti del settore è rappresentato dalla reputazione del marchio. La costruzione di un'identità riconosciuta e credibile richiede tempi particolarmente lunghi e presuppone la capacità di instaurare relazioni durature con i clienti. Heritage, tradizione sportiva, qualità percepita e riconoscibilità internazionale costituiscono risorse che si accumulano progressivamente nel tempo e che risultano difficilmente replicabili da nuovi operatori. Per tale ragione, anche in presenza di significative innovazioni tecnologiche, l'ingresso nel segmento luxury continua a rappresentare una sfida particolarmente complessa. Ciò non significa che il settore sia completamente impermeabile all'arrivo di nuovi concorrenti. Negli ultimi anni l'evoluzione tecnologica ha favorito l'emergere di imprese capaci di introdurre modelli di business innovativi e di ridefinire alcune logiche competitive tradizionali. Tuttavia, anche nei casi in cui tali operatori siano riusciti a sviluppare tecnologie avanzate o prodotti

altamente performanti, la costruzione di un capitale reputazionale comparabile a quello dei marchi storici continua a rappresentare uno degli ostacoli più significativi alla piena affermazione nel mercato del lusso automobilistico.

Anche il rapporto con i fornitori assume caratteristiche peculiari. Le imprese operanti nel segmento luxury dipendono da una rete di partner altamente specializzati, in grado di fornire componenti tecnologicamente avanzati, materiali di elevata qualità e soluzioni progettuali coerenti con gli standard richiesti dal mercato. In numerosi casi, tali fornitori possiedono competenze distintive difficilmente sostituibili, contribuendo alla creazione del valore finale percepito dal cliente. La qualità delle relazioni instaurate lungo la filiera produttiva assume pertanto una rilevanza strategica, incidendo direttamente sulla capacità dell'impresa di mantenere elevati livelli qualitativi e di innovazione.

Parallelamente, il potere contrattuale dei clienti appare influenzato dalle caratteristiche della domanda tipiche del settore. Sebbene gli acquirenti dispongano generalmente di elevate capacità economiche e di un ampio ventaglio di alternative, la loro sensibilità al prezzo risulta inferiore rispetto a quella osservabile nei segmenti automobilistici tradizionali. Le decisioni di acquisto sono infatti fortemente influenzate da fattori emotivi, simbolici e identitari, che riducono la comparabilità tra le diverse offerte presenti sul mercato. La fedeltà al marchio, il desiderio di appartenenza a una determinata comunità di consumatori e la ricerca di esperienze esclusive contribuiscono a limitare il potere negoziale della clientela e a rafforzare la capacità delle imprese di preservare margini elevati.

Infine, la minaccia derivante da prodotti o servizi sostitutivi appare relativamente contenuta. Il valore associato a un'automobile di lusso non si esaurisce infatti nella funzione di mobilità, ma comprende una serie di benefici immateriali legati all'esclusività, al prestigio e all'esperienza di possesso. Proprio tale componente simbolica rende particolarmente difficile l'individuazione di alternative in grado di sostituire integralmente il valore offerto dai principali marchi del settore. Anche laddove emergano nuove modalità di fruizione della mobilità o differenti forme di consumo del lusso, la capacità delle automobili di alta gamma di rappresentare uno strumento di espressione personale continua a costituire un elemento distintivo difficilmente replicabile da altre categorie di prodotti o servizi.

L'analisi della struttura competitiva evidenzia come il successo delle imprese operanti nel settore automotive di lusso non possa essere spiegato esclusivamente attraverso fattori dimensionali o produttivi. Sebbene la disponibilità di risorse finanziarie, la capacità di investimento e l'accesso a tecnologie avanzate rappresentino condizioni necessarie per operare efficacemente nel comparto, tali elementi non risultano di per sé sufficienti a garantire il

conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile. Al contrario, l'osservazione delle strategie adottate dai principali operatori evidenzia il ruolo centrale assunto da un insieme di risorse immateriali che contribuiscono a differenziare l'offerta e a rafforzare il valore percepito dal cliente.

Tra queste, il marchio rappresenta probabilmente l'asset più rilevante. Nel settore automotive di lusso il brand non svolge esclusivamente una funzione identificativa, ma costituisce una vera e propria sintesi di valori, significati ed esperienze che influenzano profondamente il comportamento del consumatore. La forza del marchio consente alle imprese di sviluppare relazioni durature con la clientela, ridurre la sensibilità al prezzo e preservare elevati livelli di marginalità anche in contesti caratterizzati da crescente complessità competitiva.

La capacità di costruire un marchio forte risulta strettamente connessa al concetto di heritage, inteso come patrimonio storico, culturale e simbolico accumulato dall'impresa nel corso del tempo. Nel comparto automotive di lusso la tradizione rappresenta una componente essenziale della proposta di valore. La partecipazione alle competizioni automobilistiche, la presenza di modelli iconici e la continuità di determinati valori aziendali contribuiscono infatti a rafforzare la credibilità del marchio e a consolidarne il posizionamento sul mercato. L'heritage diviene così una risorsa difficilmente imitabile, capace di generare vantaggi competitivi che tendono a consolidarsi nel lungo periodo.

Accanto alla reputazione e alla tradizione, assume particolare rilevanza la capacità di innovazione. Contrariamente a quanto si potrebbe ritenere, il successo dei marchi luxury non deriva esclusivamente dalla valorizzazione del passato, ma dalla capacità di integrare costantemente innovazione e continuità. Le imprese leader del settore sono chiamate a preservare la propria identità storica senza rinunciare all'evoluzione tecnologica, sviluppando prodotti in grado di rispondere alle nuove esigenze del mercato pur mantenendo intatti gli elementi distintivi che caratterizzano il brand.

In tale prospettiva, la ricerca e sviluppo assume una funzione strategica fondamentale. Porsche, ad esempio, continua a destinare risorse significative alle attività di ricerca e innovazione, considerandole un elemento essenziale per garantire la competitività futura dell'impresa e la desiderabilità del proprio portafoglio prodotti. Analogamente, Ferrari individua nell'innovazione uno dei principali fattori alla base della propria crescita, investendo costantemente nello sviluppo di nuove tecnologie e nel miglioramento delle performance dei propri veicoli.

Un'ulteriore fonte di vantaggio competitivo è rappresentata dalla capacità di offrire esperienze distintive lungo l'intero percorso di interazione con il cliente. Nel segmento luxury il valore non

è infatti generato esclusivamente dal prodotto finale, ma dall'insieme delle attività che accompagnano il processo di acquisto e di utilizzo del veicolo. La personalizzazione, i servizi dedicati, gli eventi esclusivi e la costruzione di comunità di marca contribuiscono a rafforzare il coinvolgimento del consumatore e a sviluppare forme di fidelizzazione particolarmente intense.

La rilevanza della customer experience appare strettamente collegata alla crescente centralità degli aspetti emozionali nel processo di acquisto. I clienti del segmento luxury ricercano infatti non soltanto prestazioni elevate o qualità costruttiva, ma anche esperienze coerenti con i valori e con l'identità associati al marchio. In questo senso, il prodotto rappresenta soltanto uno degli elementi attraverso cui l'impresa comunica il proprio posizionamento competitivo, mentre la relazione costruita con il cliente diviene una componente sempre più rilevante nella generazione del valore.

L'insieme di tali considerazioni evidenzia come il vantaggio competitivo nel settore automotive di lusso derivi dalla capacità delle imprese di sviluppare, integrare e proteggere un sistema articolato di risorse tangibili e intangibili. Marchio, reputazione, tradizione, innovazione e relazioni con la clientela costituiscono elementi strettamente interconnessi che contribuiscono a rafforzare la posizione competitiva delle imprese leader e a rendere particolarmente complessa la loro imitazione da parte dei concorrenti. In un contesto caratterizzato da elevata intensità competitiva e da una crescente evoluzione delle aspettative del mercato, la gestione efficace di tali risorse continua a rappresentare una delle principali determinanti del successo nel lungo periodo.

Le evidenze emerse dall'analisi consentono di individuare alcune caratteristiche distintive che contribuiscono a spiegare l'elevata attrattività economica del segmento automotive di lusso. A differenza di numerosi comparti industriali nei quali la competizione tende progressivamente a ridurre i margini di profitto attraverso processi di standardizzazione e compressione dei prezzi, il settore luxury è riuscito nel tempo a preservare livelli di redditività significativamente superiori grazie alla capacità delle imprese di differenziare le proprie offerte e di costruire relazioni particolarmente solide con la clientela. Tale risultato non appare riconducibile esclusivamente alla qualità dei prodotti realizzati, ma deriva dalla capacità di generare un valore percepito che trascende gli aspetti puramente funzionali del bene.

In questo contesto, la competizione assume una natura prevalentemente simbolica e relazionale. Le imprese non si limitano a commercializzare automobili ad alte prestazioni, ma propongono un insieme integrato di valori, significati ed esperienze che contribuiscono a definire l'identità del consumatore. Il possesso di un'automobile di lusso rappresenta infatti un elemento

attraverso il quale l'individuo comunica il proprio status, le proprie aspirazioni e il proprio stile di vita. Tale dimensione simbolica contribuisce ad accrescere la complessità del processo competitivo, poiché rende particolarmente difficile replicare le fonti del vantaggio competitivo costruite dai marchi storici.

La capacità di preservare nel tempo tale vantaggio risulta strettamente collegata alla gestione di un delicato equilibrio tra esclusività e crescita. Da un lato, le imprese operanti nel settore sono chiamate a perseguire obiettivi di sviluppo economico e di incremento della redditività; dall'altro, esse devono evitare che l'espansione dei volumi produttivi comprometta la percezione di rarità e unicità associata ai propri prodotti. La gestione di questa tensione rappresenta una delle principali sfide strategiche del comparto e contribuisce a spiegare le differenti scelte adottate dai principali operatori.

L'esclusività costituisce infatti una delle principali fonti di valore del settore. La limitazione dell'offerta, la selettività dei canali distributivi e l'elevata personalizzazione dei prodotti consentono alle imprese di preservare il prestigio del marchio e di rafforzarne la desiderabilità. In molti casi, l'accesso al prodotto non dipende esclusivamente dalla disponibilità economica del cliente, ma anche dalla sua appartenenza a una comunità di consumatori fidelizzati e dalla relazione instaurata con il brand nel corso del tempo. Tale dinamica contribuisce a rendere l'acquisto di un'automobile di lusso un'esperienza caratterizzata da una forte componente aspirazionale e identitaria.

Parallelamente, la crescente globalizzazione dei mercati ha modificato profondamente il contesto competitivo nel quale operano le imprese del settore. Se in passato il successo dei principali marchi risultava fortemente concentrato in Europa e Nord America, negli ultimi decenni la domanda proveniente da Asia e Medio Oriente ha assunto un peso sempre più rilevante nelle strategie di crescita delle aziende automotive luxury. L'espansione internazionale ha consentito ai principali operatori di ampliare la propria base di clienti e di rafforzare la presenza del marchio a livello globale, contribuendo al tempo stesso ad aumentare la complessità della gestione strategica e delle attività di marketing.

L'internazionalizzazione ha inoltre favorito una crescente convergenza competitiva tra imprese appartenenti a differenti aree geografiche. I principali marchi si trovano oggi a confrontarsi all'interno di mercati sempre più integrati, nei quali la reputazione costruita a livello globale assume un'importanza crescente rispetto alle tradizionali dimensioni nazionali. La competizione non riguarda pertanto soltanto la capacità di sviluppare prodotti superiori, ma anche quella di costruire una presenza internazionale coerente, riconoscibile e capace di adattarsi alle specificità culturali dei diversi mercati di riferimento.

In tale scenario, assume particolare rilevanza la capacità delle imprese di interpretare correttamente i cambiamenti che interessano l'ambiente competitivo. Come evidenziato dall'analisi svolta, il settore automotive di lusso presenta una struttura storicamente caratterizzata da elevate barriere all'ingresso, forte concentrazione del mercato e significativa rilevanza degli asset immateriali. Tali elementi hanno contribuito per lungo tempo a garantire una sostanziale stabilità degli equilibri competitivi e a favorire il consolidamento delle posizioni detenute dai marchi storici.

Tuttavia, la natura dinamica della competizione impone alle imprese di evitare approcci eccessivamente conservativi. La capacità di adattamento rappresenta infatti una condizione essenziale per preservare la competitività in un contesto caratterizzato da trasformazioni sempre più rapide. Le organizzazioni che operano nel comparto sono chiamate a conciliare la tutela della propria identità con l'esigenza di rispondere ai cambiamenti che interessano il mercato, le tecnologie e le aspettative dei consumatori. In tale prospettiva, il mantenimento del vantaggio competitivo non può essere considerato il risultato di una posizione acquisita una volta per tutte, ma richiede un processo continuo di rinnovamento strategico e organizzativo.

L'analisi della struttura del settore evidenzia dunque come la competitività delle imprese automotive luxury dipenda dalla capacità di integrare tradizione e innovazione, esclusività e crescita, continuità e cambiamento. Il successo dei principali operatori deriva infatti dalla possibilità di valorizzare il patrimonio di risorse costruito nel tempo senza rinunciare alla ricerca di nuove opportunità di sviluppo. La combinazione di tali elementi contribuisce a spiegare non soltanto la resilienza dimostrata dal settore nel corso degli ultimi decenni, ma anche la sua capacità di mantenere elevati livelli di attrattività nonostante le profonde trasformazioni che stanno interessando l'industria automobilistica nel suo complesso.

Nel complesso, il segmento automotive di lusso si configura come un contesto competitivo particolarmente complesso, nel quale il vantaggio competitivo viene costruito attraverso l'interazione di molteplici fattori economici, tecnologici e simbolici. La centralità del marchio, la rilevanza delle risorse immateriali, la forza delle relazioni con la clientela e la capacità di innovazione rappresentano le principali determinanti del successo delle imprese leader del comparto. Proprio la crescente importanza di tali fattori rende necessario approfondire le trasformazioni che stanno progressivamente ridefinendo le modalità attraverso cui il valore viene creato e sostenuto all'interno dell'industria automotive contemporanea.

2.2 Innovazione tecnologica e transizione verso l'elettrificazione

L'industria automobilistica sta attraversando una delle più profonde trasformazioni della propria storia. Per oltre un secolo, il vantaggio competitivo delle imprese del settore è stato determinato principalmente dalla capacità di sviluppare competenze ingegneristiche avanzate, ottimizzare i processi produttivi e migliorare progressivamente le prestazioni dei veicoli. Negli ultimi anni, tuttavia, l'emergere di nuove tecnologie digitali, l'accelerazione della transizione energetica e l'evoluzione delle aspettative dei consumatori hanno modificato radicalmente il contesto competitivo, imponendo alle imprese la necessità di ripensare modelli di business, processi organizzativi e strategie di sviluppo.

La trasformazione attualmente in corso non può essere interpretata esclusivamente come una semplice evoluzione tecnologica del prodotto automobilistico. Al contrario, essa coinvolge l'intero ecosistema industriale e determina una ridefinizione delle fonti di creazione del valore. L'automobile contemporanea non rappresenta più soltanto un bene meccanico complesso, ma si configura sempre più come una piattaforma tecnologica integrata nella quale software, dati, connettività e servizi digitali assumono un ruolo centrale. Tale cambiamento sta progressivamente modificando le modalità attraverso cui le imprese competono, innovano e costruiscono relazioni con i propri clienti.

In questo contesto, la digitalizzazione rappresenta uno dei principali fattori di trasformazione del settore. Lo sviluppo di tecnologie quali intelligenza artificiale, cloud computing, sistemi avanzati di assistenza alla guida, connettività permanente e analisi dei dati sta infatti ampliando le funzionalità tradizionalmente associate all'automobile. Le innovazioni non riguardano più esclusivamente la componente meccanica del veicolo, ma coinvolgono sempre più frequentemente il software che ne governa il funzionamento e l'interazione con l'ambiente circostante.

La crescente importanza del software ha favorito l'affermazione del concetto di Software-Defined Vehicle (SDV), considerato da numerosi osservatori uno dei principali paradigmi evolutivi dell'industria automobilistica contemporanea. Secondo un'analisi sviluppata dal Boston Consulting Group in collaborazione con il World Economic Forum, il settore sta progressivamente assistendo al passaggio da veicoli prevalentemente meccanici a prodotti definiti dal software, nei quali gran parte delle funzionalità può essere gestita, aggiornata e migliorata nel tempo attraverso interventi digitali.²⁶

²⁶ World Economic Forum in collaborazione con Boston Consulting Group, The Software-Defined Vehicle: A Digital-First Approach to the Future of Mobility (WEF 2023).

L'affermazione degli SDV comporta implicazioni particolarmente rilevanti sia per le imprese sia per i consumatori. Attraverso aggiornamenti software distribuiti *over-the-air*, i produttori possono introdurre nuove funzionalità, correggere eventuali anomalie e migliorare le prestazioni del veicolo anche dopo la vendita, superando la tradizionale logica secondo cui l'innovazione era legata esclusivamente all'acquisto di un nuovo modello. In tale prospettiva, il valore dell'automobile non dipende più soltanto dalle caratteristiche possedute al momento della produzione, ma dalla capacità dell'impresa di garantirne un'evoluzione continua nel corso del ciclo di vita del prodotto.

La centralità del software contribuisce inoltre a ridefinire i confini tradizionali del settore automotive. Le imprese automobilistiche si trovano oggi a competere in un contesto nel quale le competenze digitali assumono un'importanza crescente e nel quale la collaborazione con aziende tecnologiche diviene sempre più strategica. Come evidenziato dal Boston Consulting Group, i confini tra industria automobilistica e industria tecnologica stanno progressivamente sfumando, dando origine a nuove forme di cooperazione finalizzate allo sviluppo di piattaforme digitali, sistemi di connettività avanzata e soluzioni di guida assistita.

L'integrazione tra automotive e tecnologia risulta particolarmente evidente nell'evoluzione dell'architettura dei veicoli. I moderni sistemi automobilistici sono sempre più basati su piattaforme software complesse che integrano sensori, capacità di calcolo, raccolta e gestione dei dati, applicazioni digitali e connessioni con ecosistemi esterni. Il modello elaborato dal World Economic Forum individua sei livelli tecnologici fondamentali che compongono il software-defined vehicle: piattaforma del veicolo, infrastruttura di calcolo, piattaforma software, piattaforma dati, applicazioni e smart mobility ecosystem. Tale configurazione evidenzia come il valore generato dall'automobile derivi sempre più dall'integrazione tra componenti fisiche e digitali piuttosto che dalla sola eccellenza meccanica.

Le conseguenze di tale trasformazione non riguardano esclusivamente gli aspetti tecnologici, ma coinvolgono direttamente le strategie competitive delle imprese. Il software sta infatti emergendo come una nuova fonte di differenziazione, consentendo ai produttori di sviluppare servizi personalizzati, migliorare l'esperienza del cliente e creare flussi di ricavi ricorrenti attraverso funzionalità digitali e servizi in abbonamento. Secondo le stime del Boston Consulting Group, il mercato legato al software e all'elettronica automobilistica potrebbe generare oltre 650 miliardi di dollari di valore entro il 2030, arrivando a rappresentare tra il 15% e il 20% del valore complessivo dell'industria automotive.²⁷

²⁷ Boston Consulting Group, 'Automotive Software and Electronics 2030' (BCG 2020).

La crescente rilevanza delle tecnologie digitali si inserisce all'interno di un processo di trasformazione ancora più ampio, caratterizzato dalla progressiva affermazione di modelli di mobilità sostenibili e dalla necessità di ridurre l'impatto ambientale del settore. Le pressioni normative, l'evoluzione delle politiche climatiche e la crescente sensibilità verso i temi della sostenibilità hanno infatti accelerato la diffusione di nuove soluzioni tecnologiche orientate alla decarbonizzazione, contribuendo a rendere l'elettrificazione uno dei principali driver di cambiamento dell'industria automobilistica contemporanea.

La crescente attenzione verso la sostenibilità ambientale rappresenta uno dei principali fattori che hanno accelerato la trasformazione dell'industria automobilistica negli ultimi anni. Le preoccupazioni legate al cambiamento climatico, la necessità di ridurre le emissioni di gas serra e l'introduzione di normative sempre più stringenti in materia ambientale hanno progressivamente spinto governi, istituzioni e imprese verso l'adozione di modelli di mobilità caratterizzati da un minore impatto ambientale. In questo contesto, l'elettrificazione è emersa come una delle principali direttrici strategiche attraverso cui perseguire gli obiettivi di decarbonizzazione del settore.

Il comparto automotive riveste infatti un ruolo particolarmente rilevante nelle politiche climatiche internazionali. Il trasporto stradale rappresenta una quota significativa delle emissioni globali di anidride carbonica e la progressiva sostituzione dei veicoli alimentati da motori a combustione interna con soluzioni elettriche viene considerata uno degli strumenti più efficaci per favorire la transizione verso un sistema di mobilità sostenibile. Tale orientamento ha trovato progressiva attuazione attraverso una molteplicità di interventi normativi che hanno interessato le principali economie mondiali, influenzando profondamente le strategie dei costruttori automobilistici.

L'Unione Europea ha assunto un ruolo particolarmente attivo in questo processo, introducendo obiettivi sempre più ambiziosi in materia di riduzione delle emissioni. Le politiche comunitarie hanno progressivamente incentivato lo sviluppo di tecnologie a basse emissioni e orientato gli investimenti delle imprese verso soluzioni compatibili con gli obiettivi di neutralità climatica fissati per i prossimi decenni. In tale scenario, la mobilità elettrica è stata identificata come una delle principali leve per raggiungere gli obiettivi ambientali definiti a livello europeo, contribuendo ad accelerare la trasformazione dell'intero settore automobilistico.

L'impatto di tali dinamiche emerge chiaramente dall'evoluzione registrata dal mercato dei veicoli elettrici negli ultimi anni. Secondo il *Global EV Outlook 2024* dell'International Energy Agency, nel 2023 le vendite globali di automobili elettriche hanno raggiunto quasi 14 milioni di unità, con una crescita del 35% rispetto all'anno precedente. Le auto elettriche hanno

rappresentato circa il 18% delle vendite mondiali di automobili, evidenziando una diffusione significativamente superiore rispetto a quella osservata soltanto pochi anni prima.²⁸

Le prospettive future confermano ulteriormente la portata del cambiamento in atto. L'IEA stima che nel 2024 le vendite globali di veicoli elettrici possano raggiungere circa 17 milioni di unità, arrivando a rappresentare oltre un quinto delle automobili vendute a livello mondiale. Le proiezioni di lungo periodo risultano ancora più significative: secondo gli scenari elaborati dall'Agenzia Internazionale dell'Energia, entro il 2035 circa una vettura su due venduta nel mondo potrebbe essere elettrica, evidenziando la crescente centralità di questa tecnologia all'interno dell'industria automobilistica globale.²⁹

La crescita della mobilità elettrica è stata favorita da una combinazione di fattori economici, tecnologici e normativi. Da un lato, il continuo miglioramento delle batterie ha consentito di incrementare l'autonomia dei veicoli e di ridurre progressivamente i costi di produzione. Dall'altro, numerosi governi hanno introdotto incentivi economici e programmi di sostegno destinati a favorire sia la domanda sia lo sviluppo delle infrastrutture necessarie alla diffusione dei veicoli elettrici. A ciò si aggiunge l'intensificarsi della competizione tra i produttori, che ha accelerato il ritmo dell'innovazione e ampliato significativamente l'offerta disponibile sul mercato.

L'espansione della mobilità elettrica risulta evidente anche osservando l'andamento delle vendite mondiali di veicoli elettrici. Come mostra la Figura 2.2, tra il 2010 e il 2022 il mercato ha registrato una crescita estremamente rapida, trainata soprattutto dalla Cina e, successivamente, dall'espansione dei mercati europeo e statunitense.

²⁸ International Energy Agency, Global EV Outlook 2024 (IEA 2024) 14–17.

²⁹ ibid 22–29.

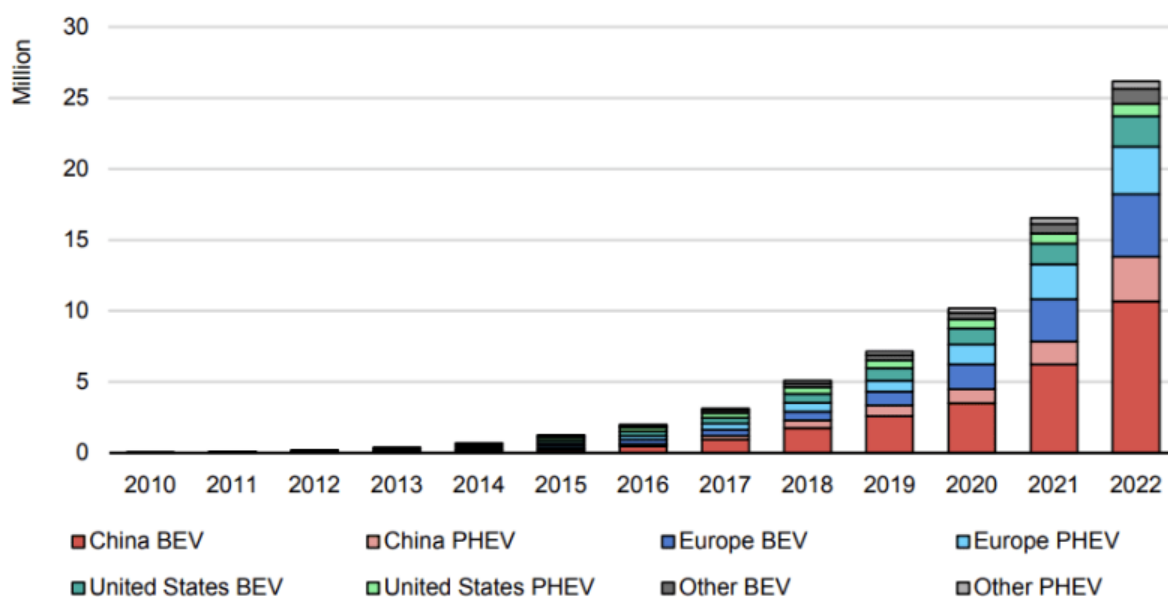


Figura 2.2 – Evoluzione delle vendite mondiali di veicoli elettrici (BEV e PHEV) per area geografica (2010–2022).

Fonte: International Energy Agency (IEA), *Global EV Outlook 2024*.

Particolarmente rilevante risulta il ruolo svolto dalle batterie, considerate uno degli elementi strategici dell'intera transizione. Le innovazioni introdotte negli ultimi anni hanno contribuito a migliorare l'efficienza energetica, aumentare la capacità di accumulo e ridurre il costo per kilowattora. Secondo il *Global EV Outlook 2024*, la diminuzione dei prezzi delle batterie rappresenta uno dei principali fattori che stanno favorendo la crescente competitività economica dei veicoli elettrici rispetto alle tradizionali motorizzazioni a combustione interna.³⁰

Parallelamente, la trasformazione della catena del valore automotive sta determinando un progressivo spostamento delle competenze strategiche richieste alle imprese. Se per gran parte del Novecento il vantaggio competitivo era strettamente legato alla capacità di progettare e produrre motori termici ad alte prestazioni, oggi assumono crescente importanza ambiti quali la gestione dei sistemi elettrici, lo sviluppo delle batterie, il software, l'elettronica di potenza e la gestione dei dati. Tale evoluzione sta modificando profondamente le competenze richieste ai produttori e contribuendo all'ingresso di nuovi attori all'interno dell'ecosistema automotive.

L'elettrificazione non rappresenta pertanto una semplice sostituzione tecnologica del sistema di propulsione, ma una trasformazione strutturale che coinvolge l'intera architettura industriale del

³⁰ ibid 30–38.

settore. Le imprese sono chiamate a ridefinire i propri processi di innovazione, sviluppare nuove competenze e costruire partnership strategiche capaci di garantire l'accesso alle tecnologie necessarie per competere efficacemente nel nuovo contesto competitivo. In tale prospettiva, la transizione elettrica si configura come un fenomeno destinato a influenzare non soltanto le caratteristiche dei prodotti, ma anche le modalità attraverso cui il valore viene creato, distribuito e appropriato lungo l'intera filiera automobilistica.

La transizione verso la mobilità elettrica sta inoltre modificando profondamente la struttura economica e competitiva dell'industria automobilistica. L'introduzione di nuove tecnologie di propulsione non comporta infatti esclusivamente un cambiamento delle caratteristiche del prodotto finale, ma determina una progressiva ridefinizione della catena del valore e delle competenze necessarie per competere efficacemente nel settore. Attività che per decenni hanno rappresentato il cuore della competitività delle case automobilistiche, come la progettazione e l'ottimizzazione dei motori a combustione interna, stanno progressivamente perdendo centralità a favore di competenze legate all'elettronica, al software, alla gestione dei dati e ai sistemi di accumulo energetico.

Tale evoluzione sta contribuendo a modificare gli equilibri di potere lungo l'intera filiera produttiva. I fornitori di batterie, semiconduttori e componenti elettronici assumono un ruolo sempre più strategico, influenzando direttamente la capacità delle imprese di innovare e di soddisfare le aspettative del mercato. Parallelamente, cresce l'importanza di soggetti provenienti dal settore tecnologico, i quali possiedono competenze che risultano sempre più rilevanti nello sviluppo delle nuove generazioni di veicoli.

Le trasformazioni in atto hanno favorito l'emergere di una logica competitiva caratterizzata da una crescente interdipendenza tra industria automobilistica e industria tecnologica. Come evidenziato dal Boston Consulting Group, la progressiva affermazione dei software-defined vehicles sta determinando una progressiva convergenza tra i due settori, rendendo necessarie nuove forme di collaborazione finalizzate allo sviluppo di piattaforme digitali condivise e di ecosistemi tecnologici integrati.

In questo scenario, le tradizionali fonti del vantaggio competitivo tendono ad assumere una configurazione differente rispetto al passato. Se per gran parte del Novecento la superiorità tecnologica era associata principalmente alla qualità della meccanica e alle prestazioni del motore, oggi la competitività dipende sempre più dalla capacità di integrare hardware e software all'interno di un sistema coerente e continuamente aggiornabile. La creazione di valore si sposta progressivamente dalla sola produzione del veicolo alla gestione di piattaforme tecnologiche in grado di generare servizi, raccogliere dati e migliorare costantemente l'esperienza dell'utente.

La crescente importanza del software è destinata a produrre effetti significativi anche sul modello economico delle imprese automobilistiche. Secondo le analisi del Boston Consulting Group, una quota crescente del valore generato dal settore deriverà in futuro da servizi digitali, funzionalità connesse e aggiornamenti software acquistabili successivamente alla vendita del veicolo. Tale evoluzione apre nuove opportunità di monetizzazione e consente ai produttori di sviluppare flussi di ricavi ricorrenti, riducendo la dipendenza dalle sole vendite di automobili. Dal punto di vista strategico, ciò implica una progressiva trasformazione dell'automobile da prodotto a piattaforma. Il veicolo diventa un ecosistema tecnologico aperto, capace di integrare servizi digitali, sistemi di connettività e applicazioni che possono essere aggiornati nel tempo in funzione delle esigenze del cliente. Tale cambiamento modifica radicalmente il rapporto tra impresa e consumatore, estendendo la relazione oltre il momento dell'acquisto e rendendo il ciclo di vita del prodotto un elemento sempre più rilevante nella generazione del valore.

L'intensità di tali cambiamenti risulta particolarmente evidente nel segmento automotive di lusso, dove l'elettrificazione pone sfide peculiari legate alla necessità di conciliare sostenibilità, innovazione tecnologica e preservazione degli elementi distintivi che tradizionalmente definiscono l'identità dei marchi luxury. In questo contesto, le strategie adottate dai principali costruttori evidenziano come la transizione verso la mobilità elettrica non venga interpretata esclusivamente come una risposta alle pressioni normative, ma come un'opportunità per ridefinire il proprio posizionamento competitivo e sviluppare nuove forme di creazione del valore.

Se la transizione verso la mobilità elettrica interessa l'intera industria automobilistica, le implicazioni risultano particolarmente significative per il segmento luxury. Le imprese operanti in questo comparto si trovano infatti ad affrontare una sfida strategica più complessa rispetto ai produttori generalisti, poiché devono conciliare l'adozione di nuove tecnologie con la necessità di preservare quegli elementi distintivi che hanno storicamente contribuito alla costruzione del valore del marchio. Nel settore delle automobili di lusso, infatti, il prodotto non viene valutato esclusivamente sulla base di parametri oggettivi quali autonomia, consumi o prestazioni tecniche, ma incorpora una componente emozionale e simbolica particolarmente rilevante. La transizione verso l'elettrificazione implica pertanto la necessità di ridefinire l'esperienza di guida senza compromettere l'identità che caratterizza ciascun brand.

Uno degli aspetti maggiormente dibattuti riguarda proprio il rapporto tra innovazione tecnologica e tradizione. Per decenni, numerosi marchi del segmento luxury hanno costruito il proprio posizionamento competitivo attorno a elementi fortemente associati ai motori a combustione interna: il suono del propulsore, le caratteristiche meccaniche della vettura, le

sensazioni trasmesse durante la guida e il legame con il mondo delle competizioni automobilistiche. L'introduzione della propulsione elettrica modifica radicalmente tali elementi, imponendo alle imprese la necessità di reinterpretare la propria identità in un contesto tecnologico differente.

In questo scenario, la sfida non consiste semplicemente nell'elettrificare il prodotto, ma nel trasferire i valori storicamente associati al marchio all'interno di una nuova proposta tecnologica. Le imprese sono chiamate a dimostrare che innovazione e tradizione non rappresentano concetti necessariamente incompatibili, ma possono convivere all'interno di una strategia orientata alla creazione di valore nel lungo periodo. La capacità di gestire efficacemente questo equilibrio rappresenta uno dei principali fattori che differenziano le strategie adottate dai diversi operatori del settore.

Tra i marchi che hanno intrapreso con maggiore decisione il percorso dell'elettrificazione figura Porsche. L'azienda tedesca ha assunto una posizione particolarmente proattiva nello sviluppo della mobilità elettrica, interpretando la transizione non come una minaccia alla propria identità sportiva, ma come un'opportunità per rafforzare il proprio posizionamento tecnologico. Il lancio della Porsche Taycan ha rappresentato una tappa fondamentale di tale percorso, dimostrando come fosse possibile sviluppare un veicolo completamente elettrico mantenendo elevati livelli di prestazione e coerenza con i valori storicamente associati al marchio.

La strategia perseguita da Porsche evidenzia come l'elettrificazione possa essere utilizzata come leva di differenziazione competitiva. L'azienda ha investito significativamente nello sviluppo di tecnologie innovative, nell'espansione delle capacità produttive dedicate ai veicoli elettrici e nella costruzione di un ecosistema coerente con gli obiettivi di sostenibilità definiti a livello aziendale. Nel proprio Annual and Sustainability Report, Porsche sottolinea come l'innovazione rappresenti uno dei principali fattori alla base della competitività futura dell'impresa, evidenziando il ruolo strategico degli investimenti destinati alla mobilità elettrica e alle tecnologie digitali.³¹

L'approccio adottato da Ferrari presenta caratteristiche differenti ma ugualmente significative. La casa di Maranello ha tradizionalmente costruito la propria identità attorno all'eccellenza ingegneristica dei motori ad alte prestazioni e al forte legame con il mondo delle competizioni sportive. In tale contesto, l'elettrificazione rappresenta una sfida particolarmente delicata, poiché coinvolge alcuni degli elementi che hanno contribuito storicamente alla costruzione del valore del marchio. Nonostante ciò, Ferrari ha progressivamente intrapreso un percorso di

³¹ Porsche AG (n 26).

innovazione che ha portato all'introduzione di modelli ibridi ad alte prestazioni e allo sviluppo del primo veicolo completamente elettrico previsto per i prossimi anni. L'obiettivo perseguito dall'azienda non consiste semplicemente nell'adeguarsi alle nuove tendenze del mercato, ma nel reinterpretare i valori distintivi del brand attraverso tecnologie coerenti con l'evoluzione dell'industria automobilistica.³²

Le strategie adottate dai principali marchi del lusso evidenziano come la transizione elettrica non venga affrontata secondo logiche uniformi. Alcune imprese hanno scelto di accelerare il processo di trasformazione, mentre altre hanno adottato approcci più gradualisti finalizzati a preservare la continuità con la propria tradizione. Lamborghini, Bentley e Aston Martin stanno progressivamente ampliando gli investimenti destinati all'elettrificazione, pur mantenendo una particolare attenzione alla tutela degli elementi che caratterizzano il proprio patrimonio identitario. In tutti i casi emerge tuttavia una consapevolezza comune: l'elettrificazione non rappresenta più una possibilità futura, bensì una componente strutturale dell'evoluzione competitiva del settore.

La crescente diffusione delle tecnologie elettriche sta inoltre modificando le aspettative dei consumatori appartenenti al segmento luxury. Le nuove generazioni di clienti mostrano infatti una sensibilità crescente verso i temi della sostenibilità ambientale e tendono a valutare positivamente l'impegno delle imprese nella riduzione dell'impatto ambientale delle proprie attività. La sostenibilità non viene più percepita esclusivamente come un vincolo normativo o come un fattore reputazionale, ma si configura sempre più come una componente integrante della proposta di valore. Di conseguenza, la capacità di sviluppare soluzioni innovative e sostenibili assume una rilevanza crescente nella costruzione della competitività dei marchi luxury.

Parallelamente, la mobilità elettrica contribuisce a ridefinire il concetto stesso di prestazione automobilistica. Per lungo tempo le performance sono state associate principalmente alla potenza del motore termico, alla velocità massima e alle caratteristiche meccaniche della vettura. I veicoli elettrici introducono invece nuovi parametri di valutazione, quali accelerazione immediata, efficienza energetica, integrazione software e capacità di aggiornamento continuo. Tale evoluzione amplia il concetto di performance e consente ai produttori di sviluppare nuove modalità attraverso cui differenziare la propria offerta.

L'elettrificazione genera inoltre importanti opportunità in termini di innovazione di prodotto. L'assenza di alcuni vincoli tecnici tipici dei motori a combustione interna consente infatti una

³² Ferrari NV, Annual Report 2024 (Ferrari NV 2025).

maggiore libertà nella progettazione dei veicoli, favorendo l'introduzione di soluzioni innovative in termini di design, distribuzione degli spazi e integrazione delle tecnologie digitali. Ciò permette alle imprese di sperimentare nuove configurazioni progettuali e di sviluppare esperienze di utilizzo sempre più personalizzate, rafforzando ulteriormente la centralità del cliente all'interno del processo di creazione del valore.

Nel complesso, la transizione verso la mobilità elettrica rappresenta per il segmento automotive di lusso una sfida strategica di portata storica. Essa richiede alle imprese di ripensare prodotti, processi e competenze, preservando al tempo stesso quei valori che hanno contribuito alla costruzione del proprio vantaggio competitivo. La capacità di integrare innovazione tecnologica, sostenibilità e identità di marca appare pertanto destinata a diventare uno dei principali fattori di successo nel nuovo contesto competitivo che sta emergendo all'interno dell'industria automobilistica globale.

Le trasformazioni finora descritte evidenziano come l'elettrificazione e la digitalizzazione non rappresentino fenomeni isolati, bensì componenti di un più ampio processo di ridefinizione delle logiche competitive dell'industria automobilistica. La crescente integrazione tra tecnologie elettriche, software e servizi digitali sta infatti modificando le modalità attraverso cui le imprese creano valore, interagiscono con i clienti e costruiscono il proprio vantaggio competitivo. In tale contesto, la competitività futura non dipenderà esclusivamente dalla capacità di produrre veicoli tecnologicamente avanzati, ma dalla possibilità di sviluppare ecosistemi integrati in grado di generare valore lungo l'intero ciclo di vita del prodotto.

Una delle principali conseguenze di questa evoluzione riguarda il progressivo spostamento del vantaggio competitivo dalla dimensione puramente manifatturiera verso quella tecnologica e relazionale. Per gran parte della storia dell'automobile, la superiorità competitiva è stata associata principalmente all'eccellenza ingegneristica, all'efficienza produttiva e alla capacità di sviluppare motorizzazioni sempre più performanti. Oggi, pur mantenendo la propria importanza, tali elementi risultano affiancati da nuove competenze legate allo sviluppo software, alla gestione dei dati, all'intelligenza artificiale e alla capacità di integrare servizi digitali all'interno dell'esperienza di utilizzo del veicolo.

In questo scenario, il software assume una rilevanza strategica crescente. Come evidenziato dal Boston Consulting Group, il valore generato dai software-defined vehicles deriverà sempre più dalla possibilità di introdurre funzionalità aggiuntive, aggiornamenti continui e servizi digitali personalizzati. La relazione tra impresa e consumatore tende così a estendersi ben oltre il momento dell'acquisto, trasformandosi in un rapporto continuativo nel quale il veicolo evolve costantemente attraverso l'interazione con il produttore.

Tale trasformazione contribuisce a ridefinire il concetto stesso di prodotto automobilistico. L'automobile non viene più percepita come un bene statico, le cui caratteristiche rimangono sostanzialmente immutate nel tempo, ma come una piattaforma dinamica in grado di ricevere aggiornamenti, integrare nuove applicazioni e migliorare progressivamente le proprie prestazioni. Questa evoluzione modifica profondamente le aspettative dei consumatori e impone alle imprese di sviluppare nuove competenze organizzative e tecnologiche.

La crescente centralità del software determina inoltre un ampliamento delle opportunità di monetizzazione. Oltre alla vendita del veicolo, le imprese possono generare ricavi attraverso servizi digitali, abbonamenti, aggiornamenti premium e funzionalità aggiuntive attivabili successivamente all'acquisto. Si tratta di un cambiamento particolarmente rilevante poiché consente di superare la tradizionale dipendenza dalle sole vendite di automobili e di sviluppare modelli economici caratterizzati da una maggiore continuità nella generazione dei ricavi. Secondo le stime elaborate dal Boston Consulting Group, una quota crescente del valore complessivo del settore sarà attribuibile proprio a software, elettronica e servizi connessi.

Parallelamente, emerge una crescente importanza delle partnership strategiche. La complessità delle tecnologie necessarie per sviluppare veicoli elettrici e software-defined vehicles rende infatti sempre più difficile per le imprese presidiare autonomamente tutte le competenze richieste. Per tale ragione, le principali case automobilistiche stanno intensificando le collaborazioni con aziende tecnologiche, fornitori di software, produttori di batterie e operatori digitali. Il Boston Consulting Group sottolinea come il futuro dell'industria automotive sarà caratterizzato da una crescente collaborazione tra imprese appartenenti a settori differenti, superando le tradizionali logiche competitive basate esclusivamente sull'integrazione verticale. La costruzione di ecosistemi collaborativi rappresenta un aspetto particolarmente rilevante anche nel segmento luxury. I marchi premium e luxury devono infatti garantire livelli elevatissimi di qualità, affidabilità e innovazione, rendendo necessario l'accesso alle migliori competenze disponibili sul mercato. La capacità di selezionare partner strategici e di integrare efficacemente le rispettive competenze diventa quindi una componente fondamentale del vantaggio competitivo.

L'elettrificazione e la digitalizzazione contribuiscono inoltre a modificare la natura stessa dell'innovazione nel settore. Tradizionalmente, l'innovazione automobilistica seguiva cicli relativamente lunghi, coincidenti con il lancio di nuovi modelli o con importanti aggiornamenti di prodotto. L'introduzione di piattaforme software aggiornabili consente invece di adottare logiche di innovazione continua, nelle quali nuove funzionalità possono essere introdotte con frequenza significativamente maggiore rispetto al passato. Tale cambiamento accelera il ritmo

competitivo e aumenta la pressione sulle imprese affinché mantengano costantemente elevata la propria capacità innovativa.

Per i marchi del segmento luxury, ciò implica la necessità di preservare un equilibrio particolarmente delicato. Da un lato, essi devono dimostrare di essere all'avanguardia nello sviluppo delle tecnologie emergenti; dall'altro, devono evitare che l'adozione di innovazioni troppo radicali comprometta la coerenza con la propria identità storica e con le aspettative della clientela. La capacità di coniugare innovazione e continuità rappresenta pertanto una delle principali sfide strategiche che caratterizzano l'attuale fase evolutiva del settore.

Un ulteriore elemento di riflessione riguarda la crescente rilevanza dei dati. I veicoli connessi generano infatti enormi quantità di informazioni relative alle modalità di utilizzo, alle prestazioni del veicolo e alle preferenze degli utenti. Se adeguatamente gestiti, tali dati possono contribuire a migliorare l'esperienza del cliente, ottimizzare i processi di sviluppo e supportare la creazione di nuovi servizi a valore aggiunto. La gestione dei dati diviene quindi una risorsa strategica che affianca gli asset tradizionali del settore, contribuendo alla costruzione di nuove fonti di vantaggio competitivo.

Nel segmento automotive di lusso, la disponibilità di informazioni sempre più dettagliate consente inoltre di sviluppare livelli di personalizzazione senza precedenti. La possibilità di comprendere in modo approfondito le esigenze e i comportamenti dei clienti permette alle imprese di offrire prodotti e servizi sempre più coerenti con le aspettative individuali, rafforzando ulteriormente il rapporto tra marchio e consumatore. Tale evoluzione appare particolarmente significativa in un settore nel quale la personalizzazione rappresenta storicamente uno degli elementi centrali della proposta di valore.

Nel complesso, la trasformazione tecnologica in atto sta contribuendo a ridefinire profondamente le logiche competitive dell'industria automobilistica e, in particolare, del segmento luxury. L'elettrificazione, la digitalizzazione e la crescente centralità del software non rappresentano semplicemente nuove tecnologie da integrare nei prodotti esistenti, ma costituiscono fattori capaci di modificare la struttura del settore, le competenze richieste alle imprese e le modalità attraverso cui il valore viene creato e distribuito. La capacità di interpretare efficacemente tali cambiamenti e di trasformarli in opportunità strategiche rappresenterà uno dei principali elementi distintivi delle imprese che riusciranno a consolidare la propria leadership nel mercato automobilistico del futuro.

Le dinamiche analizzate evidenziano come il settore automotive stia attraversando una fase di trasformazione che non trova precedenti per intensità e ampiezza nella storia recente dell'industria. L'elettrificazione, la digitalizzazione e la crescente centralità del software stanno

modificando simultaneamente le caratteristiche del prodotto, la struttura della filiera, le competenze richieste alle imprese e le aspettative dei consumatori. In tale contesto, la capacità di innovare non rappresenta più esclusivamente una leva per migliorare le prestazioni dei veicoli, ma diventa una condizione necessaria per preservare la competitività nel lungo periodo. Per i marchi operanti nel segmento automotive di lusso, tali cambiamenti assumono una rilevanza ancora maggiore. A differenza dei costruttori generalisti, essi devono infatti affrontare il processo di trasformazione senza compromettere quegli elementi distintivi che costituiscono la base del proprio vantaggio competitivo. Heritage, esclusività, qualità percepita e valore simbolico del marchio continuano a rappresentare risorse fondamentali, ma devono essere reinterpretate alla luce delle nuove tecnologie e delle mutate condizioni competitive.

L'elettrificazione dimostra chiaramente questa tensione tra continuità e cambiamento. Da un lato, essa impone alle imprese investimenti significativi in ricerca, sviluppo e innovazione; dall'altro, richiede di preservare la coerenza con l'identità storica del brand e con le aspettative di una clientela particolarmente esigente. Il successo della transizione dipende pertanto dalla capacità di integrare le nuove tecnologie all'interno di una proposta di valore che rimanga riconoscibile e coerente con il posizionamento costruito nel tempo.

La stessa logica può essere osservata nell'ambito della digitalizzazione. L'introduzione di software avanzati, sistemi di connettività e servizi digitali amplia le opportunità di creazione del valore, ma richiede al contempo una profonda evoluzione delle competenze organizzative e manageriali. Le imprese non sono più chiamate esclusivamente a progettare automobili eccellenti dal punto di vista tecnico, ma devono sviluppare ecosistemi integrati nei quali prodotto, servizio ed esperienza del cliente convergono in un'unica proposta competitiva.

In prospettiva, la capacità di governare tale complessità rappresenterà uno dei principali fattori di differenziazione tra i diversi operatori del settore. Le imprese che riusciranno a integrare efficacemente innovazione tecnologica, sostenibilità e identità di marca saranno maggiormente in grado di consolidare la propria posizione competitiva e di intercettare le nuove opportunità generate dalla trasformazione del mercato. Al contrario, l'incapacità di adattarsi ai cambiamenti in atto potrebbe compromettere vantaggi competitivi costruiti nel corso di decenni.

L'innovazione tecnologica e la transizione verso l'elettrificazione non devono quindi essere interpretate esclusivamente come fenomeni tecnologici, ma come processi strategici destinati a ridefinire profondamente il futuro del settore automotive di lusso. La crescente diffusione di nuove tecnologie, l'evoluzione delle preferenze dei consumatori e la trasformazione delle modalità di creazione del valore stanno contribuendo a delineare un contesto competitivo

differente rispetto al passato, nel quale la capacità di comprendere e anticipare le esigenze del mercato assume un'importanza sempre più rilevante.

2.3 Evoluzione della domanda e cambiamento dei comportamenti di consumo

L'evoluzione della domanda nel segmento automotive di lusso è strettamente connessa ai profondi cambiamenti che hanno interessato la distribuzione della ricchezza a livello globale e la composizione della clientela premium negli ultimi due decenni. La crescita del numero di individui ad elevata capacità patrimoniale, l'espansione delle economie emergenti e l'internazionalizzazione dei consumi hanno contribuito ad ampliare significativamente il bacino di riferimento dei marchi luxury, favorendo l'ingresso di nuovi consumatori caratterizzati da esigenze e aspettative differenti rispetto a quelle tradizionalmente associate al settore.

Secondo le analisi elaborate da McKinsey, il mercato globale delle automobili di lusso è destinato a registrare tassi di crescita significativamente superiori rispetto al mercato automobilistico di massa. Mentre i segmenti tradizionali mostrano prospettive di crescita limitate nel medio-lungo periodo, i veicoli appartenenti alle fasce di prezzo più elevate continuano a beneficiare dell'aumento della ricchezza globale e della crescita del numero di High Net Worth Individuals (HNWI) e Ultra High Net Worth Individuals (UHNWI). Questa dinamica contribuisce a rafforzare il ruolo strategico del segmento luxury all'interno dell'industria automobilistica e spiega l'interesse crescente mostrato dai produttori verso le fasce più elevate del mercato.³³

La crescita della domanda non deriva tuttavia esclusivamente dall'incremento del numero di consumatori facoltosi. Un elemento altrettanto rilevante riguarda il cambiamento delle modalità attraverso cui il lusso viene interpretato e vissuto dalle nuove generazioni. Rispetto al passato, il consumatore contemporaneo tende, infatti, ad attribuire un significato più ampio al concetto di lusso, associandolo non soltanto al possesso di beni esclusivi, ma anche alla qualità dell'esperienza, all'autenticità del marchio e alla capacità del prodotto di riflettere valori personali e stili di vita specifici.

Questa trasformazione appare particolarmente evidente tra Millennials e Generazione Z, categorie che stanno progressivamente assumendo un peso crescente all'interno del mercato globale del lusso. Diversi studi evidenziano come tali generazioni presentino comportamenti di consumo differenti rispetto a quelli osservati nelle fasce anagrafiche precedenti. In particolare, emerge una maggiore attenzione verso l'innovazione tecnologica, la sostenibilità, la

³³ McKinsey & Company, 'The Future of Luxury: Bouncing Back from Covid-19' (McKinsey 2023).

personalizzazione e la qualità delle interazioni sviluppate con il marchio. Inoltre, il processo di acquisto tende a essere fortemente influenzato dall'ambiente digitale e dai contenuti condivisi attraverso piattaforme online e social media.

L'importanza crescente delle generazioni più giovani ha contribuito ad accelerare la digitalizzazione delle strategie adottate dai marchi luxury. Se in passato l'esclusività veniva spesso comunicata attraverso canali tradizionali e forme di comunicazione selettive, oggi le imprese sono chiamate a sviluppare una presenza efficace anche negli ambienti digitali. La diffusione dei social media ha infatti modificato profondamente il modo in cui i consumatori scoprono, valutano e condividono informazioni relative ai prodotti di lusso. Le piattaforme digitali sono diventate luoghi centrali nella costruzione della reputazione dei marchi e nell'influenzare le preferenze dei consumatori, soprattutto tra le fasce più giovani della popolazione.

L'integrazione tra lusso e strumenti digitali ha inizialmente suscitato alcune perplessità tra gli operatori del settore. Molti marchi temevano infatti che una presenza eccessivamente diffusa online potesse compromettere l'esclusività che costituisce uno degli elementi fondanti della propria identità. Tuttavia, l'evoluzione delle tecnologie digitali e il cambiamento delle abitudini dei consumatori hanno progressivamente dimostrato come sia possibile utilizzare i canali online per rafforzare, anziché indebolire, il posizionamento premium dei brand. Le piattaforme digitali consentono infatti di sviluppare forme avanzate di personalizzazione, coinvolgimento e interazione che contribuiscono ad arricchire l'esperienza complessiva del cliente.

Un'altra trasformazione significativa riguarda il crescente ruolo delle emozioni e del coinvolgimento affettivo nelle decisioni di acquisto. La letteratura più recente evidenzia come il successo dei marchi luxury dipenda sempre meno da caratteristiche puramente funzionali del prodotto e sempre più dalla capacità di sviluppare relazioni profonde e durature con i propri clienti. In questo contesto assume particolare rilevanza il concetto di *brand attachment*, definito come il legame emotivo e cognitivo che si sviluppa tra consumatore e marchio. Tale relazione contribuisce a influenzare la soddisfazione, la fiducia e la fedeltà nei confronti dell'impresa, generando effetti positivi sia sulle intenzioni di acquisto sia sulla propensione a mantenere nel tempo il rapporto con il brand.³⁴

Lo studio condotto sul marchio Porsche evidenzia come i consumatori che sviluppano livelli elevati di attaccamento al brand tendano a manifestare una maggiore soddisfazione, una più

³⁴ C W Park e altri, 'Brand Attachment and Brand Attitude Strength: Conceptual and Empirical Differentiation of Two Critical Brand Equity Drivers' (2010) 74(6) Journal of Marketing 1.

elevata fiducia nei confronti dell'impresa e una maggiore fedeltà nel tempo. Tali risultati assumono particolare rilevanza nel segmento automotive di lusso, dove il valore percepito del prodotto non dipende esclusivamente dalle sue caratteristiche tecniche, ma è fortemente influenzato dal patrimonio simbolico associato al marchio e dalla capacità dell'impresa di creare relazioni significative con i propri clienti.

La crescente rilevanza delle componenti emozionali contribuisce inoltre a spiegare l'importanza assunta dalla personalizzazione. I consumatori luxury ricercano sempre più frequentemente prodotti e servizi in grado di riflettere la propria identità individuale e di differenziarsi rispetto alle soluzioni standardizzate offerte dal mercato di massa. La personalizzazione non riguarda soltanto le caratteristiche estetiche del veicolo, ma si estende all'intera esperienza di acquisto e di utilizzo, coinvolgendo servizi dedicati, configurazioni su misura e modalità di interazione esclusive con il marchio.

In tale scenario, la comprensione delle nuove esigenze dei consumatori diventa una risorsa strategica fondamentale. Le imprese che operano nel segmento automotive di lusso sono chiamate a interpretare una domanda sempre più complessa, caratterizzata dalla combinazione di esigenze funzionali, aspettative emozionali, attenzione alla sostenibilità e ricerca di esperienze altamente personalizzate. La capacità di rispondere efficacemente a tali cambiamenti rappresenta una condizione essenziale per mantenere la competitività in un mercato in continua evoluzione.

Tra i cambiamenti che stanno interessando la domanda nel segmento automotive di lusso, uno dei più significativi riguarda la crescente attenzione attribuita ai temi della sostenibilità. Per lungo tempo il concetto di lusso è stato associato prevalentemente a esclusività, rarità, elevata qualità e prestigio sociale, mentre le considerazioni ambientali e sociali occupavano una posizione marginale nelle valutazioni dei consumatori. Negli ultimi anni, tuttavia, tale impostazione ha subito una profonda evoluzione, determinando l'emergere di nuove sensibilità che stanno progressivamente modificando il modo in cui il valore viene percepito e attribuito ai prodotti di fascia alta.

La crescente consapevolezza delle problematiche ambientali, la diffusione di informazioni relative al cambiamento climatico e l'attenzione verso modelli di consumo più responsabili hanno contribuito a ridefinire le aspettative dei consumatori nei confronti delle imprese. In questo contesto, la sostenibilità non viene più interpretata esclusivamente come un insieme di pratiche finalizzate alla riduzione dell'impatto ambientale, ma come un elemento che concorre alla costruzione della reputazione aziendale e alla definizione del valore complessivo del marchio. Le imprese sono pertanto chiamate a dimostrare un impegno concreto e credibile nei

confronti delle questioni ambientali e sociali, integrando tali principi all'interno delle proprie strategie di sviluppo.

La letteratura più recente evidenzia come il concetto di *sustainable luxury* abbia acquisito una crescente rilevanza sia nel dibattito accademico sia nelle pratiche manageriali. Sebbene lusso e sostenibilità siano stati a lungo considerati concetti difficilmente conciliabili, numerosi studi mostrano come i consumatori contemporanei tendano a percepire tali dimensioni come sempre più compatibili. La sostenibilità viene infatti interpretata non come un limite alla qualità o all'esclusività del prodotto, bensì come una caratteristica aggiuntiva capace di rafforzarne il valore percepito.³⁵

Tale evoluzione appare particolarmente evidente tra i consumatori più giovani. Le generazioni Y e Z mostrano infatti una sensibilità significativamente maggiore verso le questioni ambientali rispetto alle generazioni precedenti e tendono a considerare la responsabilità sociale e ambientale delle imprese come un criterio rilevante nelle decisioni di acquisto. Secondo diversi studi, tali consumatori attribuiscono crescente importanza alla trasparenza delle aziende, all'origine dei materiali utilizzati, alle modalità produttive e agli impatti generati lungo l'intera catena del valore.³⁶

Per i marchi del segmento luxury, ciò implica la necessità di sviluppare strategie capaci di integrare sostenibilità e identità di marca. Non si tratta semplicemente di introdurre prodotti caratterizzati da un minore impatto ambientale, ma di ripensare il significato stesso del lusso alla luce delle nuove aspettative dei consumatori. In questa prospettiva, la sostenibilità viene progressivamente incorporata all'interno della proposta di valore, diventando un elemento in grado di contribuire alla differenziazione competitiva e al rafforzamento della reputazione aziendale.

L'importanza crescente attribuita alla sostenibilità è inoltre collegata a una più ampia trasformazione dei modelli di consumo. Le nuove generazioni tendono infatti a valutare positivamente i marchi che dimostrano coerenza tra valori dichiarati e comportamenti effettivamente adottati. La reputazione non dipende più esclusivamente dalla qualità del prodotto o dalla notorietà del brand, ma anche dalla capacità dell'impresa di assumere un ruolo attivo rispetto alle principali sfide sociali e ambientali contemporanee. In tale contesto, le iniziative legate alla riduzione delle emissioni, all'economia circolare, all'utilizzo responsabile

³⁵ N Athwal e altri, 'Sustainable Luxury Marketing: A Synthesis and Research Agenda' (2019) 21(4) International Journal of Management Reviews 405.

³⁶ ibid 412-420.

delle risorse e alla trasparenza della filiera assumono una rilevanza crescente nella costruzione del capitale reputazionale delle imprese.

Nel settore automotive di lusso, la sostenibilità si manifesta attraverso molteplici dimensioni. L'elettrificazione rappresenta certamente uno degli aspetti più visibili, ma non esaurisce il fenomeno. I consumatori mostrano crescente interesse anche verso l'impiego di materiali sostenibili, l'efficienza dei processi produttivi, le politiche di approvvigionamento responsabile e le iniziative finalizzate alla riduzione dell'impronta ambientale complessiva dell'impresa. La valutazione del prodotto tende pertanto a estendersi oltre le sue caratteristiche tecniche, includendo aspetti che riguardano l'intero ciclo di vita e il comportamento dell'azienda nel suo complesso.

Questa evoluzione contribuisce a modificare le modalità attraverso cui il valore viene costruito e comunicato dai marchi luxury. Se in passato la rarità e l'esclusività costituivano i principali strumenti di differenziazione, oggi esse devono essere integrate con elementi quali autenticità, responsabilità e sostenibilità. La capacità di coniugare tradizione, innovazione e attenzione verso le problematiche ambientali emerge come una delle principali sfide competitive che caratterizzano il settore.

Parallelamente, si osserva una crescente frammentazione della domanda. Le ricerche dedicate ai consumatori di beni di lusso sostenibili evidenziano infatti l'esistenza di differenti segmenti caratterizzati da priorità e motivazioni eterogenee. Alcuni consumatori attribuiscono maggiore importanza agli aspetti ambientali, altri alla trasparenza delle informazioni fornite dall'impresa, altri ancora alla qualità del prodotto o alla possibilità di personalizzazione. Questa eterogeneità rende necessario lo sviluppo di strategie sempre più sofisticate e personalizzate, capaci di rispondere efficacemente alle diverse aspettative presenti sul mercato.

Le imprese che operano nel segmento automotive di lusso si trovano pertanto di fronte a consumatori sempre più informati, consapevoli e selettivi. La crescente disponibilità di informazioni e la diffusione delle piattaforme digitali consentono infatti ai clienti di confrontare facilmente le alternative disponibili e di valutare in modo approfondito le pratiche adottate dalle aziende. Ciò aumenta la pressione competitiva e rende fondamentale la capacità di costruire relazioni basate sulla fiducia, sulla trasparenza e sulla credibilità delle iniziative intraprese.

Nel complesso, la sostenibilità si configura oggi come uno dei principali fattori che contribuiscono a orientare l'evoluzione della domanda nel segmento automotive di lusso. L'emergere di consumatori più attenti alle implicazioni ambientali e sociali delle proprie scelte di acquisto sta progressivamente modificando i criteri attraverso cui il valore viene percepito e

valutato, imponendo alle imprese la necessità di adattare le proprie strategie a un contesto caratterizzato da aspettative sempre più articolate e multidimensionali.

Accanto alla crescente attenzione verso la sostenibilità, un'altra trasformazione significativa riguarda il modo in cui i consumatori interpretano il valore associato ai beni di lusso. Negli ultimi anni si è progressivamente affermata una logica di consumo nella quale l'esperienza tende ad assumere un'importanza sempre maggiore rispetto al semplice possesso del bene. Tale evoluzione interessa numerosi comparti dell'industria del lusso e risulta particolarmente evidente nel settore automotive, dove l'acquisto di un veicolo di fascia alta viene sempre più frequentemente percepito come parte di un'esperienza complessiva piuttosto che come una semplice transazione commerciale.

Questo cambiamento riflette una più ampia trasformazione culturale che coinvolge le modalità attraverso cui gli individui esprimono la propria identità e attribuiscono significato ai consumi. In passato, il possesso di beni esclusivi rappresentava uno dei principali strumenti attraverso cui comunicare status sociale e successo economico. Sebbene tali dinamiche continuino a mantenere una certa rilevanza, i consumatori contemporanei sembrano attribuire crescente importanza agli aspetti emozionali e simbolici associati all'esperienza di consumo. Il valore percepito deriva sempre meno dall'oggetto in sé e sempre più dalle sensazioni, dalle emozioni e dalle relazioni che esso è in grado di generare.

Nel settore automotive di lusso, tale fenomeno si traduce in una crescente attenzione verso tutti i momenti che caratterizzano il rapporto tra cliente e marchio. L'esperienza non coincide esclusivamente con la guida del veicolo, ma comprende l'intero percorso di interazione che precede e segue l'acquisto. Le visite negli showroom, gli eventi esclusivi organizzati dai brand, le attività dedicate ai clienti, le esperienze di guida personalizzate e i servizi post-vendita contribuiscono a costruire un ecosistema relazionale che rafforza il legame tra consumatore e impresa.

La centralità dell'esperienza è strettamente collegata alla crescente importanza attribuita all'autenticità. I consumatori luxury ricercano infatti relazioni che percepiscono come genuine e coerenti con i valori del marchio. In un contesto caratterizzato da una forte esposizione a messaggi pubblicitari e contenuti digitali, la capacità delle imprese di costruire esperienze autentiche rappresenta un elemento fondamentale per differenziarsi dalla concorrenza. I clienti non si limitano più a valutare le prestazioni del prodotto, ma considerano la coerenza tra l'identità dichiarata dal brand e le esperienze concretamente offerte.

Parallelamente, assume una rilevanza crescente il tema della personalizzazione. L'evoluzione delle preferenze dei consumatori ha infatti determinato una progressiva riduzione dell'interesse

verso soluzioni standardizzate e una crescente domanda di prodotti e servizi capaci di riflettere esigenze individuali. Nel segmento luxury, la personalizzazione rappresenta storicamente uno degli elementi distintivi dell'offerta, ma negli ultimi anni tale concetto ha assunto una portata ancora più ampia.

I clienti contemporanei non desiderano semplicemente acquistare un prodotto esclusivo; ricercano piuttosto la possibilità di contribuire attivamente alla definizione delle sue caratteristiche e di costruire un'esperienza coerente con la propria identità personale. Nel settore automotive ciò si traduce nella possibilità di configurare il veicolo attraverso una vasta gamma di opzioni relative a materiali, colori, finiture, tecnologie e dotazioni. Tuttavia, la personalizzazione non si limita agli aspetti estetici o funzionali del prodotto, ma coinvolge anche le modalità di interazione con il marchio e i servizi offerti durante l'intero ciclo di vita del veicolo.

L'innovazione tecnologica contribuisce ulteriormente a rafforzare questa tendenza. Le tecnologie digitali consentono infatti alle imprese di raccogliere informazioni sempre più dettagliate sulle preferenze e sui comportamenti dei clienti, favorendo lo sviluppo di offerte personalizzate e di esperienze maggiormente adattate alle esigenze individuali. La disponibilità di dati e strumenti di analisi avanzati permette di comprendere meglio le aspettative dei consumatori e di sviluppare relazioni più strette e continuative nel tempo.

Un ruolo particolarmente importante è svolto dalle piattaforme digitali e dai canali online, che hanno modificato profondamente il percorso decisionale dei consumatori. Il cosiddetto customer journey risulta oggi significativamente più articolato rispetto al passato e si sviluppa attraverso molteplici punti di contatto tra cliente e marchio. Prima di effettuare un acquisto, i consumatori consultano recensioni, contenuti multimediali, social network, siti specializzati e community online, raccogliendo informazioni che contribuiscono a orientare le proprie decisioni. Di conseguenza, la qualità dell'esperienza digitale offerta dal brand diventa una componente fondamentale della competitività.

Nel caso dei marchi automotive di lusso, la digitalizzazione ha inoltre ampliato le possibilità di coinvolgimento del cliente. Configuratori virtuali, esperienze immersive, eventi digitali e servizi online consentono alle imprese di instaurare relazioni più frequenti e personalizzate rispetto al passato. Tali strumenti non sostituiscono l'esperienza fisica, ma la integrano e la arricchiscono, contribuendo a creare una continuità tra dimensione digitale e dimensione reale. L'evoluzione dei comportamenti di consumo evidenzia inoltre una crescente attenzione verso il tempo come risorsa di valore. I consumatori appartenenti alle fasce più elevate del mercato tendono a considerare il tempo un bene particolarmente prezioso e mostrano una preferenza

crescente verso servizi capaci di semplificare le attività quotidiane e migliorare la qualità dell'esperienza complessiva. Ciò spiega il successo di formule che prevedono servizi dedicati, assistenza personalizzata e modalità di fruizione sempre più flessibili.

In questo contesto, il valore del prodotto tende progressivamente a integrarsi con il valore dei servizi che lo accompagnano. L'automobile non rappresenta più esclusivamente un bene da possedere, ma diventa parte di un'esperienza più ampia nella quale elementi tangibili e intangibili contribuiscono congiuntamente alla soddisfazione del cliente. Tale evoluzione assume particolare rilevanza nel segmento luxury, dove la qualità dell'esperienza complessiva risulta spesso altrettanto importante delle caratteristiche tecniche del prodotto.

Le trasformazioni descritte evidenziano come la domanda nel mercato automotive di lusso sia oggi caratterizzata da una crescente complessità. I consumatori ricercano contemporaneamente innovazione tecnologica, sostenibilità, personalizzazione, autenticità ed esperienze memorabili, costringendo le imprese a sviluppare strategie sempre più sofisticate e orientate alla creazione di valore lungo l'intero percorso di interazione con il cliente. Proprio questa crescente centralità dell'esperienza e dei servizi rappresenta uno dei fattori che stanno favorendo l'emergere di nuovi modelli di business all'interno del settore automotive, modificando progressivamente le modalità attraverso cui il valore viene creato, distribuito e percepito dal mercato.

L'evoluzione della domanda nel segmento automotive di lusso non può essere compresa pienamente senza considerare la crescente dimensione globale del mercato. Negli ultimi decenni, infatti, la geografia dei consumi luxury ha subito profondi cambiamenti, determinando una progressiva ridefinizione dei mercati di riferimento per i principali costruttori automobilistici. Se per gran parte del Novecento Europa occidentale e Nord America rappresentavano i principali bacini di domanda per le automobili di fascia alta, negli ultimi anni la crescita economica di numerosi paesi emergenti ha contribuito a modificare significativamente tale equilibrio.

Particolarmente rilevante risulta il ruolo assunto dai mercati asiatici e, soprattutto, dalla Cina. La rapida crescita della ricchezza privata, l'espansione della classe benestante e l'aumento del numero di individui ad elevata capacità patrimoniale hanno trasformato il mercato cinese in uno dei principali motori di sviluppo dell'industria del lusso a livello globale. Le imprese operanti nel settore automotive hanno progressivamente adattato le proprie strategie commerciali e produttive per rispondere alle esigenze di una clientela sempre più influente, capace di incidere significativamente sulle dinamiche competitive del mercato.

Secondo le analisi elaborate da McKinsey, la crescita del segmento luxury continuerà a essere sostenuta dall'incremento del numero di High Net Worth Individuals e Ultra High Net Worth

Individuals a livello globale, fenomeno destinato a rafforzare ulteriormente il peso dei mercati emergenti all'interno della domanda mondiale di automobili di lusso. Tale evoluzione impone alle imprese la necessità di sviluppare strategie sempre più internazionali, capaci di adattarsi alle specificità culturali, economiche e sociali dei diversi contesti geografici.

La globalizzazione della domanda ha inoltre contribuito ad aumentare il livello di eterogeneità dei consumatori luxury. Le aspettative dei clienti possono infatti variare significativamente in funzione dell'area geografica di appartenenza, dell'età, del livello di reddito e dei valori culturali di riferimento. In alcuni mercati, il prestigio sociale associato al possesso del bene continua a rappresentare un elemento centrale della decisione di acquisto; in altri, assumono maggiore rilevanza fattori quali innovazione tecnologica, sostenibilità, personalizzazione ed esperienza di utilizzo. Le imprese sono pertanto chiamate a bilanciare la necessità di preservare una forte identità globale del marchio con l'esigenza di adattare la propria offerta alle caratteristiche dei diversi mercati.

Parallelamente, la crescente integrazione dei mercati e la diffusione delle tecnologie digitali stanno contribuendo a uniformare alcuni comportamenti di consumo a livello internazionale. Consumatori appartenenti a contesti geografici differenti risultano sempre più esposti alle stesse fonti informative, ai medesimi contenuti digitali e alle stesse strategie di comunicazione adottate dai brand globali. Ciò favorisce la diffusione di modelli di consumo transnazionali e contribuisce a rafforzare il ruolo dei marchi più riconosciuti a livello mondiale.

In tale contesto, il valore del brand assume un'importanza crescente. La notorietà internazionale, la reputazione costruita nel tempo e la capacità di rappresentare valori riconoscibili a livello globale diventano elementi fondamentali per attrarre consumatori appartenenti a mercati differenti. Nel segmento automotive di lusso, marchi come Porsche, Ferrari, Bentley o Lamborghini beneficiano di un patrimonio simbolico che trascende i confini nazionali e consente loro di sviluppare relazioni con clienti provenienti da contesti culturali molto diversi tra loro.

L'evoluzione della domanda evidenzia quindi la presenza di un consumatore luxury profondamente diverso rispetto a quello che caratterizzava il settore soltanto pochi decenni fa. Si tratta di un individuo generalmente più informato, più connesso digitalmente e maggiormente consapevole delle proprie scelte di acquisto. Alla ricerca di prodotti esclusivi e ad alte prestazioni, egli attribuisce al tempo stesso crescente importanza a fattori quali sostenibilità, innovazione tecnologica, personalizzazione e qualità dell'esperienza complessiva offerta dal marchio. La decisione di acquisto tende pertanto a derivare da una combinazione di elementi razionali ed emozionali che rendono la domanda sempre più complessa e articolata.

La crescente centralità dell'esperienza, la diffusione delle tecnologie digitali e l'emergere di nuove aspettative da parte dei consumatori stanno progressivamente modificando anche il rapporto tra cliente e impresa. Le relazioni non si esauriscono più nel momento della vendita, ma tendono a svilupparsi lungo un orizzonte temporale più ampio, caratterizzato da interazioni continue e da una crescente integrazione tra prodotto e servizi. Tale evoluzione sta contribuendo alla diffusione di nuovi modelli di creazione del valore, nei quali la vendita dell'automobile rappresenta soltanto uno degli elementi di una proposta più articolata e orientata alla costruzione di relazioni durature con il cliente.

Nel complesso, l'analisi della domanda evidenzia come il segmento automotive di lusso sia interessato da trasformazioni profonde che riguardano non soltanto le caratteristiche dei consumatori, ma anche le modalità attraverso cui il valore viene percepito e ricercato. La crescente importanza attribuita all'esperienza, alla personalizzazione, alla sostenibilità e all'interazione digitale contribuisce a ridefinire le aspettative del mercato e impone alle imprese la necessità di sviluppare approcci innovativi nella progettazione dei prodotti e nella gestione delle relazioni con la clientela. In tale scenario, la capacità di offrire non soltanto automobili eccellenti, ma anche servizi, esperienze e soluzioni integrate, emerge come uno dei principali fattori destinati a influenzare l'evoluzione competitiva del settore nei prossimi anni.

2.4 Servitizzazione e nuovi modelli di business nel settore automotive

Negli ultimi anni il settore automotive è stato interessato da una trasformazione che non riguarda esclusivamente le tecnologie impiegate nella progettazione e nella produzione dei veicoli, ma coinvolge in maniera sempre più significativa i modelli attraverso cui le imprese creano, distribuiscono e catturano valore. In un contesto caratterizzato da crescente competitività, innovazione tecnologica accelerata e cambiamento delle aspettative dei consumatori, le tradizionali logiche basate sulla vendita del prodotto stanno progressivamente lasciando spazio a modelli orientati all'offerta di servizi integrati. Tale fenomeno viene comunemente definito servitizzazione e rappresenta uno dei cambiamenti più rilevanti che stanno interessando il settore automotive contemporaneo.

Il concetto di servitizzazione indica il processo attraverso cui le imprese manifatturiere integrano servizi all'interno della propria offerta tradizionale, trasformando il prodotto da elemento centrale e autonomo della proposta di valore a componente di un sistema più ampio nel quale beni e servizi risultano strettamente interconnessi. In questa prospettiva, il valore non viene più generato esclusivamente attraverso la vendita di un bene materiale, ma deriva dalla

capacità dell'impresa di accompagnare il cliente lungo l'intero ciclo di vita del prodotto mediante servizi, assistenza, soluzioni digitali ed esperienze personalizzate. La servitizzazione rappresenta pertanto un'evoluzione del modello di business tradizionale, finalizzata a sviluppare relazioni più continuative e durature con il consumatore.³⁷

L'origine di tale trasformazione può essere ricondotta a diversi fattori. In primo luogo, la crescente maturità dei mercati automobilistici ha progressivamente ridotto le opportunità di crescita derivanti esclusivamente dall'aumento delle vendite di veicoli. Nei principali mercati sviluppati, il numero di automobili circolanti ha raggiunto livelli elevati e la domanda tende a essere caratterizzata prevalentemente da sostituzioni piuttosto che da nuovi acquisti. In tale contesto, le imprese hanno iniziato a ricercare nuove fonti di ricavo e nuove modalità attraverso cui differenziarsi dalla concorrenza.

Un secondo fattore riguarda l'evoluzione delle preferenze dei consumatori. Come evidenziato nel paragrafo precedente, i clienti contemporanei attribuiscono crescente importanza all'esperienza complessiva e ai servizi associati al prodotto. L'automobile non viene più percepita esclusivamente come un bene da possedere, ma come uno strumento attraverso il quale accedere a una serie di funzionalità, servizi e opportunità di utilizzo. Di conseguenza, il valore percepito dipende sempre meno dalle sole caratteristiche tecniche del veicolo e sempre più dalla qualità dell'ecosistema che lo circonda.

Un ulteriore elemento che ha favorito la diffusione della servitizzazione è rappresentato dall'innovazione tecnologica. La digitalizzazione, la connettività e l'integrazione di software avanzati hanno ampliato significativamente le possibilità di sviluppare servizi innovativi e di mantenere un'interazione continua con il cliente anche dopo la vendita del veicolo. La disponibilità di dati generati dai veicoli connessi consente infatti alle imprese di monitorare le modalità di utilizzo, anticipare esigenze di manutenzione, offrire aggiornamenti software e sviluppare nuove funzionalità personalizzate. In questo modo, il rapporto tra produttore e consumatore si estende ben oltre il momento dell'acquisto e assume caratteristiche sempre più continuative.

La servitizzazione modifica profondamente la logica economica che tradizionalmente ha caratterizzato l'industria automobilistica. Nel modello classico, la maggior parte dei ricavi veniva generata attraverso la vendita iniziale del veicolo, mentre le attività successive assumevano un ruolo prevalentemente complementare. Nei modelli servitizzati, al contrario, il

³⁷ T S Baines e altri, 'State-of-the-Art in Product-Service Systems' (2007) 221(10) Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers Part B 1543.

valore tende a essere distribuito lungo l'intero ciclo di vita del cliente. Le imprese mirano a sviluppare relazioni di lungo periodo capaci di generare ricavi ricorrenti attraverso servizi digitali, programmi di manutenzione, assistenza personalizzata, abbonamenti e soluzioni di mobilità avanzata.

Questo cambiamento comporta anche una diversa concezione del vantaggio competitivo. In passato, la competitività dipendeva principalmente dalla capacità di progettare e produrre automobili superiori dal punto di vista tecnico. Oggi, pur rimanendo fondamentale la qualità del prodotto, assume crescente importanza la capacità di costruire un ecosistema integrato nel quale veicolo, software, servizi e relazione con il cliente contribuiscono congiuntamente alla creazione del valore. Le imprese non competono più soltanto sulla base delle caratteristiche del prodotto, ma sulla qualità dell'esperienza complessiva che riescono a offrire.

La letteratura evidenzia come la servitizzazione possa generare numerosi benefici per le imprese manifatturiere. Tra i principali vantaggi figurano l'aumento della fedeltà della clientela, la diversificazione delle fonti di ricavo, la maggiore stabilità economica derivante dai ricavi ricorrenti e la possibilità di raccogliere informazioni preziose sui comportamenti dei consumatori. Inoltre, i servizi consentono spesso di sviluppare relazioni più strette con il cliente, aumentando le opportunità di personalizzazione e rafforzando il legame con il marchio.³⁸

Nel settore automotive di lusso tali benefici assumono una rilevanza ancora maggiore. I marchi premium e luxury operano infatti in un contesto nel quale l'esclusività, la personalizzazione e la qualità dell'esperienza rappresentano elementi centrali della proposta di valore. La servitizzazione offre quindi l'opportunità di ampliare ulteriormente tali dimensioni, consentendo alle imprese di sviluppare relazioni sempre più profonde e continuative con una clientela caratterizzata da aspettative elevate e da una forte attenzione alla qualità del servizio ricevuto.

La crescente diffusione della servitizzazione testimonia pertanto un cambiamento strutturale che interessa l'intera industria automobilistica. L'automobile non rappresenta più esclusivamente un prodotto da vendere, ma diventa il punto di accesso a un insieme articolato di servizi, soluzioni digitali ed esperienze personalizzate. Tale evoluzione sta progressivamente ridefinendo le modalità attraverso cui il valore viene creato e distribuito all'interno del settore, ponendo le basi per l'emergere di modelli di business profondamente differenti rispetto a quelli che hanno caratterizzato l'industria automobilistica per gran parte della sua storia.

³⁸ H Gebauer, E Fleisch e T Friedli, 'Overcoming the Service Paradox in Manufacturing Companies' (2005) 23(1) European Management Journal 14.

L'evoluzione dei modelli di business nel settore automotive è strettamente collegata a un cambiamento più ampio che riguarda il modo in cui i consumatori accedono e utilizzano la mobilità. Per gran parte del Novecento, il possesso dell'automobile ha rappresentato il fulcro dell'intera industria automobilistica. La vendita del veicolo costituiva il principale obiettivo delle imprese e il rapporto con il cliente tendeva a esaurirsi, almeno in larga misura, al momento dell'acquisto. Negli ultimi anni, tuttavia, l'emergere di nuove esigenze sociali, tecnologiche ed economiche ha favorito la diffusione di modelli che attribuiscono crescente importanza all'utilizzo del veicolo rispetto al suo possesso diretto.

Tale trasformazione è stata alimentata da diversi fattori. In primo luogo, i cambiamenti demografici e culturali hanno contribuito a modificare l'atteggiamento di molti consumatori nei confronti della proprietà. Le generazioni più giovani mostrano infatti una maggiore apertura verso forme di utilizzo flessibile dei beni e una minore propensione ad associare il concetto di valore esclusivamente al possesso materiale. Questa evoluzione interessa numerosi settori economici e trova applicazione anche nell'ambito della mobilità, dove emerge una crescente disponibilità ad accedere a servizi che consentono l'utilizzo temporaneo di un veicolo senza la necessità di acquisirne la proprietà.

Parallelamente, la diffusione delle tecnologie digitali ha reso possibile lo sviluppo di nuove soluzioni che facilitano l'accesso ai servizi di mobilità. Applicazioni mobili, piattaforme digitali e sistemi di gestione dei dati consentono infatti di coordinare in modo efficiente la disponibilità dei veicoli e l'interazione con gli utenti, riducendo i costi di transazione e migliorando l'esperienza complessiva del cliente. La digitalizzazione rappresenta pertanto uno degli elementi che hanno favorito l'affermazione di modelli orientati all'erogazione di servizi piuttosto che alla semplice vendita del prodotto.

In questo contesto si inserisce il concetto di *Mobility as a Service* (MaaS), espressione utilizzata per indicare un approccio alla mobilità basato sull'integrazione di differenti servizi accessibili attraverso piattaforme digitali. L'obiettivo di tali modelli consiste nel fornire agli utenti soluzioni flessibili e personalizzate, consentendo loro di scegliere modalità di trasporto differenti in funzione delle proprie esigenze specifiche. Sebbene il fenomeno riguardi principalmente la mobilità urbana, esso riflette una tendenza più ampia che vede la mobilità progressivamente trasformarsi da bene posseduto a servizio utilizzato.

Le imprese automobilistiche hanno iniziato a interpretare questa evoluzione come un'opportunità per ampliare la propria offerta e sviluppare nuove fonti di ricavo. Accanto alla tradizionale vendita di veicoli, numerosi produttori hanno introdotto servizi di noleggio a lungo termine, formule di utilizzo flessibile e programmi di abbonamento che consentono ai clienti di

accedere a differenti modelli di automobile attraverso il pagamento di un canone periodico. Tali soluzioni permettono di soddisfare le esigenze di consumatori che desiderano beneficiare dei vantaggi associati all'utilizzo del veicolo senza assumersi gli oneri connessi alla proprietà.

Particolarmente interessante risulta il fenomeno delle *car subscription*, considerato da molti osservatori una delle espressioni più avanzate della servitizzazione nel settore automotive. A differenza delle formule tradizionali di leasing o noleggio, i programmi di abbonamento consentono generalmente una maggiore flessibilità nella scelta e nell'utilizzo del veicolo, offrendo spesso la possibilità di cambiare modello, sospendere il servizio o accedere a differenti livelli di personalizzazione. In questo modo, il valore percepito non deriva esclusivamente dal prodotto utilizzato, ma dall'insieme dei servizi e delle opportunità rese disponibili dall'impresa. Nel segmento automotive di lusso, tali trasformazioni assumono caratteristiche particolarmente interessanti. I clienti appartenenti alle fasce più elevate del mercato attribuiscono infatti crescente importanza alla flessibilità, alla personalizzazione e alla qualità dell'esperienza complessiva. Di conseguenza, modelli basati sull'accesso e sull'utilizzo possono risultare compatibili con le aspettative di una clientela che ricerca esclusività e comodità senza necessariamente attribuire alla proprietà del bene la stessa centralità che caratterizzava le generazioni precedenti.

La servitizzazione consente inoltre alle imprese di sviluppare relazioni più strette e continuative con il cliente. Nel modello tradizionale, il rapporto tendeva a concentrarsi attorno al momento della vendita e agli interventi di assistenza successivi. Nei modelli basati sull'abbonamento o sull'erogazione di servizi continuativi, invece, l'interazione con il consumatore diventa costante e si estende lungo tutto il periodo di utilizzo. Questo permette alle aziende di raccogliere informazioni più dettagliate sulle preferenze e sui comportamenti dei clienti, migliorando la capacità di personalizzare l'offerta e di sviluppare soluzioni sempre più aderenti alle esigenze del mercato.

Dal punto di vista economico, la diffusione di tali modelli contribuisce a modificare la struttura dei ricavi delle imprese automobilistiche. Mentre la vendita tradizionale genera entrate concentrate principalmente nel momento dell'acquisto, i servizi basati su abbonamenti e canoni periodici consentono di sviluppare flussi di ricavo ricorrenti e maggiormente prevedibili nel tempo. Questa caratteristica è considerata particolarmente interessante poiché riduce la dipendenza dalle oscillazioni della domanda e favorisce una maggiore stabilità finanziaria.

L'affermazione di modelli orientati al servizio non implica necessariamente la scomparsa della proprietà privata dell'automobile, soprattutto nel segmento luxury, dove il possesso continua a mantenere un importante valore simbolico ed emozionale. Tuttavia, essa evidenzia la crescente

diversificazione delle modalità attraverso cui i consumatori accedono alla mobilità e testimonia la capacità delle imprese di adattare i propri modelli di business a un contesto caratterizzato da aspettative e comportamenti in continua evoluzione. La servitizzazione si configura quindi come una risposta strategica alle trasformazioni della domanda e contribuisce a ridefinire il ruolo dell'automobile all'interno dell'economia contemporanea.

La diffusione della servitizzazione nel settore automotive è strettamente legata alla crescente digitalizzazione dei prodotti e dei processi aziendali. Se in una prima fase l'integrazione dei servizi riguardava principalmente attività tradizionali quali manutenzione, assistenza e supporto post-vendita, negli ultimi anni l'evoluzione delle tecnologie digitali ha ampliato significativamente le possibilità di creazione del valore, favorendo l'emergere di forme più avanzate di servitizzazione. In questo contesto si afferma il concetto di digital servitization, inteso come il processo attraverso cui le imprese utilizzano tecnologie digitali, software e dati per sviluppare nuovi servizi e rafforzare la propria proposta di valore.³⁹

L'industria automobilistica rappresenta uno degli ambiti nei quali tale fenomeno appare maggiormente evidente. I veicoli contemporanei incorporano una quantità crescente di componenti elettronici, sensori e sistemi software che consentono di raccogliere, elaborare e trasmettere informazioni in tempo reale. Grazie a tali tecnologie, l'automobile evolve progressivamente da prodotto meccanico a piattaforma digitale connessa, capace di generare dati e di supportare una molteplicità di servizi durante tutto il proprio ciclo di vita.

Questa trasformazione ha favorito l'emergere del concetto di software-defined vehicle (SDV), espressione utilizzata per descrivere veicoli le cui funzionalità dipendono sempre più dal software piuttosto che esclusivamente dall'hardware. In passato, l'evoluzione di un'automobile coincideva principalmente con il lancio di nuovi modelli o con modifiche apportate durante i cicli di produzione. Nei veicoli software-defined, invece, molte funzionalità possono essere aggiornate, migliorate o introdotte successivamente alla vendita attraverso aggiornamenti digitali. Tale caratteristica modifica profondamente il rapporto tra produttore e cliente e amplia le opportunità di creazione del valore.

Uno degli strumenti che meglio rappresentano questa evoluzione è costituito dagli aggiornamenti over-the-air (OTA). Attraverso tali sistemi, le imprese possono intervenire da remoto sul software del veicolo, correggere eventuali problematiche, migliorare le prestazioni, introdurre nuove funzionalità e aggiornare i sistemi di sicurezza senza la necessità di recarsi

³⁹ C Kowalkowski e altri, 'Digital Servitization: A Paradigm Shift in Business Models' (2017) Industrial Marketing Management.

presso una concessionaria o un centro assistenza. Il veicolo diventa così un prodotto dinamico, soggetto a un processo di miglioramento continuo che si estende ben oltre il momento dell'acquisto.

Dal punto di vista strategico, questa evoluzione genera implicazioni particolarmente rilevanti. In primo luogo, consente alle imprese di mantenere un contatto costante con il cliente durante l'intero ciclo di vita del prodotto. In secondo luogo, apre la possibilità di sviluppare nuove fonti di ricavo basate sull'erogazione di servizi digitali. Funzionalità avanzate, servizi premium, applicazioni dedicate e aggiornamenti software possono infatti essere offerti attraverso formule di abbonamento o pagamenti periodici, contribuendo a generare flussi di ricavo continuativi e maggiormente prevedibili nel tempo.

La letteratura più recente evidenzia come la digital servitization rappresenti una delle principali opportunità di crescita per le imprese manifatturiere. L'integrazione tra prodotti e servizi digitali consente infatti di aumentare il valore percepito dal cliente, rafforzare la fidelizzazione e migliorare la competitività aziendale. Inoltre, la disponibilità di dati generati dall'utilizzo dei prodotti favorisce una comprensione più approfondita delle esigenze dei consumatori e supporta lo sviluppo di offerte sempre più personalizzate.

Un ruolo centrale in questo processo è svolto proprio dai dati. I veicoli connessi producono una quantità crescente di informazioni relative alle modalità di guida, alle condizioni tecniche del veicolo, ai percorsi effettuati e alle preferenze degli utenti. Se adeguatamente gestiti, tali dati consentono alle imprese di sviluppare servizi innovativi, migliorare l'esperienza del cliente e ottimizzare numerosi processi aziendali. La gestione delle informazioni diventa pertanto una risorsa strategica che affianca gli asset tradizionali dell'industria automobilistica.

Nel segmento automotive di lusso, la digital servitization assume una rilevanza ancora maggiore. I clienti appartenenti alle fasce più elevate del mercato sono generalmente caratterizzati da aspettative particolarmente elevate in termini di qualità del servizio, personalizzazione e innovazione. La possibilità di offrire funzionalità digitali avanzate, servizi esclusivi e aggiornamenti continui rappresenta quindi un importante strumento di differenziazione competitiva. I marchi luxury non competono più soltanto sulla qualità costruttiva o sulle prestazioni dei propri veicoli, ma anche sulla capacità di offrire esperienze digitali coerenti con il posizionamento premium del brand.

La digitalizzazione contribuisce inoltre a rafforzare il legame tra servitizzazione e sostenibilità. Attraverso il monitoraggio continuo dei veicoli e l'utilizzo di strumenti digitali avanzati, le imprese possono infatti migliorare l'efficienza operativa, ridurre gli sprechi e ottimizzare l'utilizzo delle risorse. La cosiddetta green servitization integra quindi obiettivi economici e

ambientali, dimostrando come innovazione tecnologica e sostenibilità possano convergere all'interno di nuovi modelli di business orientati alla creazione di valore nel lungo periodo.

Nel complesso, la digital servitization rappresenta uno dei principali motori della trasformazione in atto nel settore automotive. L'integrazione tra software, dati e servizi sta contribuendo a ridefinire il ruolo dell'automobile, che tende progressivamente a configurarsi come una piattaforma connessa capace di generare valore in modo continuo. Tale evoluzione modifica profondamente le logiche competitive del settore e pone le basi per l'emergere di modelli di business nei quali la relazione con il cliente, l'innovazione digitale e la capacità di sviluppare servizi ad alto valore aggiunto assumono un'importanza crescente.

L'evoluzione verso modelli di business orientati ai servizi assume caratteristiche particolarmente interessanti nel segmento automotive di lusso, dove la creazione del valore non dipende esclusivamente dalle prestazioni del prodotto, ma anche dalla qualità dell'esperienza complessiva offerta al cliente. In questo contesto, la servitizzazione non rappresenta semplicemente un'opportunità per generare nuove fonti di ricavo, ma costituisce uno strumento strategico attraverso il quale rafforzare il posizionamento competitivo del marchio, aumentare la fidelizzazione della clientela e sviluppare relazioni di lungo periodo caratterizzate da elevati livelli di personalizzazione.

A differenza dei costruttori generalisti, i marchi luxury operano in un contesto nel quale il prodotto assume una forte valenza simbolica ed emozionale. L'acquisto di un'automobile di fascia alta non viene generalmente motivato esclusivamente da considerazioni funzionali, ma riflette anche la ricerca di esclusività, prestigio, appartenenza e realizzazione personale. Di conseguenza, la capacità di sviluppare servizi coerenti con tali aspettative rappresenta una componente essenziale della proposta di valore. La servitizzazione consente infatti alle imprese di ampliare il rapporto con il cliente oltre il momento della vendita, creando occasioni continue di interazione che contribuiscono a rafforzare il legame con il marchio.

L'importanza crescente attribuita all'esperienza è strettamente collegata alle trasformazioni della domanda analizzate nel paragrafo precedente. I consumatori contemporanei mostrano infatti una crescente propensione a valutare positivamente le imprese che sono in grado di offrire esperienze distintive e personalizzate lungo l'intero percorso di relazione. In tale prospettiva, il valore percepito non deriva esclusivamente dal possesso del veicolo, ma dall'insieme delle attività, dei servizi e delle interazioni che accompagnano il cliente durante tutte le fasi del ciclo di vita del prodotto.

Le imprese del segmento luxury hanno progressivamente compreso come la costruzione di un ecosistema di servizi rappresenti uno strumento efficace per differenziarsi dalla concorrenza e

rafforzare la propria identità. Tale ecosistema può includere servizi digitali avanzati, programmi di assistenza dedicati, eventi esclusivi, attività di customer engagement, applicazioni personalizzate e numerose altre iniziative finalizzate ad aumentare il valore percepito dal cliente. L'obiettivo non consiste semplicemente nel fornire servizi aggiuntivi, ma nel costruire una relazione continuativa capace di accompagnare il consumatore ben oltre il momento dell'acquisto.

Tra le imprese che hanno investito maggiormente in questa direzione figura Porsche. Negli ultimi anni il marchio tedesco ha sviluppato una strategia orientata alla costruzione di un ecosistema digitale integrato nel quale il veicolo rappresenta soltanto uno degli elementi della proposta di valore complessiva. Attraverso piattaforme dedicate e servizi connessi, Porsche mira a migliorare l'esperienza del cliente, incrementare la personalizzazione e mantenere un'interazione costante con gli utilizzatori dei propri veicoli. Tale approccio risulta coerente con una visione della mobilità sempre più orientata all'integrazione tra prodotto, software e servizi.

Particolarmente significativo appare il ruolo svolto da Porsche Connect, piattaforma che consente agli utenti di accedere a una vasta gamma di funzionalità digitali e servizi connessi. Attraverso applicazioni dedicate, sistemi di navigazione avanzati, servizi remoti e strumenti di gestione del veicolo, il marchio tedesco è in grado di offrire un'esperienza che si estende oltre la dimensione puramente fisica dell'automobile. In questo modo il veicolo diventa parte di un ecosistema digitale più ampio, all'interno del quale la creazione del valore deriva dall'integrazione tra hardware, software e servizi personalizzati.

L'importanza strategica di tali soluzioni emerge chiaramente se si considera che la relazione con il cliente non termina nel momento della consegna del veicolo. Al contrario, essa continua attraverso aggiornamenti software, servizi digitali, nuove funzionalità e attività di supporto che consentono all'impresa di mantenere un contatto costante con l'utilizzatore. Ciò contribuisce non soltanto ad aumentare la soddisfazione del cliente, ma anche a generare nuove opportunità di monetizzazione e di raccolta delle informazioni necessarie per sviluppare offerte sempre più personalizzate.

Una logica simile può essere osservata anche nel caso di Ferrari, sebbene declinata secondo modalità coerenti con le specificità del marchio. La casa di Maranello ha storicamente costruito la propria identità attorno a concetti quali esclusività, performance e tradizione sportiva. Negli ultimi anni, tuttavia, anche Ferrari ha progressivamente ampliato il proprio raggio d'azione oltre la semplice produzione di automobili ad alte prestazioni, sviluppando un ecosistema sempre più articolato di servizi, attività ed esperienze rivolte ai propri clienti.

L'obiettivo perseguito da Ferrari consiste nel rafforzare il rapporto emozionale con il marchio e nel trasformare l'appartenenza alla comunità Ferrari in un'esperienza continuativa. Eventi esclusivi, programmi dedicati ai clienti, attività legate al mondo delle competizioni, servizi di personalizzazione avanzata e iniziative lifestyle contribuiscono a creare un sistema relazionale che va ben oltre la tradizionale logica della vendita del prodotto. In questo caso la servitizzazione assume una dimensione fortemente esperienziale e si integra con gli elementi simbolici che caratterizzano il valore del brand.

La crescente rilevanza dei servizi nel segmento automotive di lusso evidenzia come il concetto stesso di vantaggio competitivo stia progressivamente evolvendo. Se in passato il successo dipendeva prevalentemente dalla capacità di sviluppare prodotti superiori sotto il profilo tecnico, oggi assume crescente importanza la possibilità di offrire un'esperienza complessiva distintiva e difficilmente replicabile dai concorrenti. La qualità del servizio, il livello di personalizzazione, la capacità di integrare strumenti digitali e la costruzione di relazioni durature diventano quindi fattori centrali nella competizione tra i principali marchi del settore. Questa trasformazione modifica profondamente il ruolo delle imprese automobilistiche, che tendono progressivamente a configurarsi come fornitori di esperienze e soluzioni integrate piuttosto che come semplici produttori di veicoli. Il prodotto continua naturalmente a rappresentare il fulcro della proposta di valore, ma viene sempre più frequentemente affiancato da una serie di componenti immateriali che contribuiscono a rafforzarne l'attrattività e a generare nuove opportunità di crescita. In tale prospettiva, la servitizzazione appare destinata a svolgere un ruolo sempre più importante nell'evoluzione strategica del segmento automotive di lusso, contribuendo a ridefinire le modalità attraverso cui il valore viene creato, comunicato e percepito dai consumatori.

Le trasformazioni che hanno interessato il settore automotive negli ultimi anni evidenziano come l'industria stia attraversando una fase di cambiamento che coinvolge simultaneamente tecnologie, modelli di business, comportamenti di consumo e dinamiche competitive. In tale contesto, la servitizzazione non può essere interpretata come un fenomeno isolato, ma rappresenta piuttosto una delle manifestazioni più evidenti di una più ampia evoluzione che sta ridefinendo le modalità attraverso cui le imprese creano e distribuiscono valore. La crescente integrazione tra prodotto, servizio e tecnologia contribuisce infatti a modificare profondamente le logiche tradizionali che hanno caratterizzato il settore automobilistico per gran parte della sua storia.

Uno degli aspetti più significativi di questa trasformazione riguarda il progressivo superamento di una visione centrata esclusivamente sul prodotto. Per decenni il vantaggio competitivo delle

imprese automobilistiche è stato associato principalmente alla capacità di progettare e produrre veicoli superiori dal punto di vista tecnico, qualitativo e prestazionale. Sebbene tali elementi continuino a rappresentare fattori fondamentali di competitività, essi risultano oggi affiancati da nuove dimensioni legate alla qualità dell'esperienza offerta, alla capacità di sviluppare servizi innovativi e alla gestione delle relazioni con il cliente lungo l'intero ciclo di vita del prodotto. La crescente centralità dei servizi è strettamente collegata alle trasformazioni della domanda. Come evidenziato nel paragrafo precedente, i consumatori contemporanei attribuiscono sempre maggiore importanza a elementi quali personalizzazione, flessibilità, sostenibilità e qualità dell'esperienza complessiva. Di conseguenza, le imprese non possono più limitarsi a soddisfare esigenze funzionali, ma devono essere in grado di costruire ecosistemi di valore capaci di rispondere a aspettative sempre più articolate e multidimensionali. La servitizzazione rappresenta pertanto una risposta strategica alle nuove caratteristiche della domanda e contribuisce a rafforzare la capacità delle imprese di differenziarsi all'interno di mercati caratterizzati da una crescente intensità competitiva.

Parallelamente, la digitalizzazione svolge un ruolo fondamentale nel rendere possibile tale evoluzione. Le tecnologie digitali consentono infatti di raccogliere dati, monitorare l'utilizzo dei veicoli, sviluppare servizi personalizzati e mantenere un'interazione continua con il cliente. L'automobile tende progressivamente a configurarsi come una piattaforma connessa, capace di generare valore non soltanto attraverso le proprie caratteristiche fisiche, ma anche mediante le funzionalità digitali e i servizi che la accompagnano. Questo cambiamento contribuisce ad ampliare le opportunità di monetizzazione e favorisce la nascita di modelli economici basati su ricavi ricorrenti e relazioni di lungo periodo.

Dal punto di vista strategico, tale evoluzione modifica profondamente la natura della competizione. Le imprese non competono più esclusivamente sulla base delle prestazioni del prodotto, ma devono confrontarsi anche sul terreno dell'innovazione digitale, della qualità dei servizi e della capacità di costruire relazioni durature con i clienti. La disponibilità di tecnologie avanzate, la gestione efficace dei dati e la creazione di ecosistemi integrati diventano risorse sempre più importanti nella costruzione del vantaggio competitivo. Di conseguenza, la competitività futura dipenderà in misura crescente dalla capacità di integrare competenze tradizionalmente appartenenti al mondo manifatturiero con competenze tipiche delle imprese digitali e dei fornitori di servizi.

Nel segmento automotive di lusso, tali dinamiche assumono una rilevanza ancora maggiore. I marchi premium e luxury operano infatti in un contesto nel quale il valore percepito è fortemente influenzato da elementi immateriali quali reputazione, esclusività, esperienza e

qualità della relazione con il cliente. La servitizzazione consente quindi di rafforzare ulteriormente tali dimensioni, offrendo opportunità significative per aumentare la fidelizzazione della clientela e consolidare il posizionamento competitivo. In questo scenario, la capacità di sviluppare servizi coerenti con l'identità del marchio e con le aspettative dei consumatori diventa un elemento centrale delle strategie aziendali.

L'integrazione tra innovazione tecnologica, elettrificazione, digitalizzazione e servitizzazione evidenzia inoltre come i principali fattori di cambiamento analizzati nel presente capitolo siano strettamente interconnessi. L'elettrificazione favorisce lo sviluppo di nuove architetture tecnologiche; la digitalizzazione consente l'introduzione di servizi avanzati; l'evoluzione della domanda aumenta l'importanza dell'esperienza e della personalizzazione; la servitizzazione trasforma tali elementi in nuove opportunità di creazione del valore. Più che fenomeni separati, essi rappresentano differenti manifestazioni di un unico processo di trasformazione che sta ridefinendo l'intera industria automobilistica.

Alla luce di tali considerazioni, emerge con chiarezza come il settore automotive di lusso si trovi oggi di fronte a una fase di profonda evoluzione strategica. Le imprese sono chiamate a ripensare non soltanto i propri prodotti, ma anche le modalità attraverso cui interagiscono con il mercato, organizzano le proprie attività e costruiscono il vantaggio competitivo. In un contesto caratterizzato da elevata complessità e rapido cambiamento, la capacità di integrare innovazione, sostenibilità, servizi e relazione con il cliente appare destinata a rappresentare uno dei principali fattori di successo nel lungo periodo.

Le trasformazioni analizzate nel corso del capitolo costituiscono pertanto il quadro di riferimento all'interno del quale interpretare le strategie adottate dai principali operatori del settore. Comprendere come le imprese stiano affrontando tali cambiamenti risulta essenziale per valutare la loro capacità di adattamento e di creazione del valore in un mercato in continua evoluzione. In questa prospettiva, l'analisi del caso Porsche consente di osservare concretamente come un marchio leader del segmento automotive di lusso abbia interpretato le principali dinamiche che stanno ridefinendo il settore, sviluppando strategie finalizzate a coniugare tradizione, innovazione e competitività in un contesto caratterizzato da profonde trasformazioni tecnologiche e di mercato.

Capitolo 3 - METODOLOGIA E ANALISI DEL CASO “PORSCHE AG”

3.1 Metodologia della ricerca e approccio di studio (case study)

L'analisi delle trasformazioni che hanno interessato il settore automotive evidenzia come la crescente complessità dello scenario competitivo renda sempre più necessario osservare il comportamento delle singole imprese per comprendere in che modo queste riescano ad adattare le proprie strategie ai cambiamenti del contesto di riferimento. L'evoluzione della domanda, l'accelerazione dell'innovazione tecnologica, la transizione verso la mobilità elettrica, la digitalizzazione dei prodotti e l'affermazione di nuovi modelli di business hanno infatti modificato in maniera significativa le logiche competitive del settore, imponendo alle case automobilistiche un continuo processo di adattamento strategico. In tale prospettiva, l'analisi di un caso aziendale rappresenta uno strumento particolarmente efficace per osservare come le dinamiche descritte nei capitoli precedenti trovino concreta applicazione nella realtà manageriale.

Per tale ragione, il presente capitolo adotta l'approccio del *case study*, metodologia ampiamente utilizzata negli studi di management per analizzare fenomeni complessi all'interno del loro contesto reale. A differenza di metodologie esclusivamente quantitative, il caso di studio consente di approfondire le scelte strategiche adottate da un'impresa, valutandone le motivazioni, le modalità di implementazione e le implicazioni competitive. L'obiettivo non consiste quindi nella formulazione di generalizzazioni statistiche, bensì nella comprensione approfondita di un caso ritenuto particolarmente rappresentativo del fenomeno oggetto di studio.

La scelta di concentrare l'attenzione su Porsche AG deriva dalla posizione che l'azienda occupa all'interno del segmento automotive di lusso e dalla capacità dimostrata negli ultimi anni di affrontare un contesto caratterizzato da profonde trasformazioni senza rinunciare agli elementi distintivi della propria identità. L'impresa rappresenta infatti uno dei principali punti di riferimento del settore premium, avendo costruito nel tempo un modello competitivo fondato sull'integrazione tra innovazione tecnologica, qualità del prodotto, forza del marchio ed elevata redditività. Parallelamente, Porsche ha avviato un articolato processo di evoluzione strategica orientato all'elettrificazione della gamma, alla digitalizzazione dei servizi, alla sostenibilità e allo sviluppo di nuove forme di creazione del valore, configurandosi come un caso

particolarmente significativo per analizzare le trasformazioni in atto nell'industria automobilistica.

L'interesse nei confronti del caso Porsche è ulteriormente giustificato dalla capacità dell'azienda di mantenere un equilibrio tra continuità e cambiamento. Pur operando in un mercato caratterizzato da un'intensificazione della concorrenza e da una crescente pressione verso l'innovazione, il marchio ha saputo preservare gli elementi che ne hanno storicamente determinato il successo, reinterpretandoli alla luce delle nuove esigenze del mercato. L'introduzione di modelli elettrificati, lo sviluppo di servizi digitali, gli investimenti nella sostenibilità e il rafforzamento della relazione con il cliente testimoniano come l'impresa abbia progressivamente ampliato il proprio modello di business, integrando nuove competenze senza compromettere il posizionamento premium che da sempre la contraddistingue. La strategia delineata da Porsche per il prossimo decennio conferma inoltre la volontà dell'azienda di perseguire una crescita orientata all'innovazione, mantenendo al tempo stesso elevati standard di qualità, redditività e valore del marchio.

L'analisi sviluppata nel presente capitolo si basa prevalentemente sull'esame di fonti documentali ufficiali e di dati secondari, selezionati con l'obiettivo di ricostruire in maniera completa il percorso strategico intrapreso da Porsche negli ultimi anni. L'utilizzo di documentazione aziendale rappresenta un elemento particolarmente rilevante, in quanto consente di analizzare direttamente le scelte comunicate dall'impresa, gli obiettivi perseguiti e i risultati conseguiti nel corso del tempo. In particolare, assumono un ruolo centrale i report annuali e di sostenibilità pubblicati da Porsche AG, che costituiscono la principale fonte informativa per l'analisi delle performance economiche, delle strategie di sviluppo e delle iniziative adottate nei principali ambiti di trasformazione aziendale. A tali documenti si affiancano le presentazioni destinate agli investitori, i comunicati ufficiali diffusi attraverso la Porsche Newsroom e la documentazione relativa alla *Strategy 2030*, che descrive le linee guida attraverso cui l'azienda intende affrontare le sfide poste dalla transizione tecnologica e dall'evoluzione del mercato.⁴⁰

L'analisi delle fonti aziendali è stata integrata con la consultazione della letteratura scientifica e dei principali report elaborati da società di consulenza e organismi internazionali operanti nel settore automotive. Tale scelta ha consentito di collocare le strategie di Porsche all'interno di un contesto competitivo più ampio, evitando una lettura limitata alla sola prospettiva aziendale.

⁴⁰ R K Yin, *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6^a edn, Sage 2018); Porsche AG, 'Strategy 2030' (Porsche Newsroom).

I contributi della letteratura hanno infatti permesso di interpretare le decisioni strategiche dell'impresa alla luce dei principali modelli teorici relativi al vantaggio competitivo, alla gestione del brand, all'innovazione e alla servitizzazione, mentre i report di settore hanno fornito un quadro aggiornato delle principali tendenze che stanno interessando l'industria automobilistica, quali l'elettrificazione della mobilità, la digitalizzazione dei prodotti, l'evoluzione delle preferenze dei consumatori e la crescente attenzione verso la sostenibilità ambientale.

La combinazione di tali fonti permette di sviluppare un'analisi caratterizzata da una duplice prospettiva. Da un lato, la documentazione ufficiale di Porsche consente di comprendere gli obiettivi perseguiti dall'azienda e le modalità attraverso cui questi vengono tradotti in decisioni operative e risultati economici. Dall'altro, il confronto con la letteratura e con i dati provenienti da fonti esterne rende possibile valutare criticamente tali strategie, verificando la loro coerenza rispetto ai cambiamenti che stanno interessando il settore automotive nel suo complesso. In questo modo il caso Porsche non viene considerato come un semplice esempio aziendale, ma come uno strumento attraverso il quale analizzare concretamente i processi di trasformazione competitiva descritti nei capitoli precedenti.

È opportuno evidenziare come l'utilizzo di dati secondari presenti alcuni limiti, principalmente riconducibili alla natura delle informazioni disponibili. I documenti pubblicati dall'azienda riflettono inevitabilmente il punto di vista del management e sono finalizzati anche alla comunicazione verso investitori, clienti e altri stakeholder. Per tale motivo, le informazioni contenute nei report ufficiali sono state interpretate tenendo conto del contributo della letteratura scientifica e delle analisi elaborate da soggetti indipendenti, al fine di garantire una valutazione quanto più possibile equilibrata delle strategie adottate. Questo approccio consente di ridurre il rischio di una lettura esclusivamente descrittiva e favorisce un'interpretazione critica delle principali decisioni strategiche assunte da Porsche nel contesto della trasformazione dell'industria automobilistica.

L'approccio adottato consente inoltre di osservare come il vantaggio competitivo non rappresenti un elemento statico, ma il risultato di un processo continuo di adattamento alle trasformazioni del contesto competitivo. Come evidenziato nei capitoli precedenti, il settore automotive sta attraversando una fase di profonda evoluzione nella quale innovazione tecnologica, sostenibilità, digitalizzazione ed evoluzione della domanda stanno modificando in maniera sostanziale le logiche attraverso cui le imprese competono e creano valore. In tale scenario, l'analisi del caso Porsche permette di verificare come tali dinamiche trovino concreta applicazione nelle scelte strategiche di un'impresa che, pur operando in un segmento

caratterizzato da elevati livelli di esclusività e differenziazione, è chiamata a confrontarsi con le medesime sfide che interessano l'intera industria automobilistica.

L'interesse del caso non deriva esclusivamente dai risultati economici conseguiti dall'azienda, ma soprattutto dalla capacità dimostrata nel coniugare innovazione e continuità. Nel corso degli ultimi anni Porsche ha infatti perseguito un percorso di trasformazione orientato a rafforzare la propria competitività attraverso investimenti nell'elettrificazione della gamma, nello sviluppo di servizi digitali, nella sostenibilità dei processi produttivi e nell'introduzione di nuove tecnologie. Parallelamente, l'impresa ha mantenuto inalterati gli elementi che costituiscono il nucleo della propria identità competitiva, continuando a valorizzare aspetti quali le prestazioni sportive, la qualità costruttiva, l'esclusività del marchio e il forte coinvolgimento emotivo che da sempre caratterizza il rapporto con la clientela. La capacità di integrare tali dimensioni rappresenta uno degli aspetti più significativi dell'evoluzione strategica dell'azienda e costituisce uno dei principali motivi della scelta del caso oggetto di studio.

L'analisi sviluppata nelle pagine successive prende in considerazione sia gli aspetti qualitativi sia quelli quantitativi della gestione aziendale. Da un lato, saranno esaminate le principali direttrici strategiche che hanno guidato l'evoluzione di Porsche, approfondendo il posizionamento competitivo, le politiche di innovazione, la gestione del marchio e lo sviluppo di nuovi modelli di creazione del valore. Dall'altro, particolare attenzione sarà dedicata all'analisi delle performance economico-finanziarie, al fine di valutare in quale misura le scelte strategiche adottate abbiano contribuito al mantenimento della redditività e al rafforzamento della posizione competitiva dell'impresa. L'integrazione tra analisi strategica e risultati economici consente infatti di sviluppare una valutazione complessiva della capacità di Porsche di affrontare le trasformazioni che stanno interessando il settore automotive.

L'obiettivo del presente capitolo non è quindi quello di descrivere l'evoluzione storica dell'azienda, bensì di interpretarne le principali decisioni manageriali alla luce del quadro teorico sviluppato nel corso della tesi. Il caso Porsche costituisce infatti un'opportunità per osservare come concetti quali vantaggio competitivo, risorse strategiche, innovazione, brand equity e servitizzazione trovino concreta applicazione nella realtà aziendale, evidenziando le modalità attraverso cui un marchio leader del segmento automotive di lusso sia riuscito ad adattare il proprio modello di business alle nuove condizioni del mercato senza compromettere gli elementi distintivi che ne hanno determinato il successo.

3.2 Posizionamento competitivo e strategia aziendale

L'evoluzione del settore automotive descritta nei capitoli precedenti ha modificato in maniera significativa il contesto competitivo all'interno del quale operano le imprese del segmento premium e luxury. La crescente diffusione della mobilità elettrica, l'accelerazione della digitalizzazione, l'intensificarsi della concorrenza internazionale e il cambiamento delle preferenze dei consumatori hanno imposto ai principali costruttori la necessità di ridefinire le proprie strategie di sviluppo, individuando nuove modalità di creazione del valore senza compromettere gli elementi distintivi che caratterizzano il proprio posizionamento competitivo. In questo scenario, Porsche rappresenta uno degli esempi più significativi di impresa capace di affrontare un processo di trasformazione particolarmente complesso mantenendo elevati livelli di redditività e preservando l'identità che ha storicamente contraddistinto il marchio.

Il posizionamento competitivo di Porsche è il risultato di una strategia costruita nel tempo attorno a un insieme di risorse tangibili e intangibili difficilmente replicabili dai concorrenti. Oltre all'elevata qualità ingegneristica dei propri prodotti, l'azienda ha sviluppato un patrimonio di competenze tecnologiche, capacità progettuali e valore del marchio che rappresentano oggi le principali determinanti del proprio vantaggio competitivo. Tali elementi trovano piena corrispondenza con la prospettiva della Resource Based View, analizzata nel primo capitolo, secondo la quale il successo competitivo deriva dalla disponibilità di risorse caratterizzate da valore, rarità, difficoltà di imitazione e adeguata organizzazione interna. Nel caso di Porsche, tali risorse non si limitano agli asset produttivi o alle tecnologie sviluppate dall'impresa, ma comprendono anche il capitale reputazionale costruito nel corso della propria storia, il know-how accumulato nello sviluppo di vetture sportive ad alte prestazioni e la capacità di trasferire tale patrimonio all'interno dei nuovi progetti di innovazione.

Uno degli aspetti che maggiormente caratterizzano la strategia aziendale riguarda la capacità di coniugare continuità e cambiamento. Pur operando in un settore interessato da profonde trasformazioni, Porsche non ha modificato la propria identità competitiva, ma ha progressivamente adattato il proprio modello di business alle nuove condizioni del mercato. L'innovazione è stata infatti interpretata non come un elemento di discontinuità rispetto alla tradizione aziendale, bensì come uno strumento attraverso cui preservare nel lungo periodo i valori distintivi del marchio. Tale impostazione emerge chiaramente anche dalla *Strategy 2030*, nella quale l'azienda definisce una visione di sviluppo orientata a rafforzare simultaneamente competitività, sostenibilità, innovazione e centralità del cliente. La strategia individua sei direttrici trasversali – Customer, Products, Sustainability, Digitalisation, Organisation e

Transformation – considerate fondamentali per sostenere la crescita futura dell'impresa e consolidarne il vantaggio competitivo.

L'elemento che accomuna tali direttrici strategiche è la volontà di costruire un modello di sviluppo capace di integrare dimensione economica, innovazione tecnologica e sostenibilità. Porsche individua, infatti, nella trasformazione del settore non soltanto una fonte di rischio, ma soprattutto un'opportunità per rafforzare il proprio posizionamento competitivo attraverso investimenti mirati nello sviluppo di nuovi prodotti, nella digitalizzazione dei processi aziendali e nella costruzione di una relazione sempre più diretta con il cliente. In questa prospettiva, la sostenibilità non viene considerata esclusivamente come un obbligo derivante dall'evoluzione normativa, ma come una leva strategica destinata a incidere sulla competitività futura dell'impresa. L'obiettivo dichiarato di raggiungere la neutralità carbonica lungo l'intera catena del valore entro il 2030 e di mantenere, allo stesso tempo, elevati livelli di redditività testimonia la volontà dell'azienda di perseguire una crescita sostenibile sia sotto il profilo ambientale sia sotto quello economico.

La strategia perseguita da Porsche evidenzia inoltre una forte attenzione verso la capacità di anticipare l'evoluzione della domanda. Come osservato nel secondo capitolo, i consumatori del segmento luxury attribuiscono un'importanza crescente alla qualità dell'esperienza, ai servizi digitali e alla personalizzazione dell'offerta. La risposta dell'azienda si traduce nello sviluppo di un ecosistema integrato nel quale il veicolo rappresenta soltanto uno degli elementi della proposta di valore. Attraverso l'integrazione tra prodotti, servizi connessi e piattaforme digitali, Porsche mira a rafforzare la relazione con il cliente lungo l'intero ciclo di vita del prodotto, sviluppando nuove opportunità di fidelizzazione e di creazione del valore che superano il tradizionale modello basato esclusivamente sulla vendita dell'automobile.

L'evoluzione della strategia aziendale di Porsche negli ultimi anni evidenzia come l'impresa abbia progressivamente adattato il proprio modello competitivo alle profonde trasformazioni che stanno interessando il settore automotive, mantenendo al tempo stesso una forte coerenza con i valori che hanno storicamente caratterizzato il marchio. Piuttosto che perseguire una strategia di cambiamento radicale, l'azienda ha scelto un percorso di evoluzione graduale, orientato a integrare nuove tecnologie, nuovi servizi e nuovi modelli organizzativi senza compromettere gli elementi distintivi che costituiscono il proprio patrimonio competitivo. Tale approccio ha consentito a Porsche di affrontare la transizione verso la mobilità del futuro preservando la propria identità di costruttore di vetture sportive di lusso e rafforzando ulteriormente il valore del brand.

La Strategy 2030 rappresenta il principale riferimento attraverso cui interpretare questa evoluzione. Nel documento strategico l'azienda individua una visione di lungo periodo basata sull'obiettivo di consolidare la propria posizione come marchio di riferimento per coloro che ricercano innovazione, prestazioni ed esclusività, perseguendo contemporaneamente obiettivi di sostenibilità ambientale, crescita economica e sviluppo organizzativo. La trasformazione viene quindi interpretata come un processo che coinvolge l'intera impresa e non esclusivamente l'introduzione di nuove tecnologie. La strategia aziendale integra infatti dimensioni differenti, tra cui l'innovazione di prodotto, la digitalizzazione, il rafforzamento della relazione con il cliente, la sostenibilità lungo la catena del valore e l'evoluzione delle competenze interne, delineando un modello di sviluppo orientato alla creazione di valore nel lungo periodo.

Un aspetto particolarmente significativo riguarda la centralità attribuita al cliente all'interno della strategia aziendale. Porsche riconosce infatti come il vantaggio competitivo non dipenda più esclusivamente dalle caratteristiche tecniche del prodotto, ma anche dalla capacità di offrire un'esperienza distintiva durante l'intero ciclo di relazione con il consumatore. In tale prospettiva, il cliente non rappresenta semplicemente il destinatario finale dell'offerta, bensì il punto di riferimento attorno al quale vengono progettati prodotti, servizi e processi aziendali. Lo sviluppo di una relazione continuativa, supportata da servizi digitali, piattaforme connesse e nuove modalità di interazione, riflette pienamente le trasformazioni della domanda analizzate nel secondo capitolo e conferma il progressivo superamento di una concezione tradizionale dell'automobile come bene esclusivamente materiale.

Parallelamente, Porsche ha individuato nell'innovazione uno dei principali strumenti per consolidare la propria competitività in un mercato caratterizzato da cambiamenti sempre più rapidi. Tale orientamento non si limita allo sviluppo di nuovi modelli, ma coinvolge l'intero sistema aziendale, interessando i processi produttivi, le tecnologie digitali, i servizi offerti al cliente e le modalità di organizzazione interna. La crescente importanza attribuita alla ricerca e sviluppo, alla digitalizzazione e all'intelligenza artificiale evidenzia la volontà dell'impresa di sviluppare competenze che possano rappresentare un vantaggio competitivo anche nel medio e lungo periodo. In questo senso, la strategia perseguita da Porsche appare pienamente coerente con la prospettiva della Resource Based View, secondo la quale il mantenimento della competitività dipende dalla capacità dell'impresa di sviluppare risorse e competenze distintive difficilmente imitabili dai concorrenti.

Un ulteriore elemento di interesse riguarda il modo in cui Porsche interpreta il concetto di sostenibilità. A differenza di quanto avvenuto in passato, la sostenibilità non viene considerata esclusivamente come una risposta agli obblighi normativi o alle crescenti aspettative della

società, ma come una componente integrante della strategia competitiva. L'obiettivo di raggiungere la neutralità carbonica lungo l'intera catena del valore entro il 2030, gli investimenti nell'elettrificazione della gamma, l'attenzione verso l'economia circolare e la promozione di partnership finalizzate allo sviluppo di carburanti sintetici dimostrano come l'impresa persegua una visione della sostenibilità strettamente collegata alla creazione di valore e al mantenimento della competitività futura.

Particolarmente significativa appare anche la scelta di mantenere una strategia di crescita fortemente orientata alla redditività piuttosto che ai volumi di vendita. In un contesto nel quale numerosi costruttori hanno privilegiato politiche espansive finalizzate ad aumentare rapidamente le quote di mercato, Porsche ha continuato a perseguire una logica basata sulla valorizzazione del marchio, sulla limitazione dell'offerta e sul mantenimento di elevati livelli di marginalità. Tale impostazione riflette una precisa scelta strategica, coerente con il posizionamento premium dell'azienda e con la volontà di preservare nel tempo l'esclusività del brand. La crescita viene quindi perseguita non attraverso l'aumento indiscriminato delle vendite, ma mediante l'incremento del valore generato da ciascun prodotto e dal complesso delle esperienze offerte ai clienti, rafforzando ulteriormente la sostenibilità economica del modello di business.

La transizione verso la mobilità elettrica rappresenta uno degli elementi che maggiormente caratterizzano l'evoluzione recente della strategia di Porsche. A differenza di numerosi costruttori che hanno interpretato l'elettrificazione come una risposta prevalentemente dettata dall'evoluzione normativa, l'azienda ha progressivamente integrato tale processo all'interno di una visione strategica più ampia, nella quale innovazione tecnologica, sostenibilità e mantenimento del posizionamento competitivo risultano strettamente interconnessi. L'obiettivo perseguito non consiste esclusivamente nell'ampliamento dell'offerta di veicoli elettrici, ma nella costruzione di un modello di sviluppo capace di coniugare prestazioni, esclusività e responsabilità ambientale, preservando gli elementi che hanno storicamente contribuito al successo del marchio.

La decisione di investire con continuità nell'elettrificazione della gamma trova concreta espressione nel percorso delineato dalla Strategy 2030, che individua nella mobilità a basse emissioni uno dei principali pilastri della competitività futura. Porsche prevede infatti che entro il 2030 oltre l'80% delle vetture consegnate sarà costituito da modelli elettrici o ibridi plug-in, confermando la volontà di guidare il processo di trasformazione del segmento delle vetture sportive di lusso senza rinunciare alle caratteristiche distintive del brand. Parallelamente, l'azienda continua a investire nello sviluppo degli eFuels, considerati una soluzione

complementare all'elettrificazione per ridurre l'impatto ambientale dei motori a combustione interna e preservare il patrimonio automobilistico esistente. Tale approccio evidenzia come Porsche abbia scelto di perseguire una strategia tecnologicamente aperta, evitando di concentrare tutte le proprie risorse su un'unica soluzione e mantenendo un elevato grado di flessibilità rispetto all'evoluzione del mercato e del quadro normativo.

L'introduzione della Taycan ha rappresentato una delle tappe più significative di questo percorso. Il primo modello completamente elettrico sviluppato da Porsche non ha costituito soltanto l'ampliamento della gamma, ma ha assunto un valore strategico molto più ampio, dimostrando come fosse possibile trasferire nel mondo della mobilità elettrica gli elementi che da sempre identificano il marchio: elevate prestazioni, dinamica di guida, qualità costruttiva e forte contenuto tecnologico. La Taycan ha inoltre consentito all'azienda di acquisire competenze fondamentali nello sviluppo di piattaforme elettriche, software di gestione dell'energia e sistemi digitali avanzati, creando le basi per l'evoluzione dell'intera gamma di prodotti.

Negli anni successivi Porsche ha progressivamente esteso tale strategia ad altri modelli, accelerando gli investimenti nello sviluppo di una gamma sempre più orientata all'elettrificazione. L'introduzione della Macan completamente elettrica rappresenta un ulteriore passaggio significativo in questo percorso, poiché interessa uno dei modelli di maggiore rilevanza commerciale per l'azienda. Tale scelta evidenzia come la transizione energetica non riguardi esclusivamente modelli di nicchia o fortemente innovativi, ma coinvolga progressivamente i prodotti che contribuiscono in misura maggiore ai risultati economici dell'impresa. In questo modo Porsche dimostra la volontà di integrare l'elettrificazione all'interno della propria strategia di crescita, mantenendo elevati standard qualitativi e salvaguardando la redditività del business.

È tuttavia importante osservare come la strategia perseguita dall'azienda non coincida con una sostituzione immediata dei motori tradizionali. Porsche continua infatti ad adottare un approccio definito multi-powertrain, sviluppando parallelamente motorizzazioni elettriche, ibride e a combustione interna, nella convinzione che la transizione verso la mobilità sostenibile non seguirà tempi uniformi nei diversi mercati internazionali. Le differenti condizioni infrastrutturali, l'evoluzione della domanda e le politiche pubbliche adottate nei principali Paesi rendono infatti necessario mantenere una certa flessibilità strategica, evitando di vincolare il proprio modello di business a uno scenario tecnologico ancora in fase di consolidamento. Questa impostazione consente all'azienda di rispondere con maggiore efficacia alle differenti esigenze dei clienti, riducendo al tempo stesso i rischi connessi a una trasformazione particolarmente rapida del settore.

Dal punto di vista competitivo, tale approccio appare coerente con la volontà di preservare il posizionamento premium del marchio. L'elettrificazione non viene infatti utilizzata come leva per incrementare rapidamente i volumi di vendita, bensì come strumento per rafforzare la capacità dell'impresa di offrire prodotti innovativi, tecnologicamente avanzati e coerenti con le aspettative della propria clientela. La competitività di Porsche continua quindi a fondarsi sulla qualità dell'offerta e sulla capacità di differenziazione piuttosto che sulla competizione di prezzo, confermando una strategia orientata alla creazione di valore più che all'espansione quantitativa del mercato.

La trasformazione intrapresa da Porsche non riguarda tuttavia esclusivamente l'evoluzione delle motorizzazioni, ma interessa più in generale il ruolo che l'automobile assume all'interno dell'esperienza del cliente. Come evidenziato nel secondo capitolo, la crescente digitalizzazione del settore automotive sta progressivamente modificando il concetto stesso di prodotto, che tende a configurarsi sempre più come una piattaforma tecnologica in grado di integrare software, servizi e funzionalità connesse. Porsche ha interpretato questa evoluzione investendo nello sviluppo di un ecosistema digitale finalizzato ad ampliare il valore offerto al cliente ben oltre le caratteristiche fisiche del veicolo. La digitalizzazione diventa quindi parte integrante della strategia competitiva dell'impresa e contribuisce a rafforzare il processo di differenziazione che caratterizza il marchio.

All'interno della Strategy 2030, la digitalizzazione viene infatti identificata come una delle principali direttrici di sviluppo dell'azienda. L'obiettivo non consiste solamente nell'introdurre nuove tecnologie digitali nei prodotti, ma anche nel costruire competenze interne, sviluppare piattaforme aperte, accelerare il tempo di introduzione sul mercato delle innovazioni e utilizzare in maniera sempre più efficace i dati generati dai veicoli e dai clienti. Tale orientamento evidenzia come Porsche consideri il software e la gestione delle informazioni risorse strategiche fondamentali per sostenere la competitività futura, in un contesto nel quale il valore dell'automobile dipende sempre meno dalle sole componenti meccaniche e sempre più dall'integrazione tra hardware, software e servizi digitali.

Questa impostazione risulta pienamente coerente con le dinamiche che stanno interessando l'intera industria automobilistica. La diffusione dei veicoli connessi, degli aggiornamenti over-the-air e dei servizi digitali personalizzati consente infatti alle imprese di mantenere un rapporto costante con il cliente anche dopo la vendita del veicolo. Nel caso di Porsche, tale relazione si traduce nello sviluppo di servizi che migliorano l'esperienza di utilizzo dell'automobile, incrementano il livello di personalizzazione e favoriscono una maggiore integrazione tra il veicolo e l'ambiente digitale nel quale opera il consumatore. In questo modo, il momento

dell'acquisto non rappresenta più il termine della relazione commerciale, ma l'inizio di un percorso continuativo attraverso il quale l'azienda può creare nuovo valore e consolidare la fedeltà della clientela.

Dal punto di vista strategico, tale evoluzione produce effetti rilevanti anche sul modello di business. L'integrazione tra prodotto e servizi digitali consente infatti di sviluppare nuove fonti di ricavo, rafforzare la fidelizzazione dei clienti e raccogliere informazioni preziose sui comportamenti di utilizzo dei veicoli. I dati generati dalle automobili permettono all'impresa di comprendere meglio le esigenze della clientela, migliorare i prodotti futuri e sviluppare servizi sempre più aderenti alle aspettative del mercato. In questa prospettiva, la digitalizzazione non rappresenta esclusivamente un investimento tecnologico, ma una leva competitiva destinata a incidere direttamente sulla capacità dell'impresa di innovare e di mantenere relazioni durature con i propri clienti.

Un ulteriore elemento che caratterizza la strategia di Porsche riguarda la capacità di perseguire l'innovazione mantenendo una rigorosa disciplina economico-finanziaria. La trasformazione del settore richiede infatti investimenti particolarmente significativi nello sviluppo di nuove piattaforme, software, tecnologie di elettrificazione e competenze digitali. Nonostante tali esigenze, l'azienda continua a perseguire obiettivi di elevata redditività, considerandoli un elemento imprescindibile della propria strategia di lungo periodo. La volontà di mantenere un ritorno sulle vendite pari almeno al 15% testimonia come Porsche non interpreti crescita e redditività come obiettivi alternativi, bensì come dimensioni complementari di un unico modello di sviluppo orientato alla creazione di valore sostenibile.

Questa impostazione consente di comprendere uno degli aspetti che maggiormente differenziano Porsche rispetto a numerosi concorrenti. In un periodo caratterizzato da profonde trasformazioni tecnologiche e da elevati livelli di incertezza, molte imprese hanno privilegiato strategie orientate all'espansione dei volumi di vendita o all'acquisizione di quote di mercato, accettando una significativa riduzione della redditività nel breve periodo. Porsche ha invece perseguito una strategia differente, fondata sul mantenimento della redditività, sulla valorizzazione del marchio e sulla selezione di investimenti coerenti con il proprio posizionamento competitivo. Tale approccio conferma come il vantaggio competitivo dell'azienda non derivi esclusivamente dalla capacità di innovare, ma anche dall'abilità di integrare innovazione, disciplina finanziaria e valorizzazione delle risorse distintive all'interno di una strategia coerente e orientata al lungo periodo.

L'efficacia della strategia perseguita da Porsche può essere valutata anche alla luce della capacità dell'azienda di adattarsi a uno scenario competitivo caratterizzato da un elevato livello

di incertezza. Negli ultimi anni il settore automotive ha infatti dovuto confrontarsi con una molteplicità di fattori che hanno inciso in maniera significativa sulle decisioni strategiche delle imprese: l'instabilità geopolitica, le tensioni commerciali internazionali, l'aumento dei costi delle materie prime, le difficoltà nelle catene di approvvigionamento, il rallentamento della domanda in alcuni mercati chiave e un processo di elettrificazione che si è sviluppato con intensità differenti a seconda delle aree geografiche. In un contesto così dinamico, la capacità di adattare tempestivamente le proprie strategie rappresenta una componente essenziale del vantaggio competitivo.

Uno dei mercati che ha maggiormente influenzato le decisioni strategiche di Porsche è rappresentato dalla Cina, tradizionalmente uno dei principali mercati per il segmento premium e luxury. Negli ultimi anni, tuttavia, il progressivo rafforzamento dei costruttori locali, la crescente competitività dei produttori di veicoli elettrici e il rallentamento della domanda hanno modificato sensibilmente le condizioni competitive. L'azienda ha quindi evitato di perseguire una strategia orientata esclusivamente all'incremento dei volumi di vendita, preferendo preservare il proprio posizionamento premium e mantenere elevati livelli di redditività. Tale scelta evidenzia come Porsche continui a considerare il valore del marchio e la redditività di lungo periodo elementi prioritari rispetto alla conquista di quote di mercato attraverso politiche commerciali particolarmente aggressive.

Anche il mercato statunitense continua a rappresentare un'area strategica di primaria importanza per il gruppo, pur in presenza di nuove criticità derivanti dall'evoluzione del quadro commerciale internazionale. Le recenti misure tariffarie introdotte negli Stati Uniti hanno infatti determinato un incremento dei costi operativi e hanno contribuito a ridurre la redditività nel breve periodo. Parallelamente, il rallentamento della crescita della domanda di veicoli completamente elettrici nel segmento luxury ha indotto Porsche a riconsiderare alcuni aspetti della propria strategia industriale, confermando la volontà di mantenere una gamma articolata capace di rispondere alle differenti esigenze dei mercati internazionali. L'azienda ha quindi avviato un processo di riallineamento del portafoglio prodotti e della propria organizzazione industriale, con l'obiettivo di rafforzare la resilienza del modello di business e preservare la competitività nel lungo periodo.

Le decisioni adottate evidenziano come Porsche interpreti la pianificazione strategica non come un insieme rigido di obiettivi prefissati, ma come un processo dinamico caratterizzato dalla capacità di adattarsi all'evoluzione del contesto competitivo. La revisione delle priorità industriali, gli interventi finalizzati al contenimento dei costi e il progressivo adeguamento della gamma dimostrano una significativa flessibilità manageriale, elemento che la letteratura

identifica tra le principali caratteristiche delle imprese capaci di mantenere un vantaggio competitivo in ambienti ad elevata complessità. Piuttosto che perseguire una strategia uniforme a livello globale, Porsche tende infatti a differenziare le proprie decisioni in funzione delle specificità dei diversi mercati, cercando di conciliare gli obiettivi di crescita con il mantenimento della redditività e della forza del marchio.

Un aspetto particolarmente rilevante riguarda inoltre la gestione degli investimenti. Nonostante il contesto economico meno favorevole e le pressioni derivanti dalla transizione tecnologica, Porsche continua a destinare risorse significative alla ricerca e sviluppo e agli investimenti industriali. Nel primo trimestre del 2026, ad esempio, gli investimenti in ricerca e sviluppo e quelli destinati alle immobilizzazioni hanno continuato a rappresentare una quota rilevante dei ricavi automotive, confermando la volontà dell'impresa di privilegiare una prospettiva di lungo periodo rispetto al conseguimento di risultati immediati. Tale orientamento riflette una visione strategica coerente con quanto emerso nei capitoli precedenti, secondo cui l'innovazione costituisce una delle principali determinanti del vantaggio competitivo sostenibile e richiede investimenti costanti nel tempo.

Nel complesso, l'analisi delle scelte strategiche adottate da Porsche evidenzia come la competitività dell'impresa non derivi dalla semplice capacità di reagire ai cambiamenti del mercato, ma dalla possibilità di anticiparne l'evoluzione, adattando progressivamente il proprio modello di business senza compromettere gli elementi distintivi del marchio. La combinazione tra innovazione tecnologica, disciplina finanziaria, attenzione alla sostenibilità e valorizzazione della relazione con il cliente rappresenta il fondamento di una strategia orientata non soltanto alla crescita dimensionale, ma soprattutto alla creazione di valore nel lungo periodo. È proprio questa capacità di integrare continuità e trasformazione che consente a Porsche di mantenere una posizione di riferimento all'interno del segmento automotive di lusso, nonostante le profonde trasformazioni che stanno interessando l'intera industria.

La capacità di Porsche di mantenere una posizione di leadership nel segmento automotive di lusso è strettamente collegata anche all'evoluzione del proprio modello di business. Come evidenziato nei capitoli precedenti, i profondi cambiamenti che stanno interessando il settore hanno progressivamente modificato il concetto stesso di valore, che non deriva più esclusivamente dalla qualità del prodotto, ma dalla capacità dell'impresa di offrire un sistema integrato di esperienze, servizi e soluzioni in grado di accompagnare il cliente durante l'intero ciclo di vita dell'automobile. In questo scenario Porsche ha progressivamente ampliato la propria proposta di valore, affiancando alla tradizionale eccellenza ingegneristica una crescente

attenzione verso i servizi digitali, la personalizzazione dell'offerta e la costruzione di relazioni continuative con la clientela.

Questa evoluzione non rappresenta un cambiamento della filosofia aziendale, bensì un'estensione del modello competitivo che ha storicamente caratterizzato il marchio. L'automobile continua, infatti, a costituire il fulcro dell'offerta Porsche, ma viene progressivamente inserita all'interno di un ecosistema più ampio, nel quale assumono crescente rilevanza i servizi connessi, le piattaforme digitali, le applicazioni dedicate e tutte quelle iniziative finalizzate a migliorare l'esperienza complessiva del cliente. Tale impostazione consente all'azienda di aumentare il valore percepito dell'offerta senza modificare gli elementi che hanno contribuito alla costruzione della propria identità competitiva, rafforzando al tempo stesso le opportunità di differenziazione rispetto ai principali concorrenti.

Dal punto di vista manageriale, questa strategia risponde all'esigenza di sviluppare un modello di business maggiormente resiliente rispetto ai cambiamenti del mercato. L'integrazione tra prodotto e servizi permette infatti di diversificare le modalità di creazione del valore e di ridurre la dipendenza dalla sola vendita del veicolo. Attraverso l'offerta di servizi digitali, aggiornamenti software, funzionalità connesse e soluzioni personalizzate, Porsche è in grado di mantenere un rapporto costante con il cliente anche successivamente all'acquisto, generando nuove occasioni di interazione e rafforzando il livello di fidelizzazione. Tale evoluzione risulta pienamente coerente con il processo di servitizzazione analizzato nel secondo capitolo e conferma come anche nel segmento luxury il vantaggio competitivo derivi sempre più dalla capacità di costruire relazioni di lungo periodo piuttosto che dalla semplice transazione commerciale.

L'ampliamento del modello di business si riflette anche nella crescente attenzione rivolta alla personalizzazione. Nel segmento premium e luxury, infatti, il valore percepito è strettamente influenzato dalla possibilità di configurare il prodotto secondo le preferenze individuali del cliente. Porsche ha investito significativamente nello sviluppo di programmi di personalizzazione che consentono di intervenire su numerosi elementi estetici e funzionali del veicolo, offrendo un elevato grado di esclusività e contribuendo ad accrescere il coinvolgimento emotivo del consumatore. La personalizzazione assume pertanto una duplice funzione strategica: da un lato incrementa il valore economico di ciascun veicolo venduto, dall'altro rafforza ulteriormente il legame tra il cliente e il marchio, rendendo più difficile il passaggio verso brand concorrenti.

Un ulteriore elemento distintivo riguarda la capacità dell'azienda di sviluppare un sistema di partnership coerente con i propri obiettivi strategici. La crescente complessità tecnologica che

caratterizza il settore automotive rende infatti sempre più difficile per un singolo costruttore sviluppare internamente tutte le competenze necessarie per affrontare le sfide dell'elettrificazione, della digitalizzazione e della connettività. Per questa ragione Porsche ha progressivamente rafforzato la collaborazione con numerosi partner industriali e tecnologici, sviluppando sinergie finalizzate ad accelerare i processi di innovazione e a condividere competenze altamente specialistiche. La partecipazione a progetti relativi allo sviluppo delle infrastrutture di ricarica, l'investimento nelle tecnologie digitali e la collaborazione con altre società del Gruppo Volkswagen testimoniano come la competitività dell'impresa derivi sempre più dalla capacità di operare all'interno di un ecosistema di innovazione piuttosto che attraverso una logica esclusivamente autonoma. La stessa Strategy 2030 attribuisce un ruolo centrale alle partnership strategiche e allo sviluppo di competenze digitali, considerate elementi fondamentali per sostenere la competitività futura dell'azienda.

L'insieme di queste scelte evidenzia come Porsche abbia progressivamente trasformato il proprio modello competitivo senza alterarne i principi fondamentali. L'impresa continua, infatti, a competere attraverso la qualità dei propri prodotti, l'eccellenza ingegneristica e il valore del marchio, ma integra tali elementi con nuove fonti di vantaggio competitivo legate ai servizi, alla digitalizzazione, alla sostenibilità e alla capacità di costruire relazioni continuative con il cliente. Tale evoluzione dimostra come il mantenimento della leadership nel segmento automotive di lusso richieda oggi non soltanto la capacità di realizzare automobili tecnologicamente avanzate, ma anche quella di sviluppare un modello di business sufficientemente flessibile da adattarsi alle trasformazioni del mercato senza perdere la coerenza con la propria identità strategica.

L'analisi delle strategie adottate da Porsche evidenzia come il vantaggio competitivo dell'azienda non sia riconducibile a una singola decisione manageriale, bensì alla capacità di integrare in maniera coerente una pluralità di fattori tra loro complementari. La competitività dell'impresa deriva infatti dalla combinazione di risorse tecnologiche, competenze organizzative, capacità di innovazione e forza del marchio, che nel corso degli anni sono state progressivamente sviluppate e rafforzate attraverso investimenti continui e una visione strategica orientata al lungo periodo. Tale impostazione risulta pienamente coerente con il modello teorico della Resource Based View, secondo cui il successo competitivo non dipende esclusivamente dalla posizione occupata nel mercato, ma soprattutto dalla disponibilità di risorse distintive che i concorrenti difficilmente riescono a replicare.

Nel caso di Porsche, tali risorse assumono prevalentemente una natura immateriale. L'elevata reputazione del marchio, il patrimonio di competenze ingegneristiche maturato nello sviluppo

di vetture sportive, la capacità di innovare senza compromettere la propria identità e il rapporto di fiducia costruito nel tempo con la clientela rappresentano asset strategici che consentono all'impresa di mantenere un posizionamento difficilmente imitabile. A questi elementi si aggiungono competenze sviluppate più recentemente, come la progettazione di architetture elettriche, la gestione dei sistemi digitali, l'integrazione del software all'interno dei veicoli e la capacità di utilizzare i dati per migliorare continuamente prodotti e servizi. L'insieme di tali risorse costituisce un patrimonio competitivo che si è progressivamente ampliato, permettendo all'azienda di affrontare la trasformazione del settore senza rinunciare ai propri elementi distintivi.

Particolarmente interessante appare il modo in cui Porsche ha gestito il delicato equilibrio tra innovazione e conservazione dell'identità del marchio. In numerosi casi, infatti, i processi di trasformazione tecnologica possono determinare un indebolimento degli elementi che hanno contribuito alla costruzione del vantaggio competitivo di un'impresa. Nel caso di Porsche è invece possibile osservare un percorso differente. L'introduzione di nuove tecnologie, l'espansione dei servizi digitali e l'elettrificazione della gamma sono state sviluppate cercando di preservare quelle caratteristiche – prestazioni, qualità costruttiva, esclusività ed esperienza di guida – che rappresentano il nucleo della proposta di valore dell'azienda. Tale capacità di innovare mantenendo continuità con il proprio patrimonio competitivo costituisce probabilmente uno degli aspetti più significativi della strategia perseguita negli ultimi anni.

Un ulteriore elemento che contribuisce al mantenimento del vantaggio competitivo riguarda l'approccio adottato nella gestione del portafoglio prodotti. Porsche ha infatti evitato una diversificazione eccessivamente ampia, privilegiando una crescita selettiva e concentrando gli investimenti su modelli ritenuti coerenti con il proprio posizionamento. Tale scelta ha consentito all'azienda di mantenere elevati standard qualitativi, evitare fenomeni di diluizione del marchio e preservare l'esclusività percepita dai consumatori. Anche l'introduzione di nuovi modelli, come la Taycan o la Macan elettrica, è stata gestita seguendo questa logica, privilegiando la coerenza strategica rispetto alla ricerca di una rapida espansione dei volumi di vendita.

Questa impostazione trova conferma anche nelle più recenti decisioni del management. Di fronte a un contesto caratterizzato da un rallentamento della domanda di veicoli elettrici in alcuni mercati e da un incremento dell'incertezza economica internazionale, Porsche ha ribadito la volontà di mantenere un approccio orientato al valore piuttosto che ai volumi. L'azienda, pertanto, continua a privilegiare la redditività, la qualità dell'offerta e la soddisfazione della clientela, ritenendo che tali elementi rappresentino condizioni essenziali per sostenere la

competitività nel lungo periodo. Questa visione appare coerente con quanto dichiarato dal management nelle più recenti comunicazioni agli investitori, nelle quali viene confermata la volontà di perseguire una crescita sostenibile, supportata da investimenti selettivi e da un costante rafforzamento delle competenze tecnologiche e organizzative.

Nel complesso, l'analisi della strategia aziendale evidenzia come Porsche abbia sviluppato un modello competitivo fondato sulla capacità di adattarsi ai cambiamenti del contesto senza modificare gli elementi che ne hanno storicamente determinato il successo. La trasformazione del settore automotive non viene interpretata come un fattore di discontinuità, ma come un'opportunità per valorizzare ulteriormente le proprie competenze distintive, integrando innovazione, sostenibilità e digitalizzazione all'interno di una strategia coerente con il posizionamento premium del marchio. È proprio questa continuità strategica, unita alla capacità di anticipare l'evoluzione del mercato, che consente all'azienda di mantenere un vantaggio competitivo in un settore caratterizzato da cambiamenti sempre più rapidi e da una crescente intensità concorrenziale.

L'analisi condotta evidenzia come la strategia perseguita da Porsche negli ultimi anni non possa essere interpretata come una semplice risposta ai cambiamenti che stanno interessando il settore automotive, bensì come un processo di evoluzione pianificato e coerente con il posizionamento competitivo dell'impresa. L'azienda ha infatti dimostrato la capacità di integrare le principali direttrici di trasformazione – elettrificazione, digitalizzazione, sostenibilità e innovazione organizzativa – all'interno di un modello di sviluppo che continua a valorizzare gli elementi distintivi del marchio. Tale approccio ha consentito di affrontare una fase di profondo cambiamento senza compromettere i valori che da sempre identificano Porsche nel panorama dell'automotive di lusso.

La competitività dell'impresa appare oggi fondata sulla capacità di coniugare obiettivi di breve e di lungo periodo. Da un lato, Porsche continua a perseguire elevati livelli di redditività attraverso una gestione attenta dei costi, una politica di investimenti selettiva e un'offerta orientata ai segmenti a maggiore valore aggiunto. Dall'altro, l'azienda investe con continuità nello sviluppo di tecnologie innovative, nella digitalizzazione dei processi, nella sostenibilità e nella formazione delle competenze necessarie per affrontare le trasformazioni future. L'equilibrio tra queste due dimensioni rappresenta uno degli elementi che maggiormente caratterizzano la strategia aziendale e contribuisce a spiegare la capacità dell'impresa di mantenere una posizione di leadership in un settore caratterizzato da elevata competitività e da un contesto in continua evoluzione.

Alla luce delle considerazioni sviluppate, emerge come il vantaggio competitivo di Porsche non derivi esclusivamente dalla qualità dei prodotti o dalla notorietà del marchio, ma dalla capacità di integrare risorse, competenze e scelte strategiche all'interno di un modello di business coerente e orientato al lungo periodo. Le trasformazioni che stanno interessando il settore automotive hanno infatti modificato le modalità attraverso cui il valore viene creato e percepito dai consumatori, rendendo sempre più importante la capacità delle imprese di sviluppare relazioni continuative, investire nell'innovazione e adattarsi con rapidità ai cambiamenti del contesto competitivo. Porsche sembra aver interpretato tale evoluzione attraverso una strategia che non rinnega la propria tradizione, ma la utilizza come punto di partenza per costruire nuove forme di competitività.

L'insieme delle scelte analizzate conferma quindi come il percorso intrapreso dall'azienda non sia riconducibile a singole iniziative o a interventi isolati, ma rappresenti l'espressione di una visione strategica unitaria nella quale innovazione, sostenibilità, digitalizzazione e valorizzazione del marchio costituiscono componenti strettamente interdipendenti. È proprio questa capacità di mantenere una visione integrata dello sviluppo aziendale che consente a Porsche di affrontare le sfide poste dalla trasformazione dell'industria automobilistica preservando al tempo stesso la solidità del proprio posizionamento competitivo.

La capacità di preservare nel tempo tale posizionamento competitivo è favorita anche dalla particolare configurazione industriale nella quale opera Porsche. Pur mantenendo una forte autonomia nella definizione delle proprie strategie di prodotto, di mercato e di sviluppo del marchio, l'azienda beneficia infatti dell'appartenenza al Gruppo Volkswagen, una delle principali realtà automobilistiche a livello mondiale. Tale configurazione rappresenta un elemento di rilevante importanza strategica, poiché consente di coniugare l'esclusività e la flessibilità tipiche di un marchio luxury con le economie di scala, le competenze tecnologiche e la capacità di investimento proprie di un grande gruppo industriale.

In un settore caratterizzato da investimenti sempre più consistenti nello sviluppo di piattaforme elettriche, software, sistemi di connettività e tecnologie per la guida assistita, la possibilità di condividere risorse e competenze costituisce una leva competitiva di primaria importanza. Porsche può infatti accedere a conoscenze tecnologiche, infrastrutture produttive e attività di ricerca sviluppate all'interno del gruppo, riducendo parte dei costi associati ai processi di innovazione e accelerando l'introduzione di nuove soluzioni tecnologiche sul mercato. Allo stesso tempo, l'azienda mantiene un'elevata autonomia nella progettazione dei propri modelli, nella definizione delle caratteristiche dinamiche dei veicoli e nello sviluppo delle soluzioni che contribuiscono a differenziarne il posizionamento rispetto agli altri marchi del gruppo.

Tale equilibrio tra integrazione industriale e autonomia strategica costituisce uno degli aspetti che maggiormente caratterizzano il modello competitivo di Porsche. Le sinergie sviluppate con le altre società del Gruppo Volkswagen consentono infatti di affrontare con maggiore efficacia le sfide poste dalla transizione tecnologica, mentre la gestione indipendente del marchio permette all'azienda di preservare quell'identità esclusiva che rappresenta uno dei principali fattori di successo nel segmento automotive di lusso. L'appartenenza al gruppo non determina quindi una standardizzazione dell'offerta, bensì consente a Porsche di concentrare le proprie risorse sulle attività a maggiore valore aggiunto, quali la progettazione, l'innovazione di prodotto e il continuo miglioramento dell'esperienza offerta ai clienti.

Questa impostazione assume particolare rilevanza se si considera il contesto nel quale l'azienda si trova attualmente a operare. La trasformazione dell'industria automobilistica richiede infatti investimenti sempre più elevati e tempi di sviluppo progressivamente più ridotti, rendendo necessario un utilizzo estremamente efficiente delle risorse disponibili. La possibilità di condividere parte degli investimenti tecnologici senza rinunciare alla propria autonomia decisionale permette a Porsche di affrontare tale scenario con un livello di flessibilità superiore rispetto a quello di molti concorrenti indipendenti, rafforzando ulteriormente la sostenibilità economica del proprio modello di business e consolidando il vantaggio competitivo costruito nel corso degli anni.

La solidità del modello competitivo di Porsche emerge con particolare evidenza analizzando la capacità dell'azienda di affrontare uno scenario caratterizzato da un livello di incertezza senza precedenti. Negli ultimi anni il settore automotive è stato infatti interessato da una successione di eventi che hanno modificato profondamente le condizioni operative delle imprese: le difficoltà nelle catene globali di approvvigionamento, la carenza di semiconduttori, l'aumento dei costi delle materie prime, le tensioni geopolitiche, l'incremento dell'inflazione e il progressivo rallentamento della domanda in alcuni mercati strategici hanno imposto ai principali costruttori la necessità di rivedere le proprie priorità industriali e commerciali.

In tale contesto, Porsche ha adottato un approccio improntato alla flessibilità strategica piuttosto che all'applicazione rigida di obiettivi definiti in precedenza. Pur confermando la validità della propria visione di lungo periodo, l'azienda ha progressivamente adattato le modalità attraverso cui perseguire tale strategia, intervenendo sul portafoglio prodotti, sulla pianificazione degli investimenti e sull'organizzazione industriale in funzione dell'evoluzione del mercato. Tale capacità di adattamento evidenzia come la strategia aziendale non venga interpretata come un insieme di decisioni immutabili, bensì come un processo dinamico che richiede un costante monitoraggio dell'ambiente competitivo e una continua revisione delle priorità operative.

Particolare rilevanza assume, in questo senso, l'evoluzione del mercato dei veicoli elettrici. Sebbene Porsche continui a considerare l'elettrificazione una direttrice fondamentale del proprio sviluppo futuro, il rallentamento della domanda registrato in alcuni mercati ha indotto il management ad adottare un approccio maggiormente prudente nella pianificazione della transizione. L'azienda ha pertanto confermato la volontà di mantenere una strategia multi-powertrain, proseguendo parallelamente lo sviluppo di modelli completamente elettrici, ibridi plug-in e motorizzazioni tradizionali laddove le condizioni di mercato lo rendano opportuno. Tale impostazione evidenzia una significativa capacità di interpretare la trasformazione del settore in maniera pragmatica, evitando decisioni eccessivamente rigide che potrebbero compromettere la capacità dell'impresa di rispondere alle differenti esigenze dei mercati internazionali.

Un'analoga capacità di adattamento può essere osservata nella gestione delle differenti aree geografiche. L'azienda ha infatti riconosciuto come l'evoluzione della domanda presenti caratteristiche profondamente diverse tra Europa, Stati Uniti e Cina, rendendo necessaria una gestione sempre più flessibile del portafoglio prodotti e delle politiche commerciali. In particolare, la crescente competitività del mercato cinese e il rafforzamento dei costruttori locali hanno richiesto un'attenta revisione delle strategie adottate in tale area, senza tuttavia modificare il principio che guida l'intero modello competitivo di Porsche: privilegiare la redditività e il valore del marchio rispetto alla semplice crescita dei volumi di vendita.

Le decisioni assunte nel corso degli ultimi anni confermano pertanto come la resilienza rappresenti una delle principali caratteristiche della strategia aziendale. Piuttosto che perseguire obiettivi di breve periodo attraverso politiche commerciali aggressive o una riduzione del posizionamento premium del marchio, Porsche ha continuato a privilegiare investimenti selettivi, innovazione tecnologica e valorizzazione delle proprie competenze distintive. Tale approccio ha consentito all'impresa di affrontare una fase di elevata instabilità mantenendo una visione strategica coerente con gli obiettivi di crescita e di creazione del valore nel lungo periodo, rafforzando ulteriormente la propria posizione competitiva all'interno del segmento automotive di lusso.

3.3 Gestione del brand e leve di creazione del valore

Il paragrafo precedente, quindi, ci fa capire che il mantenimento del vantaggio competitivo di Porsche non dipende esclusivamente dalle capacità tecnologiche dell'impresa o dalle scelte strategiche adottate nel corso degli ultimi anni, ma trova uno dei propri principali punti di forza nel valore del marchio. Nel segmento automotive di lusso il brand rappresenta infatti una risorsa strategica fondamentale, in grado di influenzare la percezione della qualità, orientare le decisioni di acquisto e consolidare relazioni durature con la clientela. Nel caso di Porsche, il marchio costituisce un patrimonio costruito nel tempo attraverso un percorso coerente di innovazione, prestazioni sportive ed esclusività, elementi che hanno contribuito a definire un'identità fortemente riconoscibile a livello internazionale.

Come evidenziato nel primo capitolo, la brand equity rappresenta l'insieme degli elementi materiali e immateriali che accrescono il valore di un marchio agli occhi dei consumatori e consentono all'impresa di ottenere un vantaggio competitivo difficilmente replicabile. Nel caso di Porsche tale concetto assume una particolare rilevanza, poiché il valore percepito del marchio non deriva esclusivamente dalle caratteristiche tecniche dei veicoli, ma dall'insieme delle esperienze, delle emozioni e dei significati che il consumatore associa all'azienda. Acquistare una Porsche significa infatti entrare in contatto con un universo valoriale costruito nel corso di decenni, nel quale tradizione, innovazione, design e prestazioni convivono in maniera coerente, contribuendo a rafforzare la distintività del marchio rispetto ai principali concorrenti.

La forza della brand equity di Porsche trova conferma anche nella capacità dell'azienda di mantenere elevata l'attrattività del marchio pur operando in un contesto caratterizzato da profonde trasformazioni tecnologiche. L'introduzione di modelli completamente elettrici, l'espansione dei servizi digitali e gli investimenti nella sostenibilità non hanno modificato l'identità percepita del brand, ma ne hanno progressivamente ampliato i contenuti, dimostrando come sia possibile innovare senza compromettere gli elementi che da sempre ne definiscono il posizionamento. Tale continuità rappresenta uno degli aspetti più rilevanti della strategia di Porsche e testimonia la capacità dell'impresa di utilizzare il marchio non soltanto come strumento di comunicazione, ma come una vera e propria risorsa strategica in grado di orientare tutte le principali decisioni aziendali.

L'importanza attribuita al brand emerge anche dalle scelte effettuate in termini di sviluppo dell'offerta. Porsche evita infatti di perseguire politiche orientate esclusivamente all'espansione dei volumi di vendita, privilegiando una crescita coerente con il proprio posizionamento premium e con le aspettative della clientela. Tale impostazione consente di preservare l'esclusività del marchio, mantenere elevato il valore percepito dei prodotti e rafforzare la

capacità dell'impresa di differenziarsi all'interno di un mercato sempre più competitivo. La gestione del brand assume pertanto un ruolo centrale non soltanto sotto il profilo della comunicazione, ma anche nella definizione delle strategie di prodotto, di prezzo e di relazione con il cliente, contribuendo in maniera determinante alla creazione di valore nel lungo periodo. L'elevato valore del marchio Porsche è strettamente collegato anche alla capacità dell'azienda di preservarne nel tempo il carattere esclusivo. Nel segmento automotive di lusso, infatti, il successo di un brand non dipende esclusivamente dalla notorietà o dai risultati economici conseguiti, ma dalla capacità di mantenere una percezione di unicità che renda il prodotto desiderabile e difficilmente sostituibile. Per tale motivo Porsche ha progressivamente sviluppato una strategia orientata non alla massimizzazione dei volumi di vendita, bensì alla creazione di valore attraverso il mantenimento di elevati standard qualitativi, un'attenta gestione dell'offerta e una costante valorizzazione dell'identità del marchio.

Questa impostazione si riflette nelle principali decisioni strategiche adottate dall'azienda. L'introduzione di nuovi modelli, l'ampliamento della gamma e l'espansione in segmenti differenti sono stati infatti perseguiti senza alterare gli elementi che caratterizzano il posizionamento premium del brand. Anche nei periodi di maggiore crescita della domanda, Porsche ha evitato politiche commerciali orientate esclusivamente all'aumento delle immatricolazioni, privilegiando invece una crescita sostenibile e coerente con la propria immagine. Tale scelta contribuisce a preservare il valore percepito del marchio e a mantenere elevata la disponibilità dei clienti a riconoscere un premium price, elemento che rappresenta una delle principali fonti di vantaggio competitivo nel settore del lusso.

La gestione dell'esclusività assume inoltre un'importanza fondamentale nella costruzione della relazione con il cliente. L'acquisto di una Porsche non rappresenta semplicemente la scelta di un'automobile ad alte prestazioni, ma costituisce un'esperienza caratterizzata da un forte coinvolgimento emotivo e simbolico. Il marchio richiama valori quali sportività, innovazione, tradizione e qualità costruttiva, contribuendo a creare un senso di appartenenza che va oltre il possesso del prodotto. Tale dimensione immateriale rafforza ulteriormente la brand equity dell'azienda, poiché rende il marchio difficilmente replicabile attraverso le sole caratteristiche tecniche dei veicoli.

L'esclusività viene alimentata anche attraverso un'attenta gestione della comunicazione e delle iniziative rivolte alla clientela. Porsche tende infatti a sviluppare un rapporto continuativo con i propri clienti mediante eventi dedicati, attività esperienziali e programmi finalizzati a rafforzare il legame con il marchio. In questo modo il valore del brand viene costantemente alimentato non soltanto attraverso il prodotto, ma anche mediante l'insieme delle esperienze che

accompagnano il cliente prima, durante e dopo l'acquisto. La capacità di integrare tali elementi contribuisce a consolidare la percezione di unicità del marchio e rappresenta uno degli aspetti che maggiormente differenziano Porsche rispetto ai principali concorrenti del segmento premium e luxury.

La capacità di mantenere elevato il valore percepito del marchio trova ulteriore conferma nell'importanza attribuita da Porsche alla personalizzazione dell'offerta. Nel segmento automotive di lusso, infatti, il valore di un prodotto non dipende esclusivamente dalle sue caratteristiche tecniche, ma anche dalla possibilità concessa al cliente di configurarlo secondo le proprie preferenze, trasformandolo in un bene fortemente distintivo. La personalizzazione assume pertanto una funzione che va ben oltre l'aspetto estetico, configurandosi come una vera e propria leva strategica attraverso la quale l'impresa rafforza il legame con il consumatore e accresce la percezione di esclusività del marchio.

In questa prospettiva assume particolare rilevanza Porsche Exclusive Manufaktur, il programma attraverso il quale l'azienda offre ai propri clienti la possibilità di personalizzare numerosi elementi del veicolo, intervenendo su finiture, materiali, colori, dettagli estetici e dotazioni tecniche. L'obiettivo non consiste semplicemente nell'ampliare le possibilità di configurazione del prodotto, ma nel consentire a ciascun cliente di realizzare un'automobile in grado di riflettere le proprie preferenze e la propria personalità. Il veicolo diventa così il risultato di un processo di co-creazione del valore, nel quale il cliente partecipa attivamente alla definizione delle caratteristiche del prodotto finale.

Dal punto di vista manageriale, tale approccio produce benefici che si estendono ben oltre l'incremento del valore economico della singola vettura. La possibilità di personalizzare il prodotto contribuisce infatti ad aumentare il coinvolgimento del cliente durante l'intero processo di acquisto, rafforzando il legame emotivo con il marchio e rendendo l'esperienza significativamente più memorabile rispetto a quella offerta da prodotti maggiormente standardizzati. Tale dinamica risulta pienamente coerente con quanto evidenziato nel primo capitolo in relazione alla brand equity, poiché il valore del marchio viene alimentato non soltanto dalla qualità del prodotto, ma anche dall'intensità delle esperienze che il consumatore vive durante il rapporto con l'impresa.

La personalizzazione rappresenta inoltre una leva competitiva difficilmente replicabile. Sebbene numerosi costruttori premium offrano programmi dedicati alla configurazione dei veicoli, Porsche ha progressivamente trasformato tale attività in uno degli elementi distintivi della propria proposta di valore, integrandola con la tradizione artigianale, l'elevata qualità dei materiali e il costante controllo degli standard produttivi. Ogni intervento realizzato attraverso

Porsche Exclusive Manufaktur viene infatti sviluppato mantenendo gli stessi requisiti qualitativi che caratterizzano la produzione ordinaria, contribuendo a preservare la reputazione del marchio e a rafforzarne ulteriormente il posizionamento nel segmento luxury.

Sotto il profilo strategico, la personalizzazione contribuisce infine ad accrescere il valore generato dall'intera relazione tra impresa e cliente. La possibilità di realizzare un prodotto altamente personalizzato rende infatti più difficile il confronto diretto con le offerte concorrenti, riducendo la sensibilità al prezzo e incrementando il valore percepito dell'acquisto. In questo modo Porsche riesce a coniugare l'esclusività tipica del mercato del lusso con una strategia orientata alla creazione di relazioni durature, confermando come il brand rappresenti una delle principali risorse attraverso cui l'impresa continua a consolidare il proprio vantaggio competitivo nel lungo periodo.

L'evoluzione delle strategie di branding nel settore automotive evidenzia come il valore di un marchio non venga costruito esclusivamente attraverso il prodotto, ma anche mediante l'insieme delle esperienze che accompagnano il cliente durante l'intero processo di relazione con l'impresa. In un mercato caratterizzato da una crescente omogeneità tecnologica e da un'intensificazione della concorrenza, la capacità di offrire esperienze distintive rappresenta infatti uno dei principali strumenti attraverso cui le aziende possono rafforzare il proprio posizionamento competitivo e consolidare la fedeltà della clientela. Porsche ha progressivamente sviluppato tale approccio, trasformando la customer experience in una componente essenziale della propria strategia di creazione del valore.

L'esperienza proposta dall'azienda non si limita al momento dell'acquisto del veicolo, ma si sviluppa lungo tutte le fasi del rapporto con il cliente. Il percorso inizia già durante la configurazione dell'automobile, prosegue attraverso il processo di consegna e continua successivamente mediante servizi dedicati, eventi esclusivi, attività esperienziali e iniziative finalizzate a mantenere vivo il legame con il marchio. Tale impostazione riflette una concezione della relazione con il consumatore significativamente diversa rispetto ai modelli tradizionali, nei quali il valore generato dall'impresa risultava prevalentemente concentrato nel momento della vendita.

Particolare rilevanza assumono, in tale prospettiva, i Porsche Experience Center, strutture progettate per consentire ai clienti e agli appassionati di entrare in contatto diretto con il marchio attraverso esperienze di guida, attività formative e percorsi dedicati alla scoperta delle caratteristiche tecniche dei veicoli. Questi centri non rappresentano semplicemente uno strumento promozionale, ma costituiscono un elemento integrante della strategia di branding dell'azienda. Attraverso tali iniziative Porsche rafforza il coinvolgimento emotivo dei clienti,

consolida il senso di appartenenza alla community del marchio e contribuisce a trasformare il rapporto con l'automobile in un'esperienza capace di generare valore ben oltre il prodotto stesso. Dal punto di vista manageriale, la customer experience assume inoltre un ruolo determinante nella costruzione della fedeltà al marchio. L'elevata qualità dell'assistenza, la continuità delle relazioni sviluppate attraverso la rete dei Porsche Center, l'organizzazione di eventi esclusivi e la costante attenzione alla soddisfazione del cliente favoriscono la creazione di rapporti duraturi che contribuiscono a incrementare il valore del marchio nel tempo. In tale prospettiva, ogni punto di contatto tra l'azienda e il consumatore rappresenta un'occasione per rafforzare la percezione di qualità, esclusività e affidabilità che caratterizza il brand Porsche.

La centralità attribuita alla customer experience conferma come la creazione del valore nel segmento automotive di lusso non possa essere ricondotta esclusivamente alle caratteristiche del prodotto, ma dipenda sempre più dalla capacità dell'impresa di progettare un ecosistema di esperienze coerente con il proprio posizionamento competitivo. Porsche dimostra infatti come il mantenimento della leadership nel mercato premium richieda non soltanto eccellenza ingegneristica e innovazione tecnologica, ma anche la capacità di costruire relazioni che alimentino nel tempo il coinvolgimento emotivo, la fiducia e il senso di appartenenza dei propri clienti.

L'evoluzione della customer experience risulta strettamente connessa anche al crescente ruolo assunto dalla digitalizzazione nella relazione tra impresa e cliente. Come evidenziato nel capitolo precedente, la trasformazione digitale ha modificato profondamente le modalità attraverso cui le aziende creano valore, rendendo sempre più importante la capacità di integrare prodotti, servizi e piattaforme digitali all'interno di un'offerta unitaria. Porsche ha progressivamente sviluppato tale approccio attraverso la realizzazione di un ecosistema digitale finalizzato a garantire un'interazione continua con il cliente, rafforzando il legame con il marchio anche nelle fasi successive all'acquisto del veicolo.

Porsche Connect rappresenta uno degli strumenti attraverso cui l'azienda amplia il valore della propria proposta, offrendo una gamma di servizi digitali che consentono di migliorare l'esperienza di utilizzo dell'automobile e di personalizzare numerose funzionalità del veicolo. L'obiettivo perseguito non consiste esclusivamente nell'introduzione di nuove tecnologie, ma nella costruzione di un rapporto continuativo con il cliente, fondato sulla capacità di offrire servizi sempre più integrati, aggiornabili e coerenti con le esigenze di una mobilità sempre più connessa. Il veicolo cessa quindi di rappresentare un bene statico e diviene una piattaforma tecnologica in costante evoluzione, capace di adattarsi alle necessità dell'utilizzatore anche successivamente alla consegna.

Dal punto di vista strategico, tale evoluzione assume un'importanza significativa poiché consente all'azienda di estendere il processo di creazione del valore oltre il tradizionale momento della vendita. Attraverso i servizi digitali, gli aggiornamenti software e le funzionalità connesse, Porsche mantiene infatti un contatto costante con i propri clienti, raccogliendo informazioni utili a comprendere le modalità di utilizzo dei veicoli e a migliorare progressivamente i prodotti e i servizi offerti. La disponibilità di tali informazioni rappresenta una risorsa strategica di crescente rilevanza, in quanto permette all'impresa di sviluppare soluzioni sempre più personalizzate e di rafforzare ulteriormente il livello di soddisfazione della clientela.

L'integrazione tra esperienza fisica e servizi digitali contribuisce inoltre a consolidare il posizionamento premium del marchio. La qualità della relazione con il cliente non viene infatti valutata esclusivamente sulla base delle prestazioni dell'automobile, ma anche attraverso l'efficienza dei servizi digitali, la semplicità di utilizzo delle piattaforme e la continuità dell'assistenza offerta dall'azienda. In questo modo Porsche riesce a costruire un ecosistema nel quale ogni punto di contatto contribuisce ad alimentare il valore del brand, rafforzando la percezione di innovazione, affidabilità ed esclusività che caratterizza il marchio. Tale approccio conferma come la digitalizzazione rappresenti oggi non soltanto una leva tecnologica, ma uno dei principali strumenti attraverso cui l'impresa consolida la propria competitività e crea valore nel lungo periodo.

La capacità di sviluppare relazioni durature con la clientela e di consolidare nel tempo il valore del marchio produce effetti che si riflettono non soltanto sulla percezione del brand, ma anche sulle performance complessive dell'impresa. Nel segmento automotive di lusso, infatti, il rafforzamento della brand equity, la fidelizzazione della clientela e la capacità di offrire un'esperienza distintiva contribuiscono direttamente alla generazione di valore economico, consentendo alle aziende di sostenere politiche di prezzo premium, mantenere elevati livelli di redditività e affrontare con maggiore efficacia le trasformazioni del contesto competitivo.

Nel caso di Porsche, le strategie analizzate nei paragrafi precedenti trovano concreta espressione nei risultati conseguiti dall'azienda sotto il profilo economico-finanziario. Gli investimenti destinati all'innovazione tecnologica, allo sviluppo della mobilità elettrica, alla digitalizzazione dei servizi e al rafforzamento del marchio rappresentano infatti scelte che producono effetti misurabili sulle principali grandezze aziendali, influenzando la capacità dell'impresa di generare ricavi, preservare la redditività e sostenere la propria posizione competitiva nel lungo periodo. L'analisi delle performance economico-finanziarie consente pertanto di valutare in quale misura le strategie illustrate abbiano contribuito alla creazione di

valore, verificando la coerenza tra gli obiettivi definiti dal management e i risultati effettivamente conseguiti dall'azienda negli ultimi esercizi.

3.4 Analisi delle performance economico-finanziarie

L'analisi delle performance economico-finanziarie di Porsche consente di valutare concretamente gli effetti delle strategie illustrate nei paragrafi precedenti, verificando in quale misura gli investimenti realizzati negli ultimi anni abbiano contribuito alla creazione di valore per l'impresa. Come evidenziato nel corso del presente elaborato, il settore automotive sta attraversando una fase di profonda trasformazione caratterizzata da investimenti sempre più consistenti nell'elettrificazione, nella digitalizzazione e nello sviluppo di nuove tecnologie. In tale contesto, la capacità di mantenere elevati livelli di redditività rappresenta uno degli indicatori più significativi per comprendere la solidità del modello di business adottato dall'azienda.

L'andamento dei ricavi consente di osservare con maggiore immediatezza l'evoluzione economica dell'impresa nel periodo considerato. Come riportato nella Figura 3.1, Porsche ha registrato una crescita significativa dei ricavi tra il 2020 e il 2023, seguita da una sostanziale stabilizzazione nel 2024.

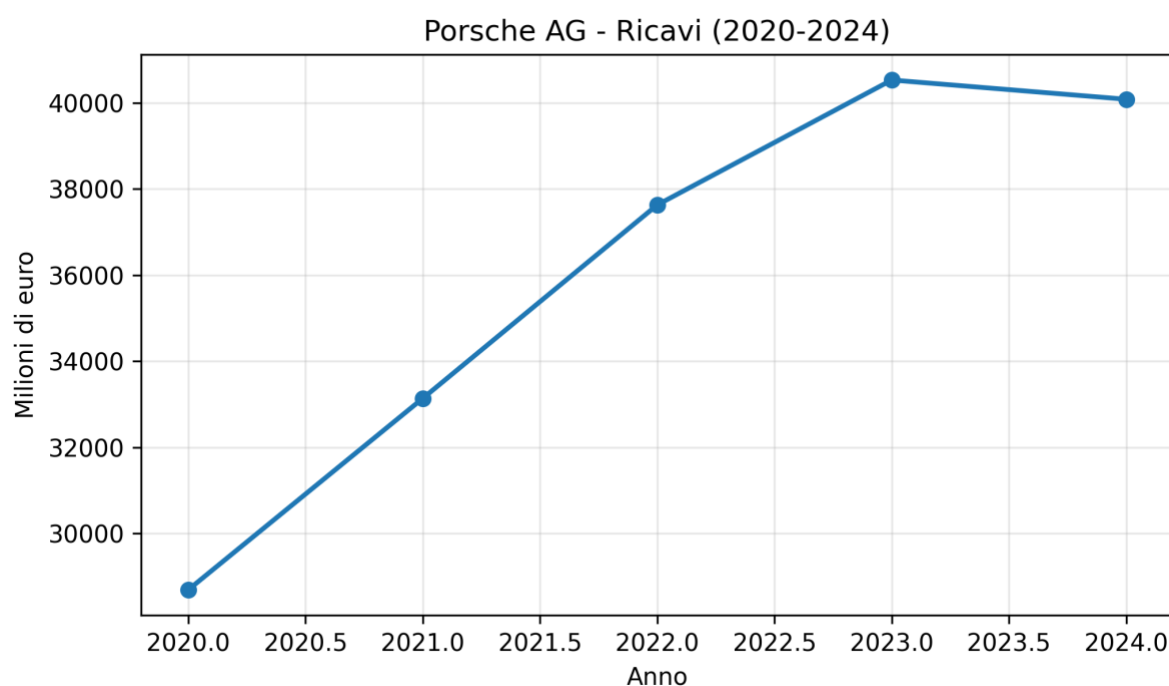


Figura 3.1 – Andamento dei ricavi di Porsche AG nel periodo 2020–2024 (milioni di euro).
Fonte: elaborazione dell'autore su dati Porsche AG, *Annual and Sustainability Reports* 2020–2024.

L'evoluzione registrata da Porsche negli ultimi esercizi evidenzia una crescita che non può essere interpretata esclusivamente attraverso l'andamento dei ricavi o dei volumi di vendita, ma deve essere analizzata considerando l'insieme delle variabili economiche e strategiche che influenzano la capacità dell'impresa di generare valore nel lungo periodo. Le scelte relative al posizionamento premium, alla valorizzazione del marchio, alla diversificazione della gamma e agli investimenti destinati all'innovazione hanno infatti contribuito a costruire un modello di crescita orientato non tanto alla massimizzazione delle quantità vendute quanto al mantenimento di un'elevata redditività per veicolo commercializzato. Tale impostazione risulta coerente con la filosofia manageriale più volte richiamata dal management aziendale, secondo la quale la creazione di valore deve prevalere sulla semplice crescita dimensionale.

I dati economici confermano come Porsche continui a distinguersi per la capacità di mantenere margini operativi significativamente superiori rispetto alla media del settore automotive. Anche in presenza di un contesto internazionale caratterizzato da elevata volatilità, incremento dei costi produttivi e rallentamento della domanda in alcuni mercati strategici, l'azienda ha preservato livelli di redditività particolarmente elevati, dimostrando una notevole resilienza del proprio modello di business. Tale risultato trova spiegazione nella combinazione tra una politica di prezzo coerente con il posizionamento premium del marchio, un'attenta gestione dei costi operativi e una costante focalizzazione sui segmenti a maggiore valore aggiunto, elementi che consentono all'impresa di assorbire con maggiore efficacia gli effetti derivanti dalle trasformazioni del contesto competitivo.

L'analisi delle principali grandezze economico-finanziarie permette pertanto di comprendere come la competitività di Porsche non sia riconducibile esclusivamente ai risultati commerciali conseguiti, ma derivi dalla capacità dell'azienda di trasformare le proprie risorse strategiche in performance economiche sostenibili nel tempo. La lettura congiunta dei ricavi, della redditività operativa, degli investimenti e della generazione di cassa consente infatti di valutare il grado di efficacia delle strategie illustrate nei paragrafi precedenti, evidenziando il rapporto esistente tra le scelte manageriali adottate e i risultati economici ottenuti dall'impresa.

Principali indicatori economico-finanziari del Gruppo Porsche (2022–2024)

Indicatore	2022	2023	2024
Ricavi (mld €)	37,63	40,53	40,08
EBIT operativo (mld €)	6,77	7,28	5,64
Margine operativo (ROS)	18,0%	18,0%	14,1%
Utile netto (mld €)	4,96	5,16	3,60
Veicoli consegnati	309.884	320.221	310.718

L'osservazione congiunta degli indicatori riportati nella Tabella permette di cogliere in maniera immediata le principali dinamiche economico-finanziarie che hanno caratterizzato Porsche nel triennio considerato. Pur in presenza di un contesto macroeconomico particolarmente complesso, segnato dall'accelerazione del processo di elettrificazione, dall'incremento dei costi industriali e dal rallentamento della domanda in alcuni mercati internazionali, l'azienda ha continuato a mantenere livelli di ricavi e di redditività significativamente elevati. I dati evidenziano tuttavia come il 2024 rappresenti un esercizio di progressiva normalizzazione rispetto ai risultati eccezionali registrati negli anni precedenti, confermando la volontà del management di privilegiare la sostenibilità della crescita rispetto al perseguimento di performance straordinarie nel breve periodo.

La lettura dei principali indicatori consente inoltre di evidenziare come le variazioni registrate non debbano essere interpretate esclusivamente sotto il profilo quantitativo, ma risultino strettamente collegate alle scelte strategiche illustrate nei paragrafi precedenti. L'evoluzione dei ricavi, della redditività e dei volumi di vendita riflette infatti gli effetti delle politiche di investimento, della valorizzazione del marchio e della trasformazione tecnologica intraprese dall'azienda negli ultimi anni. Per tale ragione, l'analisi dei singoli indicatori economico-finanziari assume particolare rilevanza ai fini della comprensione dell'effettiva capacità di Porsche di creare valore in un settore caratterizzato da cambiamenti sempre più rapidi e significativi.

L'evoluzione dei ricavi rappresenta uno dei principali indicatori attraverso cui è possibile valutare l'efficacia delle strategie perseguite da Porsche negli ultimi anni. L'andamento registrato nei più recenti esercizi evidenzia infatti come l'azienda sia riuscita a sostenere una crescita significativa pur operando in un contesto caratterizzato da profonde trasformazioni

tecnologiche, instabilità geopolitica e rallentamento della domanda in alcuni mercati internazionali. Tale risultato assume particolare rilevanza se si considera che il periodo analizzato coincide con una fase nella quale l'intero settore automotive è stato chiamato a sostenere ingenti investimenti destinati all'elettrificazione della gamma, allo sviluppo di piattaforme digitali e all'introduzione di nuove tecnologie produttive.

L'incremento dei ricavi non può tuttavia essere interpretato come una semplice conseguenza dell'aumento delle consegne. Come evidenziato nei documenti societari, Porsche continua infatti a perseguire una strategia orientata alla creazione di valore piuttosto che alla massimizzazione dei volumi, privilegiando i segmenti a maggiore marginalità e mantenendo una politica di prezzo coerente con il posizionamento premium del marchio. Tale impostazione consente all'azienda di preservare elevati livelli di redditività anche in presenza di oscillazioni della domanda, confermando la volontà del management di privilegiare la qualità della crescita rispetto alla sola espansione quantitativa delle vendite.

L'analisi delle consegne evidenzia inoltre come la distribuzione geografica delle vendite costituisca un ulteriore elemento di forza del modello di business adottato dall'impresa. La presenza consolidata nei principali mercati internazionali consente infatti a Porsche di ridurre la dipendenza dall'andamento di una singola area geografica, compensando eventuali rallentamenti registrati in determinati Paesi attraverso risultati positivi conseguiti in altri mercati. Tale diversificazione rappresenta una componente strategica particolarmente rilevante in un contesto caratterizzato da crescente volatilità economica e da profonde differenze nei ritmi di diffusione della mobilità elettrica tra le diverse aree del mondo.

Merita inoltre attenzione la composizione dei ricavi, che riflette il progressivo ampliamento delle fonti di creazione del valore dell'azienda. Accanto alla vendita dei veicoli assumono infatti un ruolo sempre più significativo i servizi finanziari, le attività post-vendita, i programmi di personalizzazione e i servizi digitali, che contribuiscono a rafforzare la redditività complessiva dell'impresa e ad alimentare relazioni continuative con la clientela. Tale evoluzione conferma come Porsche abbia progressivamente sviluppato un modello di business nel quale il valore economico non deriva esclusivamente dal prodotto, ma dall'integrazione di un insieme di servizi che accompagnano il cliente durante l'intero ciclo di vita del veicolo.

L'andamento dei ricavi evidenzia quindi una sostanziale coerenza tra le performance economiche dell'azienda e le direttrici strategiche analizzate nei paragrafi precedenti. Gli investimenti destinati all'innovazione, alla valorizzazione del marchio, alla digitalizzazione e allo sviluppo di nuove tecnologie non rappresentano infatti semplici componenti di costo, ma costituiscono fattori che contribuiscono direttamente alla capacità dell'impresa di generare

valore e di mantenere un posizionamento competitivo particolarmente solido nel segmento automotive di lusso.

L'analisi delle performance economico-finanziarie, pur rappresentando un indicatore fondamentale per valutare la solidità e la competitività di un'impresa, non è sufficiente, da sola, a comprendere le ragioni del successo di Porsche. I risultati economici conseguiti dall'azienda sono infatti il riflesso di un modello di business caratterizzato da un'elevata capacità di creare valore attraverso la combinazione di diverse fonti di ricavo, tra loro complementari. Accanto alla tradizionale vendita di autovetture sportive di alta gamma, Porsche ha progressivamente sviluppato attività ad elevato valore aggiunto, quali i programmi di personalizzazione, i servizi finanziari e un insieme di attività complementari che contribuiscono a rafforzare la relazione con il cliente e ad aumentare la redditività complessiva dell'impresa. La diversificazione delle fonti di ricavo rappresenta pertanto uno degli elementi che consentono all'azienda di mantenere un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo. La Figura 3.2 sintetizza le principali componenti del modello di creazione del valore di Porsche AG, evidenziando il contributo delle diverse aree di business alla generazione dei ricavi aziendali.

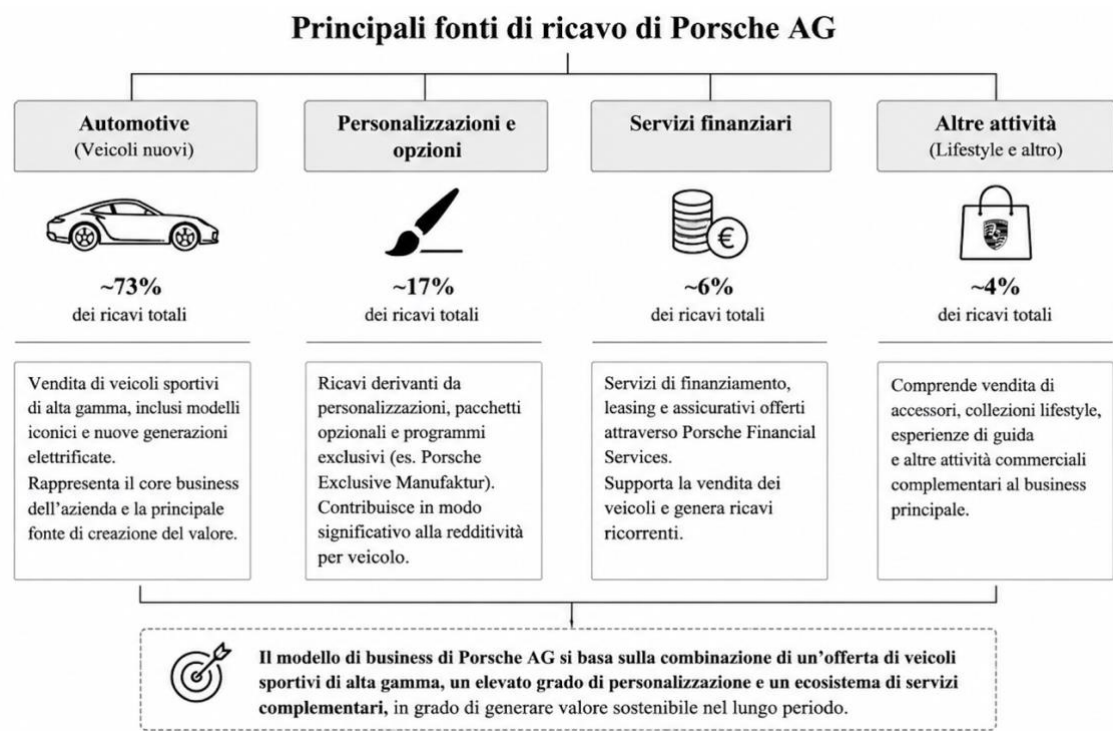


Figura 3.2 – Principali fonti di ricavo di Porsche AG.

Fonte: Dati Porsche AG ricavati da *Annual and Sustainability Report 2024*.

L'analisi della redditività consente di comprendere con maggiore precisione l'efficacia del modello di business adottato da Porsche. Se i ricavi rappresentano infatti un indicatore della capacità dell'impresa di competere sul mercato, i margini economici evidenziano la misura in cui tale crescita riesce a tradursi in valore effettivamente generato. Nel caso di Porsche, questo aspetto assume un'importanza ancora maggiore, poiché la strategia aziendale non è orientata alla massimizzazione dei volumi di vendita, bensì al mantenimento di elevati livelli di profittabilità, coerentemente con il posizionamento premium del marchio.

I dati di bilancio evidenziano come l'azienda abbia continuato a mantenere margini operativi particolarmente elevati anche in un periodo caratterizzato dall'incremento dei costi delle materie prime, dalle tensioni lungo le catene di approvvigionamento e dall'aumento degli investimenti destinati allo sviluppo delle nuove tecnologie. L'EBIT operativo, pari a 5,637 miliardi di euro, e il relativo margine operativo, pari al 14,1%, testimoniano la capacità dell'impresa di preservare una redditività superiore rispetto alla media del settore automotive, confermando la solidità della strategia perseguita dal management.⁴¹

Tali risultati non rappresentano tuttavia una conseguenza esclusiva delle politiche di prezzo adottate dall'azienda. Essi derivano piuttosto dall'integrazione di una pluralità di fattori strategici già analizzati nei paragrafi precedenti. Il rafforzamento della brand equity, la crescente incidenza dei programmi di personalizzazione, l'ampliamento dei servizi digitali e il mantenimento di una clientela caratterizzata da elevata fedeltà consentono infatti a Porsche di sostenere livelli di marginalità difficilmente raggiungibili da costruttori orientati prevalentemente alla competizione sui volumi. In tale prospettiva, la redditività assume il significato di una sintesi quantitativa delle scelte strategiche sviluppate dall'impresa negli ultimi anni.

Un ulteriore elemento di rilievo riguarda la capacità dell'azienda di continuare a generare risultati economici positivi pur incrementando significativamente gli investimenti destinati alla ricerca e sviluppo. Lo sviluppo di nuove piattaforme tecnologiche, l'elettrificazione della gamma, la digitalizzazione dei servizi e l'adeguamento degli impianti produttivi richiedono infatti un impiego crescente di risorse finanziarie. Nonostante ciò, Porsche ha mantenuto un equilibrio economico particolarmente solido, dimostrando come gli investimenti destinati all'innovazione non costituiscano esclusivamente un costo da sostenere nel breve periodo, ma rappresentino un fattore essenziale per il mantenimento della competitività futura dell'impresa.

⁴¹ Porsche AG (n 26); i ricavi del gruppo si attestano a 40,08 miliardi di euro e l'utile dopo le imposte a 3,60 miliardi di euro nell'esercizio 2024.

La lettura congiunta dei principali indicatori economici evidenzia pertanto come la capacità di Porsche di generare valore derivi dall'equilibrio tra crescita, redditività e investimenti. L'azienda non persegue infatti una strategia orientata esclusivamente all'espansione del fatturato, ma privilegia un modello di sviluppo nel quale ogni decisione viene valutata in funzione della capacità di creare valore sostenibile nel lungo periodo. Tale impostazione appare pienamente coerente con la filosofia manageriale che caratterizza il marchio e contribuisce a spiegare la posizione di leadership che Porsche continua a mantenere nel segmento automotive di lusso.

La capacità di mantenere elevati livelli di redditività assume particolare rilevanza se analizzata congiuntamente alla politica di investimenti perseguita dall'azienda. Nel settore automotive, infatti, la competitività di lungo periodo dipende in misura crescente dalla capacità delle imprese di destinare risorse significative allo sviluppo di nuove tecnologie, all'innovazione dei processi produttivi e alla progettazione di prodotti in grado di rispondere ai profondi cambiamenti che stanno interessando il mercato. In tale contesto, Porsche ha progressivamente incrementato gli investimenti in ricerca e sviluppo, confermando la volontà di sostenere la propria crescita attraverso un modello orientato all'innovazione continua.

Una quota rilevante delle risorse investite è stata destinata allo sviluppo della mobilità elettrica, all'evoluzione delle piattaforme software e all'integrazione di sistemi digitali sempre più avanzati all'interno dei veicoli. A tali interventi si affiancano gli investimenti finalizzati all'ammodernamento degli impianti produttivi, all'ottimizzazione dei processi industriali e al rafforzamento delle competenze tecnologiche necessarie per affrontare le trasformazioni dell'intero settore automotive. L'obiettivo perseguito dall'azienda non consiste esclusivamente nell'introdurre nuovi modelli sul mercato, ma nel costruire una struttura produttiva e organizzativa capace di sostenere la competitività anche nel medio e nel lungo periodo.

Dal punto di vista economico-manageriale, tale approccio evidenzia una gestione orientata alla creazione di valore sostenibile. Gli investimenti in ricerca e sviluppo non vengono infatti considerati come un semplice incremento dei costi operativi, bensì come strumenti attraverso cui consolidare il vantaggio competitivo dell'impresa, rafforzare il posizionamento del marchio e sviluppare competenze difficilmente replicabili dai concorrenti. Questa impostazione risulta pienamente coerente con la prospettiva della Resource Based View analizzata nel primo capitolo, secondo la quale la disponibilità di risorse strategiche e competenze distintive rappresenta uno dei principali fattori in grado di sostenere il vantaggio competitivo nel tempo. La capacità di finanziare tali investimenti mantenendo al contempo una struttura economico-finanziaria equilibrata costituisce uno degli aspetti che maggiormente caratterizzano il modello

di business di Porsche. I risultati economici conseguiti consentono infatti all'azienda di sostenere programmi di sviluppo particolarmente ambiziosi senza compromettere la solidità finanziaria, creando un circolo virtuoso nel quale la redditività alimenta nuovi investimenti e questi ultimi contribuiscono, a loro volta, al mantenimento della competitività futura. Tale dinamica evidenzia come la crescita perseguita da Porsche non sia fondata esclusivamente sull'espansione delle vendite, ma sulla capacità di trasformare i risultati economici in opportunità di sviluppo, innovazione e creazione di valore nel lungo periodo.

La solidità delle performance economiche trova ulteriore conferma nella capacità di Porsche di mantenere un equilibrio finanziario coerente con gli obiettivi di sviluppo perseguiti nel lungo periodo. In un settore caratterizzato da investimenti sempre più elevati e da una crescente complessità tecnologica, la disponibilità di adeguate risorse finanziarie rappresenta infatti una condizione essenziale per sostenere programmi di innovazione senza compromettere la stabilità dell'impresa. Da questo punto di vista, Porsche ha dimostrato di possedere una struttura finanziaria in grado di supportare efficacemente sia gli investimenti necessari alla trasformazione del settore sia la gestione delle ordinarie attività operative.

La capacità di generare consistenti flussi di cassa operativi costituisce uno degli elementi che maggiormente caratterizzano il modello di business dell'azienda. La liquidità prodotta dalla gestione caratteristica consente infatti di finanziare una quota significativa degli investimenti destinati alla ricerca e sviluppo, all'ammodernamento degli impianti produttivi e all'introduzione di nuove tecnologie, riducendo la dipendenza da fonti esterne di finanziamento. Tale equilibrio assume un'importanza strategica particolarmente rilevante in una fase nella quale le imprese automobilistiche sono chiamate a sostenere investimenti senza precedenti per affrontare la transizione verso forme di mobilità sempre più sostenibili e digitalizzate.

L'elevata capacità di autofinanziamento rappresenta inoltre un indicatore della qualità delle performance conseguite dall'impresa. La creazione di flussi finanziari positivi non costituisce infatti esclusivamente il risultato della redditività operativa, ma riflette anche l'efficacia delle politiche di gestione del capitale investito, della pianificazione finanziaria e dell'allocazione delle risorse. Ciò consente a Porsche di affrontare con maggiore flessibilità eventuali fasi di rallentamento del mercato, preservando al tempo stesso la possibilità di proseguire gli investimenti ritenuti strategici per il mantenimento della competitività.

Sotto il profilo manageriale, la capacità di coniugare redditività, solidità patrimoniale e generazione di cassa evidenzia come il modello di sviluppo perseguito dall'azienda sia orientato alla creazione di valore sostenibile piuttosto che al conseguimento di risultati di breve periodo. Tale equilibrio costituisce uno degli elementi che contribuiscono a rafforzare la fiducia degli

investitori e degli altri stakeholder, confermando la coerenza tra le strategie illustrate nei paragrafi precedenti e i risultati economico-finanziari effettivamente conseguiti dall'impresa.

Veicoli consegnati dal Gruppo Porsche per area geografica (2024)

Area geografica	Veicoli consegnati	Variazione vs 2023
Germania	35.858	+10,6%
Europa (esclusa Germania)	75.899	+8,1%
Nord America (escluso Messico)	86.541	+0,6%
Cina (incl. Hong Kong)	56.887	-28,2%
Overseas & Emerging Markets	55.533	+6,3%
Totale	310.718	-3,0%

Accanto ai principali indicatori economico-finanziari, anche la distribuzione geografica delle consegne consente di comprendere l'efficacia della strategia internazionale perseguita da Porsche. La presenza del marchio nei principali mercati mondiali rappresenta infatti uno dei principali fattori di stabilità del modello di business aziendale. I risultati conseguiti nel 2024 mostrano infatti un andamento differenziato tra le diverse aree geografiche, confermando la capacità dell'azienda di compensare le difficoltà registrate in alcuni mercati attraverso le performance ottenute in altri contesti internazionali. In particolare, il Nord America si conferma il principale mercato di riferimento del Gruppo con 86.541 veicoli consegnati, seguito dall'Europa, che continua a evidenziare risultati positivi sia nel mercato domestico tedesco sia negli altri Paesi europei.⁴²

Di particolare interesse risulta invece l'andamento del mercato cinese, nel quale Porsche ha registrato una significativa contrazione delle consegne rispetto all'esercizio precedente. Tale risultato è riconducibile principalmente al rallentamento della domanda nel segmento luxury e al rafforzamento della concorrenza esercitata dai costruttori locali, sempre più competitivi soprattutto nel comparto dei veicoli elettrici. Nonostante ciò, le performance conseguite nelle altre aree geografiche hanno consentito all'azienda di limitare l'impatto complessivo di tale

⁴² ibid. Le consegne complessive del Gruppo Porsche ammontano a 310.718 unità nel 2024, in calo del 3,0% rispetto al 2023.

flessione, confermando l'efficacia della strategia di diversificazione internazionale perseguita dal management.

La distribuzione delle consegne tra le diverse aree del mondo evidenzia pertanto come la competitività di Porsche non dipenda dall'andamento di un singolo mercato, ma dalla capacità di operare efficacemente in contesti economici differenti, adattando le proprie strategie commerciali alle specifiche caratteristiche della domanda locale. Tale impostazione contribuisce a rafforzare la resilienza dell'impresa e rappresenta uno degli elementi che sostengono la creazione di valore nel lungo periodo.

Nel corso degli ultimi esercizi, il Nord America ha continuato a rappresentare uno dei principali mercati di riferimento per Porsche, evidenziando una domanda particolarmente solida per i modelli appartenenti ai segmenti premium e luxury. Parallelamente, il mercato europeo ha confermato un andamento complessivamente stabile, sostenuto sia dalla consolidata presenza del marchio sia dal progressivo ampliamento dell'offerta elettrificata. Differente risulta invece l'evoluzione registrata nel mercato cinese, dove il rallentamento della domanda e l'intensificarsi della concorrenza da parte dei costruttori locali hanno determinato un contesto competitivo più complesso rispetto agli anni precedenti.

La diversa evoluzione delle principali aree geografiche evidenzia come Porsche abbia progressivamente adottato una strategia sempre più flessibile nella gestione dei mercati internazionali. Piuttosto che perseguire una crescita uniforme in tutte le aree di presenza, l'azienda ha orientato le proprie decisioni commerciali tenendo conto delle specifiche caratteristiche della domanda locale, delle differenti velocità di diffusione della mobilità elettrica e dell'evoluzione del quadro competitivo. Tale approccio ha consentito di preservare la redditività complessiva del gruppo anche in presenza di risultati eterogenei tra i diversi mercati.

Dal punto di vista manageriale, la capacità di bilanciare le performance delle differenti aree geografiche conferma ancora una volta la coerenza della strategia perseguita dall'azienda. La distribuzione internazionale delle attività non costituisce infatti soltanto un elemento di espansione commerciale, ma rappresenta una leva attraverso cui Porsche rafforza la propria resilienza, diversifica le fonti di ricavo e riduce l'esposizione ai rischi derivanti dalle trasformazioni economiche e geopolitiche che caratterizzano il contesto competitivo globale.

L'insieme degli indicatori analizzati evidenzia come le performance economico-finanziarie conseguite da Porsche non rappresentino il risultato di circostanze favorevoli o di dinamiche congiunturali, ma siano strettamente connesse alle scelte strategiche adottate dall'azienda nel corso degli ultimi anni. La capacità di mantenere elevati livelli di redditività, di finanziare

consistenti programmi di investimento e di preservare una struttura finanziaria equilibrata testimonia infatti la solidità di un modello di business costruito su una visione di lungo periodo, nella quale innovazione, qualità del prodotto e valorizzazione del marchio operano in maniera complementare.

L'analisi dei dati consente inoltre di osservare come Porsche abbia affrontato una fase particolarmente complessa per l'intero settore automotive senza rinunciare ai propri obiettivi strategici. L'intensificazione della concorrenza internazionale, la diffusione della mobilità elettrica, l'accelerazione dei processi di digitalizzazione e le trasformazioni delle preferenze dei consumatori hanno imposto alle imprese un profondo ripensamento dei propri modelli di sviluppo. In tale contesto, l'azienda ha scelto di proseguire lungo un percorso di investimenti volto a rafforzare le competenze tecnologiche, la qualità dell'offerta e la capacità di innovazione, evitando strategie orientate esclusivamente al conseguimento di risultati economici immediati.

Da una prospettiva manageriale, tale impostazione evidenzia come la creazione di valore non possa essere valutata esclusivamente attraverso gli indicatori di bilancio relativi a un singolo esercizio, ma debba essere interpretata considerando la capacità dell'impresa di generare vantaggi competitivi durevoli nel tempo. I risultati economico-finanziari assumono pertanto un significato più ampio, in quanto rappresentano la manifestazione quantitativa delle strategie illustrate nei paragrafi precedenti e confermano la coerenza tra le decisioni adottate dal management e gli obiettivi di sviluppo perseguiti dall'azienda.

L'analisi economico-finanziaria sviluppata evidenzia come i risultati conseguiti da Porsche siano il frutto di una strategia orientata a coniugare crescita, redditività e capacità di investimento. La solidità delle principali grandezze economiche, la resilienza dimostrata in un contesto caratterizzato da profonde trasformazioni del settore e la costante attenzione allo sviluppo di competenze e tecnologie innovative confermano come il vantaggio competitivo dell'impresa trovi fondamento in un insieme di fattori tra loro strettamente integrati. La creazione di valore non deriva infatti da una singola scelta manageriale, bensì dall'interazione tra il posizionamento del marchio, l'elevata qualità dell'offerta, la capacità di innovazione e una gestione finanziaria coerente con gli obiettivi di sviluppo perseguiti nel lungo periodo.

L'osservazione congiunta delle performance economiche e delle strategie aziendali consente inoltre di evidenziare come Porsche abbia progressivamente costruito un modello di business in grado di adattarsi ai cambiamenti del contesto competitivo senza compromettere gli elementi distintivi della propria identità. L'evoluzione del settore automotive, l'affermazione della mobilità elettrica e la crescente importanza della digitalizzazione hanno infatti richiesto un

continuo processo di adattamento, affrontato dall'azienda attraverso investimenti mirati e una costante ricerca di equilibrio tra innovazione e tradizione. In tale prospettiva, i risultati economico-finanziari rappresentano non soltanto un indicatore dell'efficienza gestionale, ma anche una conferma della capacità dell'impresa di tradurre le proprie scelte strategiche in risultati concreti e sostenibili.

L'esame delle principali dinamiche economiche costituisce pertanto il presupposto per una valutazione più ampia dell'efficacia delle strategie adottate da Porsche. L'interpretazione dei risultati conseguiti, infatti, non può limitarsi alla lettura dei dati di bilancio, ma richiede un'analisi complessiva delle implicazioni manageriali derivanti dalle scelte compiute dall'azienda e del loro contributo al mantenimento del vantaggio competitivo nel lungo periodo. Tale prospettiva consente di approfondire il rapporto tra le strategie illustrate nel presente capitolo e gli effetti che esse producono sulla capacità dell'impresa di creare valore in uno scenario competitivo in continua evoluzione.

3.5 Discussione dei risultati e implicazioni strategiche

L'analisi sviluppata nel corso del presente capitolo evidenzia come il caso Porsche rappresenti un esempio particolarmente significativo di applicazione delle principali teorie manageriali esaminate nei capitoli precedenti. Le strategie adottate dall'azienda dimostrano infatti come il mantenimento del vantaggio competitivo non dipenda da un singolo fattore di successo, ma dalla capacità di integrare risorse, competenze e scelte organizzative all'interno di un modello di business coerente e orientato al lungo periodo. In tale prospettiva, il caso di studio conferma come la creazione di valore rappresenti il risultato di un processo continuo di adattamento alle trasformazioni del contesto competitivo, piuttosto che il semplice conseguimento di performance economiche positive.

Le evidenze emerse dall'analisi consentono inoltre di osservare come Porsche abbia interpretato la transizione che sta interessando il settore automotive non come un elemento di discontinuità rispetto alla propria identità, bensì come un'opportunità per rafforzare il proprio posizionamento competitivo. Gli investimenti nella mobilità elettrica, nella digitalizzazione, nella sostenibilità e nello sviluppo di nuove competenze non hanno infatti modificato i valori distintivi del marchio, ma ne hanno favorito un'evoluzione coerente con le nuove esigenze del mercato. Tale capacità di coniugare innovazione e continuità rappresenta uno degli aspetti che maggiormente caratterizzano il percorso strategico dell'azienda e costituisce uno dei principali elementi emersi dal presente studio.

Da una prospettiva manageriale, il caso Porsche conferma inoltre la centralità delle risorse immateriali nella costruzione del vantaggio competitivo. La forza del marchio, la reputazione consolidata, la qualità delle competenze interne, la capacità di innovazione e la relazione sviluppata con la clientela costituiscono infatti risorse che, integrate con una gestione economico-finanziaria equilibrata, contribuiscono a sostenere risultati competitivi difficilmente replicabili. Ciò appare pienamente coerente con la prospettiva della Resource Based View analizzata nel primo capitolo, evidenziando come il vantaggio competitivo sostenibile derivi sempre più dalla valorizzazione di asset intangibili piuttosto che dalla sola disponibilità di risorse materiali.

L'analisi del caso Porsche evidenzia come il mantenimento del vantaggio competitivo sia riconducibile all'integrazione di una pluralità di leve strategiche che, operando in maniera coordinata, hanno consentito all'azienda di affrontare con efficacia le profonde trasformazioni che stanno interessando il settore automotive. Tra queste assumono particolare rilievo la capacità di innovazione, la valorizzazione del marchio, la continua evoluzione dell'offerta e l'attenzione rivolta allo sviluppo di relazioni durature con la clientela. Ciascuno di tali elementi contribuisce infatti alla creazione di valore, ma è soprattutto la loro reciproca integrazione a rappresentare il principale fattore distintivo del modello di business perseguito dall'impresa.

L'innovazione costituisce una delle leve maggiormente significative emerse dall'analisi. Porsche ha infatti dimostrato come l'introduzione di nuove tecnologie non debba necessariamente comportare una modifica dell'identità aziendale, ma possa rappresentare uno strumento attraverso cui rafforzare ulteriormente il posizionamento competitivo. Gli investimenti nella mobilità elettrica, nello sviluppo del software, nella digitalizzazione dei servizi e nell'ottimizzazione dei processi produttivi testimoniano una visione strategica orientata ad anticipare l'evoluzione del mercato piuttosto che limitarsi ad adattare. In tale prospettiva, l'innovazione assume il ruolo di risorsa strategica capace di sostenere la competitività dell'impresa nel lungo periodo.

Accanto all'innovazione, un ruolo altrettanto rilevante è svolto dalla capacità di preservare e valorizzare il patrimonio immateriale dell'azienda. Come evidenziato nel corso del presente elaborato, la forza del marchio Porsche non deriva esclusivamente dalla notorietà acquisita nel tempo, ma dalla coerenza con cui il brand è stato sviluppato attraverso il mantenimento di elevati standard qualitativi, la cura dell'esperienza del cliente e una comunicazione costantemente orientata a rafforzare i valori distintivi dell'impresa. Tale patrimonio immateriale rappresenta una risorsa difficilmente imitabile e contribuisce a sostenere sia la redditività sia la

capacità dell'azienda di mantenere un posizionamento premium anche in un contesto caratterizzato da una crescente pressione competitiva.

Un ulteriore elemento emerso dall'analisi riguarda la capacità di Porsche di interpretare il cambiamento senza rinunciare alla coerenza strategica che da sempre caratterizza il marchio. L'evoluzione della gamma, l'ampliamento dei servizi digitali e gli investimenti nella sostenibilità non sono stati perseguiti come iniziative isolate, ma come componenti di una strategia complessiva orientata a rafforzare il valore dell'impresa nel lungo periodo. Tale approccio conferma come il vantaggio competitivo sostenibile non derivi dalla capacità di rispondere ai cambiamenti in modo episodico, bensì dall'attitudine a integrare costantemente innovazione, competenze e visione strategica all'interno di un modello di sviluppo coerente e riconoscibile.

L'analisi sviluppata nel presente capitolo evidenzia come il caso Porsche offra numerosi spunti di riflessione sull'evoluzione delle strategie competitive nel settore automotive contemporaneo. Le trasformazioni tecnologiche, i cambiamenti nelle preferenze dei consumatori e l'intensificazione della concorrenza internazionale hanno infatti modificato profondamente le modalità attraverso cui le imprese sono chiamate a creare e mantenere il proprio vantaggio competitivo. In tale contesto, l'esperienza di Porsche dimostra come la capacità di integrare innovazione, solidità economico-finanziaria, valorizzazione del marchio e sviluppo di competenze distintive rappresenti un elemento essenziale per affrontare scenari caratterizzati da elevata complessità e continua evoluzione.

Le evidenze emerse confermano inoltre che il mantenimento della competitività non può essere ricondotto a singole decisioni strategiche o a specifici investimenti, ma richiede un approccio manageriale fondato sulla coerenza tra obiettivi di lungo periodo, capacità di adattamento e utilizzo efficace delle risorse disponibili. Il caso analizzato mette in luce come la creazione di valore derivi dall'integrazione di molteplici fattori tra loro complementari, il cui equilibrio costituisce uno degli aspetti più rilevanti ai fini della sostenibilità del vantaggio competitivo.

Tale prospettiva offre pertanto un quadro interpretativo utile per comprendere non soltanto l'evoluzione strategica di Porsche, ma anche le dinamiche che stanno interessando il comparto automotive nel suo complesso. Le considerazioni emerse nel corso dell'analisi costituiscono quindi il punto di partenza per le riflessioni conclusive dell'elaborato, finalizzate a ricondurre i risultati ottenuti agli obiettivi di ricerca e alle principali evidenze teoriche sviluppate nei capitoli precedenti.

L'analisi del caso Porsche consente di formulare alcune considerazioni di carattere più generale sulle dinamiche competitive che caratterizzano il settore automotive di lusso. Le evidenze

emerse mostrano infatti come il vantaggio competitivo non possa più essere interpretato come una condizione statica, acquisita una volta per tutte, ma debba essere considerato il risultato di un processo dinamico di adattamento continuo, nel quale le imprese sono chiamate a rinnovare costantemente le proprie competenze e a ridefinire le modalità attraverso cui generano valore per il mercato.

Da questo punto di vista, il percorso strategico seguito da Porsche conferma come la capacità di preservare la competitività nel lungo periodo dipenda dall'equilibrio tra continuità e cambiamento. La valorizzazione dell'Heritage, dell'identità di marca e delle competenze distintive non si è infatti tradotta in una semplice conservazione dei fattori che hanno determinato il successo dell'impresa, ma ha costituito la base sulla quale sviluppare nuove soluzioni tecnologiche, modelli organizzativi e strategie di mercato coerenti con l'evoluzione del contesto competitivo. Tale approccio evidenzia come la tradizione possa rappresentare un elemento di forza soltanto quando viene reinterpretata in funzione delle nuove esigenze dell'ambiente esterno.

Le considerazioni sviluppate confermano inoltre la stretta interdipendenza tra le principali prospettive teoriche analizzate nei capitoli precedenti. Il caso Porsche mostra infatti come il vantaggio competitivo derivi contemporaneamente dal corretto posizionamento dell'impresa nel settore, dalla capacità di valorizzare risorse e competenze distintive e dalla costruzione di un'identità di marca capace di generare valore nel tempo. Piuttosto che considerare tali elementi come approcci alternativi, l'esperienza aziendale evidenzia come essi operino in maniera complementare, contribuendo congiuntamente alla definizione di una strategia competitiva coerente e sostenibile.

In questa prospettiva, il caso analizzato offre spunti di riflessione che possono estendersi anche oltre la specifica realtà aziendale. Pur operando in un segmento caratterizzato da peculiarità proprie, Porsche dimostra infatti come la capacità di integrare innovazione, solidità finanziaria, valorizzazione degli asset immateriali e orientamento strategico di lungo periodo rappresenti una condizione essenziale per affrontare con successo le trasformazioni che stanno interessando numerosi settori industriali. Le evidenze emerse costituiscono pertanto una base interpretativa utile per comprendere le logiche attraverso cui le imprese possono costruire e mantenere un vantaggio competitivo sostenibile in contesti caratterizzati da elevata complessità e continua evoluzione.

CONCLUSIONI

Il presente elaborato ha analizzato le strategie attraverso cui le imprese operanti nel settore automotive di lusso costruiscono e mantengono un vantaggio competitivo in un contesto caratterizzato da profonde trasformazioni tecnologiche, economiche e competitive. L'evoluzione del mercato, l'affermazione della mobilità elettrica, la crescente digitalizzazione dei processi e dei prodotti, nonché il mutamento delle aspettative dei consumatori, hanno infatti modificato in maniera significativa le logiche attraverso cui le imprese sono chiamate a creare valore e a consolidare il proprio posizionamento competitivo. In tale scenario, il caso Porsche ha rappresentato un contesto particolarmente significativo per comprendere come un'impresa caratterizzata da una forte identità di marca possa affrontare il cambiamento senza rinunciare agli elementi distintivi che ne hanno determinato il successo nel tempo.

L'analisi svolta ha consentito di evidenziare come il vantaggio competitivo non possa più essere interpretato esclusivamente attraverso le tradizionali logiche di differenziazione del prodotto o di leadership di costo, ma debba essere considerato il risultato di un processo dinamico nel quale risorse tangibili e immateriali, capacità di innovazione, competenze organizzative e solidità economico-finanziaria operano in maniera integrata. Le prospettive teoriche analizzate nel primo capitolo, dalle strategie competitive di Porter alla Resource Based View, hanno fornito un quadro interpretativo utile per comprendere come la competitività sostenibile derivi dalla capacità delle imprese di sviluppare risorse difficilmente imitabili e di adattare continuamente le proprie strategie all'evoluzione dell'ambiente competitivo.

L'approfondimento dedicato al settore automotive di lusso ha inoltre evidenziato come le imprese appartenenti a tale comparto siano oggi chiamate a conciliare esigenze solo apparentemente contrapposte. Da un lato risulta necessario preservare il valore simbolico del marchio, la qualità dei prodotti e l'esclusività che caratterizzano il segmento premium; dall'altro, le aziende devono investire con continuità nello sviluppo di nuove tecnologie, nella sostenibilità ambientale, nella digitalizzazione e nell'innovazione dei modelli di business. La capacità di trovare un equilibrio tra tradizione e innovazione rappresenta pertanto una delle principali determinanti del vantaggio competitivo nel settore.

In questo contesto, il caso Porsche ha confermato come il successo competitivo non sia riconducibile a singole decisioni manageriali o a specifiche iniziative strategiche, ma derivi dalla coerenza complessiva del modello di sviluppo perseguito dall'impresa. Le evidenze emerse dall'analisi hanno mostrato come la valorizzazione del marchio, gli investimenti nella ricerca e sviluppo, la capacità di adattarsi alle trasformazioni del mercato e il mantenimento di

una solida struttura economico-finanziaria costituiscano elementi strettamente interdipendenti, il cui equilibrio contribuisce alla creazione di valore nel lungo periodo. La competitività di Porsche appare quindi il risultato di una strategia che integra innovazione, competenze distintive e visione manageriale, confermando come il vantaggio competitivo sostenibile richieda una continua capacità di evoluzione senza compromettere l'identità dell'impresa.

Il caso Porsche consente di formulare alcune considerazioni di carattere più generale sul concetto di vantaggio competitivo nel contesto economico contemporaneo. L'analisi svolta evidenzia infatti come la capacità di mantenere una posizione di leadership non dipenda esclusivamente dalla disponibilità di risorse finanziarie o dalla notorietà del marchio, ma dalla continua interazione tra fattori strategici, organizzativi e competitivi. In un contesto caratterizzato da elevata incertezza, rapidità dell'innovazione tecnologica e crescente pressione concorrenziale, le imprese sono chiamate a sviluppare modelli di business capaci di evolversi nel tempo senza perdere coerenza rispetto alla propria identità e ai propri valori distintivi.

Sotto questo profilo, Porsche rappresenta un esempio significativo di come la competitività sostenibile derivi dall'integrazione tra tradizione e innovazione. L'azienda ha infatti dimostrato che preservare il patrimonio storico del marchio non significa opporsi al cambiamento, bensì utilizzare tale patrimonio come elemento di forza per guidare i processi di trasformazione. Gli investimenti nella mobilità elettrica, nella digitalizzazione dei processi produttivi, nello sviluppo di nuovi servizi e nella sostenibilità ambientale testimoniano la volontà dell'impresa di anticipare l'evoluzione del mercato, mantenendo al contempo quei valori di qualità, esclusività e performance che da sempre caratterizzano il brand.

Le evidenze emerse consentono inoltre di confermare come le principali prospettive teoriche analizzate nel corso dell'elaborato non debbano essere considerate modelli alternativi, bensì approcci complementari alla comprensione delle dinamiche competitive. Le strategie competitive di Porter, la Resource Based View e le teorie relative alla valorizzazione del brand trovano infatti nel caso Porsche una concreta applicazione, dimostrando come il vantaggio competitivo sostenibile sia il risultato dell'integrazione tra corretto posizionamento strategico, valorizzazione delle risorse distintive e capacità di adattamento ai cambiamenti dell'ambiente competitivo. La competitività dell'impresa appare quindi strettamente legata alla capacità del management di coordinare tali elementi all'interno di una visione strategica unitaria e orientata al lungo periodo.

Da una prospettiva manageriale, il principale insegnamento che emerge dal presente studio riguarda la necessità di considerare il vantaggio competitivo come un processo in continua evoluzione piuttosto che come una posizione acquisita in maniera definitiva. Le imprese che

operano nei mercati ad elevata complessità devono infatti essere in grado di rinnovare costantemente le proprie competenze, investire nell'innovazione e interpretare tempestivamente i cambiamenti del contesto competitivo, preservando al tempo stesso gli elementi che costituiscono la propria identità. In tale prospettiva, il caso Porsche evidenzia come la capacità di coniugare continuità strategica e adattamento rappresenti una delle condizioni fondamentali per la creazione di valore nel lungo periodo.

L'analisi sviluppata nel presente elaborato presenta naturalmente alcuni limiti che è opportuno evidenziare. In primo luogo, la ricerca si è concentrata sull'esame di un singolo caso aziendale, privilegiando un approccio qualitativo finalizzato ad approfondire le strategie competitive adottate da Porsche nel contesto dell'industria automotive di lusso. Sebbene tale scelta abbia consentito di analizzare in modo approfondito le dinamiche manageriali che caratterizzano l'impresa, essa non permette di estendere automaticamente le considerazioni emerse all'intero settore o ad aziende operanti in contesti competitivi differenti. Inoltre, le analisi economico-finanziarie e strategiche sviluppate fanno riferimento a un arco temporale specifico, inserito in una fase di profonda trasformazione dell'industria automobilistica, caratterizzata dall'accelerazione dei processi di elettrificazione, digitalizzazione e transizione verso modelli di mobilità più sostenibili. L'evoluzione di tali dinamiche potrà quindi determinare, negli anni futuri, ulteriori cambiamenti nelle strategie adottate dalle imprese del comparto.

Alla luce di tali considerazioni, il lavoro svolto offre tuttavia numerosi spunti per possibili sviluppi della ricerca. Un primo ambito di approfondimento potrebbe riguardare un'analisi comparata tra Porsche e altri costruttori appartenenti al segmento luxury, al fine di evidenziare analogie e differenze nelle modalità di costruzione del vantaggio competitivo. Ulteriori prospettive di studio potrebbero inoltre concentrarsi sull'impatto che l'intelligenza artificiale, l'evoluzione del software automobilistico, la guida autonoma e i nuovi servizi di mobilità eserciteranno sulle strategie competitive delle imprese nei prossimi anni. Tali fenomeni sono destinati a modificare in misura crescente le logiche di creazione del valore e rappresentano pertanto un ambito di particolare interesse sia per la ricerca accademica sia per la pratica manageriale.

Nel complesso, il percorso di analisi sviluppato conferma come il vantaggio competitivo rappresenti una realtà dinamica, il cui mantenimento richiede una continua capacità di interpretare i cambiamenti del contesto esterno e di trasformarli in opportunità di sviluppo. Il caso Porsche evidenzia come la competitività sostenibile non sia il risultato di singole decisioni strategiche, bensì dell'integrazione coerente tra innovazione, competenze distintive, solidità economico-finanziaria e valorizzazione degli asset immateriali. In un contesto caratterizzato da

trasformazioni sempre più rapide e da una crescente complessità competitiva, la capacità di coniugare continuità e cambiamento appare quindi uno dei principali fattori attraverso cui le imprese possono continuare a creare valore nel lungo periodo. È proprio questa prospettiva che emerge con maggiore evidenza dall'analisi svolta e che conferma la centralità di una visione strategica orientata non soltanto al conseguimento di risultati economici, ma anche alla costruzione di un vantaggio competitivo realmente sostenibile.

BIBLIOGRAFIA

AAKER, D. A., *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York, 1991.

AAKER, D. A., JOACHIMSTHALER, E., *Brand Leadership*, Free Press, New York, 2000.

AAKER, D. A., *Building Strong Brands*, Free Press, New York, 1996.

ACCENTURE, *Automotive Experience Reimagined*, Accenture, 2023.

ACCENTURE, *Luxe Eternal: Luxury Report*, Accenture, 2024.

ACEA (European Automobile Manufacturers' Association), *The Automobile Industry Pocket Guide 2025-2026*, ACEA, Bruxelles, 2025.

ALTAGAMMA, *Altagamma Consumer and Retail Insight 2023*, Altagamma, Milano, 2023.

ANFIA (Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica), *Il futuro del settore auto*, ANFIA, Torino, 2020.

ATHWAL, N., WELLS, V. K., CARRIGAN, M., HENNINGS, N., "Sustainable Luxury Marketing: A Synthesis and Research Agenda", in *International Journal of Management Reviews*, Vol. 21, n. 4, 2019, pp. 405-426.

BAIN & COMPANY, *Luxury Goods Worldwide Market Study – Fall/Winter 2018*, Bain & Company, Milano, 2018.

BAIN & COMPANY, *Luxury in Transition: Securing Future Growth*, Bain & Company, Milano, 2025.

BAIN & COMPANY. *Finding a New Longevity for Luxury*.

BARNEY, J. B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", in *Journal of Management*, Vol. 17, n. 1, 1991, pp. 99-120.

BLISS AGENCY. *Branding per aziende di lusso*.

BOSTON CONSULTING GROUP (BCG), **The Future of the Luxury Automobile Ecosystem**, Boston Consulting Group, 2025.

BOSTON CONSULTING GROUP (BCG), **True Luxury Global Consumer Insights Report 2025**, Boston Consulting Group - Altagamma, 2025.

BUSINESS COACHING ITALIA. *Creare vantaggio competitivo*.

CAPPELLERI, L., **Luxury Strategy. Il marketing del lusso**, FrancoAngeli, Milano, 2018.

CHEVALIER, M., MAZZALOVO, G., **Luxury Brand Management: A World of Privilege**, John Wiley & Sons, Singapore, 2012.

DAVIS, S. M., **Brand Asset Management: Driving Profitable Growth Through Your Brands**, Jossey-Bass, San Francisco, 2000.

D'ALLENES, G., **The Strategic Management of Luxury Brands**, Routledge, London, 2021.

DELOITTE. *Automotive Sector*.

DELOITTE, **2024 Global Automotive Consumer Study**, Deloitte, 2024.

DELOITTE, **Global Powers of Luxury Goods 2024**, Deloitte, 2024.

DELOITTE, **Global Powers of Luxury Goods 2025**, Deloitte, 2025.

DIERICKX, I., COOL, K., "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", in **Management Science**, Vol. 35, n. 12, 1989, pp. 1504-1511.

FERRARI N.V., **Annual Report 2024**, Ferrari N.V., Maranello, 2025.

FERDINAND, N., KITCHIN, P. J., **Events Management: An International Approach**, Sage Publications, London, 2017.

GRANT, R. M., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", in **California Management Review**, Vol. 33, n. 3, 1991, pp. 114-135.

HEINE, K., PHAN, M., PHAU, I., CERVELLON, M. C., KO, E. (a cura di), **The Sage Handbook of Luxury Brand Management and Marketing**, Sage Publications, London, 2025.

INTERNATIONAL ENERGY AGENCY (IEA), **Global EV Outlook 2024**, IEA, Paris, 2024.

INTERNATIONAL ENERGY AGENCY (IEA), **Global EV Outlook 2025**, IEA, Paris, 2025.

INVESTOPEDIA. *Competitive Advantage*.

LEVITT, T., **Marketing Imagination**, Free Press, New York, 1983.

LU, P. X., **International Luxury Brand Strategy**, Routledge, London, 2023

MAZZALOVO, G., CHEVALIER, M., **Luxury Brand Management**, John Wiley & Sons, Singapore, 2012.

JBR CAPITAL. *Luxury Car Report*.

KAPFERER, J. N., **The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands**, Kogan Page, London, 2012.

KAPFERER, J. N., **The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking**, Kogan Page, London, 2008.

KAPFERER, J. N., **Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity**, Kogan Page, London, 2008.

KEARNEY. *Winning in a Cooling Market*.

KELLER, K. L., "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", in **Journal of Marketing**, Vol. 57, n. 1, 1993, pp. 1-22.

KELLER, K. L., **Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity**, Pearson, Harlow, 2013.

KOTLER, P., KELLER, K. L., **Marketing Management**, Pearson, Harlow, 2016.

KOTLER, P., **Principles of Marketing**, Pearson, Harlow, 2017.

MCKINSEY & COMPANY, **The State of Fashion: Luxury**, McKinsey & Company, 2025.

MCKINSEY & COMPANY, **The New Realities of Premium Mobility**, McKinsey & Company, 2020.

OKONKWO, U., **Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques**, Palgrave Macmillan, London, 2007.

OLINS, W., **The Brand Handbook**, Thames & Hudson, London, 2008.

PINE II, B. J., GILMORE, J. H., **The Experience Economy**, Harvard Business School Press, Boston, 1999.

PORSCHE AG, **Annual and Sustainability Report 2024**, Porsche AG, Stuttgart, 2025.

PORSCHE AG, **Annual and Sustainability Report 2025**, Porsche AG, Stuttgart, 2026.

PORSCHE AG, **Porsche Strategy 2030 Plus**, Porsche AG, Stuttgart.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G., "The Core Competence of the Corporation", in **Harvard Business Review**, Vol. 68, n. 3, 1990, pp. 79-91.

PORTER, M. E., **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, Free Press, New York, 1980.

PORTER, M. E., **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, Free Press, New York, 1985.

PORTER, M. E., "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", in **Harvard Business Review**, Vol. 86, n. 1, 2008, pp. 78-93.

PORTER, M. E., **On Competition**, Harvard Business School Press, Boston, 2008.

RIES, A., TROUT, J., **Positioning: The Battle for Your Mind**, McGraw-Hill, New York, 2001

SCHMITT, B. H., **Experiential Marketing**, Free Press, New York, 1999.

SOM, A., BLANCKAERT, C., **The Road to Luxury: The Evolution, Markets, and Strategies of Luxury Brand Management**, John Wiley & Sons, Singapore, 2015.

TEECE, D. J., PISANO, G., SHUEN, A., "Dynamic Capabilities and Strategic Management", in **Strategic Management Journal**, Vol. 18, n. 7, 1997, pp. 509-533.

VEBLEN, T., **The Theory of the Leisure Class**, Macmillan, New York, 1899.

WERNERFELT, B., "A Resource-Based View of the Firm", in **Strategic Management Journal**, Vol. 5, n. 2, 1984, pp. 171-180.

WOMACK, J. P., JONES, D. T., ROOS, D., **The Machine That Changed the World**, Free Press, New York, 1990.