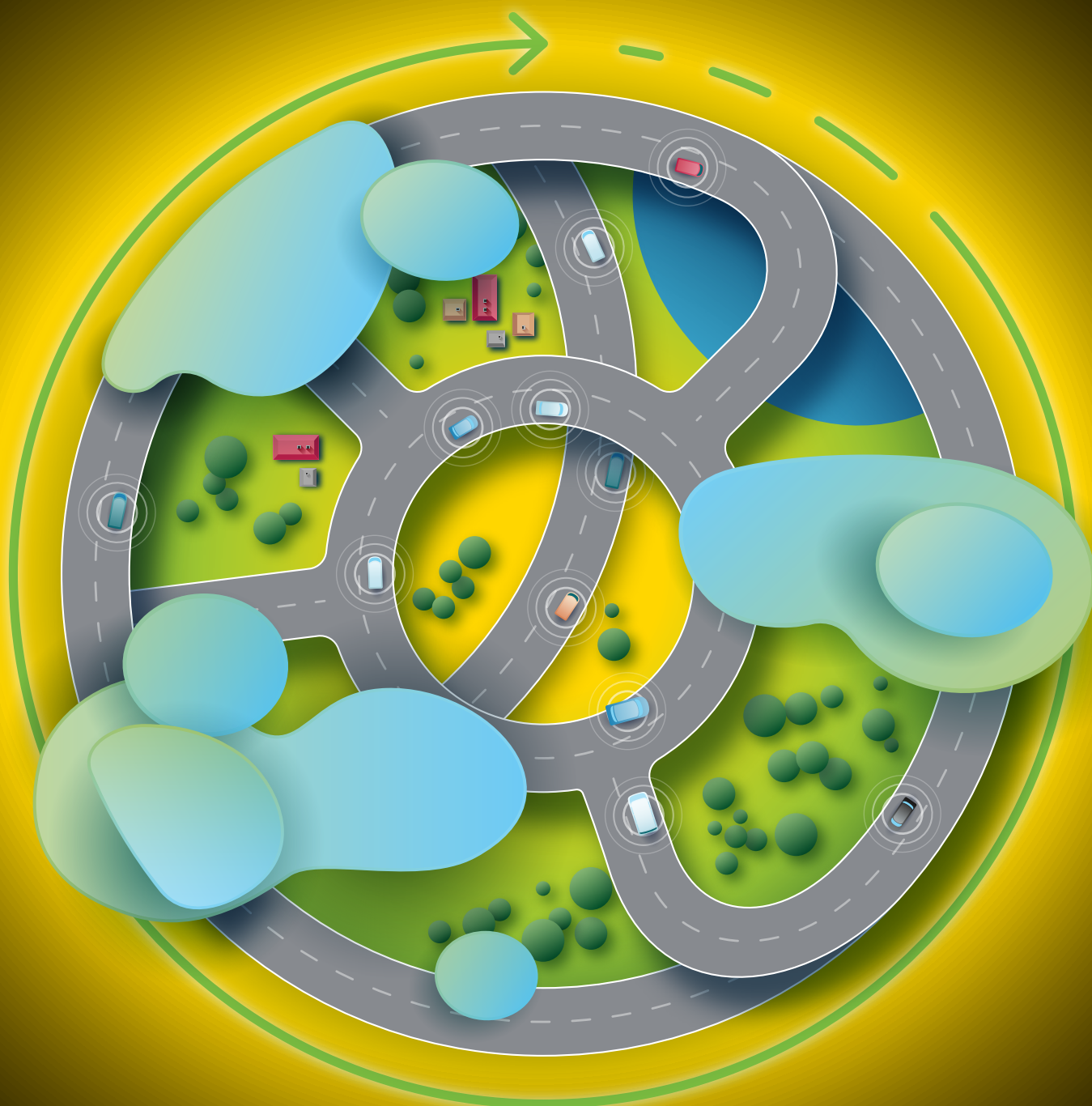


Think Tank

Automotive White Paper 3

L'evoluzione del settore verso l'agency model



I recenti cambiamenti a livello globale hanno inciso profondamente su tutte le realtà industriali, innescando o accelerando vere e proprie trasformazioni dei modelli di business. Lasciandoci convinzioni e vecchi paradigmi alle spalle in un mondo ormai lontano, Deloitte ha lanciato l'iniziativa "Virtual Think Tank" con l'obiettivo di riunire esperti e top player di diversi settori in uno spazio virtuale, per facilitare e stimolare un dibattito, riflettendo **su quello che è accaduto e immaginare ciò che ci aspetta.**

Appuntamento con il futuro

I **Virtual Think Tank**, incontri virtuali esclusivi a porte chiuse, dedicati a quei settori che più di altri sono stati impattati dai recenti cambiamenti nello scenario internazionale, rappresentano per Deloitte un'occasione unica per dar voce a chi sta affrontando un contesto di mercato sempre più complesso.

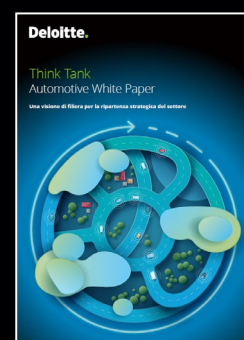
Un'opportunità di confronto tra un panel ristretto di **rappresentanti e opinion leader di specifici settori**, chiamati a discutere e confrontarsi su tematiche di forte attualità e rilevanza, approfondire le sfide e le opportunità connesse al cambiamento epocale che stiamo vivendo, con l'obiettivo di analizzare le implicazioni dei principali trend e indirizzare il settore verso nuove logiche strategiche.

Think Tank White Paper

L'essenza e la visione strategica prodotta dal confronto è raccolta in questa **collana** per agevolare la condivisione delle riflessioni e il punto di vista degli esperti coinvolti nell'iniziativa. Un white paper rappresenta quindi una preziosa fonte informativa, che affianca le numerose analisi che pubblichiamo nel corso dell'anno.

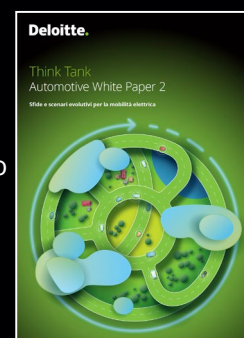
Una visione di filiera per la ripartenza strategica del settore

Il primo white paper ha l'obiettivo di fornire una visione strategica di scenario articolata su cinque principali ambiti: il consolidamento della filiera, la trasformazione tecnologica del prodotto auto, la relazione con il cliente, l'evoluzione della mobilità e il dialogo con le istituzioni.

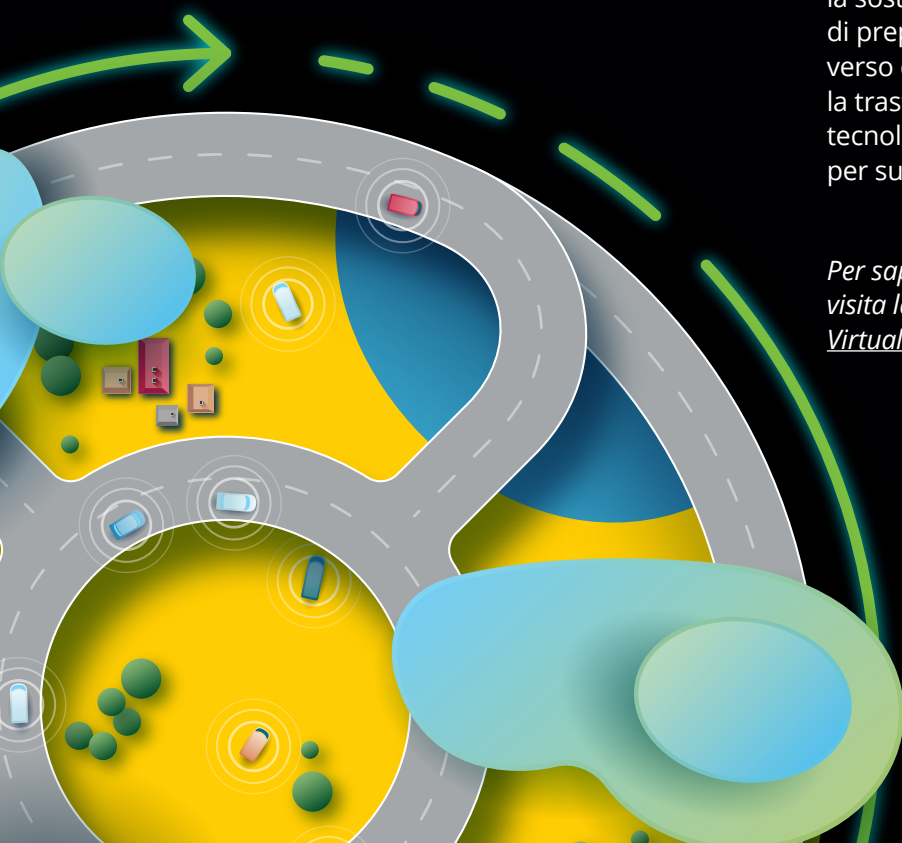


Sfide e scenari evolutivi per la mobilità elettrica

Il secondo white paper ha approfondito il trend verso una mobilità a zero emissioni, attraverso quattro principali aree tematiche: la sostenibilità ambientale, il grado di preparazione dei consumatori verso questo nuovo paradigma, la trasformazione della filiera tecnologica e il ruolo delle istituzioni per supportare questo processo.



Per saperne di più su tutti i Virtual Think Tank visita la sezione dedicata: [Virtual Think Tank](#)



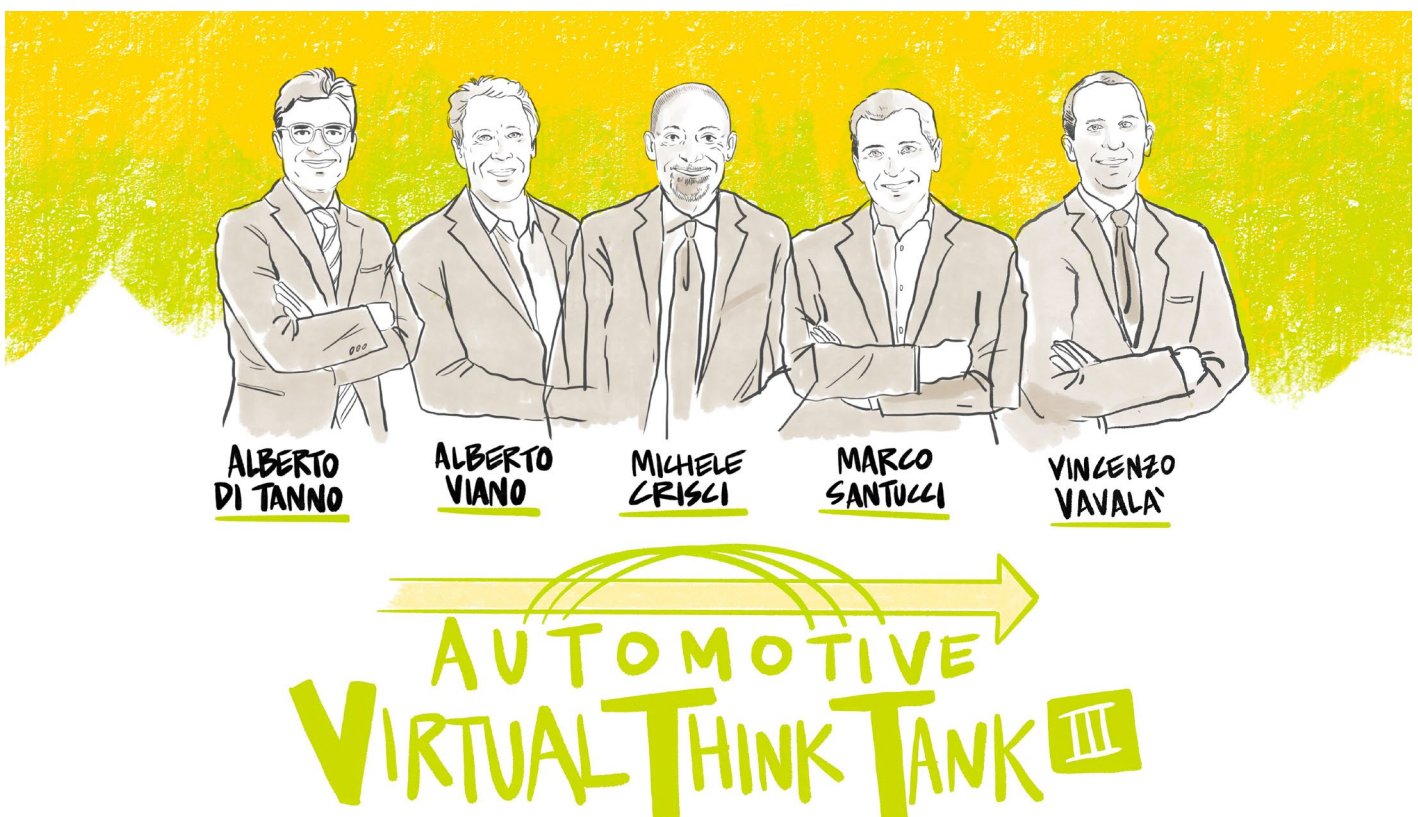
Automotive Think Tank 3

Il terzo appuntamento dell'Automotive Virtual Think Tank è stato incentrato sul tema della progressiva disintermediazione dei canali commerciali e delle implicazioni strategiche derivanti da una **relazione diretta fra case automobilistiche (OEM) e clienti finali**, a partire dal nuovo paradigma dell'**agency model**. In prospettiva futura, quali saranno i modelli di vendita prevalenti sul mercato e per quali ragioni? In che modo le attuali concessionarie dovranno ripensare il proprio modello di business per mantenere una competitività e una posizione distintiva all'interno delle reti di vendita? E come potranno coniugarsi queste trasformazioni rispetto a un concetto di mobilità sempre più flessibile e personalizzato?

Per stimolare il dibattito su queste e altre domande e fare luce sui nuovi scenari della distribuzione di autovetture in Italia, Deloitte ha avuto il piacere – in occasione di questa nuova edizione – di ospitare e dialogare con:

- **Michele Crisci**, Presidente di UNRAE e Amministratore Delegato di Volvo Car Italia
- **Alberto Di Tanno**, Presidente e Amministratore Delegato del Gruppo Intergea
- **Marco Santucci**, CEO di Jaguar Land Rover
- **Vincenzo Vavalà**, Head of Sales di Audi Italia
- **Alberto Viano**, Presidente di ANIASA e Amministratore Delegato di LeasePlan

Gli insight valorizzati e raccolti nel presente documento evidenziano come l'evoluzione dei modelli distributivi richieda un profondo ripensamento strategico delle logiche abituali, a partire dalla centralità del cliente finale e del valore del brand rappresentato non solo da chi produce ma anche da chi distribuisce e consegna materialmente il veicolo.



La trasformazione del settore verso l'agency model: quali prospettive fra i diversi player?

Il trend verso una **relazione sempre più diretta fra OEM e clienti finali** è certamente uno dei più attuali e significativi nel settore Automotive. In prospettiva futura, questo modello sarà verosimilmente implementato da un numero crescente di case produttrici, sebbene lo specifico **grado di disintermediazione** sia ancora oggetto di dibattito fra i diversi opinion leader.

Alcuni operatori richiamano anzitutto l'attenzione sulla necessità di un vero e proprio **"esame di coscienza"** riguardo al perché lo scenario di mercato stia cambiando e i clienti stiano chiedendo

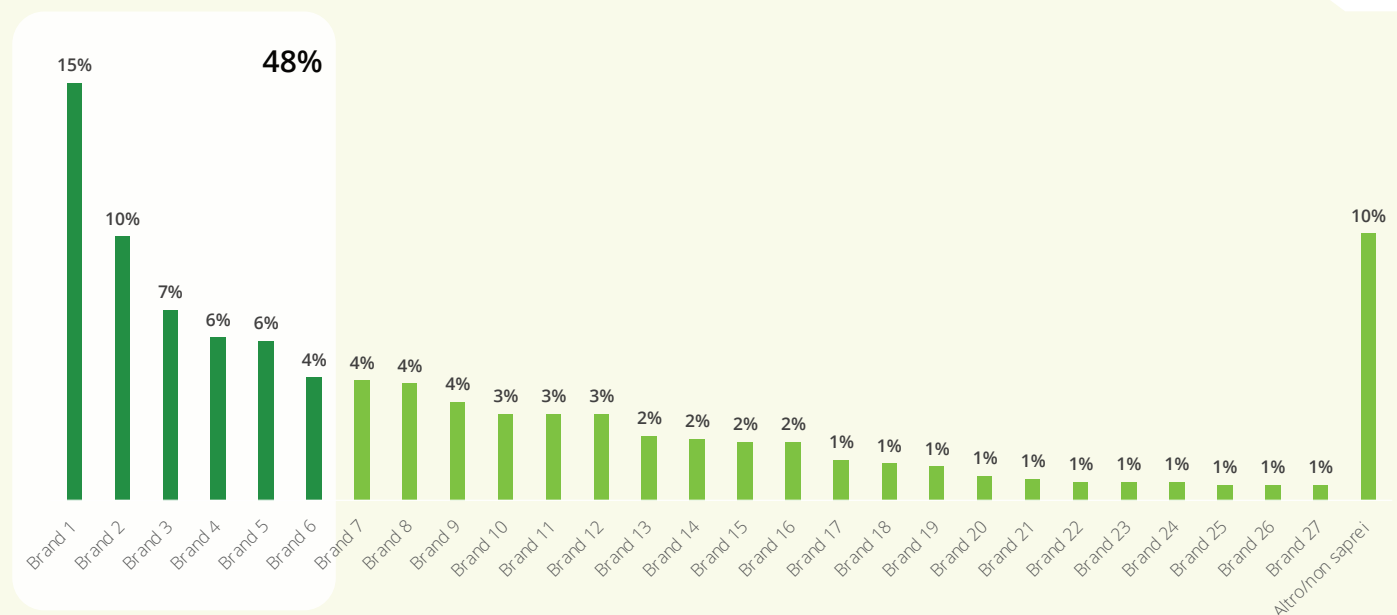
qualcosa di profondamente diverso rispetto alle tradizionali modalità di vendita. Occorre chiedersi, in altre parole, se in passato sia stato fatto tutto il possibile a livello di catena distributiva per **difendere il valore del brand**, sia per quanto riguarda le attività vendita sia per i processi di lead management.

Il **valore del brand** e la **centralità del cliente** all'interno dei modelli di business futuri rappresentano dunque una premessa cruciale, che risulta condivisa fra le diverse prospettive emerse durante la panel discussion. Il valore e il ruolo determinante del brand nella

scelta d'acquisto dei clienti, ad esempio, risultano confermati dal più recente Global Automotive Consumer Study condotto da Deloitte¹: in Italia, circa la **metà delle intenzioni d'acquisto future** sono riconducibili a un insieme ristretto di **brand "top of mind"**. [Figura 1]

Per circa la metà degli italiani (48%), la scelta del prossimo veicolo è concentrata fra 6 brand principali²

Figura 1 Quale brand preferiresti maggiormente per il tuo prossimo veicolo? (dati Italia)



Fonte: Deloitte, Global Automotive Consumer Study 2022

¹ L'edizione 2022 dello studio è stata condotta in 25 Paesi a livello globale e ha raccolto l'opinione di oltre 26.000 consumatori distribuiti in ogni continente del mondo.

Figura 2 Diversi gradi di disintermediazione fra OEM e clienti finali



Fonte: Deloitte, *The connected automotive purchase experience under a new digital paradigm*

A partire da questa premessa, emerge l'esigenza di individuare una **sintesi fra due modelli contrapposti**: da un lato, la vendita diretta da parte delle case produttrici (OEM) e, dall'altro, il tradizionale modello basato sulle reti di concessionarie [Figura 2]. Questa sintesi dovrà però essere concepita tramite un'**equazione di business soddisfacente e profittevole per tutti gli attori** della catena distributiva: avvantaggiare eccessivamente una specifica parte a discapito delle altre significherebbe, inevitabilmente, compromettere il valore del brand e la capacità di mantenere una relazione di fiducia nel tempo con i clienti finali.

La sfida consisterà, pertanto, nel **creare efficienze nei processi logistici, recuperare marginalità e ridurre i costi distributivi**, mantenendo al tempo stesso chiara e delineata la **visione strategica del brand**. Ciò non si limita a presidiare il posizionamento di mercato e l'immagine associata a una determinata marca; ma la "forza del brand" dovrà anche **garantire una remunerazione adeguata** a chi ne rappresenta l'universo di valori agli occhi dei clienti finali: non solo dunque chi produce un'auto, ma anche chi la consegna materialmente e fisicamente al consumatore, assumendosi la responsabilità di gestire una **relazione diretta e continuativa** dalle fasi preliminari fino a quelle post-vendita.

Un'altra implicazione strategica è che, a fronte di un progressivo assottigliamento della differenziazione tecnologica fra i diversi modelli presenti sul mercato, sarà la **qualità del customer service**

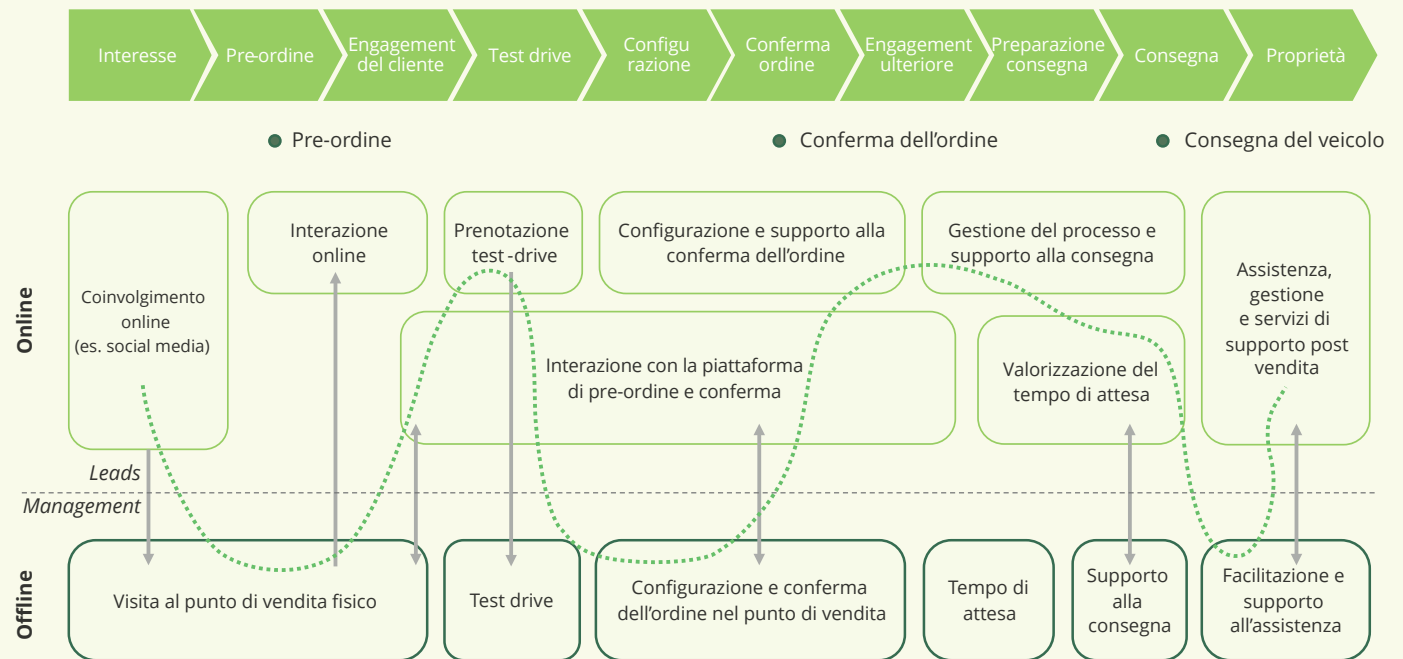
ad essere sempre più **distintiva fra i diversi brand**. Questo livello qualitativo di servizio si tradurrà, ad esempio, nella capacità di **mantenere un allineamento costante fra i desideri (volubili) dei clienti e i valori (storici) del brand**, a prescindere dal fatto che quest'ultimo sia rappresentato dalla concessionaria autorizzata o dall'agente di vendita della casa produttrice stessa.

Per gli OEM, dunque, il tema della relazione diretta con i clienti finali implica la necessità di comprendere "**come**" **estrarre sempre più valore da tutti i possibili momenti di contatto** con la customer base attuale e potenziale. In linea generale, questo obiettivo potrà essere raggiunto dall'implementazione di una strategia "**data-driven**", basata cioè sull'utilizzo di big-data che consentono una conoscenza granulare e dettagliata delle preferenze individuali, delle nuove esigenze di mobilità nonché delle diverse abitudini di guida degli utenti.

È quindi evidente come la **valorizzazione del patrimonio informativo sui clienti** possa essere potenziata dalla **cooperazione fra OEM e reti di vendita**, nell'ottica di **integrare e ottimizzare le rispettive banche dati** attraverso un **approccio "omni-channel"** [Figura 3]. L'area di collaborazione non potrà inoltre limitarsi alla gestione dei clienti acquisiti (customer loyalty), ma dovrà essere in grado di presidiare anche tutte le attività di **contatto e ricontatto commerciale dei clienti potenziali** (lead management).



Figura 3 Anche i consumatori automotive cercano un'esperienza d'acquisto sempre più «omni-channel»



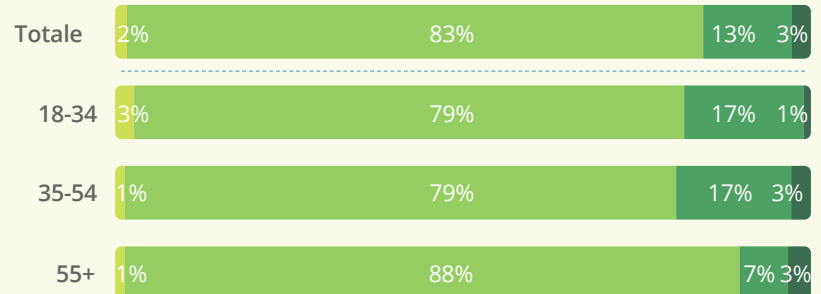
Fonte: Deloitte, *The connected automotive purchase experience under a new digital paradigm*

In ottica futura, lo sviluppo degli specifici **modelli distributivi** sarà guidato e condizionato dalla **volontà dei clienti** stessi, a seconda delle caratteristiche peculiari delle diverse aree geografiche e/o categorie di mercato. In linea generale, tuttavia, i partecipanti del Virtual Think Tank promosso da Deloitte concordano su una prospettiva caratterizzata da **modelli ibridi**, incentrati su una **netta maggioranza di interazioni "fisiche"** (con la concessionaria o l'agente di vendita) e una quota più contenuta di **interazioni "digitali"** [Figura 4], quantomeno in un orizzonte temporale di breve e medio periodo.

Questa prospettiva risulta peraltro confermata dalla constatazione che, nonostante il ricorso al digitale e il distanziamento sociale indotto dalla pandemia, le **interazioni dirette e personali restano saldamente in cima alle preferenze degli italiani**: l'edizione 2022 del Global Automotive Consumer Study di Deloitte dimostra, ad esempio, che oggi l'83% dei nostri connazionali (in crescita rispetto al 78% registrato lo scorso anno³) preferisce ancora **acquistare un'auto personalmente presso la concessionaria di fiducia**, anziché sfruttare processi parzialmente (13%) o interamente (3%) virtuali.

Ad oggi, più di 8 italiani su 10 (83%) preferiscono ancora acquistare un'auto interamente di persona, anziché tramite processi virtuali

Figura 4 Come preferiresti acquistare il tuo prossimo veicolo? (dati Italia)



- Non saprei
- Di persona (es. presso la concessionaria di fiducia)
- Processo parzialmente virtuale (es. acquisto online, test-drive di persona, procedure amministrative digitali)
- Processo interamente virtuale (es. acquisto e contrattualizzazione online, vehicle drop-off)

Fonte: Deloitte, *Global Automotive Consumer Study 2022*



³Deloitte, *Global Automotive Consumer Study 2021*.

Sfide e opportunità nella transizione verso l'agency model

La prospettiva dei partecipanti del Virtual Think Tank, unita ai più recenti dati raccolti a livello internazionale da Deloitte, suggerisce che – almeno nel breve periodo – la **vendita e distribuzione di auto in Italia** sarà ancora dominata dal canale fisico e dal ruolo delle concessionarie autorizzate.

Tuttavia, a fronte delle **strategie di vendita diretta** da parte di un numero crescente di OEM sul mercato, è necessario mantenere questo aspetto in attesa considerazione nell'analisi dell'evoluzione futura del settore. L'idea di **acquistare un'auto online direttamente dalla casa produttrice** è infatti supportata e accelerata sia dai **nuovi entranti sul mercato** (es. start-up, joint-venture) sia da una quota di consumatori che domandano un'esperienza d'acquisto più "smart" e in linea con altri settori sempre più digitalizzati⁴ (es. Technology, Telecommunications, Media & Entertainment).

È evidente, tuttavia, che la transizione verso la relazione diretta con i clienti finali impone alle case produttrici una **profonda trasformazione del modello di business** attuale, della **cultura aziendale**, della **struttura organizzativa** e di **processi operativi e gestionali** consolidati nel tempo.

A tutto ciò si aggiunge la necessità di **integrare il canale online** (es. app, webpage aziendale, piattaforme di configurazione con realtà virtuale/aumentata) **con quello fisico** (tramite agente di vendita che, operando direttamente per l'OEM, rende la relazione disintermediata rispetto al modello basato sulle concessionarie).

In sintesi, dunque, la trasformazione dei modelli distributivi solleva riflessioni strategiche complesse, che richiedono da parte degli OEM un'attenta valutazione del **trade-off** fra **opportunità e benefici** (es. controllo diretto della relazione con i clienti; maggiori margini e trasparenza di prezzo grazie a politiche di pricing uniformi a livello nazionale; efficienza dei costi distributivi; possibilità di garantire una "brand experience" coerente e omogenea con un approccio "omni-channel", ecc.) ma anche **possibili rischi e criticità** (es. conflittualità e resistenza da parte delle attuali concessionarie di vendita; complessità operative e gestionali nella relazione con i singoli clienti; necessità di acquisire nuove e specifiche competenze commerciali; riconfigurazione dei modelli e piani strategici; trasformazione delle unità e strutture aziendali; investimenti necessari per supportare l'implementazione di un modello basato su agenti di vendita).

Per eventuali approfondimenti:

Deloitte, [Global Automotive Consumer Study 2022](#).

Deloitte, [Shifting automotive retail into high gear](#).

Deloitte, [Disruption in the automotive industry: how digital is changing car sales](#).

Deloitte, [The connected automotive purchase experience under a new digital paradigm](#).

⁴Deloitte, [The connected automotive purchase experience under a new digital paradigm](#).

Il dealer del futuro: come evolverà il suo ruolo?

Un punto condiviso fra i diversi opinion leader del settore, come evidenziato nella sezione precedente, riguarda l'importanza crescente della **capacità di vendita**, del **livello di servizio** e della **qualità della customer experience**. Ciò significa che il **ruolo del personale di vendita** resterà uno dei fattori chiave nella relazione con il cliente. Al tempo stesso, tuttavia, tale ruolo dovrà necessariamente evolvere alla luce di una maggiore pressione competitiva sui mercati e di un generale innalzamento dei costi distributivi.

Per le attuali **concessionarie (dealer)**, tutto ciò si tradurrà nella necessità di presidiare e rafforzare ulteriormente il rapporto di **partnership con il brand** che esse rappresentano, facendo leva sulla propria capacità di instaurare e consolidare nel tempo una **relazione di fiducia** con la base clienti. Alla domanda sul "dove" intendano acquistare il prossimo veicolo, ad esempio, più di 8 consumatori italiani su 10 citano una concessionaria autorizzata o indipendente; e questo dato appare ancor più significativo se rapportato alla quota estremamente residuale (5%) di coloro che invece si rivolgerebbero direttamente alla casa produttrice (OEM) [Figura 5].

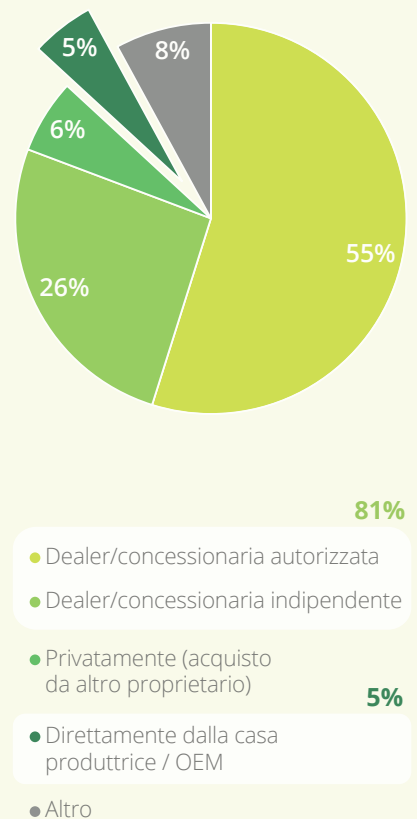
Questa netta preferenza riflette non solo un'abitudine consolidata nel tempo, ma anche un "**patrimonio di fiducia**" che i dealer possono ancora sfruttare e valorizzare per far valere il proprio ruolo anche in un futuro caratterizzato da un maggior grado di disintermediazione.

Tuttavia, a fronte di aspettative sempre più elevate da parte dei consumatori e di uno scenario di mercato più competitivo su scala globale, è evidente che i dealer non potranno mantenere una posizione passiva e attendista rispetto ai cambiamenti in atto. Sarà anzi indispensabile **investire nello sviluppo e miglioramento continuo del personale di vendita** attraverso processi di formazione costante (es. ongoing learning), nonché programmi specifici di upskilling e reskilling per l'acquisizione di nuove competenze o l'aggiornamento di quelle esistenti. Oggi, infatti, i consumatori chiedono un **servizio di vendita personalizzato, "empatico" e capace di adattarsi flessibilmente** alle necessità individuali, a seconda delle diverse motivazioni, esigenze e preferenze personali che giustificano l'acquisto di un nuovo veicolo (es. cambiamenti o eventi contingenti della vita personale e lavorativa di ciascun individuo).

8 italiani su 10 intendono acquistare la prossima auto presso una concessionaria autorizzata (55%) o indipendente (26%)

Innalzare il livello di servizio, sviluppando al contempo nuove competenze di vendita, implica una **capacità**

Figura 5 Dove preferiresti acquistare il tuo prossimo veicolo? (dati Italia)



Fonte: Deloitte, *Global Automotive Consumer Study 2022*

trasversale fondata su **soft skills** e **figure professionali** più sofisticate e specialistiche, ma al tempo stesso anche più versatili e reattive alla domanda di mercato. Questa evoluzione sarà pertanto guidata anzitutto dalla **capacità di ascoltare i clienti e comprenderne pienamente i bisogni** (spesso ancora inespressi) già dalle prime fasi del customer journey. Il personale di vendita dovrà dimostrarsi in grado di **trasmettere fiducia e sicurezza**, aiutando i clienti a compiere una **scelta razionale e ottimale** a seconda delle loro specifiche peculiarità.

Oltre a posizionare la rete di vendita come punto di riferimento e interlocutore di fiducia, questa capacità “empatica” consentirà di sfruttare un duplice beneficio: da un lato, quello di far vivere l’**esperienza d’acquisto di un’auto come un piacere autentico e coinvolgente**, rafforzando al contempo la relazione fra cliente e brand; dall’altro lato, contribuirà a risolvere dubbi e preoccupazioni, evitando che il processo di acquisto sia vissuto come un “onere ansiogeno” a causa delle energie mentali e dello sforzo finanziario richiesto. È importante inoltre sottolineare che tutto ciò riguarderà non solo l’acquisto di auto nuove, ma anche il comparto sempre più rilevante dell’**usato**.

Altrettanto distintiva, per le reti di vendita, sarà poi la capacità di **comunicare efficacemente l’immagine del brand** e di **trasmettere l’universo di valori** ad esso associati, per garantire un customer engagement duraturo nel tempo e incentrato su elementi intangibili di status, lifestyle e identificazione personale con una determinata marca. Questa capacità di comunicazione riguarderà tanto gli aspetti immateriali quanto le **caratteristiche distintive di**

uno specifico veicolo, che spesso gli utenti sfruttano solo in minima parte. Il personale di vendita dovrà fornire una risposta chiara ed esaustiva a ogni dubbio posto dai clienti, informandoli ed “educandoli” in merito ai nuovi modelli e alle nuove tecnologie e funzionalità avanzate che li contraddistinguono.

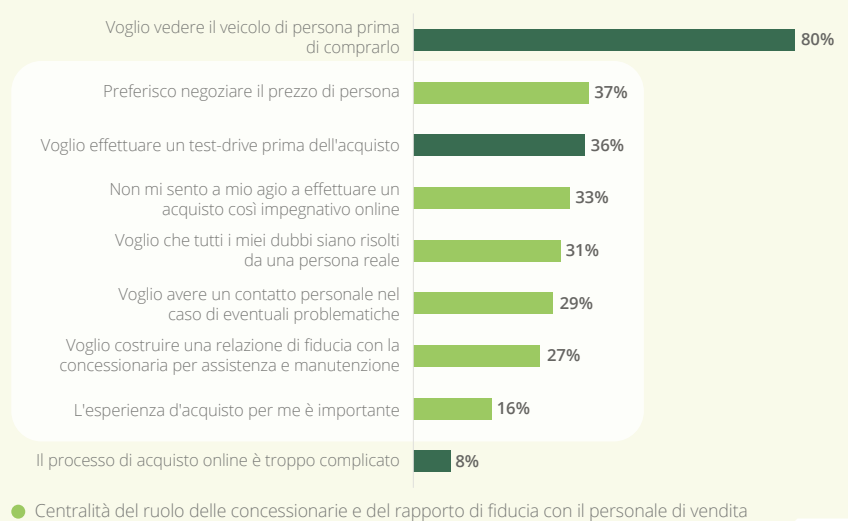
È evidente, dunque, come questo livello di dettaglio, expertise e capacità di comunicazione richieda un set di competenze e interazioni **non replicabili attraverso una transazione svolta esclusivamente online**. Lo conferma il fatto che più di un terzo dei consumatori italiani cerca anzitutto fattori riconducibili a un **rapporto personale e di fiducia con la concessionaria** [Figura 6], che specialmente per i brand premium e di fascia medio-alta potrà tradursi in un **vero e proprio “personal shopper”**.

In sintesi, il ruolo delle concessionarie evolverà sempre più verso una duplice funzione, caratterizzata non solo dalla partnership con gli OEM per la difesa del

valore del brand, ma anche dalla capacità di porsi sul mercato come **“aggregatori di servizi”**. Ciò significherà offrire un **ventaglio di soluzioni sempre più ampio, profondo e personalizzabile** sulle priorità del singolo cliente, intercettando quanto più possibile la complessità di una domanda di mercato in costante evoluzione.

Circa 1 italiano su 3 preferisce negoziare il prezzo di persona (37%), non si fida a comprare un’auto online (33%) e cerca nel personale di vendita (31%) un punto di riferimento per dubbi o problematiche

Figura 6 Per quali ragioni non sei interessato ad acquistare un’auto online? (dati Italia)



Fonte: Deloitte, Global Automotive Consumer Study 2022

Tutti questi elementi saranno essenziali per creare quel **valore aggiunto che giustifica il costo distributivo e di rappresentanza per gli OEM**, i quali – a loro volta – dovranno escogitare nuove modalità per creare maggiori efficienze lungo le diverse fasi della catena distributiva. Da questo punto di vista, **le inefficienze dei modelli distributivi tradizionali** stanno spingendo alcuni OEM a implementare (o pianificare per il futuro) modelli di vendita completamente online e disintermediati: ciò vale in particolare per i **nuovi player sul mercato**, che possono sfruttare il vantaggio e l'adattabilità di business model concepiti direttamente secondo questa logica. Dall'altro lato, però, alcuni opinion leader fanno notare come i **rispettivi ruoli di OEM e dealer** resteranno **chiari e distinti** anche nel prossimo futuro.

Secondo questa prospettiva, dunque, almeno nel breve-medio periodo la sfida per molti OEM non riguarderà tanto la vendita diretta quanto la **capacità di supportare la propria rete commerciale** nel diventare ancora più efficace ed efficiente, rafforzando la professionalità della forza vendita e, di riflesso, garantendo una brand loyalty duratura anche in uno scenario sempre più mutevole e competitivo.



Scenari e prospettive future per i dealer

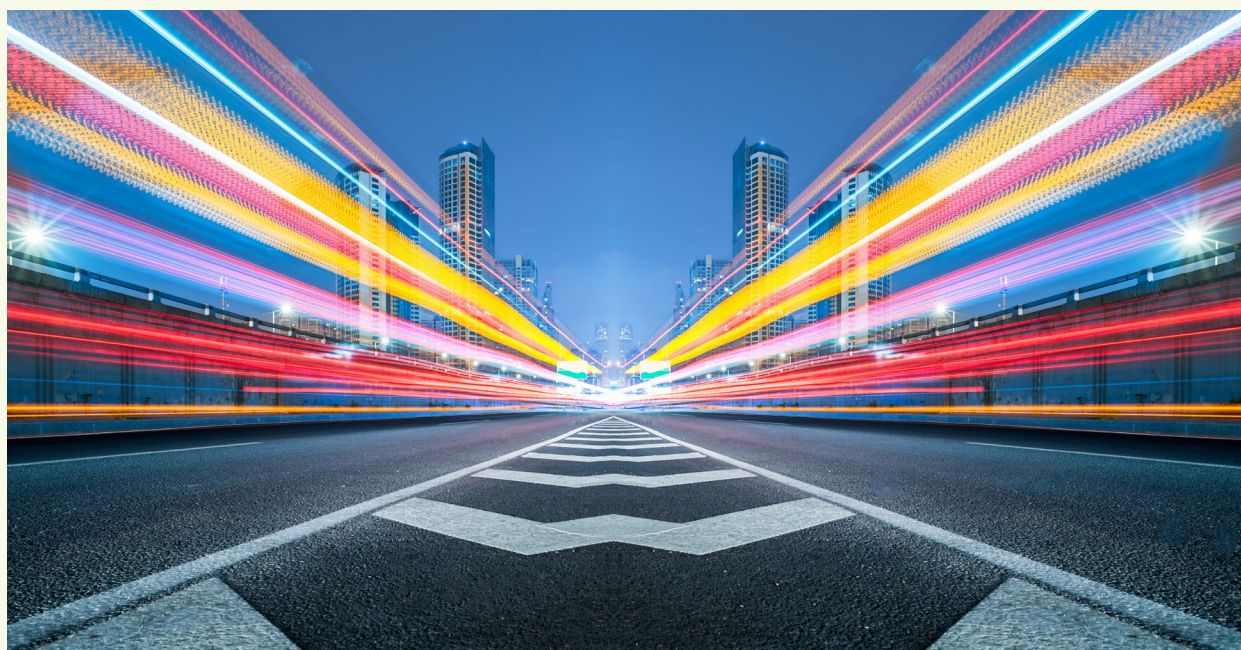
Analizzando le principali motivazioni espresse dai consumatori all'idea di **acquistare un'auto online**, emergono **fattori essenzialmente utilitaristici**. Due terzi degli italiani che valuterebbero questa modalità d'acquisto citano anzitutto la comodità/praticità (43%) e la rapidità (24%) della transazione. Altrettanto pragmatiche risultano le ragioni successive in ordine di importanza: la semplicità del processo d'acquisto (17%) e la necessità contingente (9%), come ha dimostrato ad esempio la recente crisi pandemica. È invece emblematico il fatto che **soltanto il 6%** di questi potenziali acquirenti digitali indica come motivazione il **"desiderio di evitare la concessionaria"**.

Questa preferenza potrebbe sembrare influenzata dalla **maggiore predisposizione degli italiani all'interazione personale e all'acquisto diretto presso la concessionaria (83%)**,

rispetto ad altri Paesi occidentali (es. Germania: 78%; UK: 75%; Stati Uniti: 75%) o asiatici (es. Giappone: 74%; Cina: 72%; Corea del Sud: 71%).

Tuttavia, anche fra coloro che acquisterebbero un'auto online, **più della metà (56%)** lo farebbe comunque attraverso il **sito internet della concessionaria autorizzata**, mentre meno di un terzo (29%) si rivolgerebbe a quello della casa produttrice (OEM). E anche in questo caso, la tradizionale fiducia riposta dagli italiani nelle concessionarie si dimostra ancor più significativa se rapportata agli altri mercati occidentali come UK (51%), Germania (50%), Francia (50%) o Stati Uniti (48%).

Fonte: Deloitte, *Global Automotive Consumer Study 2022*.



Il cliente al centro di un nuovo concetto di mobilità

L'evoluzione del ruolo dei dealer e, più in generale, dei diversi modelli distributivi risulta, come detto, strettamente legata ai **cambiamenti** non solo del settore industriale ma soprattutto della **domanda di mercato**. Oggi quest'ultima si articola secondo **un concetto di "mobilità" sempre più esteso**, che include al proprio interno un insieme crescente di soluzioni di trasporto alternative e versatili.

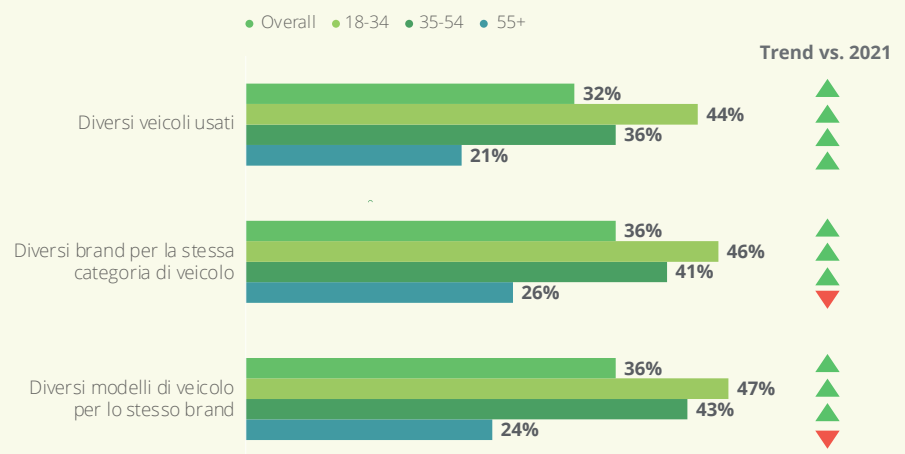
In particolare nei grandi contesti urbani, la domanda di mobilità dei consumatori non appare più dominata dalle tradizionali logiche di "proprietà" basate sull'acquisto pluriennale di un'auto privata, ma rivela un interesse e un'apertura crescenti verso **forme più flessibili, personalizzate e fondate sull'utilizzo della vettura**.

Dal punto di vista degli OEM, le riflessioni strategiche dovranno concentrarsi su **come gestire questi nuovi fabbisogni di mobilità** e trasformare di conseguenza il proprio modello di business, dalle attività a monte della value-chain fino alla **"gestione dell'ultimo miglio"** del customer journey degli utenti. A questo proposito, oggi si possono già rilevare alcuni esempi di vere e proprie **"membership al brand"** [Figura 7] che stanno riscuotendo un successo crescente da parte di chi cerca formule alternative alla proprietà pluriennale di un'auto.

Anche il settore dell'**autonoleggio** sta contribuendo significativamente a questo trend, attraverso però un approccio maggiormente orientato

Figura 7 Interesse dei consumatori verso formule «subscription»

Quota di consumatori che si dichiarano molto/abbastanza interessati a un servizio «subscription» che consente di sfruttare la comodità e flessibilità di accedere periodicamente a...



Fonte: Deloitte, Global Automotive Consumer Study 2022

a logiche **"multi-brand"**, a partire da un concetto di **"servizio di mobilità"** che prescinde da legami di esclusiva con specifiche case produttrici. Nel caso dell'autonoleggio, anzi, è proprio la **varietà di modelli e brand** a rappresentare la chiave per **arricchire e potenziare l'offerta di soluzioni disponibili**, ottimizzando la scelta dei clienti verso la soluzione più in linea con le loro specifiche esigenze.

Inoltre, la progressiva liberalizzazione dei modelli distributivi (es. Block Exemption Regulation) farà sì che le reti commerciali gestite da terze parti saranno ancor **meno legate verticalmente a specifici brand** in prospettiva futura, con un ulteriore **aumento della pressione competitiva soprattutto per i brand più generalisti**.

Più di 1 italiano su 3 si dichiara interessato a formule "subscription" e la quota sale a quasi 1 su 2 (47%) nella fascia 18-34 anni

Anche per i **brand premium**, tuttavia, le società di autonoleggio possono apportare un significativo valore aggiunto, intercettando quella fascia di clienti per cui il prezzo di acquisto non sarebbe altrimenti considerato accessibile. I **contratti di utilizzo temporaneo e flessibile** consentono infatti di **bypassare le barriere all'ingresso** rappresentate dall'investimento finanziario iniziale e dalla imprevedibilità dei successivi costi gestionali (es. manutenzione, assicurazione, assistenza).

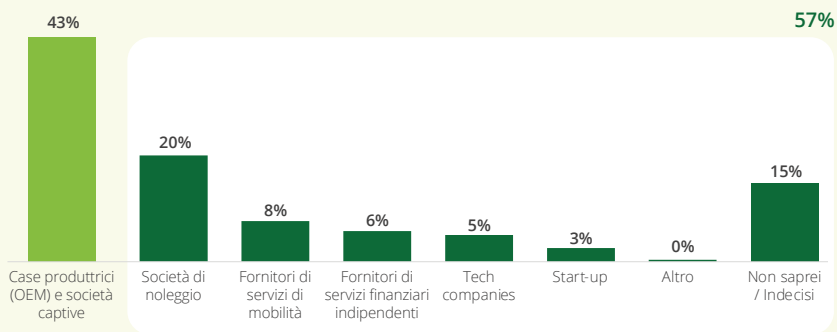
In particolare, la formula del noleggio trasforma il criterio di scelta basato sul "Total Cost of Ownership" (TCO) in una logica di "**Total Cost of Usership**" (TCU) più accessibile e personalizzabile per un'ampia base di clienti, avvicinando i premium brand a un bacino di mercato potenzialmente più esteso.

Un altro punto da sottolineare è che i vantaggi del noleggio non si limitano alla flessibilità e convenienza di prezzo, ma si estendono alla possibilità di **avvicinare il mercato alle tecnologie più innovative e "disruptive"**, accelerando il processo di trasformazione del settore nel suo complesso.

Oggi, in Italia, circa 1 auto su 4 è immatricolata da società di noleggio, quota che sale a quasi 1 auto su 2 per il comparto elettrico plug-in⁵

Figura 8 Un mercato sempre più aperto in termini di fiducia dei consumatori verso nuovi player

Fornitore preferito per soluzioni "vehicle-as-a-service"



Fonte: Deloitte, Global Automotive Consumer Study 2022

Attraverso un'esperienza d'uso quotidiana e diretta, gli utenti hanno modo di **testare direttamente e acquisire familiarità con le funzionalità più all'avanguardia**, contribuendo all'affermarsi dei nuovi trend tecnologici sul mercato (es. modelli full-electric, connettività ultraveloce a bordo dei veicoli, livelli crescenti di guida autonoma e assistita, ecc.).

Questo aspetto appare ancor più rilevante se si considera che, in Italia, ci troviamo oggi più che mai di fronte ad un "**mercato di sostituzione**", reso più complicato da alcune chiare dinamiche socio-demografiche come l'invecchiamento della popolazione e il calo della natalità. È dunque evidente che, per un mercato di sostituzione, lo **sviluppo di nuove tecnologie e funzionalità avanzate** avrà un'importanza essenziale nell'ottica di favorire il rinnovamento del parco auto, incentivando la sostituzione dei veicoli esistenti con modelli di volta in volta più moderni e performanti.

Inoltre, l'evoluzione del settore sulla scia dell'innovazione tecnologica potrà essere ulteriormente accelerata da nuove **partnership cross-sector** (es. Energy, Tech, Finance), che trovano un terreno particolarmente fertile proprio nelle formule più flessibili e innovative (es. subscription, noleggio, leasing, sharing, ecc.).

In sintesi, la trasformazione del mercato Automotive sarà guidata da una molteplicità di trend che spaziano dai nuovi modelli distributivi all'innovazione tecnologica, dalle opportunità di collaborazione con player di altri settori alla progressiva diffusione di formule alternative all'acquisto pluriennale. Tutto ciò rappresenterà una **potenziale minaccia per i brand più generalisti** [Figura 8], per i quali la pressione competitiva – anche da parte di start-up e nuovi entranti sul mercato globale – si rivelerà più dirompente rispetto a un modello di business tradizionalmente basato sui volumi di produzione e vendita.

⁵ ANIASA

Il giudizio dei consumatori verso le nuove forme di mobilità

Cosa spinge gli italiani a ricercare soluzioni alternative alla proprietà di un'auto privata? L'edizione 2022 del Global Study ci mostra come i driver principali siano essenzialmente riconducibili a concetti di **praticità, adattabilità e libertà** di non vincolarsi a un investimento pluriennale, in linea con preferenze mutevoli e nuove abitudini.

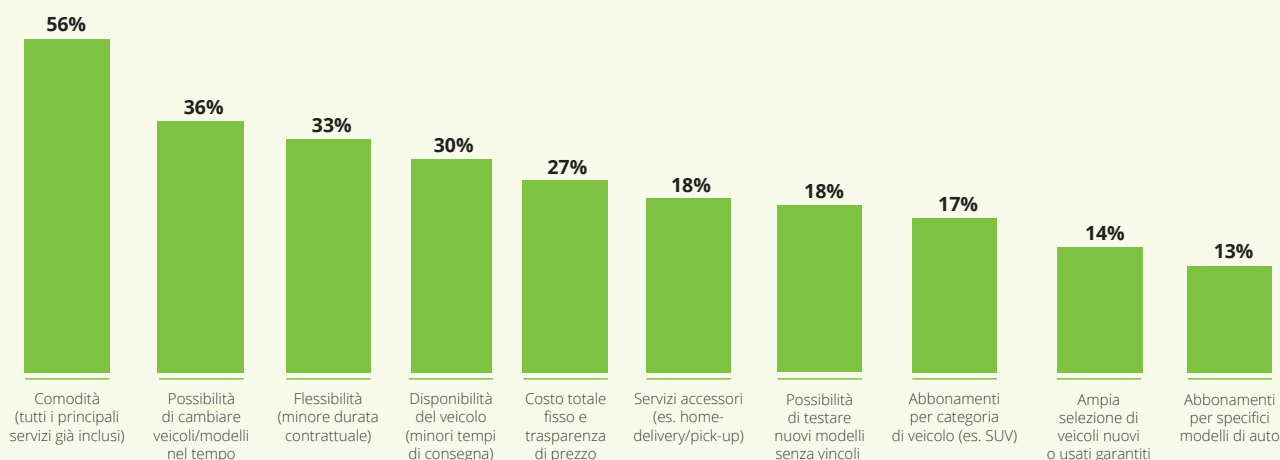
Dovendo indicare **le tre caratteristiche più rilevanti di una formula "subscription"**, ad esempio, gli italiani citano anzitutto la comodità di avere tutti i principali servizi già inclusi nel canone periodico (56%), seguita dalla possibilità di cambiare veicoli/modelli nel tempo (36%) e, al terzo posto, la flessibilità (33%) di durate contrattuali più limitate e in linea con le esigenze variabili della vita.

Un altro punto di attenzione è l'aspetto di **innovazione tecnologica** che le formule in abbonamento consentono di accelerare: per **quasi 1 italiano su 5** (18%), infatti, sul podio delle tre principali motivazioni rientra la "possibilità di testare liberamente nuovi modelli per un certo periodo di tempo".

Da ultimo, ma non meno importante, vale la pena sottolineare come l'**interesse dei consumatori italiani per una "brand subscription"** (36%) – che consente di cambiare diversi modelli della stessa marca – risulti **uno dei più elevati fra i Paesi occidentali**, davanti a mercati come Stati Uniti (32%), UK (31%), Francia (26%) e Germania (25%).

Fonte: Deloitte, *Global Automotive Consumer Study 2022*.

Quali sono le caratteristiche più importanti di una formula "subscription" ?



(dato Italia)

Conclusioni

La rapidità, la diversità e l'entità dei **molteplici cambiamenti in atto** nel settore Automotive – insieme all'incertezza dell'attuale contesto internazionale – rendono complesso formulare previsioni di lungo periodo sulle trasformazioni future.

È un dato di fatto, tuttavia, che il **mercato sta evolvendo** profondamente sia dal lato della domanda sia da quello dell'offerta. Da una parte, **i consumatori si rivelano sempre più esigenti in termini di esperienze d'acquisto**, mutuando da altri settori (es. Tech) standard e aspettative molto elevate sul livello di servizio e di assistenza al cliente, nonché sulle possibilità di personalizzazione dell'offerta e sulla semplicità delle procedure e transazioni d'acquisto.

Dall'altra parte, **le case produttrici stanno chiaramente cercando di avvicinarsi maggiormente al mercato**, attraverso le diverse possibili sfumature di due modelli contrapposti: 1) rafforzando la relazione con la customer base (attuale e potenziale) attraverso una partnership ancora più stretta e collaborativa con la propria rete di concessionarie; oppure 2) acquisendo direttamente l'onere e la responsabilità di una relazione diretta con i consumatori finali, attraverso l'implementazione di un modello basato su agenti di vendita.

La **crescente diffusione dei canali digitali**, ad esempio, è stata certamente accelerata dall'emergenza pandemica e rappresenta potenzialmente uno **strumento di disintermediazione** che – a seconda di specifici fattori – può applicarsi anche alla catena distributiva dell'Automotive. A ogni modo, il terreno comune fra i due modelli contrapposti è costituito dalla **centralità del cliente finale** e dalla necessità di presidiare a ogni costo il **valore del brand**: due elementi chiave che imporranno, in entrambi i casi, una profonda **evoluzione del ruolo e del profilo delle reti di vendita** in ottica futura.

Questo scenario è reso ancora più complesso non solo dall'ingresso di **nuovi entranti nell'arena competitiva su scala globale**, ma anche dall'emergere di **nuove soluzioni di mobilità alternative** alla proprietà pluriennale dell'auto.

Questi due importanti driver di cambiamento risultano interrelati fra di loro e, in particolare, strettamente connessi al tema dell'**innovazione tecnologica**. Da un lato, ad esempio, i nuovi player sul mercato (es. start-up e joint-venture) sfruttano tipicamente i vantaggi derivanti da **collaborazioni cross-sector e da modelli di business più snelli, agili e flessibili**, che spesso sono concepiti fin dall'inizio secondo una logica di vendita diretta agli utenti finali, preferibilmente tramite canale online.

Dall'altro lato, le soluzioni di mobilità più flessibili e personalizzabili (es. subscription, membership, noleggino, leasing, sharing, ecc.) possono **valorizzare fortemente le nuove tecnologie** (es. motori full-hybrid o full-electric, connettività ultraveloce, guida autonoma, ecc.), veicolandole più facilmente al mercato (es. test-drive, periodi di prova senza vincoli, contratti di utilizzo flessibile) e, pertanto, **accelerandone il tasso di adozione e diffusione**.

Alla luce di tutto ciò, la chiave del successo risiederà nella **capacità di intercettare e comprendere i cambiamenti** dettati da una **domanda di mercato più sofisticata e complessa** rispetto ai canoni passati. In altre parole, oggi più che mai ci troviamo in un vero e proprio **"mercato di sostituzione"**, accelerato non solo dalla spinta dell'innovazione e della trasformazione tecnologica, ma anche dall'offerta di **soluzioni e servizi accessori** più in linea con i nuovi contesti urbani e con assetti socio-economici mutevoli.

Tutti i player della value-chain – da chi produce a chi distribuisce fisicamente una vettura – dovranno pertanto **porre il cliente finale al centro** del proprio modello di business futuro. E ciò in quanto **l'evoluzione del settore sarà guidata anzitutto dalla domanda di mercato**, che potrà essere interpretata, declinata e soddisfatta secondo concetti e fabbisogni di "mobilità" spesso ancora emergenti ma, in prospettiva, radicalmente nuovi.

Contatti



Giorgio Barbieri

Partner Deloitte

North & South Europe Automotive Sector Leader

gibarbieri@deloitte.it



Franco Orsogna

Partner Deloitte

Automotive Sector Leader Italy

forsogna@deloitte.it



Gianluca Di Cicco

Partner Deloitte

Automotive Consulting Leader

gdicicco@deloitte.it

Research & Editorial

Marco Tirelli

C&I Eminence and Market

Insight Specialist

mtirelli@deloitte.it



La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.