

Deloitte.



From now on

L'Automotive, da oggi in poi.



MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845

L'effetto "black swan" e la disruption della value-chain

Con la progressiva espansione della pandemia COVID-19, emerge in modo sempre più evidente la **dimensione globale** con cui questa emergenza sanitaria si sta ripercuotendo sul settore automobilistico. Il 2020 si presenta come un anno particolarmente complesso, sotto la pressione crescente di quello che è stato ormai definito il "black swan" in grado di stravolgere il sistema economico mondiale¹. Questo fenomeno socio-economico senza precedenti per il mondo moderno si inserisce peraltro in un contesto di mercato già ampiamente indebolito, accentuando l'**andamento negativo delle vendite** registrato, a livello globale, a partire dal 2018² (Figura 1).

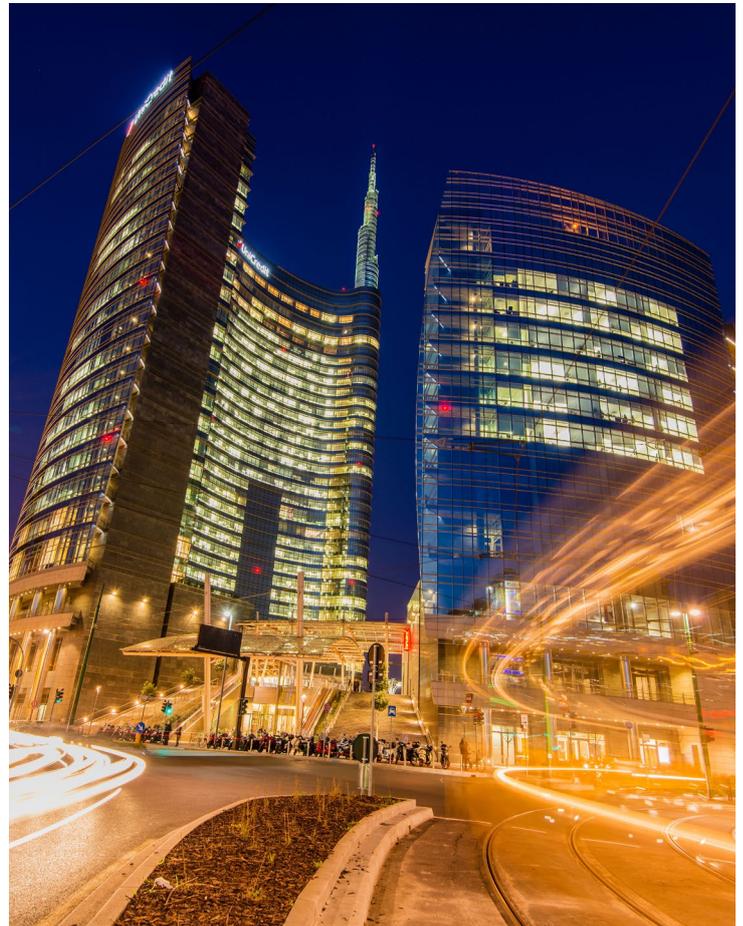
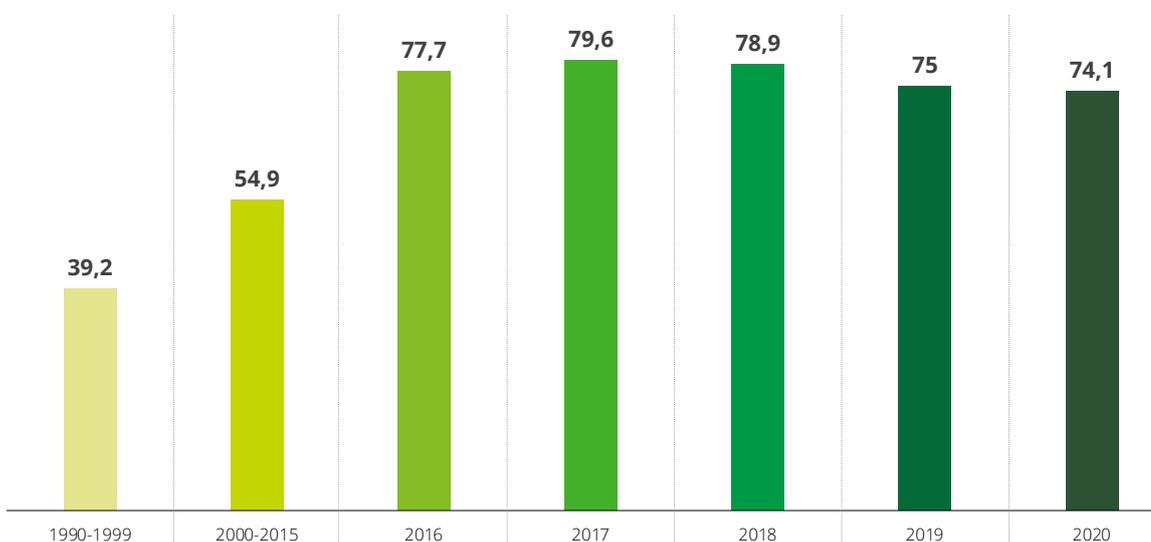


Figura 1 | Numero di auto vendute al mondo (1990-1999, in milioni di unità)



Fonte: "Number of cars sold worldwide from 1990 to 2020", Statista, 2020.

Ma per comprendere le conseguenze della crisi COVID-19 sul mercato automobilistico, occorre anzitutto distinguere i diversi ambiti della **value-chain** che sono stati progressivamente coinvolti dal diffondersi dell'epidemia nelle varie regioni del mondo.

Nei primi due mesi dell'anno, l'emergenza sanitaria ha comportato principalmente la **chiusura di numerosi stabilimenti produttivi in Cina**, generando pesanti ripercussioni sul piano operativo, finanziario e logistico per la maggior parte dei player internazionali³.

Le **case automobilistiche europee** ne sono risultate particolarmente coinvolte, alla luce della loro dipendenza dal mercato cinese sia in termini di capacità produttiva⁴

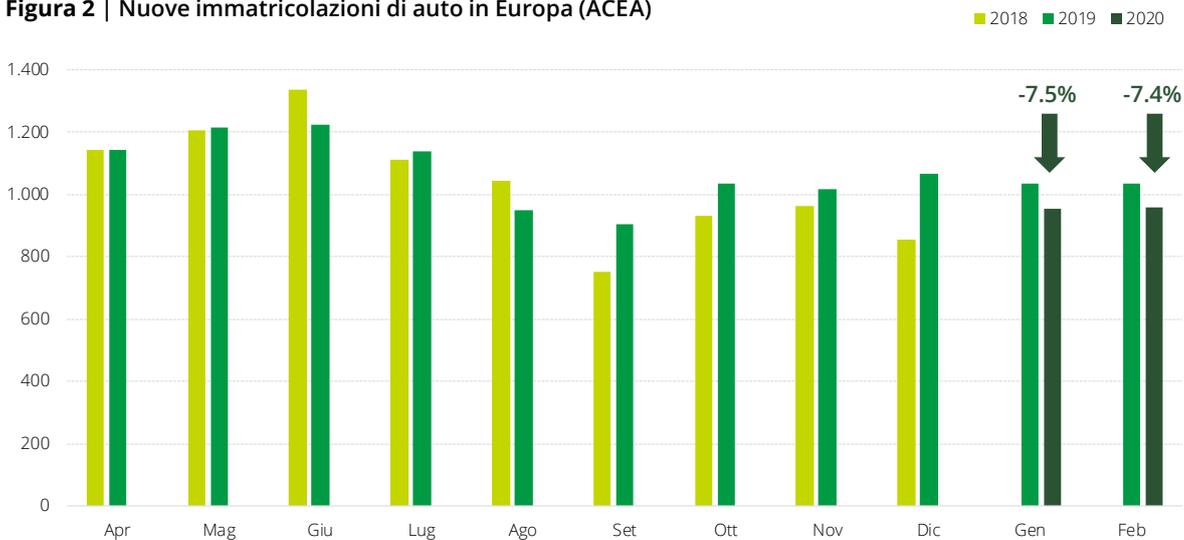
che di importazioni di componentistica⁵. Il risultato è stato un vero e proprio **shock nella supply-chain internazionale del settore**⁶, alimentato da un progressivo esaurimento di materiali, semilavorati ed altri componenti essenziali per la continuità produttiva degli Original Equipment Manufacturer (OEM)⁷.

Sul fronte della **distribuzione commerciale** e delle **vendite al dettaglio**, invece, all'inizio dell'anno gli effetti sono stati prevalentemente limitati al mercato cinese, che a febbraio ha subito un tracollo dell'80%⁸ rispetto allo stesso periodo del 2019. Le economie occidentali, al contrario, non hanno risentito immediatamente del contraccolpo sul piano commerciale. L'influenza della crisi è risultata anzi

piuttosto limitata nel mercato europeo e pressoché inesistente in quello americano (maggiormente integrato con Canada e Messico⁹).

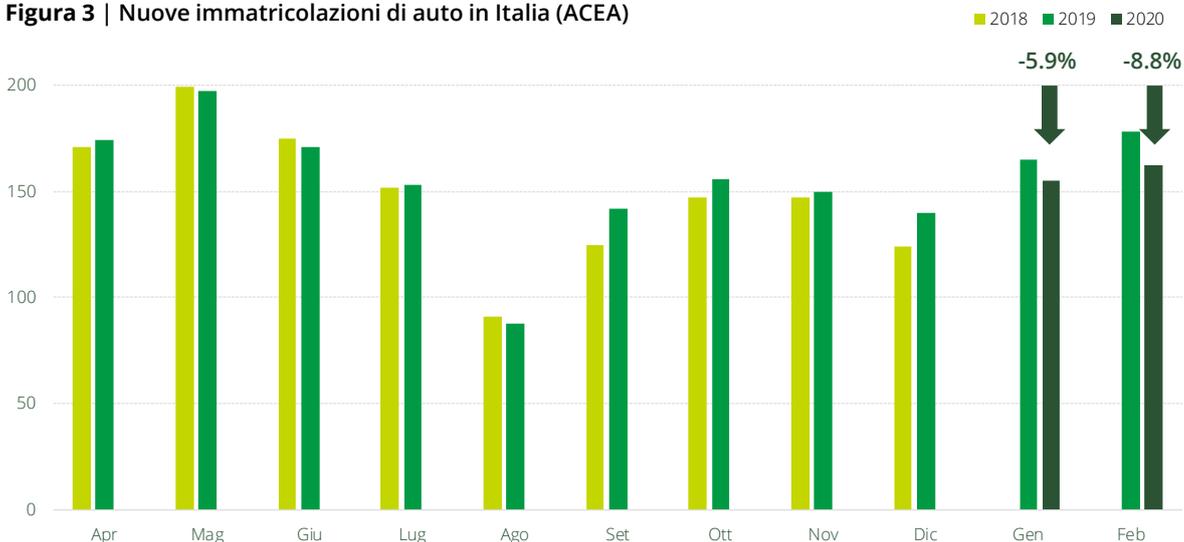
Nel mese di febbraio, ad esempio, gli **Stati Uniti** hanno messo a segno un lieve incremento delle vendite di nuove auto (+0.2%), raggiungendo 1.3 milioni di unità¹⁰. L'**Europa** ha registrato un calo di natura fisiologica pari al **7.4%**¹¹ (Figura 2), indotto soprattutto dal rallentamento di **Germania (-9.0%)** e **Francia (-7.8%)**. Nel caso dell'**Italia**, la contrazione è stata del **7.3%** rispetto allo stesso periodo del 2019, ma le vendite di febbraio (quasi **163.000** unità) hanno comunque rappresentato il dato più alto degli ultimi otto mesi (Figura 3).

Figura 2 | Nuove immatricolazioni di auto in Europa (ACEA)



Fonte: "ACEA"

Figura 3 | Nuove immatricolazioni di auto in Italia (ACEA)



Fonte: "ACEA"

Tuttavia, anche nei Paesi occidentali, lo scenario economico è rapidamente mutato verso la fine del mese, a causa della progressiva diffusione del virus in Europa e negli Stati Uniti¹². Gli sviluppi recenti raffigurano una chiara inversione di tendenza nella ripartizione geografica della pandemia: se da un lato si assiste ad una lenta ma stabile riapertura delle attività in Cina¹³, dall'altro il baricentro dell'emergenza sanitaria si è spostato nettamente sul fronte occidentale.

Tutto ciò ha spinto le istituzioni pubbliche europee e americane ad attuare **provvedimenti legislativi sempre più stringenti**, fra cui le restrizioni agli spostamenti della popolazione civile

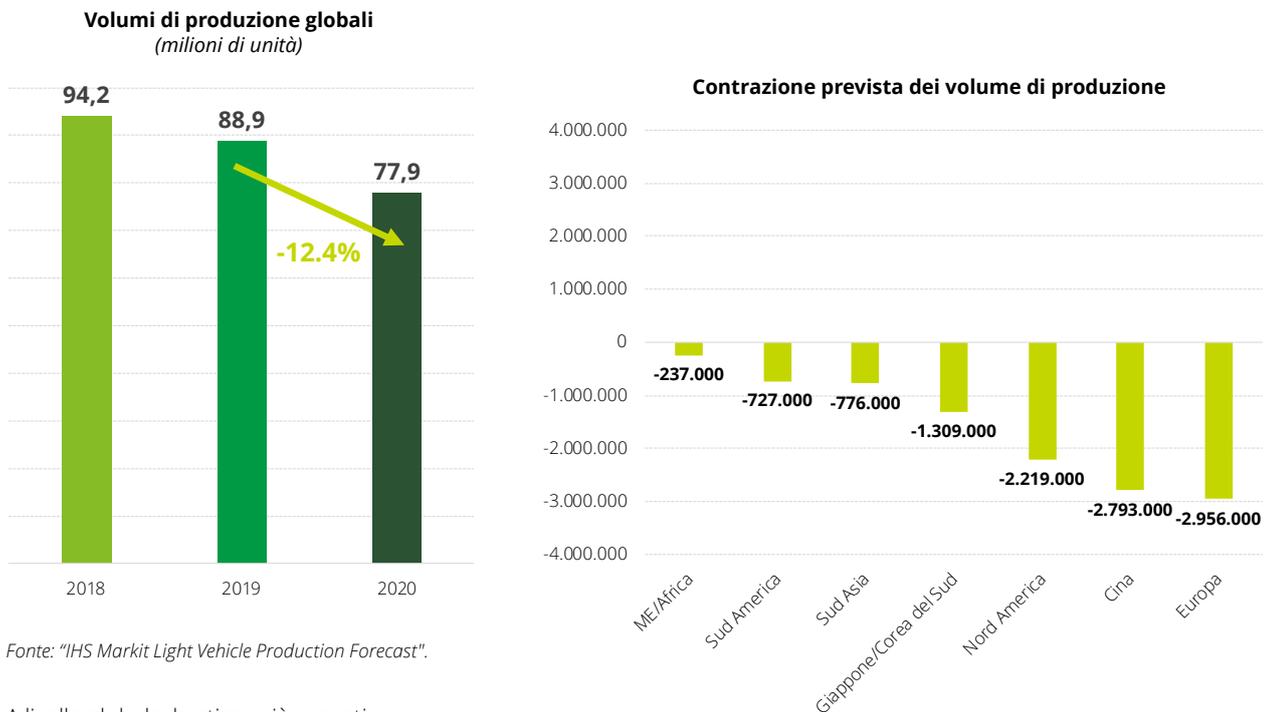
e la sospensione forzata di numerose attività economiche. Fra le misure volte al contenimento del contagio è rientrata, ad esempio, anche la **chiusura di concessionarie e showroom**¹⁴, che ha interrotto bruscamente i canali commerciali degli OEM.

Le case produttrici, a loro volta, si sono viste costrette alla **chiusura degli stabilimenti** sia in Europa¹⁵ che negli Stati Uniti¹⁶, sotto la spinta di molteplici fattori nel contesto socio-economico:

- La presenza di casi di infezione fra i lavoratori e l'impossibilità di garantire agli altri dipendenti le necessarie condizioni di salute e tutela dal contagio, nel rispetto delle nuove disposizioni legislative.

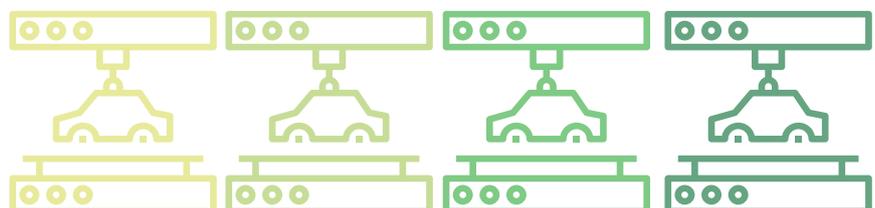
- Le crescenti difficoltà di approvvigionamento di componenti indispensabili per l'assemblaggio e il regolare funzionamento delle attività produttive, a seguito della disruption nella supply-chain.
- Il massiccio ridimensionamento dei volumi di produzione, alla luce dello stravolgimento delle condizioni di mercato e del contenimento domestico del bacino dei consumatori.
- La necessità di ripianificare gli investimenti a fronte dell'incertezza relativa all'andamento futuro delle vendite.

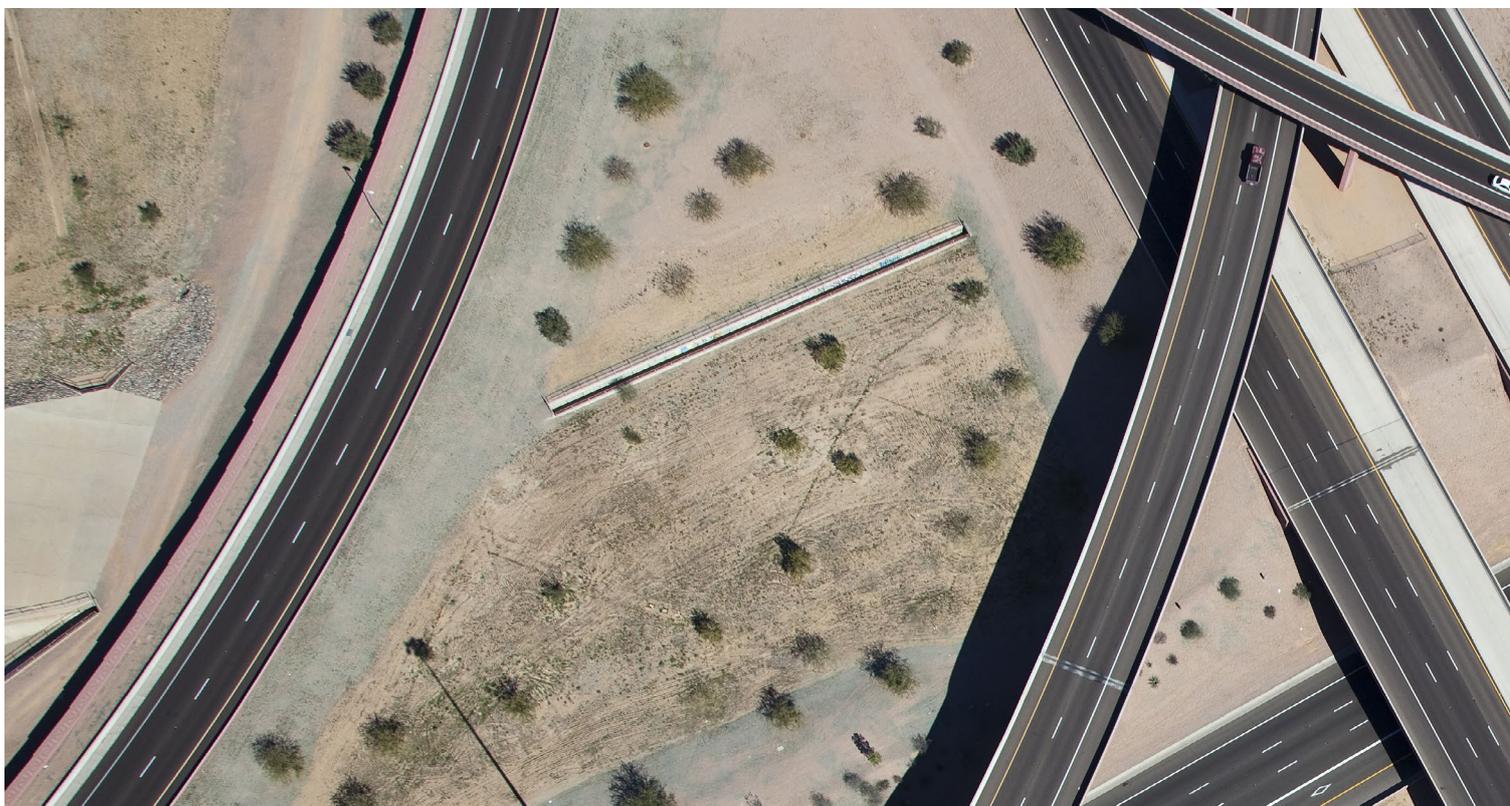
Figura 4 | Produzione globale di veicoli leggeri (IHS Markit)



Fonte: "IHS Markit Light Vehicle Production Forecast".

A livello globale, le stime più recenti prevedono un **crollo della produzione di veicoli leggeri pari a circa 11 milioni di unità¹⁷ (-12.4%)**, con una riduzione dagli 88.9 milioni del 2019 ai 77.9 milioni dell'anno in corso. Analizzando il dettaglio per aree geografiche (Figura 4), **sarebbe l'Europa a subire la perdita più consistente (-2,96 milioni)**, seguita da Cina (-2,79 milioni) e Nord America (-2,22 milioni).





Attualmente, tuttavia, le **incognite** e le **variabili** relative all'impatto economico della crisi COVID-19 restano ancora nettamente superiori rispetto alle evidenze empiriche già comprovate sul mercato. In altri termini, l'**incertezza** relativa all'estensione e alla velocità di propagazione della pandemia, nonché all'efficacia delle misure di contenimento e degli stimoli economici previsti dai governi, rende pressoché impossibile la formulazione di previsioni concrete che si spingano al di là del breve periodo.

Ad oggi, nel contesto europeo, l'**Italia** sta indubbiamente scontando il prezzo più elevato. La gravità con cui l'epidemia ha invaso il nostro Paese, infatti, è stata amplificata dalla sua diffusione nelle regioni settentrionali, che rappresentano il cuore industriale e circa due terzi delle vendite automobilistiche¹⁸. Il mese di marzo, in particolare, ha registrato nel nostro

Paese un **crollo senza precedenti delle immatricolazioni pari all'85.4%**¹⁹, vale a dire **28.326 autovetture** rispetto alle 194.302 di marzo 2019. Ma la progressiva diffusione dell'emergenza sanitaria a livello europeo ha influenzato anche gli altri mercati, colpendo in particolar modo **Francia (-72%)** e **Spagna (-69%)** e in misura più contenuta la **Germania (-38%)**, la quale è ricorsa a disposizioni meno severe per il contenimento del contagio. Naturalmente, questi dati devono essere interpretati tenendo a mente le diverse tempistiche con cui i Paesi europei hanno imposto il "lockdown" del proprio territorio nazionale. Il crollo del mercato italiano, molto più accentuato della media EU, risulta quindi largamente imputabile all'anticipo con cui sono state attuate le misure di contenimento del contagio rispetto agli altri partner europei. Nel corso dei prossimi mesi, l'andamento della domanda sarà influenzato da

una molteplicità di fattori riconducibili direttamente al **comportamento d'acquisto dei consumatori**. Da un certo punto di vista, specialmente nelle aree più colpite dall'emergenza, coloro che stavano già valutando l'acquisto della prima auto potrebbero essere maggiormente incentivati a farlo. Il desiderio di evitare mezzi di trasporto pubblici, le preoccupazioni legate al possibile contagio, l'incertezza relativa alla durata delle disposizioni di quarantena, nonché il bisogno di spostarsi per questioni di prima necessità rappresentano tutte considerazioni favorevoli in tal senso.

Al tempo stesso, però, le ripercussioni economiche della pandemia stanno colpendo duramente soprattutto le piccole e medie imprese²⁰, generando comprensibili **timori ed incertezze sul fronte reddituale**. Pertanto, la quota di consumatori già in possesso di un'auto sarà



maggiormente incentivata ad attendere e rimandare la sostituzione del veicolo, oltre a rivalutare le possibili fasce di prezzo da tenere in considerazione²¹. A tutto ciò si aggiungono chiaramente le preoccupazioni e le difficoltà legate all'atto di **recarsi personalmente presso la concessionaria** per finalizzare l'acquisto del veicolo. Quest'ultimo fattore, in particolare, sta rivalutando gli **acquisti di auto online** in Cina²², ma anche in Italia cominciano a registrarsi alcune soluzioni interessanti²³.

Sul fronte economico, un ruolo di primaria importanza sarà rivestito dagli **incentivi governativi** – ancora in fase di trattativa per il settore automobilistico²⁴ – finalizzati alla rivitalizzazione delle vendite e della filiera a monte. Il Governo italiano, ad esempio, ha recentemente varato una serie di misure di supporto economico-finanziario attraverso il **Decreto Legge 17 marzo 2020 n.18** (meglio conosciuto come

"Cura Italia")²⁵. Questo provvedimento, tuttavia, mira a fronteggiare e mitigare l'impatto della crisi specialmente sul fronte della **domanda**, attraverso agevolazioni e semplificazioni amministrative destinate agli automobilisti e ai potenziali acquirenti di nuovi veicoli (come ad esempio la proroga delle tempistiche relative a tasse, assicurazioni, patenti, revisioni, contravvenzioni, ecc.).

Restano invece **ancora da definire le misure di sostegno alle imprese della filiera automobilistica**. Per quanto ad esempio le **concessionarie**, vale a dire uno dei comparti maggiormente coinvolti dal crollo delle vendite, le principali associazioni di categoria hanno chiesto al Governo Italiano delle modifiche sostanziali al Decreto "Cura Italia". Federauto prevede infatti un crollo delle vendite pari al 60% nel 2020²⁶ ed ha espressamente richiamato l'attenzione su tre principali aree di criticità:

- **Gestione del personale** e del potenziale impatto della crisi in termini occupazionali, con l'aggiunta di un elevato costo sociale a quello economico.
- **Gestione degli stock**, che per le concessionarie costituiscono un rilevante costo fisso che va a comprimere i margini di profitto.
- **Supporto finanziario** alle imprese, a fronte del crollo dei volumi di vendita e dalla crisi di liquidità.

In sintesi, gli incentivi governativi dovranno essere affinati nell'ottica di rispondere alle esigenze specifiche dei diversi attori che costituiscono la filiera automobilistica, tenendo a mente una molteplicità di fattori che riguardano sia l'ambito organizzativo che gli aspetti economici e finanziari delle imprese.



La crisi come acceleratore di cambiamento e l'evoluzione dei canali commerciali

La chiusura prolungata delle concessionarie costituisce un aspetto che gli OEM devono valutare attentamente nella rimodulazione delle loro strategie e dei piani di investimento. La rigidità delle prolungate misure legislative imposte dai governi nel pieno dell'emergenza COVID-19, infatti, **inciderà profondamente sul fatturato, sulla redditività e sui flussi di cassa** dei rivenditori. Ciò comporterà una maggiore pressione finanziaria relativa alle scorte invendute, nonché al pagamento di finanziamenti e interessi legati all'inventario²⁸.

Si renderà quindi sempre più necessaria una **stretta collaborazione fra OEM e dealer**, al fine di pianificare una **strategia commerciale divenuta più mutevole e complessa**, oltre a sfruttare **nuove**

opportunità di innovazione e sviluppo dei canali di vendita. L'entità della crisi in atto, infatti, impone l'adozione di contromisure rapide e flessibili da parte delle imprese, chiamate a reagire tempestivamente alle mutate condizioni del contesto, presidiare l'ambito economico-finanziario e mantenere la propria competitività sul mercato. La formulazione di nuovi approcci strategici implicherà dunque **cambiamenti profondi nei modelli organizzativi e di business**, che normalmente avrebbero richiesto orizzonti temporali ben più estesi per essere attuati. Ma la velocità con cui l'emergenza attuale sta incidendo sulle dinamiche di mercato premierà i player che si riveleranno in grado di rispondere più velocemente ed efficacemente, intensificando la relazione con il proprio network di dealer.

Questa crisi senza precedenti può così tradursi in un **forte acceleratore di cambiamento sulle reti di vendita**, capace di generare una varietà di soluzioni e modelli strategici volti a potenziarne la flessibilità e la performance commerciale, quali ad esempio:

- Creazione di un **sistema misto di concessionarie e commissionarie**

finalizzato ad allentare la pressione finanziaria sui canali di distribuzione e vendita dei veicoli, attraverso una riconfigurazione dell'assetto proprietario degli stessi e degli indicatori di performance commerciali.

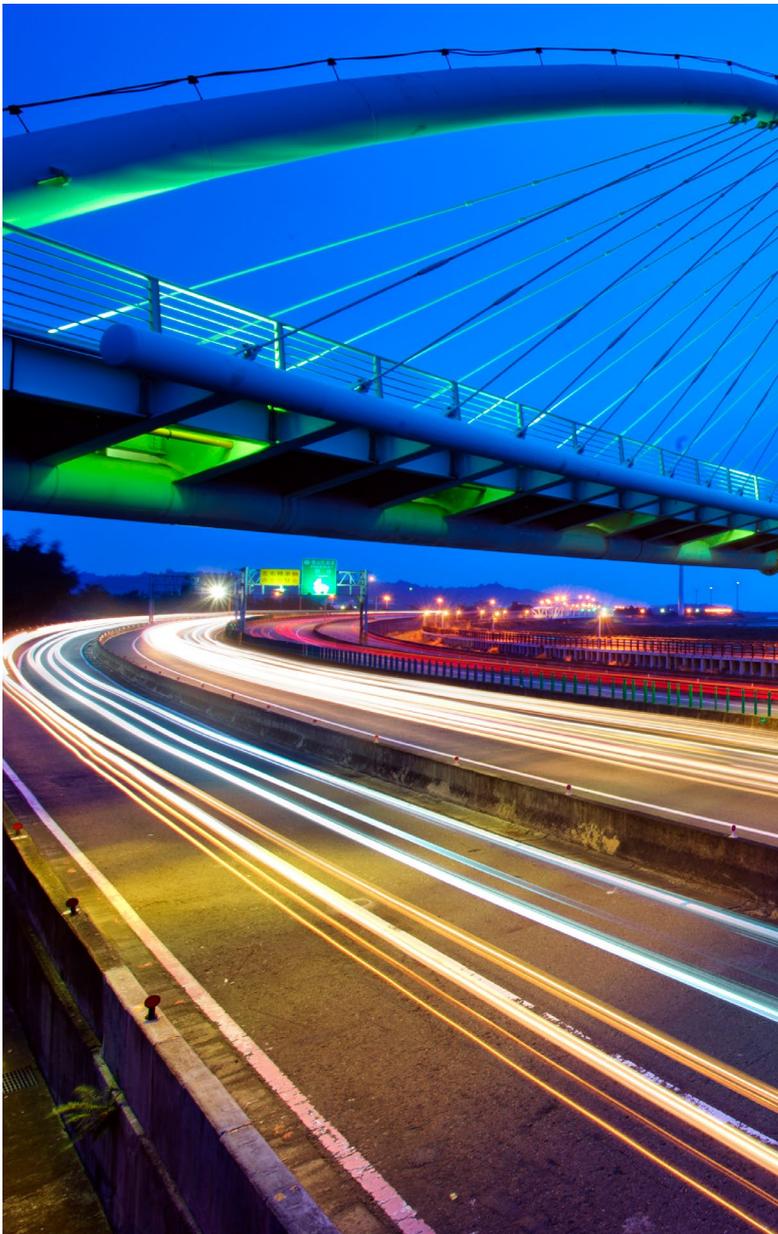
- Supporto alla concentrazione e al consolidamento di **gruppi della distribuzione**, nell'ottica di migliorare l'efficienza della filiera con un maggiore sfruttamento delle economie di scala e un abbattimento dei costi fissi e di struttura.
- **Riduzione degli stock di veicoli** presso le reti di vendita attraverso un approccio maggiormente on-demand e volto a rafforzare la partnership con i fornitori, incrementando la flessibilità e la reattività della supply-chain e riducendo drasticamente i tempi di consegna.
- **Passaggio da un modello "push"** basato su auto a chilometro zero e in pronta consegna **ad un modello "pull"** maggiormente focalizzato sulle esigenze dei clienti e sulla stimolazione della domanda di mercato.
- Evoluzione da un approccio orientato al sell-in ad una **strategia di marketing incentrata sul cliente**, con un focus

sulla personalizzazione del prodotto e sul miglioramento della customer experience in-store (showroom, flagship store) e post-vendita (CRM, customer retention).

- Adozione di un modello orientato alla **multicanalità** e al presidio dei **touch-point** chiave lungo tutto il customer journey, attraverso lo sfruttamento delle nuove tecnologie digitali, la semplificazione del processo di acquisto e lo sfruttamento del canale online per la vendita di auto nuove.
- Supporto al **potenziamento delle capacità manageriali** e delle **competenze professionali** dei rivenditori, nell'ottica di migliorare l'erogazione di servizi di vendita (finanziari, assicurativi, procedurali) e post-vendita (manutenzione, assistenza, garanzia) sempre più articolati complessi.
- Rafforzamento del **ruolo delle concessionarie** come punto di contatto diretto con il cliente finale, in una prospettiva di maggiore integrazione dei sistemi informativi nonché di sfruttamento dei nuovi tool di intelligence e analisi dei big-data.



Quali effetti nella transizione verso una mobilità più sostenibile?



Le ripercussioni della crisi Covid-19 hanno inevitabilmente coinvolto anche l'ambito emergente della mobilità elettrica. Anzitutto, vale la pena evidenziare il fatto che la **Cina è il principale produttore di batterie al mondo** avendo raggiunto una **quota superiore al 50%**, con un netto distacco su Stati Uniti (7%) ed Europa (2%)²⁸. Il blocco dei suoi stabilimenti ha quindi avuto evidenti conseguenze sulla supply-chain internazionale del comparto, con un'interruzione delle attività produttive a cui si è associata una forte contrazione dei volumi di vendita. Tutto ciò contribuisce a **rallentare la crescita di un mercato** che in Europa aveva chiuso l'ultimo trimestre dello scorso anno con un tasso dell'**80,5%**²⁹, un dato che è però fortemente influenzato da una dimensione ancora limitata in valori assoluti. Non bisogna dimenticare, infatti, che **nonostante i significativi tassi di crescita dei veicoli elettrici** (+52.9% nel 2019 vs. 2018) e **ibridi-elettrici** (+49.8%), questo comparto costituisce ancora una parte decisamente residuale del mercato, almeno se si considerano i Paesi Occidentali. In Europa, ad esempio, nel **2019 le immatricolazioni** sono state infatti poco più di **1 milione e 356mila unità**³⁰.

Anche per i **veicoli elettrici**, pertanto, le stime relative al 2020 saranno più contenute rispetto a quanto preventivato fino a pochi mesi fa, ma in ogni caso in aumento. Verosimilmente, **i ritardi accumulati nel lancio dei nuovi modelli elettrici**, a causa del rinvio o dell'annullamento di molti eventi di punta previsti per quest'anno, produrrà un **progressivo slittamento temporale che riguarderà anche gli investimenti futuri**. Questi ultimi, inoltre, saranno condizionati anche dalla **contrazione dei margini di profitto e di liquidità** indotta dal crollo delle vendite.

Queste premesse delineano un quadro di maggiore incertezza in merito alle tempistiche di **trasformazione del settore della mobilità** verso modelli più ecologici e sostenibili. È dunque ragionevole attendersi un **rallentamento della transizione verso l'elettrico?** I veicoli elettrici, anzitutto, scontano **prezzi**

di listino ancora piuttosto elevati rispetto alla media del mercato, un aspetto per nulla trascurabile in un contesto di crisi economica in cui **cala la fiducia dei consumatori** e si accumulano forti **incertezze reddituali**. Al tempo stesso, i sistemi di alimentazione tradizionali stanno beneficiando del **crollò del prezzo del petrolio** e della sospensione di molti divieti o disincentivi per auto a benzina e diesel in un contesto di emergenza sanitaria. Infine, a fronte della necessità pressante di rivitalizzare al più presto le vendite per rimettere in moto tutta la filiera, molte imprese stanno chiedendo ai governi l'introduzione di **incentivi statali non necessariamente legati ai modelli più ecologici**: un mercato che deve urgentemente **recuperare un crollo dei volumi** non può prescindere dalle **auto più popolari**, ovvero quelle a benzina e diesel, che nel 2019 hanno rappresentato rispettivamente il 58.9% e il 30.5% delle vendite sul mercato europeo³¹.

I dati di mercato dimostrano, infatti, che quella in atto è una crisi senza precedenti per il settore automobilistico, tale da richiedere **l'adozione di misure drastiche da parte delle istituzioni pubbliche** per fronteggiare la crescente pressione sulla liquidità e fornire ossigeno alle imprese. Ciò significa che, quantomeno nel breve periodo, la distinzione fra modelli più o meno ecologici potrebbe passare in secondo piano. **È improbabile pensare ad una penalizzazione dei modelli a benzina o diesel**, che costituiscono la parte più consistente dei volumi di vendita. Anche il segmento relativo ai **SUV** costituisce un'importante fonte di liquidità per le imprese, grazie ai più ampi margini di profitto.

Le istituzioni pubbliche dovrebbero **adeguare urgentemente il framework normativo** alle mutate condizioni del contesto di mercato. Nel caso dell'Unione Europea, ad esempio, il mantenimento degli attuali **target sulle emissioni di CO₂**, difficile da raggiungere da parte dei produttori, implicherebbe **inevitabili sanzioni** e un **ulteriore contraccolpo sul piano economico-finanziario**. Ciò causerebbe importanti conseguenze



sia per i **margin di profitto della supply-chain** (nel breve-medio periodo) sia in termini di **investimenti futuri in innovazione e sviluppo** (nel medio-lungo periodo). Basti pensare che, ancor prima dell'attuale crisi, si prospettavano sanzioni di circa 400 milioni di euro per metà delle case produttrici in Europa nel 2020 e di 3,3 miliardi nel 2021³². È pertanto ragionevole ipotizzare che, alla luce del peso del settore Automotive sull'economia e degli sforzi finanziari già messi in campo dalla BCE per sostenerla, i **vincoli ambientali siano oggetto di rivisitazioni** per poter rimettere in moto la macchina industriale.

Naturalmente, gli sviluppi futuri del comparto elettrico dipenderanno dall'**evoluzione di una varietà di condizioni di contesto**, come ad esempio: la persistenza dell'emergenza sanitaria nei mercati occidentali e dei conseguenti "lockdown", l'intensità della crisi economica e l'impatto reddituale sui consumatori, la sostenibilità dei nuovi investimenti in R&D da parte delle case automobilistiche, le eventuali modifiche alla normativa ambientale, la capacità di ripresa delle attività da parte dei produttori asiatici di batterie e componenti elettrici. Ad ogni modo, negli ultimi anni, gli OEM hanno intensificato gli investimenti nell'innovazione e nello sviluppo delle auto elettriche, per cui **è difficile ipotizzare un cambiamento di rotta in merito alla**

strategia di medio-lungo periodo. La strada è ormai tracciata. Infatti, emerge come quasi tutti i principali mercati internazionali stiano registrando una **crescente preferenza verso una mobilità più ecologica**. La quarta edizione del **"Deloitte - Global Automotive Consumer Study 2020"**³³ evidenzia che, ad esempio, **l'interesse dei consumatori italiani per i veicoli ibridi/elettrici è salito al 71%**, in netto aumento dal 58% dello scorso anno, a discapito dei carburanti tradizionali che cedono sempre più terreno. Si tratta peraltro di un dato più elevato rispetto a Paesi storicamente all'avanguardia come Giappone (63%), Corea del Sud (58%) e Germania (51%).

In sintesi, **nonostante l'attuale disruption causata dall'emergenza Covid-19**, nel medio-lungo periodo molti mercati (come quello italiano) mantengono **notevoli opportunità di innovazione e sviluppo**. Attualmente, il settore si trova costretto a fronteggiare una fase emergenziale per rispondere ad una crisi imprevista, con la necessità di gestire problematiche immediate o di breve periodo. Tuttavia, estendendo la prospettiva, i player dell'Automotive devono prepararsi a riformulare le proprie strategie per guidare la futura fase di recupero e rinnovata crescita del settore, al fine di sfruttarne pienamente i benefici e le potenzialità.



L'evoluzione del settore attraverso sei principali leve strategiche

Con l'auspicabile contenimento futuro della pandemia, e la conseguente ripartenza della domanda di mercato precedentemente soppressa, le imprese della filiera automobilistica dovranno essere pronte a sfruttarne le potenzialità di crescita e sviluppo. Ma la dimensione planetaria della crisi COVID-19 e il suo impatto per molti versi ancora sconosciuto al mondo moderno rendono oltremodo complessa la definizione di una **strategia coerente da parte di tutti gli stakeholder del settore**.

Attori pubblici e privati saranno pertanto chiamati a confrontarsi per delineare soluzioni che tengano in considerazione le **esigenze produttive dell'industria automobilistica** ma, al tempo stesso, siano orientate anche alla tutela della **salute dei lavoratori e dei clienti**. La maggiore complessità risiede quindi nell'identificazione e nel mantenimento di un delicato equilibrio fra gli interessi economico-finanziari delle imprese e una positiva risoluzione dell'emergenza sanitaria.

Più nel dettaglio, la prospettiva di Deloitte è che le **strategie** e le **misure operative** poste in atto dalle imprese per **mitigare e gestire i rischi** connessi all'epidemia di Coronavirus debbano focalizzarsi **su sei principali aree**.

1 COMMAND CENTER

Sebbene l'impatto a lungo termine della pandemia risulti ancora largamente imprevedibile, le imprese dell'Automotive stanno attivamente cercando di **reagire alla disruption del settore**. Lo shock che ha scosso la filiera automobilistica ha messo in discussione le tradizionali logiche competitive, imponendo a tutti i player di ripensare i propri modelli di business nell'ottica della futura fase di ripresa.

Inevitabilmente, il dissesto di questi mesi manterrà difficilmente prevedibili le tempistiche e le modalità effettive con cui il mercato automobilistico tornerà a crescere. Tuttavia, proprio alla

luce di questa profonda incertezza, le imprese devono mostrarsi **proattive** nell'esaminare attentamente il proprio grado di **preparazione e di esposizione all'impatto** derivante dalla pandemia globale, così da porre in essere una **strategia di risposta e di rinnovata crescita futura**.

Ciò implica la creazione di un "**command center**", ovvero un centro di controllo in grado di: assumere la leadership e il controllo dell'emergenza in atto; delineare un framework strategico univoco e coerente per tutti i livelli organizzativi; ridefinire i ruoli e le priorità in termini di

obiettivi e piani di azione; identificare le principali aree di vulnerabilità e valutare la dimensione dei possibili impatti. A questo scopo, si renderà necessaria la predisposizione di una **molteplicità di piani strategici**, basati su **diversi ipotetici scenari** che tengano in considerazione le varie alternative sotto forma di sfide, opportunità, dinamiche di mercato ed elementi di forza e debolezza rispetto ai competitor. rispetto ai competitor.

2 CUSTOMER ENGAGEMENT

Considerato il crollo senza precedenti dei volumi di vendita e l'inasprimento della pressione competitiva, i **consumatori** devono essere chiaramente posti al centro della nuova pianificazione strategica. Nella fase di risposta all'emergenza in atto, le imprese dovranno concentrare gli sforzi sul presidio e sulla valorizzazione della propria **customer base**, focalizzandosi su tutti i **touch-point** (online e offline) che costituiscono il **customer journey**.

In un periodo di profonde e diffuse incertezze, infatti, le **attività di comunicazione e marketing** risulteranno

determinanti per azionare una molteplicità di leve ed elementi connessi al concetto di **customer lifetime value (CLV)**: assicurare i propri clienti; mantenerli coinvolti nella relazione con il brand mediante un dialogo costante; rafforzarne e ricompensarne la fedeltà; dimostrare loro vicinanza ed empatia; agevolare le transazioni e potenziare i servizi post-vendita; preservare i canali informativi e garantire l'adozione di tutte le misure di sicurezza e di tutela necessarie.

Molti dei principali brand dell'Automotive stanno già attuando una serie di iniziative

volte a **compensare la chiusura dei punti di contatto fisico e diretto** (concessionarie, showroom, flagship store). In particolare, il dialogo con i clienti verrà rafforzato tramite il **potenziamento dei canali online** e la rapida creazione di **eventi virtuali e campagne di marketing** volte a sfruttare le potenzialità delle tecnologie digitali più avanzate.

3 DIGITAL CAPABILITIES

La diffusione asincrona della pandemia Covid-19 a livello planetario ha fatto sì che i vari Stati (anche all'interno della stessa Unione Europea) adottassero misure differenti per il contenimento del contagio, ovvero con diversi gradi di intensità che si spingono fino al **completo "lockdown" del territorio nazionale**. In questo caso, l'impossibilità dei clienti di recarsi fisicamente presso la concessionaria sottolinea il ruolo e l'importanza dei **tool digitali** e dei **sistemi di realtà virtuale o aumentata**, in grado di ricreare l'esperienza in-store anche da remoto. Questi strumenti possono essere sfruttati sia per **arricchire la customer experience** (tramite modalità innovative di interazione con il prodotto) sia per **facilitare i processi di acquisto online** (mediante la

semplificazione delle transazioni e delle pratiche commerciali). Alcuni esempi includono: eventi e presentazioni in diretta streaming³⁴, utilizzo di assistenti virtuali e chat-bot dotati di intelligenza artificiale, campagne di marketing basate su video emozionali, modelli e showroom accessibili tramite sistemi digitali e di realtà virtuale³⁵.

Le imprese devono perciò rafforzare le proprie **digital capabilities**, ma ciò non può limitarsi al presidio dei canali commerciali. Il focus sui sistemi IT deve infatti essere orientato anche al **potenziamento dell'infrastruttura digitale interna** alle imprese stesse. Per gli OEM, ad esempio, ciò significa intensificare un **approccio strategico data-driven sui clienti** (big-data, CRM, customer insights),

sui fornitori (logistica, scorte di magazzino, approvvigionamento della componentistica industriale lungo la supply-chain e fra le diverse aree geografiche) nonché **sui processi operativi interni** (regolarità degli impianti di assemblaggio, rilevazione in tempo reale di malfunzionamenti, performance delle diverse aree organizzative). Tutto ciò, chiaramente, impone anche riflessioni sul tema della cyber-security e dell'integrità dei dati aziendali, specialmente nella prospettiva di un significativo incremento delle attività svolte da remoto.

4 BUSINESS CONTINUITY & FINANCING

L'emergenza in atto impone alle imprese di ridefinire i propri piani strategici assicurando anzitutto la **continuità aziendale** e salvaguardando la struttura **economico-finanziaria**. Ciò implica: una revisione dei piani strategici a breve e medio termine, un'analisi della sostenibilità della composizione patrimoniale e dei flussi di cassa, una ridefinizione delle priorità in termini di costi e spese correnti, una pianificazione dettagliata degli investimenti a medio-lungo periodo e una selezione degli asset maggiormente strategici.

Per gli OEM, in aggiunta alle attività interne, il focus sui **rischi connessi alla sostenibilità economico-finanziaria** coinvolge tanto i canali commerciali (fortemente limitati dalla chiusura forzata delle concessionarie) quanto i livelli più a monte della value-chain

(a causa degli squilibri della catena di fornitura e all'incremento dei costi di approvvigionamento e di magazzino). I **flussi finanziari** e il **capitale circolante** delle imprese sono infatti fortemente influenzati sia dal **crollo della domanda di mercato** (con un significativo incremento dei costi fissi legati agli stock delle unità invendute) sia dalle **ripercussioni lungo la filiera industriale** (con l'interruzione delle attività produttive dovuta alla mancanza di input e componenti critici). Il risultato è una **crescente pressione sui margini di profitto** a fronte di **costi fissi e strutturali** che richiedono di essere ammortizzati su ampi volumi di vendita.

Tutti gli attori della value-chain (OEM, supplier, istituzioni finanziarie, gruppi di concessionarie, ecc.) dovranno dunque far confluire le forze secondo un approccio

più collaborativo e orientato a logiche di sistema industriale. Si renderanno necessari, ad esempio, **stress-test su una molteplicità di rischi**, finalizzati a verificare la sostenibilità economico-finanziaria delle imprese. Nel caso degli OEM, questi sforzi dovrebbero essere orientati anche al **rafforzamento dei canali commerciali** tramite **molteplici misure di sostegno ad integrazione di quelle delle istituzioni pubbliche**, quali: supporto finanziario per far fronte ai costi fissi e alle uscite correnti di cassa, rinegoziazione delle policy e dei termini contrattuali, condivisione di risorse e competenze, aggiornamento dei KPI e degli altri parametri di valutazione della rete distributiva, aumento della flessibilità degli incentivi economici.

5 SUPPLY CHAIN

Come evidenziato in precedenza, gli squilibri delle attività produttive e della supply chain a livello internazionale impongono una **stretta cooperazione fra tutti gli attori della filiera**. Fornitori e clienti saranno cioè chiamati ad adottare un **approccio più collaborativo e flessibile** sia nello sfruttamento delle risorse che nelle interazioni di vendita e di approvvigionamento. Le strategie B2B e i modelli contrattuali dovranno quindi essere ripensati in un'ottica di **maggiore integrazione sia a monte che a valle della value-chain**, al fine di potenziarne la **reattività** ai cambiamenti improvvisi, la **tempestività** nel porre in atto adeguate misure di risposta e la **capacità di adattamento** ad un contesto di mercato sempre più complesso e imprevedibile.

In altri termini, gli **OEM dovranno operare a stretto contatto con supplier e dealer**, rafforzando la fiducia reciproca, intensificando lo scambio di informazioni nell'ottica di una maggiore trasparenza delle transazioni e delle condizioni contrattuali, nonché garantendo canali comunicativi più rapidi ed efficienti fra gli headquarter globali e le joint-venture dislocate nei vari Paesi. La sfida, pertanto, è quella di delineare un approccio strategico mirato a **riequilibrare le dinamiche di produzione e vendita**, al fine di **assorbire meglio futuri shock nella filiera produttiva** mediante interazioni più agili e tempestive.

Da questo punto di vista, alcune imprese risultano meglio equipaggiate

di altre nel mitigare i rischi connessi alla disruption della supply-chain. Alcuni esempi includono: la predisposizione di **piani strategici di risk management e business continuity** che contemplano molteplici scenari di mercato; la **diversificazione del portafoglio fornitori** a livello geografico per ammortizzare i rischi connessi a specifiche aree; la formulazione di **strategie di approvvigionamento multiple-sourcing** per scongiurare la dipendenza verso uno specifico fornitore di componenti; l'adozione di tattiche e modelli di **inventory management** finalizzati ad assorbire eventuali shock sia sul fronte della domanda che dell'offerta.

6 TALENT & STRATEGY

L'impatto della crisi COVID-19 sul settore automobilistico si estende naturalmente anche all'ambito relativo alla gestione delle risorse umane. La disruption ha infatti coinvolto anche le routine e i processi ad ogni livello organizzativo, apportando **profondi cambiamenti nelle modalità di interazione, coordinamento e pianificazione del lavoro**. Le imprese devono porre in atto una riflessione sulla **revisione delle policy aziendali** e sulla **valorizzazione dei propri dipendenti** in un periodo di diffusa incertezza, nel quale la maggior parte delle attività lavorative devono necessariamente essere svolte **in remoto**. Ed è evidente che, per molte imprese dell'Automotive, tale modalità risulta difficilmente praticabile.

Oltre a garantire le necessarie **condizioni di salute e sicurezza**, la politica di

salvaguardia delle risorse umane non può trascurare l'aspetto **reddituale**. La questione coinvolge in particolare la forza lavoro che trae buona parte della propria remunerazione da parametri e indicatori variabili di performance. Ciò richiede un significativo **cambiamento nelle politiche e nelle strutture di valutazione dei KPI** da parte delle aziende. Un altro fronte riguarda l'incremento delle iniziative di **welfare** destinate al benessere e al supporto psicologico dei dipendenti, al fine di tutelarne la dimensione umana insieme ad un **rafforzamento del commitment con i valori aziendali**. Questi ultimi devono essere ulteriormente enfatizzati da parte della leadership attraverso una **comunicazione chiara, costante e orientata ad allineare gli obiettivi individuali con la mission** che accomuna l'organizzazione nella sua totalità.

Infine, considerate le nuove (e spesso sconosciute) dinamiche imposte dall'adozione di modelli lavorativi a distanza, è altrettanto essenziale **continuare ad investire nel miglioramento delle competenze e delle soft-skills a tutti i livelli** (operative, manageriali, strategiche), sfruttando il supporto delle tecnologie digitali (training online, webinar, videoconferenze, e-learning, contenuti multimediali). Questo approccio strategico volto allo **sviluppo continuo delle proprie risorse umane** non solo supporterà le imprese in questa fase di transizione e gestione dell'emergenza, ma porrà al contempo le basi per l'evoluzione e lo sviluppo futuro delle imprese.



In conclusione, il mercato automobilistico è chiaramente destinato a subire una profonda trasformazione, i cui contorni restano ancora difficilmente prevedibili. Ma a fronte di questa crisi, i player del settore dovranno saper **cogliere l'opportunità di riflettere in modo più proattivo** nell'ottica di intervenire efficacemente su una molteplicità di aree chiave, per poterne sfruttare i potenziali benefici. In altri termini, le imprese dovranno: definire una leadership in grado di assumere il controllo del cambiamento in atto; assicurare la continuità aziendale e il presidio della solidità economico-finanziaria; garantire la tutela e lo sviluppo professionale

dei dipendenti interni; rafforzare il coinvolgimento e la relazione con i clienti; acquisire e sviluppare nuove competenze digitali; ridefinire la gestione strategica della supply-chain alla luce della disruption nelle dinamiche di mercato.

Tutto ciò non solo allo scopo di rispondere all'emergenza in atto, ma anche per anticipare l'**evoluzione dei nuovi modelli di business** e contribuire attivamente all'**innovazione** e allo **sviluppo futuro del mercato** automobilistico, per il quale non si può prescindere da una più intensa collaborazione con tutti gli stakeholder.

Note

1. "Black swan' coronavirus casts its shadow over the global economy", The Guardian, 15 Febbraio 2020.
2. "Number of cars sold worldwide from 1990 to 2020", Statista, 6 Febbraio 2020. <https://www.statista.com/statistics/200002/international-car-sales-since-1990/>
3. "Coronavirus damages China's auto industry as outbreak worsens", CNBC, 4 Febbraio 2020. <https://www.cnbc.com/2020/02/04/coronavirus-damages-chinas-auto-industry-as-outbreak-worsens.html>
4. "China set to lose out on production of 1M vehicles as coronavirus closes car plants", NBC, 5 Febbraio 2020. <https://www.nbcnews.com/business/autos/china-set-lose-out-production-1m-vehicles-coronavirus-closes-car-n1130846>
5. "European companies face coronavirus hit to supply chains", Financial Times, 26 Febbraio 2020. <https://www.ft.com/content/67e2d35c-589b-11ea-a528-dd0f971febbc>
6. "Coronavirus Creates Domino Effect in Global Automotive Supply Chain", The Wall Street Journal, 14 Febbraio 2020. <https://www.wsj.com/articles/coronavirus-outbreak-could-affect-production-at-2-gm-plants-union-officials-say-11581697246>
7. "European companies face coronavirus hit to supply chains", Financial Times, 26 Febbraio 2020. <https://www.ft.com/content/67e2d35c-589b-11ea-a528-dd0f971febbc>
8. "China Car Sales Drop Record 80% as Virus Empties Showrooms", Bloomberg, 4 Marzo 2020. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-03-04/china-car-sales-drop-a-record-80-as-virus-adds-to-industry-woes>
9. "Carmakers — and car owners — could soon feel the impact of the coronavirus", NBC, 10 Marzo 2020. <https://www.nbcnews.com/business/autos/car-makers-car-owners-could-soon-feel-impact-coronavirus-n1154231>
10. "TrueCar's ALG Forecasts New Car Auto Sales Up Slightly for February 2020", GlobeNewswire, 26 Febbraio 2020.
11. "Passenger car registrations: -7.4% first two months of 2020", ACEA, 18 Marzo 2020. <https://www.acea.be/press-releases/article/passenger-car-registrations-7.4-first-two-months-of-2020-7.4-february>
12. "Coronavirus tracked: the latest figures as the pandemic spreads", Financial Times, Marzo 2020.
13. "In China, life returning to normal as coronavirus outbreak slows", Al Jazeera, 17 Marzo 2020.
14. "Dealerships shut doors across Europe", Automotive News Europe, 16 Marzo 2020. <https://europe.autonews.com/retail/dealerships-shut-doors-across-europe>
15. "Europe's auto factories are closing. Experts fear a lost decade is coming", Fortune, 17 Marzo 2020. <https://fortune.com/2020/03/17/coronavirus-impact-shutdown-european-auto-sector-volkswagen/>
16. "Automakers to Close Factories in North America", The New York Times, 18 Marzo 2020. <https://www.nytimes.com/2020/03/18/business/economy/gm-ford-fiat-chrysler-factories-virus.html>
17. "Automotive Industry Outlook", IHS Markit, Marzo 2020.
18. "Coronavirus to hit Italian car production and sales in 2020", The Economist Intelligence Unit, 9 Marzo 2020.
19. Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, Marzo 2020. <http://www.mit.gov.it/documentazione/immatricolazioni-28326-nuove-auto-nel-mese-di-marzo-2020-8542>
20. "Coronavirus, la Cina vara le misure a supporto delle Pmi", Il Sole 24 Ore, 5 Marzo 2020. <https://www.ilssole24ore.com/art/coronavirus-cina-vara-misure-supporto-pmi-AD6FGDB>
21. "Coronavirus Wrecked China's Car Sales, and America Is Probably Next", MotorTrend, 13 Marzo 2020. <https://www.motortrend.com/news/car-sales-coronavirus-covid-19-america-china/>
22. "China turns to online car sales as coronavirus spreads", BBC, 27 Febbraio 2020. <https://www.bbc.com/news/business-51627213>
23. "Effetto Coronavirus, le auto ora si vendono con videochiamate", Repubblica Motori, 8 Marzo 2020. https://www.repubblica.it/motori/sezioni/attualita/2020/03/06/news/effetto-coronavirus_le_auto_si_vendono_con_videochiamate-250396763/
24. "COVID-19: ACEA letter to Commission Secretary General regarding public consultations", ACEA, 2 Aprile 2020. <https://www.acea.be/news/article/covid-19-acea-letter-to-commission-secretary-general-regarding-public-consu>
25. Gazzetta Ufficiale. <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/17/20G00034/sg>
26. "Comunicato stampa – Federauto chiede di modificare il decreto "Cura Italia"", Federauto, 23 Marzo 2020. <https://www.federauto.eu/2020/03/comunicato-stampa-federauto-chiede-di-modificare-il-decreto-cura-italia/>
27. "Dealers to shed inventory as sales remain stagnant", China Daily, 9 Marzo 2020. <http://www.chinadaily.com.cn/a/202003/09/WS5e65cfa8a31012821727d715.html>
28. Fonte: The Economist Intelligent Unit.
29. Fonte: ACEA
30. Fonte: ACEA
31. Fonte: ACEA
32. Fonte: "Cutting CO2 emissions from passenger cars", Deloitte 2020.
33. Ricerca condotta annualmente da Deloitte su oltre 35.000 consumatori in 20 Paesi nel mondo per monitorare l'evoluzione delle preferenze dei consumatori sui principali trend del settore Automotive.
34. "As Coronavirus Hits China's Car Sales, Auto Makers Take Show Online", The Wall Street Journal, 1 Marzo 2020. <https://www.wsj.com/articles/as-coronavirus-hits-chinas-car-sales-auto-makers-take-show-online-11583058600>
35. "Coronavirus, arriva video-chiamata per visita concessionaria", Ansa Motori, 5 Marzo 2020. http://www.ansa.it/canale_motori/notizie/acquisti/2020/03/05/coronavirus-arriva-video-chiamata-per-visita-concessionaria_048eb904-ce53-4f4d-b6c3-fbc5dc8b6712.html

Contatti



Giorgio Barbieri

Partner Deloitte
Automotive Sector Leader
gibarbieri@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.