

**Deloitte.**

# The Future of Mobility

Ripensare i modelli passati  
per guidare la mobilità del futuro



MAKING AN  
IMPACT THAT  
MATTERS  
*since 1845*

# Indice

---

	The Future of Mobility: uno scenario in continua evoluzione	3
	Le alternative strategiche	10
	OEM (Original Equipment Manufacturer)	10
	Dealer	13
	Supplier	16
	Contatti	18



# The Future of Mobility: uno scenario in continua evoluzione

I cambiamenti in atto nel settore automotive – guidati dai macro-trend “CASES” (Connectivity, Autonomous driving, Shared-mobility, Electrification, Servitization) – impongono **un profondo ripensamento del ruolo e del concetto stesso di “auto”**, che si estende dai modelli di business dei diversi attori sul mercato ai cambiamenti nelle logiche di acquisto e di utilizzo dei veicoli da parte degli utenti finali.

Oggi, ad esempio, appare quanto mai riduttivo limitare il valore di un’auto a semplice “mezzo di trasporto”<sup>1</sup>, considerata l’offerta sempre più ampia di **soluzioni di mobilità** riconducibili al macro-trend “Shared-mobility”. Sebbene questo fenomeno si concentri prevalentemente nei grandi contesti urbani, è evidente come il ruolo dell’auto non possa più essere circoscritto ad una mera funzione di “mobilità”, che oggi può essere soddisfatta da un ventaglio molto articolato di **opzioni sostitutive**.

Ad esempio, una delle rilevazioni più recenti per l’Italia<sup>1</sup> stima che a fine 2020 il parco circolante di **veicoli in sharing** abbia superato le **85mila unità**, quasi raddoppiando i valori dell’anno precedente (poco più di 50mila unità).

**Governi e istituzioni pubbliche** stanno anzi **incentivando l’utilizzo di mezzi condivisi e alternativi** alle automobili, nell’ottica di eliminare o almeno ridimensionare le molteplici esternalità negative per il tessuto urbano (e.g. sovraccarico delle infrastrutture di viabilità, congestione del traffico, rischi connessi alla sicurezza stradale, inquinamento acustico e atmosferico, occupazione di volumi e spazi pubblici destinati ai parcheggi).

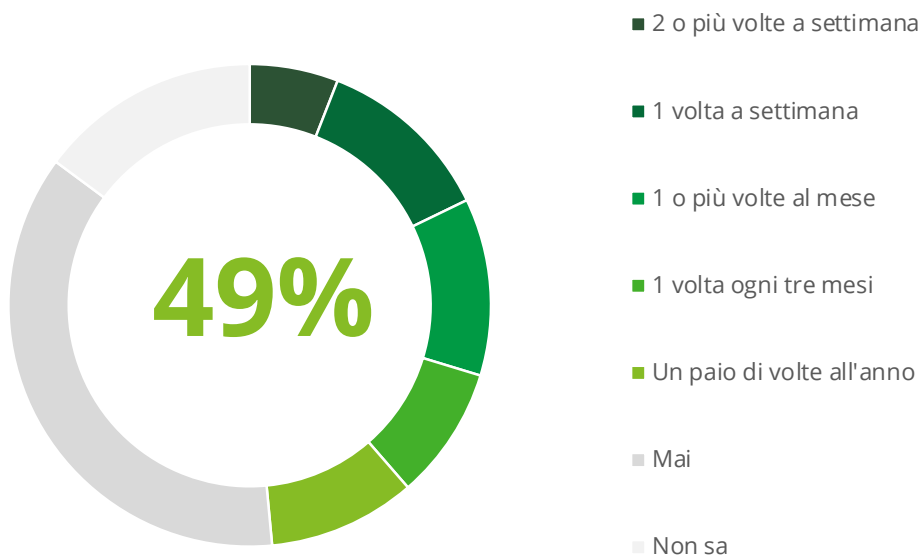
Il ricorso a forme di mobilità condivisa è ulteriormente incentivato dalle innovazioni sul fronte **MaaS (“Mobility-as-a-Service”)**, dove **l’integrazione sempre più fluida ed efficiente fra mezzi di trasporto** alternativi (e.g. hub di interscambio, abbonamenti integrati, convenzioni e agevolazioni economiche, accesso digitale unificato per servizi differenti) consente di soddisfare numerose esigenze di mobilità migliorando al tempo stesso la customer experience degli utenti.

I cambiamenti in atto nel settore automotive impongono un profondo ripensamento del ruolo e del concetto stesso di “auto”.

<sup>1</sup> 5° Rapporto Nazionale sulla Sharing Mobility, Fondazione per lo Sviluppo Sostenibile, Novembre 2021.  
<http://osservatoriosharingmobility.it/wp-content/uploads/2021/11/5-Rapporto-Nazionale-sulla-sharing-mobility-2.pdf>

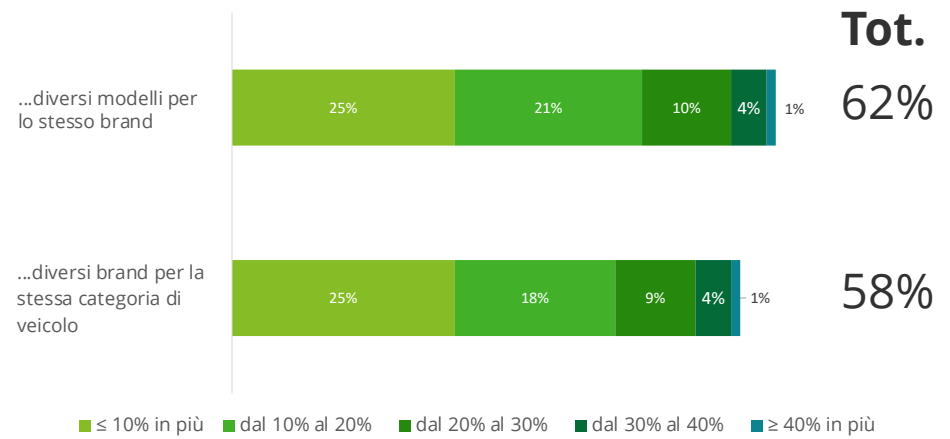
Dall'edizione 2022 del Global Automotive Consumer Study di Deloitte emerge infatti che **1 italiano su 2** si dichiara intenzionato ad utilizzare app multimodali capaci di offrire **diverse soluzioni di mobilità** (e.g. car-sharing, bike-sharing, scooter-sharing, ecc.) per lo stesso viaggio. [Figura 1] Inoltre, un terzo dei rispondenti (33%) cita questa caratteristica fra i requisiti più importanti di un'app dedicata al mondo dei trasporti. Si tratta dunque di un cambiamento importante nelle abitudini di mobilità degli utenti, come dimostra il fatto che **soltanto una quota minoritaria (28%) degli italiani afferma di non ricorrere mai a forme di trasporto multimodale** nel corso dello stesso itinerario.

Figura 1. Consumatori intenzionati a utilizzare app multimodali di trasporto



Il valore dell'auto, inoltre, può essere ripensato anche in termini di "bene di consumo durevole". Il macro-trend della "Servitization" implica nuovi modelli B2C che spostano il focus dalla vendita del "prodotto auto" all'offerta di un "ecosistema di servizi" altamente flessibili e personalizzati. Alcuni esempi includono soluzioni pay-per-use, car-as-a-service, servizi di leasing o noleggio a lungo termine, o ancora **formule in abbonamento** che – a fronte di un prezzo fisso periodico – consentono agli utenti di accedere nel tempo a **diversi modelli dello stesso brand** o, viceversa, a **diversi brand** nella stessa categoria di veicoli: una prospettiva che intercetta l'interesse di **oltre un italiano su tre (36%)**. Una quota analoga sarebbe peraltro **disposta a pagare almeno il 10% in più** per usufruire di questo tipo di servizio, rispetto alle formule di leasing tradizionali<sup>2</sup>. [Figura 2]

**Figura 2. Disponibilità a pagare un premium price (% in più) rispetto alle formule di leasing tradizionali, per un servizio che consente di accedere nel tempo a...**



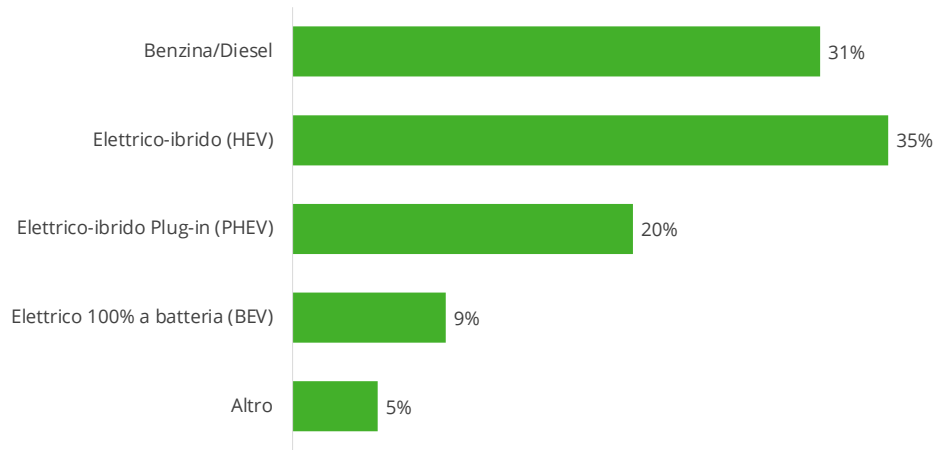
<sup>2</sup> Global Automotive Consumer Study 2022, Deloitte.



Anche questo nuovo modello di business conferma uno dei cambiamenti più rilevanti nel settore, ossia il passaggio da un concetto di “proprietà pluriennale” ad una logica di **“utilizzo flessibile” del veicolo a seconda delle specifiche abitudini ed esigenze**. Inevitabilmente, questa tendenza è stata ancor più accentuata da un contesto post-Covid che ha fortemente ridimensionato il commuting settimanale di lavoratori e cittadini (e.g. divieti o limitazioni di spostamento, nuove dinamiche lavorative da remoto, maggiore ricorso ai canali e-commerce e ai servizi delivery a domicilio, oltre a una generale revisione delle routine giornaliere e dei bisogni di mobilità di individui e nuclei familiari).

Le **nuove abitudini e preferenze dei consumatori** rappresentano dunque una potente forza innovatrice per il settore automotive. In linea con i principali trend sul mercato, lo studio di Deloitte rileva anche un **interesse crescente verso i modelli più ecologici e tecnologicamente all'avanguardia**. Rispetto alle motorizzazioni tradizionali, ad esempio, i consumatori italiani dimostrano di apprezzare maggiormente l'idea di usufruire di **veicoli elettrici o ibridi** (69%) [Figura 3], motivati anzitutto dal **desiderio di limitare l'impatto ambientale** riducendo le emissioni inquinanti (63%), seguito da ragioni di convenienza economica quali i minori costi di alimentazione (55%) e la presenza di incentivi governativi ed ecobonus (45%). [Figura 4]

**Figura 3. Preferenze per tipologia di alimentazione per il prossimo veicolo da acquistare**



**Figura 4. Principali motivazioni per l'acquisto di un veicolo elettrico**





Le case produttrici, in parallelo, hanno già da tempo avviato la corsa verso un nuovo orientamento competitivo, con l'obiettivo di **conquistare una posizione distintiva nel nascente mercato elettrico**. Alcuni elementi comuni fra i diversi player riguardano, ad esempio: la rimodulazione degli investimenti e delle attività R&D per innovare i concept di prodotto e ottimizzare le prestazioni rispetto ai motori termici; l'avvio di partnership, joint-venture e alleanze strategiche cross-settoriali per il controllo di tecnologie e componenti chiave; la riconfigurazione del portafoglio prodotti e l'ampliamento della gamma di modelli elettrici immessi sul mercato, al fine di intercettare le esigenze delle diverse fasce di clienti nonché di adeguarsi ai nuovi vincoli legislativi (attuali e prospettici) in tema di standard ambientali e carbon footprint.

L'Italia, ad esempio, si è posta l'obiettivo di ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub> – in rapporto ai livelli del 1990 – di circa il 60% (rispetto a una media europea attorno al 45%) entro il 2030 e di abbassare la quota energetica dei carburanti tradizionali dal 62% al 48% entro il 2035<sup>3</sup>.

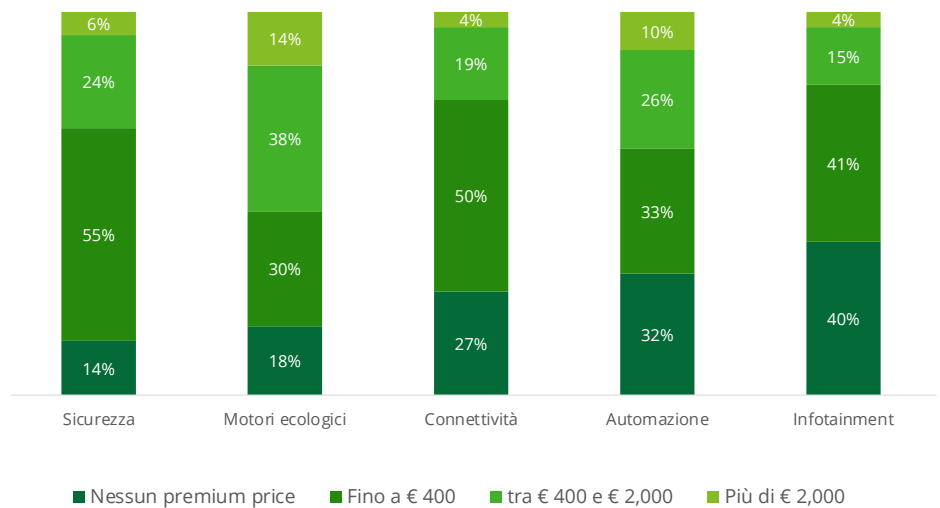
Grazie anche al deciso intervento delle istituzioni pubbliche, impegnate ad azzerare le emissioni inquinanti del parco circolante, l'auto del futuro è dunque destinata a diventare sempre più "green", con l'ambizione di raggiungere un traguardo di "emissioni-zero". Ma al tempo stesso diventerà sempre più "smart", in quanto i benefici della sostenibilità ambientale possono essere ulteriormente arricchiti e potenziati dall'integrazione di **tecnologie digitali** sempre più sofisticate a bordo dei veicoli.

La maggioranza dei consumatori italiani, ad esempio, si dichiara **interessata a una condivisione di dati** che consenta di **ridurre la congestione del traffico migliorando la viabilità stradale (63%)**, nonché di **minimizzare i consumi e la manutenzione del veicolo (62%)**.

Per le case produttrici, si tratta di un altro importante fattore distintivo su cui puntare. L'adozione di **tecnologie 4.0 e di connettività** (e.g. intelligenza artificiale, connessione satellitare 5G, Real-time analytics, M2M communication, Internet-of-Things, Augmented/Virtual reality) consente infatti di centrare un duplice obiettivo.

Anzitutto, il progresso tecnologico consente chiaramente di **ottimizzare le performance** dei veicoli, sfruttando ad esempio sensori avanzati di sicurezza e assistenza alla guida ("ADAS"), oppure sistemi per il monitoraggio dei consumi in tempo reale e per interventi di manutenzione predittiva. In particolare, gli optional connessi alla sicurezza rappresentano la categoria più apprezzata dai consumatori, come indica **l'86% di italiani** che sarebbero disposti a pagare un premium price in cambio di **tecnologie di sicurezza più avanzate**. [Figura 5]

**Figura 5. Disponibilità a pagare un premium price per usufruire di tecnologie avanzate (per tipologia)**



<sup>3</sup> Italy's turning point, Deloitte, 2021.

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/about-deloitte/Italy'sTurningPoint\\_Deloitte.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/about-deloitte/Italy'sTurningPoint_Deloitte.pdf)



Inoltre, attraverso le nuove tecnologie, i player dell'automotive possono rendere più distintiva la propria offerta di mercato, **arricchendo la customer experience** degli utenti finali: 6 italiani su 10 sarebbero disposti a pagare un sovrapprezzo anche per usufruire di servizi di **infotainment**, mentre una quota ugualmente significativa si dichiara interessata a **sistemi digitali per prenotare e pagare un parcheggio nelle vicinanze** (56%), ottenere **aggiornamenti software "on-air"** (54%) o beneficiare di **offerte promozionali per servizi e prodotti** connessi all'itinerario percorso (44%). [Figura 6]

In sintesi, l'evoluzione della "mobilità del futuro" sarà guidata dal miglioramento incrementale di macchine non soltanto più ecologiche ma anche dotate di livelli crescenti di automazione, connettività e capacità di offrire servizi personalizzati e a valore aggiunto per gli utenti. A tutto ciò si affiancherà un ripensamento strategico delle logiche competitive e dei modelli di business da parte degli operatori del settore, sotto la pressione innovatrice dei nuovi entranti sul mercato (e.g. start-up e top player provenienti dal mondo Tech ed Energy) e dell'affermarsi di soluzioni di mobilità alternative (e.g. MaaS),

a loro volta alimentate dai cambiamenti nelle abitudini e nelle preferenze dei consumatori.

7 italiani su 10 sono disposti a condividere i dati di guida per contribuire al miglioramento della sicurezza stradale

**Figura 6. Quota di consumatori interessati a condividere i dati personali / del proprio veicolo per accedere a determinati benefici o servizi**







53

LOREM  
IPSUM  
Lorem ipsum dolor sit  
amet, consectetur  
adipiscing elit. Sed  
accusantium et  
aperiri, oportet.

30 07 07 03

NAVIGATION SYSTEMS  
OF LOREM IPSUM

ACCIDENT

U

# Le sfide e le alternative strategiche per i diversi player del settore

La rilevanza dei cambiamenti in atto nel settore coinvolge inevitabilmente **tutti gli operatori della filiera automobilistica**, seppure con intensità e modalità differenti a seconda dello specifico ambito di riferimento e delle caratteristiche dei singoli player (OEM, dealer, supplier).

## OEM (Original Equipment Manufacturer)

Per le case produttrici (OEM), tutti i macro-trend risultano essenzialmente di primaria importanza, poiché incidono in modo diretto sul piano economico, tecnologico, competitivo e commerciale. Per mantenere il passo con **l'evoluzione tecnologica dei nuovi modelli** immessi sul mercato (e.g. Electrification, Connectivity & Autonomous driving), gli OEM dovranno bilanciare una generale contrazione dei margini di profitto con la necessità di continuare ad investire in attività R&D, design e innovazione

di prodotto per mantenere competitività e distintività agli occhi dei consumatori.

Al tempo stesso, sul fronte **commerciale**, i ricavi e i volumi di vendita potranno essere influenzati sia da potenziali nuovi entranti sul mercato (e.g. *Tech companies*) sia dalla diffusione di forme di mobilità alternativa (e.g. *Shared-mobility*). Ciò renderà necessario individuare **nuove fonti di reddito e aree di business** con prospettive di sviluppo futuro, anche attraverso una revisione dei modelli distributivi e delle logiche di vendita (e.g. Servitization). (Box 1)



## Box 1


Le implicazioni strategiche per gli OEM a fronte dei trend evolutivi CASES possono essere interpretate da almeno quattro prospettive chiave.

 **Nuovi modelli operativi e di business** – I maggiori livelli di flessibilità e personalizzazione richiesti dal mercato richiederanno l'adozione di nuovi modelli operativi e lo sviluppo di nuove competenze nella **gestione della customer base** (e.g. valorizzazione dei big-data e delle informazioni provenienti dal customer journey; mantenimento della brand-loyalty anche nei servizi post-vendita; creazione di piattaforme front-end che consentano agli utenti di configurare, personalizzare e ordinare l'auto più adatta alle proprie esigenze). Da questo punto di vista, **gli OEM dovranno operare a stretto contatto con il proprio network di concessionarie**, sia per integrare i sistemi informativi e i dati in tempo reale sui clienti sia per assicurarsi che le strutture commerciali siano costantemente aggiornate sulle innovazioni tecnologiche e sulle possibilità di customizzazione dei veicoli. Tutto ciò richiederà anche una **revisione dei processi relativi alla supply-chain**, nell'ottica di garantire un'erogazione efficiente, flessibile e tempestiva dei servizi personalizzati (e.g. modelli "subscription") e delle specifiche configurazioni di prodotto.

 **Strategie go-to-market** – L'interesse di una quota significativa di consumatori verso i canali digitali può tradursi in nuove opportunità di business per gli OEM, come ad esempio la possibilità di accorciare la value-chain attraverso **modelli B2C** e strategie commerciali "**direct-to-consumer**". Una maggiore disintermediazione nel processo di vendita potrebbe infatti schiudere **nuove fonti di ricavi e margini di profitto più elevati**, grazie alla riduzione dei livelli a valle nella catena distributiva e alla possibilità di raggiungere direttamente i clienti finali. Tutto ciò richiede però un **profondo ripensamento delle strategie commerciali** e l'acquisizione di **competenze avanzate** (e.g. gestione CRM, creazione di piattaforme e-commerce e "virtual showroom", integrazione di sistemi "big-data / real-time analytics", controllo e integrazione dei canali digitali, valorizzazione dei dati provenienti dai touchpoint digitali). Verosimilmente, i modelli distributivi tenderanno a orientarsi verso un approccio "**phygital**", basato su **un'integrazione fluida ed efficiente dei canali fisici e digitali**.

Ciò consentirà di ottimizzare l'intero customer journey, migliorando sia l'esperienza d'acquisto sia i servizi post-vendita per i clienti. Per gli OEM, si tratterà quindi di rimodulare la strategia di mercato: **dalla "vendita di veicoli" all'offerta di un "ecosistema di servizi"** ad alto valore aggiunto.

 **Abilitatori tecnologici** – In prospettiva futura, il **valore distintivo** dei veicoli sarà sempre più focalizzato sulle **componenti software** rispetto a quelle hardware, ovvero sulle funzionalità digitali e, in breve, su "tutto ciò che gli utenti saranno abilitati a fare" a bordo della propria auto, attraverso una progressiva **integrazione fra mondo fisico e virtuale**. Ciò non significa che le componenti hardware diventeranno irrilevanti: al contrario, i veicoli dovranno essere ripensati e progettati con l'obiettivo di realizzare un **design capace di ottimizzare la user experience** dei passeggeri a bordo e sfruttare pienamente le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie digitali. Gli OEM dovranno quindi mantenersi al passo con le **soluzioni tecnologicamente più innovative**, per poter sfruttare nuove opportunità di profitto e mantenere un **posizionamento distintivo** sul mercato.

 **Approccio customer-driven** – Sarà infine fondamentale adottare un approccio strategico che metta **le aspettative dei consumatori al centro della value-chain**. Gli OEM dovranno sfruttare e valorizzare i "**loop informativi**" provenienti da tutte le interazioni con la customer base (e.g. piattaforme e-commerce, app, social media, siti partner, virtual showroom), nonché dalla quantità crescente di dati raccolti attraverso le nuove funzioni di connettività a bordo dei veicoli. L'obiettivo consisterà nell'**aggiornare e migliorare costantemente specifici aspetti, prestazioni e standard qualitativi** lungo l'intero ciclo di vita dei veicoli, in modo da adattarli proattivamente alle nuove esigenze espresse dal mercato. L'ottimizzazione del "prodotto auto" consentirà inoltre di **monetizzare i dati e le fonti informative** provenienti dai clienti, grazie all'adozione di sofisticati modelli "customer-driven" orientati a massimizzare i ritorni economici e focalizzare le strategie di business sugli elementi a maggior valore aggiunto nella percezione dei consumatori.







## Dealer

Con la progressiva integrazione dei canali fisici e digitali sulla base del modello “phygital”, i dealer dovranno presidiare ed evolvere il proprio ruolo delineando **nuove modalità per la vendita/noleggjo, il finanziamento e l’assistenza post-vendita** dei veicoli. Fra i trend CASES, quello relativo alla “Servitization” sarà pertanto il più rilevante per il loro modello di business, sebbene anche gli altri avranno un impatto significativo soprattutto in termini economici.

La diffusione sul mercato di veicoli elettrici e tecnologicamente all’avanguardia, ad esempio, implicherà nuovi costi nella **formazione del personale** e una maggiore **complessità** nell’assistenza e nell’erogazione dei servizi accessori. Al tempo stesso, l’innovazione dei modelli offrirà nuove opportunità di business e margini di profitto, grazie all’elevato **valore aggiunto** per i clienti e alla **maggior distintività** dei nuovi modelli immessi sul mercato.

Infine, l’affermarsi di nuove abitudini connesse alla Shared-mobility – a seconda delle aree geografiche – comporterà **possibili effetti negativi sulle vendite e sulla redditività**: in linea generale, i provider di soluzioni di mobilità condivisa si approvvigioneranno direttamente dagli OEM, rappresentando di conseguenza un canale commerciale alternativo. (Box 2)

## Box 2

I radicali cambiamenti nel retail automotive saranno influenzati essenzialmente dalle nuove abitudini e preferenze dei consumatori nell'acquisto e nell'utilizzo dei veicoli, oltre all'innovazione tecnologica di questi ultimi. I dealer dovranno quindi ripensare la loro value-proposition secondo quattro ambiti strategici:

**Digitalizzazione** – Limitarsi alle **strutture di vendita fisiche** non è più un'ipotesi praticabile per i dealer, sebbene esse rimangano ampiamente in cima alle preferenze dei consumatori. Anche nel settore auto, i **servizi e-commerce** e i **touchpoint digitali** stanno lentamente ma progressivamente conquistando la fiducia di nuovi clienti e in futuro potranno rappresentare una concreta minaccia per i modelli di business tradizionali. Ai dealer spetterà pertanto il compito di **anticipare il cambiamento** e farsi trovare pronti per presidiare e gestire efficientemente un modello di vendita sempre più orientato verso una logica **"omni-channel"**. Ciò implicherà processi di **upskilling o reskilling del personale** di vendita, insieme alla messa a punto di sistemi IT e interfacce digitali in grado di anticipare le esigenze latenti della clientela e fornire un'offerta di servizi a 360°. Inoltre, la creazione di canali digitali diretti – rispetto all'utilizzo di piattaforme esterne e servizi offerti da terze parti – consentirà ai dealer di mantenere un **maggior controllo nella relazione con la base clienti**, beneficiando nel tempo di margini di profitto più elevati e di una più alta distintività nell'offerta di mercato.

**Customer experience** – Oltre a potenziare l'efficacia del canale distributivo, le competenze digitali consentiranno di **rafforzare i rapporti e lo scambio di dati e informazioni con gli OEM**, secondo una logica di vendita orientata a una strategia "pull" (basata cioè sugli insight provenienti direttamente dalle interazioni personali e digitali con i clienti) rispetto a una mera pressione commerciale di natura "push". La collaborazione continua con gli OEM sarà essenziale per **minimizzare i rischi di disintermediazione del canale di vendita**, nonché per valorizzare sinergie reciproche e condividere risorse e segnali di mercato capaci di migliorare l'esperienza d'acquisto.

L'utente finale viene così posto al centro di un nuovo modello di business fondato sul connubio fra: **elementi sensoriali** (e.g. "touch-and-feel", test-drive), relazione di **fiducia** con il personale di vendita e **servizi digitali** in grado di arricchire e agevolare l'esperienza complessiva d'acquisto. Un approccio altamente **flessibile, interattivo e personalizzato** sarà la chiave per accompagnare il singolo cliente in ogni fase del customer journey, attraverso un ecosistema di servizi integrati, coerenti e volti a massimizzare una brand loyalty di lungo periodo.



### 📍 Posizionamento nella value-chain –

L'esplorazione di strategie B2C e direct-to-consumer da parte degli OEM implica che i dealer dovranno concentrare i propri sforzi nel mantenimento di una posizione distintiva, **valorizzando il proprio ruolo e funzione all'interno della value-chain**. Ad oggi, solo una minoranza di case produttrici è in grado di offrire soluzioni "end-to-end" efficaci ed efficienti per relazionarsi direttamente con la propria customer base, in quanto sussistono ancora numerosi **oneri ed elementi di criticità per gli OEM** (e.g. creazione e mantenimento di team e strutture organizzative dedicate; sviluppo di competenze specifiche nella gestione delle vendite dirette; implementazione di sistemi e processi operativi B2C; investimenti nella creazione di "flagship-store" e spazi commerciali dedicati all'interazione fisica con il veicolo). Vi sono poi **elementi caratteristici della psicologia d'acquisto dei clienti** (e.g. negoziazione del prezzo, degli optional e dei servizi accessori; relazione di fiducia verso strutture commerciali radicate nella specifica realtà territoriale), che per gli OEM difficilmente potranno essere trasferiti su un piano puramente virtuale. Sfruttando queste barriere all'ingresso, i dealer dovranno posizionarsi come **partner strategici per gli OEM**, in grado cioè di assolvere una funzione essenziale di contatto costante, dinamico e proattivo con il mercato. Altrettanto importante sarà **l'aumento della scala dimensionale** attraverso processi strategici di **consolidamento**, grazie ai quali abbattere costi e inefficienze, valorizzare risorse comuni, arricchire la quantità e la qualità dei servizi offerti e – di conseguenza – potenziare la forza commerciale e distributiva sul territorio.

### 📶 Scenari alternativi – La relazione fra OEM e dealer

è dunque giunta a un bivio strategico. In prospettiva futura, potranno delinearsi molteplici scenari alternativi, a seconda dei segmenti di mercato, delle aree geografiche e delle specifiche caratteristiche degli operatori. Tre possibili alternative strategiche sono le seguenti:

- **"Dealer come imprenditore"** – in questo scenario, essi mantengono un ruolo chiave nel network complessivo, sebbene gli OEM possano sperimentare vendite dirette attraverso i canali online.

I dealer dovrebbero quindi concentrarsi nell'ampliamento delle fonti di profitto (e.g. nuovi servizi, aggiornamenti software over-the-air), per le quali non sono richiesti elevati investimenti. Ciò consente inoltre di aumentare il peso sul mercato e di conquistare un ruolo di rilievo all'interno di grandi network regionali o nazionali. Al tempo stesso, i dealer di minori dimensioni potrebbero rimanere limitati ai canali commerciali locali o di nicchia, specialmente nelle aree geografiche periferiche.

- **"Dealer come agente esecutivo"** – il ruolo dei dealer diviene essenzialmente quello di "agente" all'interno del processo di vendita, mentre gli OEM assumono il controllo delle dinamiche end-to-end (e.g. mantenimento e gestione delle scorte, definizione delle politiche di pricing). Al dealer spetta il compito di completare la transazione commerciale sulla base delle direttive previste dagli OEM, ricevendo un corrispettivo fisso anziché una quota dei ricavi di vendita. Questo modello offre ritorni economici più stabili e regolari, oltre a ridurre gli investimenti e migliorare il capitale circolante. Il prezzo da pagare è però una forte dipendenza strategica e operativa dagli OEM, oltre alla perdita del controllo diretto sulla customer base.

- **"Dealer come importatore"** – i grandi network possono sfruttare l'expertise e la scala dimensionale per ottenere accordi più vantaggiosi con gli OEM, oltre a una gestione diretta dell'intero canale di vendita. In questo scenario, i dealer possono anche investire in strategie commerciali del tutto indipendenti, ad esempio nei mercati periferici che gli OEM non sono interessati a presidiare direttamente. Fra i possibili benefici, vi è una maggiore redditività per i grandi gruppi commerciali, grazie alla presenza di pochi player sul mercato e alla minore pressione competitiva. Tuttavia, proprio per la maggiore scala dimensionale, questo scenario preclude gli spazi di mercato e la sopravvivenza dei dealer di minori dimensioni.



## Supplier

Nei livelli più a monte della filiera industriale, i supplier dovranno ripensare le strategie di mercato – e **in molti casi riconfigurare del tutto il proprio posizionamento competitivo** – soprattutto per effetto dei trend legati all'elettrificazione e all'evoluzione tecnologica dei veicoli, mentre **Shared-mobility** e **Servitization** avranno un impatto limitato.

I nuovi modelli BEV (**Battery-Electric Vehicles**) e PHEV (**Plug-in Hybrid Electric Vehicles**), ad esempio, **ridurranno sensibilmente la quantità di componenti necessari per veicolo**, aumentando al tempo stesso il livello di sofisticazione e specializzazione produttiva (e.g. pacchi batterie, sensori, sistemi elettronici di ricarica).

Analogamente, i trend sottostanti alla maggiore connettività e automazione dei veicoli implicheranno uno **spostamento di valore verso le componenti software e le funzionalità digitali**, che per molti supplier si tradurrà in una revisione radicale del proprio modello di business. Da ultimo ma non meno importante, l'ingresso sul mercato di nuovi **Tech player** aumenterà ulteriormente la **pressione competitiva**, la spinta verso l'innovazione tecnologica e – di conseguenza – il rischio di "standardizzazione" per i supplier tradizionali (e.g. componenti per motori termici). (Box 3)





### Box 3

A seconda della specifica area di business e specializzazione di prodotto, i supplier del settore automotive potranno trovarsi di fronte a una delle seguenti alternative strategiche.

**👁️ Separate & Divest/Restructure** – questa opzione diventerà verosimilmente una delle più diffuse, poiché consiste nel **mantenere il focus sulle attività core più redditizie**, separando invece le aree di business che richiedono una profonda trasformazione (e.g. cluster di componenti a forte rischio di obsolescenza tecnologica). In quest'ultimo caso, i supplier possono **disinvestire** del tutto per liberare capitali e risorse da destinare ad aree di mercato più profittevoli o emergenti; oppure, possono valutare di **ristrutturare** l'area di business con il supporto di terze parti (e.g. fondi di private equity), per poi riacquisirne il controllo e sfruttare nuove opportunità di business.

**👤 Adapt** – in determinati casi, i supplier potranno valutare un **graduato cambiamento del portafoglio prodotti**, per allinearsi all'evoluzione tecnologica e acquisire maggiore competitività sul mercato. Si tratta tuttavia di una strategica complessa e onerosa, in quanto richiede **investimenti significativi ed elevate capacità manageriali** (e.g. analisi di mercato, pianificazione strategica, gestione dei processi operativi, ristrutturazione organizzativa). Con il ripensamento del modello di business, i cambiamenti si estendono infatti a tutti i livelli aziendali (e.g. formazione di nuove competenze, nuovi investimenti e attività R&D, progettazione e design di prodotti innovativi, processi logistici ed efficienza produttiva). A tutto ciò, si sommerà la necessità di **ridefinire le relazioni di mercato** sia a monte (sub-fornitori) sia a valle (OEM) della filiera industriale.

**👞 Harvest & Consolidate** – anche nei cluster di prodotto a rischio di obsolescenza tecnologica, la stabilità della supply-chain può continuare a rivelarsi profittevole per determinati player. In particolare, si tratta di operatori che detengono **elevate quote di mercato e posizioni di leadership** su specifici prodotti. Grazie alla maggiore **scala dimensionale**, che può essere ulteriormente rafforzata da processi M&A, questi supplier potranno beneficiare di elevati margini di profitto anche in futuro, aumentando fortemente l'**efficienza produttiva** e abbattendo i costi complessivi.



Nuove risorse e investimenti potranno infatti essere condivisi su scala globale grazie alla maggiore concentrazione del mercato, che precluderà tuttavia la sopravvivenza dei supplier di minori dimensioni.

**💰 Acquire** – infine, nei casi in cui sia eccessivamente oneroso o complesso sviluppare nuove competenze internamente, i supplier potranno entrare in nuovi segmenti di mercato attraverso l'**acquisizione diretta di altri player specializzati**. Questo modello strategico richiede anzitutto di identificare le aree di business più redditizie e le tecnologie con le più alte potenzialità di sviluppo, per poi **integrarle o sostituirle con quelle già possedute**. Ciò consente di sfruttare importanti **sinergie** commerciali, rafforzando e arricchendo l'offerta per i clienti esistenti oppure accedendo a nuovi mercati ed ampliando la base clienti. Anche sul fronte dei costi, le sinergie saranno essenziali per incrementare l'efficienza produttiva e logistica, aumentando sensibilmente i margini di profitto. Tuttavia, il successo dell'acquisizione e dell'espansione di mercato dipenderà dalle **capacità di individuare i target più profittevoli**, nonché dalle capacità di **integrazione operativa, tecnologica e culturale** con la struttura aziendale esistente.

# Contatti e ringraziamenti



**Giorgio Barbieri**

Partner Deloitte

Automotive Sector Leader

[gbarbieri@deloitte.it](mailto:gbarbieri@deloitte.it)



**Gianluca Di Cicco**

Partner Deloitte

Automotive Consulting Leader

[gdicicco@deloitte.it](mailto:gdicicco@deloitte.it)

---

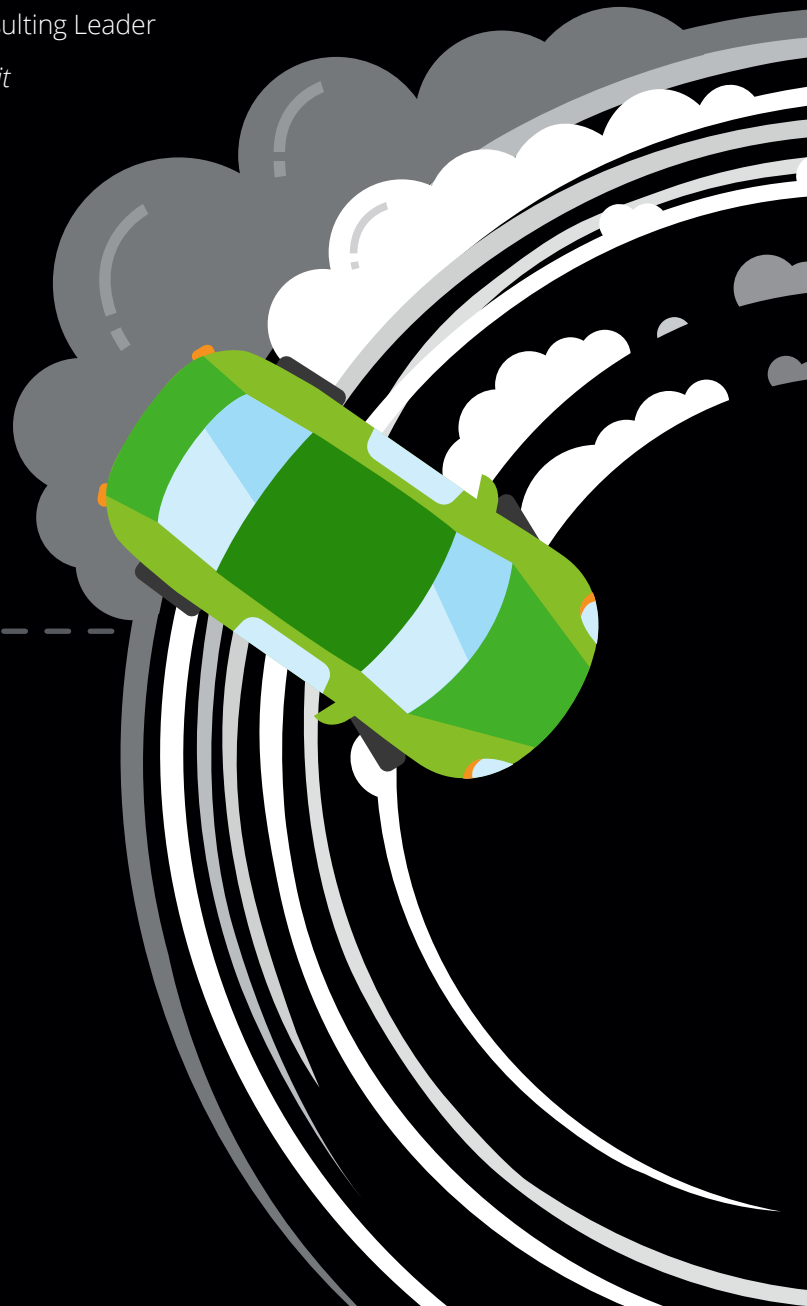
## Research & Editorial

**Marco Tirelli**

C&I Eminence and Market

Insight Specialist

[mtirelli@deloitte.it](mailto:mtirelli@deloitte.it)



# Deloitte.

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](http://www.deloitte.com/about).