



# Automotive & Mobility evolution: driving the future

<b>01. Mercato dell'auto e della mobilità</b>	<b>03</b>
<b>02. Evoluzione della domanda</b>	<b>08</b>
<b>03. Le strategie dei newcomers</b>	<b>10</b>
<b>04. Evoluzione dei modelli distributivi</b>	<b>12</b>
<b>05. Come guidare il processo di trasformazione</b>	<b>14</b>
<b>Autori</b>	<b>15</b>



# Mercato dell'auto e della mobilità

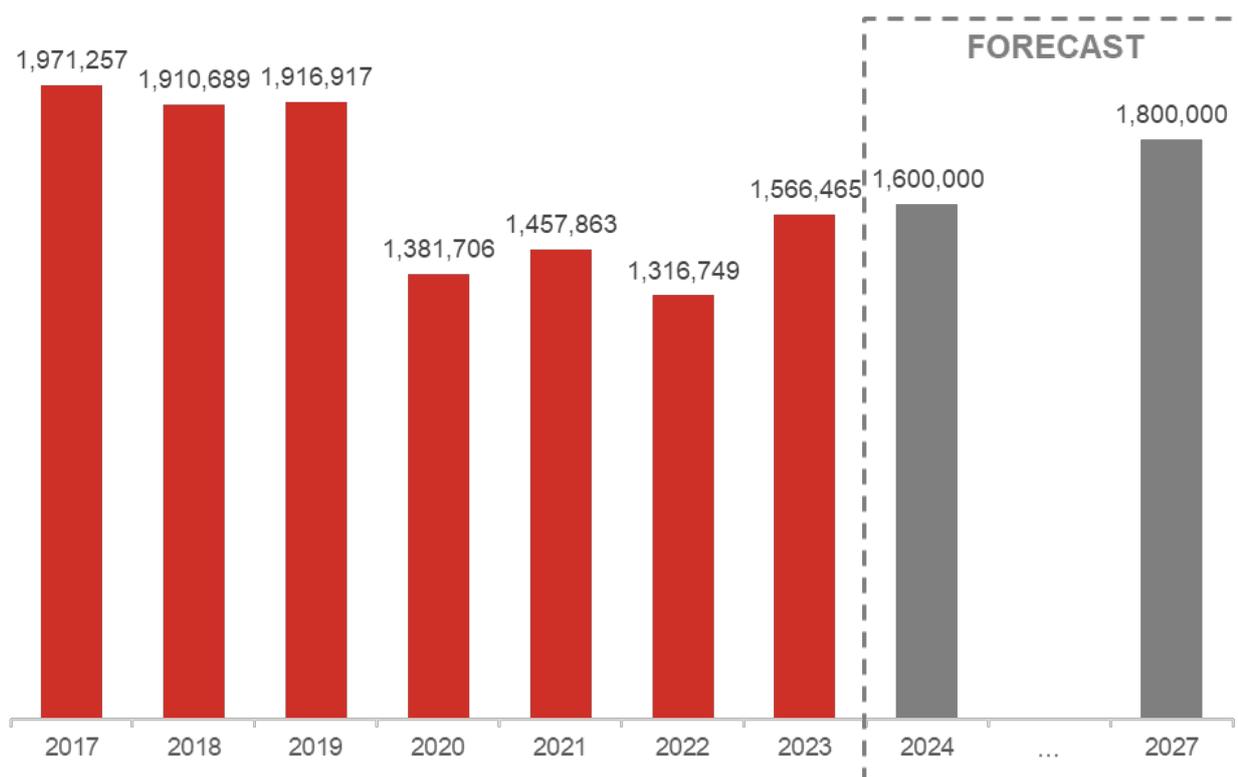
Il mercato automotive sta consolidando la ripresa post covid con un trend positivo nel 2023 (+19% vs 2022) e nel primo semestre 2024 (+5,3% vs il primo semestre del 2023). I volumi di vendita del 2019 sono tuttavia ancora molto lontani, le previsioni di chiusura del 2024 si attestano sulle 1.600.000 unità di vetture nuove, ovvero -16,5% rispetto al 2019.

Anche le stime più ottimiste prevedono una ripresa fino a 1.800.000 unità, al di sotto delle oltre 1.900.000 vetture del pre-Covid.

Questo scenario di mercato si è combinato con un trend di forte incremento dei prezzi dovuto sia ad un particolare contesto macroeconomico (il conflitto Russia - Ucraina ha contribuito a registrare una carenza delle materie prima con un sensibile aumento dei loro prezzi), sia ad una evoluzione delle vetture, sempre più dotate di tecnologia e funzionalità (es. ADAS). Tutto ciò ha determinato un aumento del prezzo medio di acquisto dell'auto del 35% dal 2019 al 2023 (6% di aumento medio annuo), un ritmo decisamente superiore rispetto agli anni precedenti.

## Andamento delle vendite delle vetture nuove 2017-2027

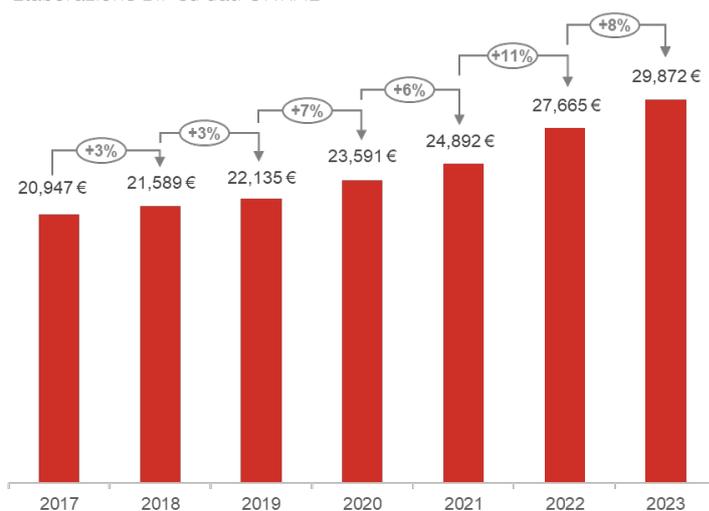
Elaborazione BIP su dati UNRAE





## Andamento del prezzo medio di vendita delle vetture nuove 2017-2023

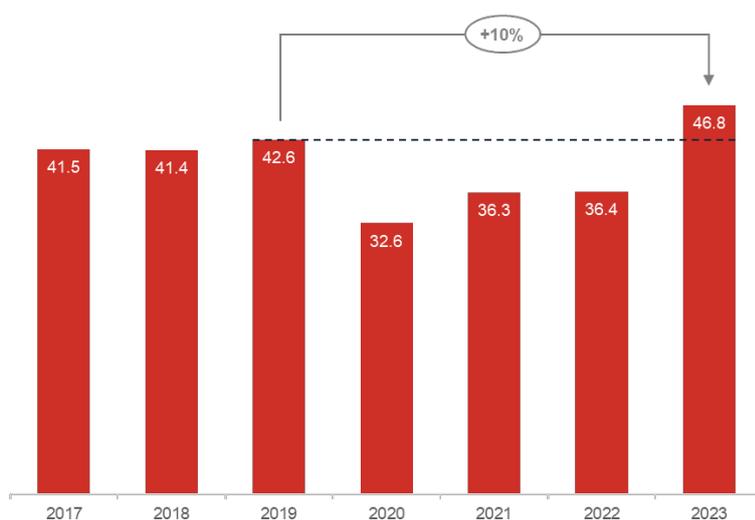
Elaborazione BIP su dati UNRAE



Questo aumento dei prezzi ha più che compensato i volumi ancora molto al di sotto del 2019. Infatti, il fatturato complessivo sviluppato dalle vetture nuove vendute nel 2023 è risultato essere ben al di sopra del 2019 (+10%), attestandosi a quasi 47 miliardi di euro.

## Andamento del fatturato vendita vetture nuove 2017-2023

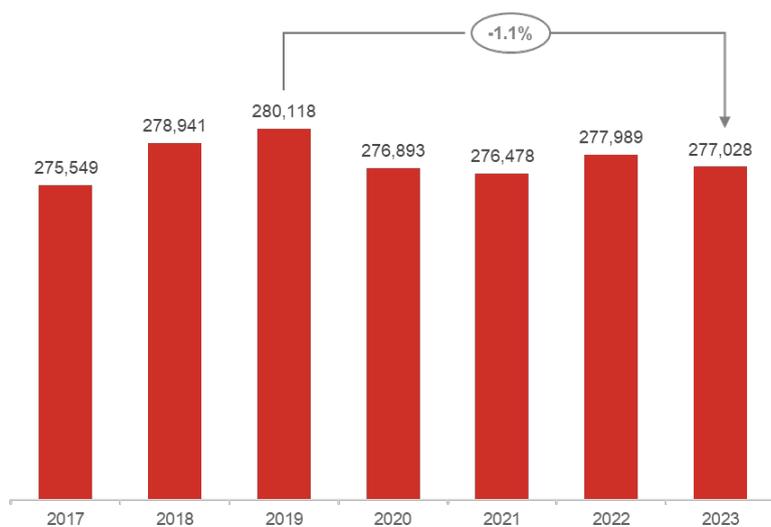
Elaborazione BIP su dati UNRAE



Ma per quanto ancora sarà possibile sostenere il business dell'auto con questo trend dei prezzi? I segnali macroeconomici sulle disponibilità economiche delle famiglie e sui costi del sistema creditizio che dovrebbe supportare gli acquisti dei cittadini fanno intravedere delle difficoltà su cui occorre ragionare per non compromettere il futuro del settore.

## Andamento del potere d'acquisto delle famiglie consumatrici\* (Mln €) 2017-2023

Elaborazione BIP su dati UNRAE



\* (Reddito disponibile lordo delle famiglie consumatrici in termini reali, ottenuto utilizzando il deflatore della spesa per consumi finali)

Mentre i prezzi delle auto sono saliti del 35% in 4 anni (dal 2019 al 2023), il reddito disponibile delle famiglie nello stesso arco temporale si è contratto (-1,1%).

Neppure il sistema creditizio sta aiutando le famiglie, infatti, a causa dell'impennata dei tassi di interesse globali dal 2022, sia i tassi del credito al consumo (quello che dovrebbe sostenere gli acquisti dei cittadini), sia i tassi dei mutui (che supportano l'acquisto più importante delle famiglie) sono aumentati in modo significativo, arrivando nel corso del 2024 a segnare valori vicini all'11% il primo e oltre il 4% sul secondo. *Tutto questo rischia di far diventare l'acquisto delle vetture nuove sempre più un lusso!*

## TAKE-HOME

I clienti continueranno ad avere necessità di mobilità, tuttavia la spesa da sostenere per l'acquisto di un'auto è sempre più distante dalle effettive disponibilità di spesa degli italiani. Questo sta in alcuni casi bloccando la sostituzione dell'auto, oppure sta portando i clienti a considerare marchi meno costosi di quelli acquistati nel recente passato (tra cui anche i "newcomer" asiatici). La sfida per i costruttori è quella di sviluppare soluzioni "sostenibili" per il portafoglio del cliente, alternative al classico acquisto della vettura nuova. Sono e saranno sempre più rilevanti soluzioni quali:

- **L'usato (in particolare quello "fresco")**
- **Servizi finanziari (es. PCP in grado di sostenere il nuovo e alimentare l'usato)**
- **Noleggio**



# Evoluzione della domanda

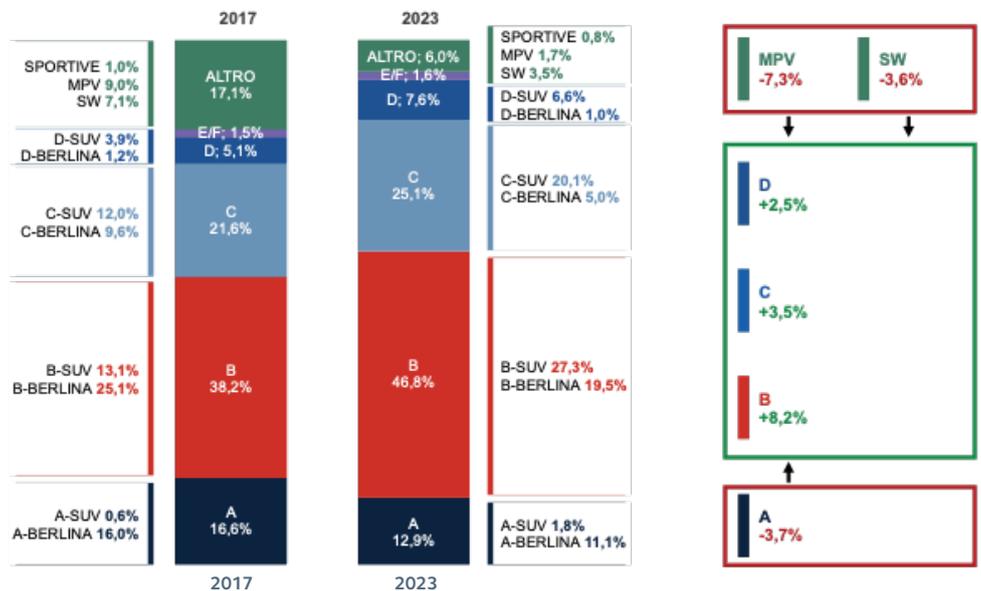
In questo contesto generale di mercato sta evolvendo anche il tipo di prodotto richiesto dal cliente. Le vendite, infatti, sono sempre più focalizzate sui segmenti B, C (72% del mercato nel 2023) e su carrozzerie SUV (57% delle auto vendute nel 2023) a discapito del segmento A, delle station wagon e dei monovolume (carrozzerie sostanzialmente scomparse).

Anche le motorizzazioni stanno cambiando verso soluzioni più green, e in particolare verso l'ibrido non alla spina, soluzione meno "disruptive" per il cliente e più facile da vendere per le Reti automotive (più simile alle vetture ICE e con meno complessità da gestire durante il processo di vendita).



## Split % delle vendite per segmento-carrozzeria 2017 vs 2023

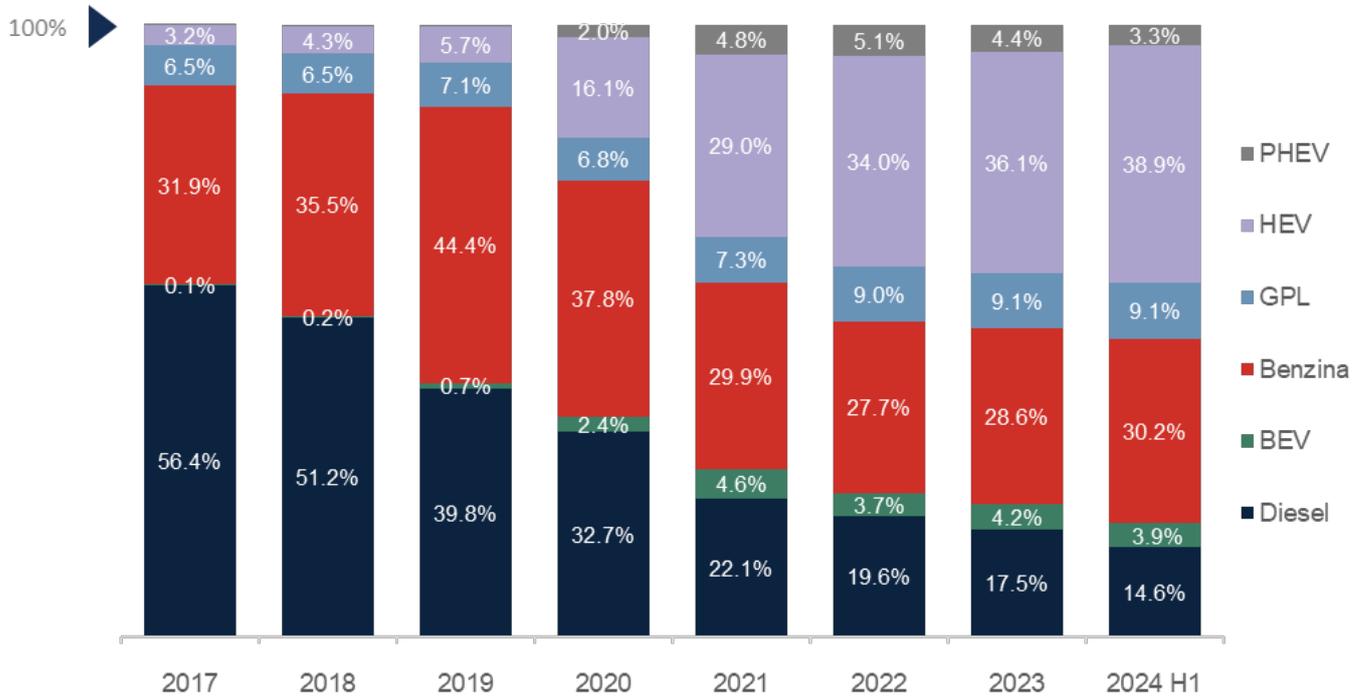
Elaborazione BIP su dati UNRAE





## Evoluzione delle Market Share per alimentazione 2017-1H2024

Elaborazione BIP su dati UNRAE

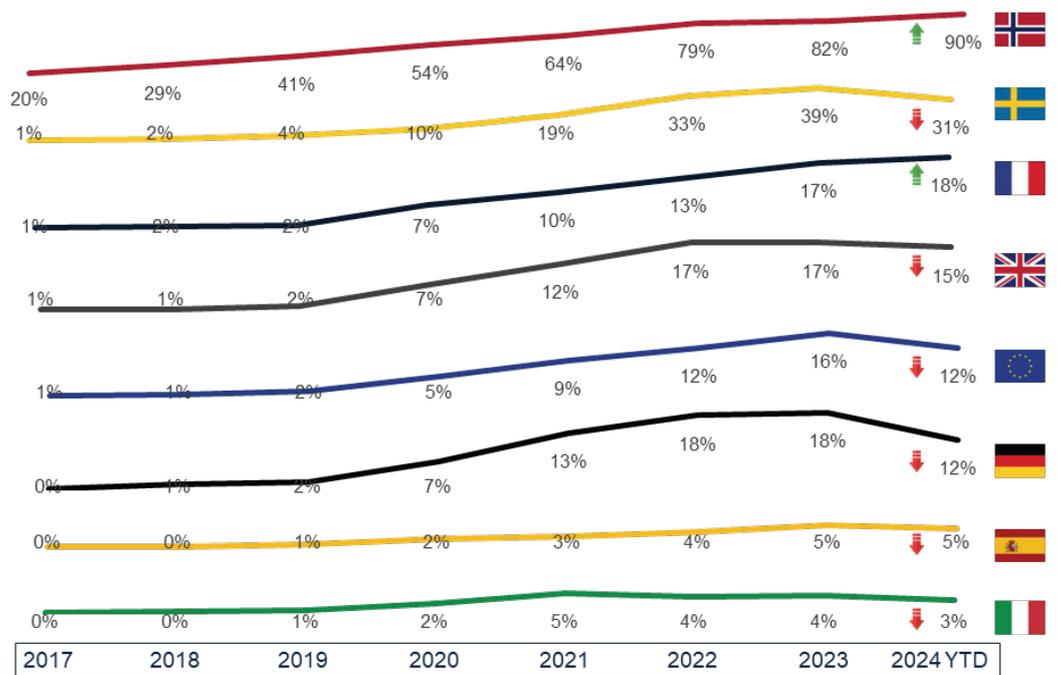


L'elettrico (sia puro che plug-in hybrid) stenta a decollare, in Italia più che nel resto d'Europa. Tuttavia, i dati del 2024 fanno intravedere su più paesi una battuta d'arresto, in Italia legata alla lunga attesa per gli incentivi 2024, in altri paesi più sviluppati sull'elettrico in genere legata alla fine dei supporti (incentivi). Ad esempio, in Germania e nel Regno

Unito gli ecoincentivi sono terminati nel 2023 e non ne sono previsti altri. Lo stop ha causato una brusca frenata nel 2024 con -6 p.p. per la Germania e -2 p.p. per Regno Unito rispetto all'incidenza dei BEV nel 2023. In generale è proprio l'UE nel suo complesso a registrare un calo dell'incidenza dei BEV nel 2024 (-4 p.p.) che dovrebbe far riflettere.

## Evoluzione delle Market Share BEV 2017-2024 Italia vs principali paesi europei

Elaborazione BIP su dati European Alternative Fuels Observatory (EAFO) - Giugno 2024



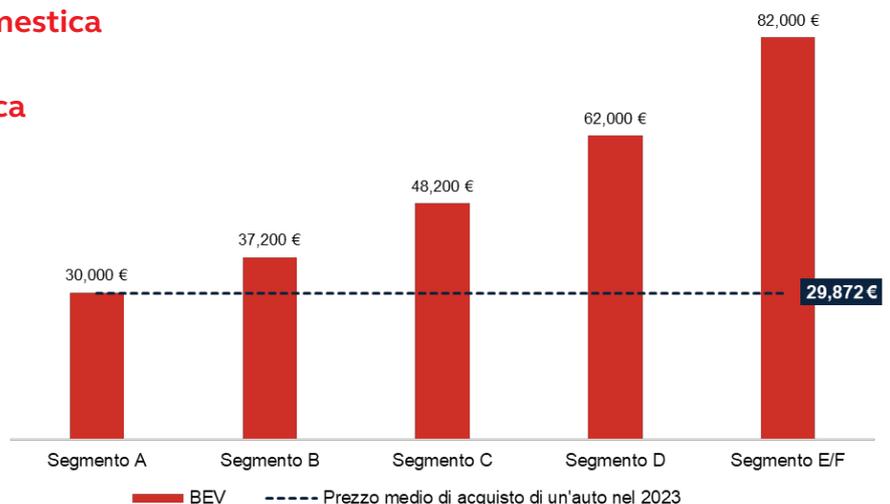
Le barriere all'ingresso restano ancora molto rilevanti per il cliente. In particolare, il prezzo d'acquisto che, in questo contesto di prezzi in rialzo e potere d'acquisto in calo, in mancanza di sostanziosi incentivi, fa diventare l'auto elettrica poco avvicinabile. Se infatti vediamo gli attuali prezzi di listino medi in Italia per segmento dei BEV, l'entry level (segmento A) si attesta attorno ai 30.000 € (sostanzialmente pari al prezzo medio pagato per una vettura nel 2023).

Nonostante una propensione all'acquisto dei veicoli elettrici presente in oltre la metà dei consumatori, oltre al prezzo, continuano a permanere diverse barriere che ne ostacolano l'acquisto, in particolare:

- Costi ed incertezze della ricarica domestica
- Inadeguatezza infrastruttura pubblica
- Tempi di ricarica
- Autonomia limitata
- Gestione dei lunghi viaggi
- Incertezze sul valore residuo

## Prezzi medi di vendita BEV per segmento in Italia

Elaborazione BIP su dati di listino dei Costruttori





## TAKE-HOME

- **I dati fanno emergere diversi interrogativi che l'industria e la politica dovrebbe porsi:**
  - I BEV potranno effettivamente essere la motorizzazione per il 100% della popolazione?
  - Oppure ci sarà una curva di adozione in cui il livello massimo cambierà da paese a paese in base a fattori quali reddito pro-capite, concentrazione della popolazione, conformazione del territorio, ecc.?
  - La regolamentazione ha spinto e sta spingendo verso l'elettrico, ma è quello che effettivamente vogliono i clienti?
  - L'elettrico è la motorizzazione adeguata a tutti i contesti e le necessità del cliente o solo una delle possibili soluzioni da scegliere?
- **Emerge anche un importante punto d'attenzione per costruttori e reti distributive.** Diverse barriere all'acquisto sono percepite tali perché non c'è la giusta comunicazione al cliente sul prodotto BEV e sull'ecosistema che lo circonda. La formazione e la focalizzazione delle reti distributive rimane un fattore essenziale. In assenza di questo, i venditori tenderanno sempre a vendere il prodotto "più facile", più nella "comfort zone" per loro ed il cliente.
- **Sulla penetrazione dell'elettrico impattano inoltre negativamente anche alcune incertezze** sull'effettivo risparmio in termini di TCO (costo ricarica vs costo di rifornimento, manutenzione, ecc.) e sulla tenuta dei valori residui (anche in funzione della rapida evoluzione tecnologica).
- **In questo contesto di incertezza e di prezzi dei BEV ancora elevati,** occorre necessariamente lavorare su formule di vendita che non facciano gravare sul cliente dubbi e incertezze e che siano economicamente sostenibili. Il noleggio a lungo termine, in particolare, potrebbe essere un importante facilitatore dell'adozione dell'elettrico.

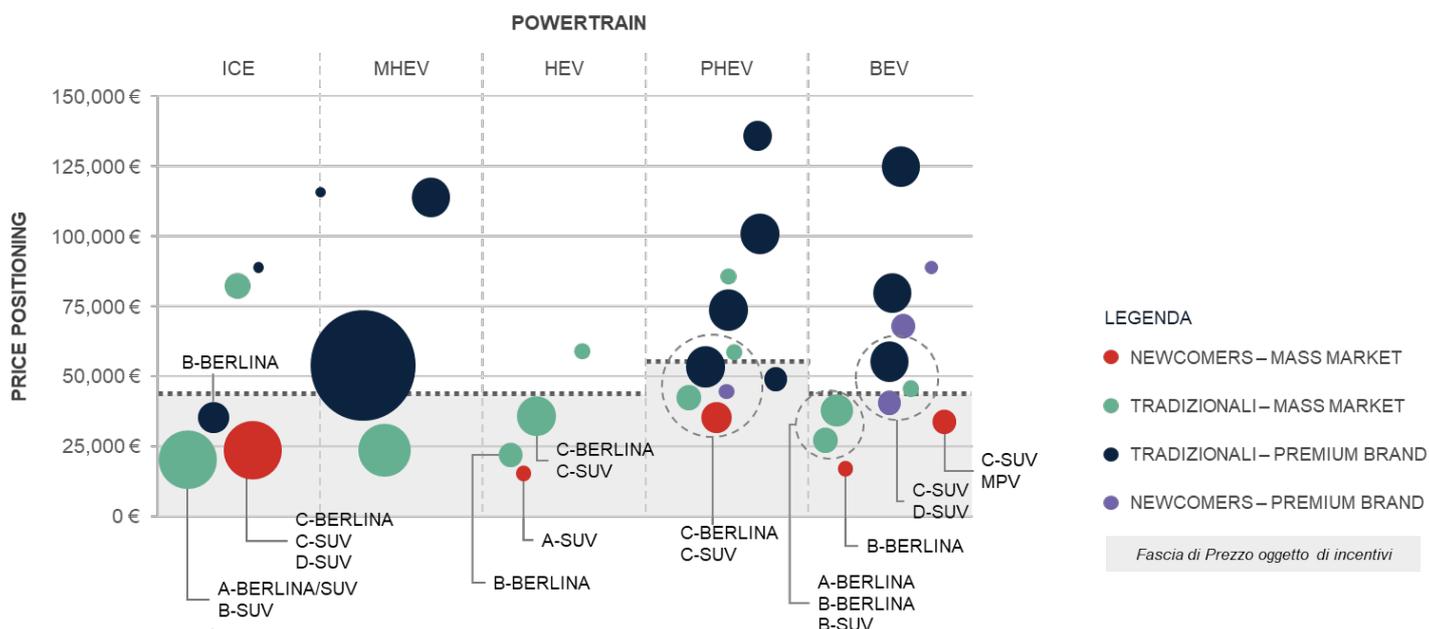
# Le strategie dei newcomers

Nuovi player provenienti dall'oriente si affacciano in modo sempre più strutturato in Europa e in Italia, pronti a fare concorrenza ai costruttori "tradizionali". Ad oggi il loro peso è contenuto, tuttavia ci si aspetta una forte offensiva nei prossimi anni.

Se inizialmente i timori erano di una "invasione" di prodotti elettrici "made in China", la realtà dei fatti appare essere in parte diversa. Analizzando i prodotti immessi sul mercato, infatti, si notano strategie legate prevalentemente a 2 tipi di motorizzazioni:

- **Le "tradizionali" vetture ICE (Internal Combustion Engine)**, su cui i newcomers entrano in competizione principalmente con i brand tradizionali mass market con un entry price simile, ma potendo offrire a quel prezzo un prodotto di un segmento superiore con carrozzeria SUV (al prezzo di una vettura nei segmenti A-B dei costruttori "tradizionali" offrono un SUV del segmento C-D);
- **Le più innovative BEV**, in cui si posizionano maggiormente nel mercato premium con intermedio tra l'alto di gamma dei brand mass market e l'offerta dei marchi premium tradizionali;
- Sono invece poco presenti sull'**ibrido** (MHEV, HEV, PHEV).

## Posizionamento prezzo-motorizzazione-segno Newcomer vs Costruttori "tradizionali"



La dimensione delle bubble è proporzionale al numero di vetture a listino

Elaborazione BIP su dati di listino costruttore/veicolo Quattroruote aggiornati a maggio 2024



## TAKE-HOME

- **I newcomers si sono inizialmente affacciati sul mercato con i BEV** (facendo leva sulle tecnologie sviluppate in oriente ed economie di costo), ma stanno occupando posizioni di mercato con i prodotti tradizionali con segmenti e fasce di prezzo lasciati in parte scoperti dai player tradizionali (per via del progressivo aumento dei prezzi), ma molto richiesti dai clienti (per via della loro capacità di spesa limitata).
- **Una riflessione inoltre va fatta sulla scelta della UE di imporre dazi sui prodotti “Made in China”:**
  - La scelta è corretta? Le economie di costo di questi player sono probabilmente tali che saranno comunque in grado di contrastare anche questa misura.
  - Considerando poi in quadro più ampio, quale potrebbe essere la loro reazione sui mercati asiatici, molto rilevanti per i costruttori europei? E quali le reazioni anche sugli altri mercati non solo automotive?



# Evoluzione dei modelli distributivi

Le evoluzioni in atto o previste nel settore automotive, in particolare l'attesa elettrificazione del parco circolante, hanno già da qualche anno portato i produttori automobilistici a delle serie riflessioni sul modello distributivo ed i suoi costi. Considerando i forti investimenti intrapresi per poter produrre veicoli elettrici, gli elevati costi di produzione dei BEV, i costi di produzione in aumento anche delle vetture "tradizionali", i costruttori hanno deciso di intraprendere (o per lo meno valutare modelli distributivi più "diretti") alternativi al classico "franchise", con l'obiettivo di ridurre i costi della distribuzione e dare sostenibilità al business.

L'agency è la soluzione principale individuata e comunicata da molti player, con l'obiettivo di ridurre in modo significativo la retribuzione alla rete, garantendogli comunque una marginalità allineata al passato. Questa soluzione potrebbe essere vincente nell'ipotesi di una desisa riduzione dei costi dei retailer (costi finanziari, di personale, spese di marketing) grazie a una centralizzazione della Casa Madre di diverse attività gestite finora dal dealer (tra cui gestione dello stock, back office, ecc).

Altri player invece stanno mantenendo la franchise, riducendo però gli economics dello schema di remunerazione per la rete (sostanzialmente azzerando la leva dello sconto per il dealer e ottenendo indirettamente la stabilizzazione del prezzo).

Rispetto alle iniziali comunicazioni, l'implementazione dell'agency sta tuttavia evidenziando maggiori criticità del previsto causando ritardi e ripensamenti di molti OEM soprattutto nei paesi sud-europei come l'Italia (al momento non ancora tutti comunicati) per via di:

- **Criticità e costi di adeguamento dei sistemi IT**
- **Costo degli stock (lievitato per via dei tassi di interesse in forte aumento negli ultimi anni)**
- **Costo della logistica (anch'esso in crescita sensibile)**
- **Riduzione stimata di alcuni costi dei retailer meno "certa" ed elastica delle attese (es. costi di infrastrutture e personale)**
- **Difficoltà degli OEM nel dialogare direttamente col cliente finale**

I ragionamenti sull'evoluzione dei modelli distributivi devono essere fatti anche alla luce del progressivo consolidamento dei retailer italiani, che sono sempre meno (ad oggi meno di mille, rispetto agli oltre duemila di 10 anni fa) e sempre più grandi (in media hanno quasi 4 punti vendita rispetto ai circa 2,5 di 10 anni fa). Conseguentemente il loro potere negoziale nei confronti delle case madri sta aumentando, così come la loro capacità di orientare il cliente finale su brand e prodotti che garantiscono loro gli schemi remunerativi migliori.

## Come si stanno muovendo i newcomers in questo ambito per sbarcare in Europa?

Di base si possono identificare tre principali strade:

**1. ACCORDI CON BIG RETAILER** per avere un boost immediato sui volumi sfruttando la reputation del dealer, la sua presenza sul territorio e la sua conoscenza del mercato locale.

**2. SVILUPPO DI UNA PROPRIA RETE DI “FLAGSHIP STORE”** per differenziare il brand attraverso una Customer Experience distintiva e posizionare il brand in una fascia alta/premium.

**3. VENDITA ONLINE** per riuscire a raggiungere tutte le aree geografiche, tipicamente a complemento di una copertura fisica.

Rispetto alle dinamiche a cui si sta assistendo, il primo modello appare essere il prevalente perché consente di sfruttare la forza commerciale, la conoscenza del territorio e del cliente del retailer oltre a dare la possibilità di accedere ad una rete assistenziale capillare. Questo avviene in tutta Europa e spesso (soprattutto nel sud Europa) attraverso schemi retributivi “classici” molto simili al modello di franchise, che invece tanti player tradizionali stanno cercando di “abbandonare” per ridurre i costi.

## TAKE-HOME

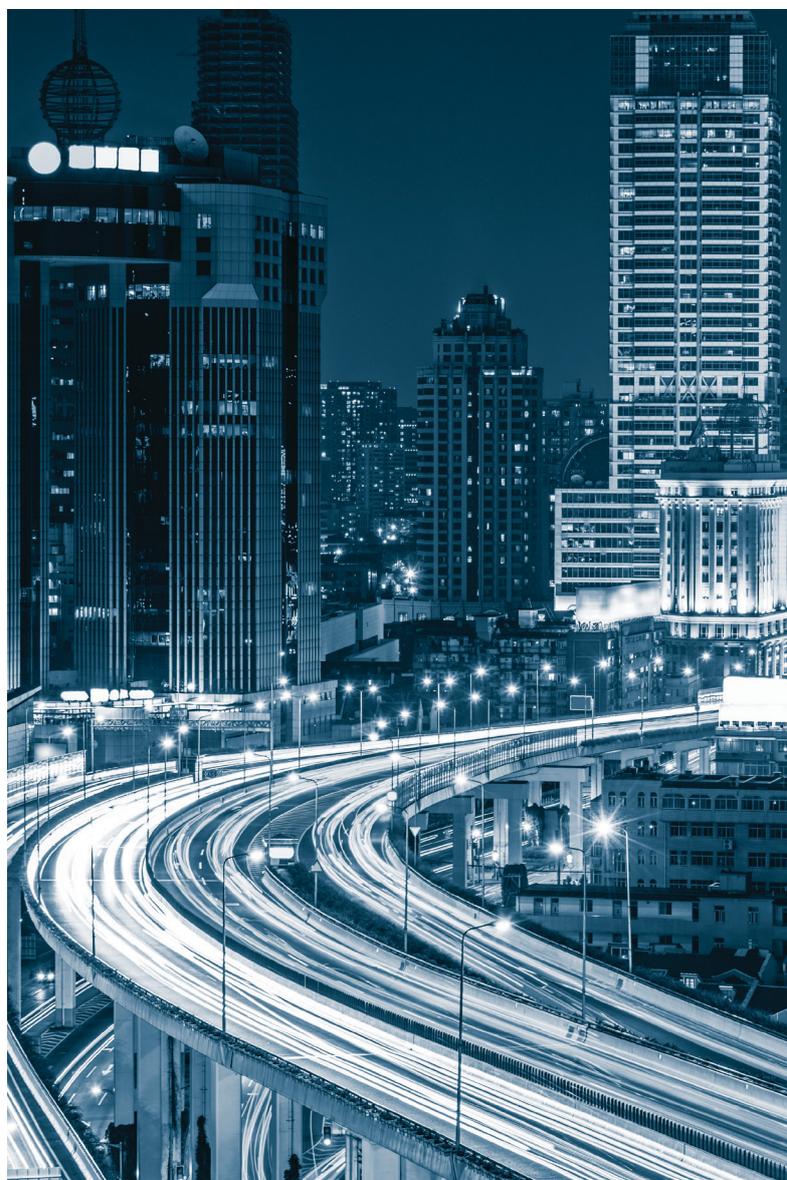
- **Molti player tradizionali hanno avviato o hanno comunicato l'avvio del modello di agenzia.** Tuttavia, le problematiche d'implementazione che stanno emergendo sono molto significative, mettendo in serio dubbio gli iniziali benefici attesi. L'elevata attenzione in questi anni sul modello di agenzia potrebbe pertanto avere una forte battuta d'arresto facendo tornare in auge come modello di riferimento la “franchise”, rimettendo il dealer al centro del modello distributivo.
- **Mentre i costruttori tradizionali, attraverso nuovi modelli distributivi, stanno sostanzialmente riducendo le attività e la rilevanza dei dealer lungo il processo di vendita** (compromettendo di conseguenza anche i meccanismi remunerativi), molti “newcomer” si stanno muovendo in senso opposto, anche in questo caso con un approccio “tradizionale”, spesso simile alla “franchise”. In sostanza, sfruttando la crescente rilevanza dei Big Retailer (sulla scia del trend di consolidamento delle reti automotive), gli offrono una flessibilità commerciale e remunerazione che invece gli stanno riducendo gli OEM “tradizionali”.
- **Questo trend differente tra OEM tradizionali e newcomers sta anche impattando sull'appetibilità dei diversi brand agli occhi dei Big Retailer.** Questo è un aspetto molto rilevante in particolare in virtù delle loro crescenti dimensioni e della loro prossimità col cliente che consente loro di essere sempre più in grado di orientare le scelte dei consumatori tra i diversi marchi gestiti.

# Come guidare il processo di trasformazione

In questo contesto in forte cambiamento i player del settore devono muoversi con la consapevolezza delle evoluzioni in atto e definendo strategie in grado di mitigare rischi e cogliere le possibili opportunità.

BIP, in virtù della sua profonda conoscenza non solo dell'industry automotive, ma anche dei settori collegati e dei possibili enablers del business (es. soluzioni tecnologiche), è il partner ideale per supportare l'evoluzione di costruttori, national sales company, player di mobilità, retailer su:

- **Definizione / evoluzione del modello di business**
- **Definizione della go-to market strategy**
- **Sviluppo della value proposition e dell'offering**
- **Definizione / evoluzione del modello distributivo**
- **Definizione ed evoluzione dei formati di vendita e assistenza**
- **Disegno e realizzazione di piani di formazione e coaching volti a migliorare le performance quali-quantitative e trasferire le nuove competenze necessarie**



# Automotive & Mobility evolution: driving the future

## **Autori**

---

### **Andrea Ingallinera**

Global Head Automotive & Mobility  
*andrea.ingallinera@bip-group.com*

### **Fabrizio Arena**

Partner Automotive & Mobility  
*fabrizio.arena@bip-group.com*

### **Massimiliano Tortorella**

Sr. Director Automotive & Mobility  
*massimiliano.tortorella@bip-group.com*



BIP  
Milano, Italia

Luglio 2024

BIP è la società di consulenza internazionale del XXI secolo. Liberi da un retaggio tecnologico che ci avrebbe costretto ad imporre prodotti complessi e competenze di cui nessuno ha più bisogno. Liberi da una tradizione professionale abituata a separare la strategia dall'esecuzione. Liberi da un modello culturale che chiedeva di fare di più e più a lungo, mentre noi vogliamo fare meglio e prima. Liberi di osare.