

12 Le dimensioni di trasformazione del settore auto Implicazioni strategiche per gli operatori di filiera

Leonardo Buzzavo
(Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Sommario 12.1 La trasformazione come combinazione di trasformazioni. – 12.2 Verticale e orizzontale. – 12.3 Entranti e *complementor*. – 12.4 Hardware e software. – 12.5 Prodotto e servizio. – 12.6 Premium e volume. – 12.7 Ambiente e sicurezza. – 12.8 Considerazioni di sintesi.

12.1 La trasformazione come combinazione di trasformazioni

Il settore automobilistico in questi anni sta attraversando una fase di trasformazione caratterizzata dalla peculiare combinazione degli effetti – che si stanno ancora producendo – di un'onda lunga di trasformazione che ha preso il via alcuni decenni or sono con una serie di ondate di trasformazione più corte, la cui portata si è concretizzata in tempi più recenti. L'onda lunga, ben descritta da alcuni osservatori tra i quali ricordiamo Volpato (1983), ha iniziato ad attivare una serie di processi innescati dallo shock petrolifero poi sostanziatisi in un passaggio dal mercato del venditore al mercato dell'acquirente con importanti effetti in termini di redditività, strategie perseguite e modelli di business nell'arco dell'intera filiera. L'adozione di nuove strategie e di nuovi modelli organizzativi, che ha trovato nella *lean production* nelle fasi a monte (Womack, Jones, Roos 1991) e nella *network organization* nelle fasi a valle le sue forme più tipiche, ha visto soggetti diversi in tempi diversi mostrare importanti recuperi di performance in termini di qualità e redditività verso fattori critici di successo della filiera auto divenuti patrimonio relativamente condiviso del quadro competitivo: si pensi in proposito all'organizzazione piramidale della catena di fornitura, alla combinazione tra organizzazione e tecnologia negli stabilimenti produttivi, al coordinamento delle reti distributive e di assistenza con modalità di quasi-integrazione verticale. Le onde corte di trasformazione sono riconducibili invece a dinamiche più recenti ovvero l'innovazione tecnologica e l'innovazione nei modelli di consumo che hanno portato a crescente vivacità nei campi relativi alla connettività dei veicoli, alle modalità di fruizione (*car sharing* in senso lato), ai nuovi powertrain e alle funzionalità di guida assistita e autonoma. In sostanza la massiccia fase di riorganizzazione in corso potrebbe essere spiegata in buona parte dall'effetto di combinazione su due piani. Il primo, quello già evidenziato, è relativo alla combinazione

tra la coda degli effetti dell'onda lunga con gli effetti delle onde corte. Il secondo, forse ancora più *disruptive*, è relativo alla combinazione dei singoli elementi di onde corte tra loro: si pensi ad esempio alla combinazione tra connettività e condivisione, oppure in prospettiva tra condivisione e guida autonoma (Stocchetti, Trombini, Zirpoli 2013).

L'accelerazione di alcune trasformazioni e gli effetti non sempre facilmente comprensibili sulla filiera e su singoli tipi di operatori generano inevitabilmente elementi di incertezza e di rischio per gli operatori che si trovano ad affrontare scelte delicate in un quadro sia complicato sia complesso. L'obiettivo di questo lavoro è quello di fornire delle chiavi interpretative dei cambiamenti in corso lungo alcune direttrici di trasformazione cercando di tracciare possibili implicazioni di fondo. Pur nella ferma consapevolezza della significativa difficoltà nell'inquadrare trasformazioni e conseguenze in modo chiaro, l'auspicio è quello di sviluppare un set di considerazioni analitiche tracciando le dimensioni fondamentali di cambiamento in modo da stimolare gli operatori di filiera, quali componentisti e operatori dell'aftermarket, a interrogarsi sul proprio ruolo in questo nuovo quadro e quindi sulla propria capacità di generazione e di appropriazione di valore.

A parere di chi scrive, la sopracitata combinazione tra i vari elementi di trasformazione può essere letta lungo alcune dimensioni di fondo ricorrendo a una serie di continuum e/o diadi ovvero:

- verticale e orizzontale;
- entranti e *complementor*;
- hardware e software;
- prodotto e servizio;
- premium e volume;
- ambiente e sicurezza.

All'analisi di tali diadi sono dedicati i paragrafi seguenti, al fine di offrire un quadro complessivo e multidimensionale della trasformazione in atto.

12.2 Verticale e orizzontale

Per molti decenni la verticalità della filiera auto ha rappresentato un carattere alquanto marcato. Non c'è dubbio che nel corso del tempo tale verticalità abbia assunto un carattere via via diverso, ovvero che nel corso del tempo si sia passati da un modello con un elevato grado di integrazione formale - il cui esempio principe è rappresentato dalla Ford dei primi anni del XX secolo in cui le fasi che ricadevano all'interno del perimetro dell'azienda includevano addirittura le piantagioni di caucciù quale input per la produzione degli pneumatici - a un modello di quasi-integrazione verticale che ha visto ridursi il perimetro proprietario dell'azienda, mantenendo tuttavia un considerevole grado di controllo. Ciò implica tipicamente nella

filiera a monte una configurazione di tipo piramidale con una maggiore collaborazione e condivisione di indirizzi strategici con la rete di fornitura (Camuffo, Volpato 1998), mentre la filiera a valle ha visto un ampio ricorso a operatori terzi (reti di concessionari) usando formule contrattuali altamente vincolanti in grado di orientare tali soggetti verso comportamenti commerciali ritenuti in linea con gli obiettivi di volume e di soddisfazione della clientela coerenti con la natura del brand. Ciò considerato quindi, seppur con formule organizzative diverse, la filiera auto ha storicamente mostrato una considerevole natura verticale che viene ora sfidata su più livelli, ovvero su quello del soggetto a monte (OEM), quello della casa importatrice nazionale, quello delle reti di concessionari.

Va chiarito che non si intende qui sostenere che la dimensione verticale sia destinata a cedere il passo a una dimensione orizzontale nei rapporti di filiera, bensì che il carattere marcatamente verticale della filiera auto con riferimento a singoli brand sta lasciando spazio a situazioni multiformi in cui tale carattere verticale, seppur preminente, si integra ad alcune dinamiche di carattere orizzontale che travalicano i tradizionali confini della singola architettura di brand per abbracciare in modo trasversale porzioni di attività e di relativi operatori coinvolti (Jacobides, Knudsen, Augier 2006). Nel livello più alto, ovvero quello della casa automobilistica, stiamo assistendo a importanti movimenti di aggregazione o di partnership riguardanti porzioni importanti del portafoglio di business, che finiscono per modificare il perimetro di riferimento di interlocutori di filiera. Si pensi ad esempio a cosa ha significato per un operatore concessionario, un componentista o un fornitore di servizi post-vendita la creazione del polo automobilistico Fiat Chrysler Automobiles. Questo tipo di fenomeni ha generato movimenti importanti in chiave di centralizzazione di acquisti, sinergie, modifica di quadri di relazione contrattuali. Lo scenario attuale sta mostrando una crescente tendenza ad accordi importanti che non riguardano più una porzione circoscritta del business ma coinvolgono una o più aziende su un ampio spettro di attività: si pensi ad esempio al recente accordo di collaborazione tra Ford e Volkswagen che coinvolge veicoli commerciali leggeri, pick-up di fascia media, guida autonoma, auto elettriche e servizi alla mobilità. Il fatto che anche gruppi automobilistici storicamente considerati acerrimi rivali mostrino nuove aperture ad accordi di collaborazione su aree importanti (si pensi ad esempio ai gruppi BMW e Daimler) dà evidenza di quanto si profili all'orizzonte una possibile trasformazione abbastanza significativa degli equilibri.

A un livello intermedio di questo remix tra dimensione verticale e orizzontale troviamo le case importatrici nazionali, tradizionalmente un pilastro della verticalità dei brand quale raccordo tra la sede centrale e i singoli mercati. Nel corso degli ultimi due decenni abbiamo assistito, e stiamo assistendo tuttora, a una trasformazione nel ruolo di questi soggetti che vede un relativo ridimensionamento dei ruoli e delle attività. Si assiste a un trasferimento di alcune attività a monte (ad esempio attività di marketing e pianificazione),

a valle (si pensi ad attività di preparazione e *late configuration* delle vetture), automatizzazione (si pensi alle modalità di gestione ordini e logistica), outsourcing (si pensi a servizi IT e digital), con l'effetto di ridurre il peso relativo di tali filiali nazionali con un conseguente schiacciamento verso il basso - sempre in senso relativo - dell'intera filiera. Ma uno dei terreni in cui il remix tra dimensione verticale e orizzontale è più visibile è nelle fasi più a valle ovvero tra le aziende concessionarie. Tali aziende hanno vissuto infatti negli ultimi anni una accelerazione nel processo di concentrazione proprietaria, portando a meno operatori coinvolti ma con maggiore *multi-brand* ovvero rappresentanti di più marche automobilistiche, accelerando un trend già in corso da tempo (Buzzavo 2008). Secondo dati raccolti ed elaborati dalla società Quintegia, il numero di soggetti imprenditori a capo di aziende concessionarie nel corso dell'ultimo decennio si è ridotto del 50% - con un conseguente aumento della dimensione media - e il numero di operatori a capo di portafogli multi-brand, ovvero che rappresentano marchi riferibili a più di un gruppo automobilistico, ha superato il 50%.

Nel complesso quindi assistiamo a maggiori aggregazioni, collaborazioni e sinergie a livello degli OEM, a una minore rilevanza relativa delle case importatrici nazionali, e a un panorama di operatori della distribuzione più concentrati e con maggiore caratterizzazione multi-brand e pertanto con un minore grado di dipendenza, rispetto al passato, dalle case auto.

Cosa può implicare questo remix tra carattere verticale e orizzontale nella filiera auto per gli operatori nella componentistica e aftermarket? In primo luogo, è da aspettarsi una maggiore tendenza alla condivisione di piattaforme e di servizi, alla ricerca di sempre maggiori economie di scala. In secondo luogo, non è da escludere che concessionari di grande dimensione, molti di questi ormai con una dimensione economica superiore ad alcune case importatrici nazionali, possano diventare essi stessi interlocutori di peso di componentisti e operatori aftermarket per alcune porzioni del business che possono riguardare componenti specifici e/o servizi mirati. In altri termini, può darsi che alcuni componenti e servizi oggi rivolti alle case auto possano diventare interessanti per attori a valle che entrano nelle geometrie decisionali di alcune combinazioni di prodotti e servizi. Il cambio dei rapporti di forza può portare a una riconfigurazione delle logiche di canale con una almeno parziale modifica degli interlocutori.

12.3 Entranti e complementor

Se provassimo ad analizzare i contenuti delle relazioni a convegni e della stampa di settore auto prodottisi nel corso dell'ultimo quinquennio, è presumibile che ritroveremmo una significativa parte della narrazione ruotare intorno al tema dei nuovi entranti nel settore auto, intesi come minaccia per gli attuali operatori (*incumbent*). Con riferimento alle ormai note principali

dimensioni di trasformazione del settore auto, è stato più volte registrato e amplificato l'interesse nei confronti del comparto da parte di colossi esterni al settore quali Apple, Google e Uber. Aggiungendo a tali esterni anche il *latecomer* Tesla (ormai attore che si è ritagliato un proprio spazio settoriale) si ha un quadro completo delle quattro aziende importanti definite da qualcuno 'i quattro cavalieri dell'apocalisse' con riferimento agli equilibri esistenti nel settore. Possiamo però osservare che tali operatori, letti da più parti come 'entranti' intesi come potenziali sostituti di player attuali, possono essere invece visti come produttori di beni complementari e anzi questo tipo di postura sembra guadagnare terreno. Si pensi ad esempio a come Apple, pur restando da comprendere in che misura intenderà sviluppare una propria autovettura, abbia sviluppato lo standard Apple CarPlay come elemento di piattaforma che si propone come uno dei tasselli chiave per l'interazione guidatore-veicolo, destinato ad essere scelto e/o proposto come standard da brand che rinunciano a sviluppare un proprio protocollo chiuso in favore di questo più aperto e già diffuso presso molti consumatori. Analogamente, la tanto citata Google Car sembra aver lasciato posto a una tecnologia di guida autonoma (ribattezzata Waymo) che viene sempre più apprezzata da diverse case automobilistiche come complemento utile ai propri sforzi in questa direzione. Se Apple e Google sono due esempi abbastanza leggibili di *complementor*, per Uber e Tesla il discorso è un po' diverso, nel senso che Uber allo stato attuale e in modo sintetico è uno strumento più vicino all'arena competitiva dei taxi che altro, mentre Tesla, indubbiamente pioniere nella diffusione della propulsione elettrica, in uno scenario ipotetico potrebbe anche finire per essere inglobata da un player più grande per la propria tecnologia relativa alle batterie e ai sistemi di ricarica nonché ai servizi a esse connessi (su questo filone sarà molto interessante capire come evolverà il ruolo di altri entranti tradizionalmente forti nel contesto elettrico come ad esempio il produttore di apparecchi per uso domestico Dyson).

Cosa significa questo per gli operatori di componentistica e aftermarket? L'aspetto più importante sul piano strategico è cogliere come e in quale misura l'ingresso dell'offerta di prodotti complementari possa modificare gli equilibri esistenti creando una situazione di spiazzamento (*crowding out*) per l'operatore stesso. Ciò potrebbe verificarsi se il proprio prodotto - servizio non si inserisce o non si interfaccia adeguatamente nel nuovo ecosistema di offerta, oppure non si presta adeguatamente a una dinamica positiva di costruzione di valore.

12.4 Hardware e software

L'avvento delle tecnologie digitali ha determinato uno spostamento massiccio del luogo principe della generazione del valore da attività prettamente materiali ad attività ad alto contenuto immateriale, per le quali si modificano le tradizionali determinanti economiche intese quali parametri di efficienza ed efficacia ovvero rapporto tra input e output, costi di replicazione, valore nel tempo (Rullani 2004). Mentre alcuni settori hanno vissuto con maggiore anticipo questa ondata di trasformazione (si pensi ad esempio al settore musicale), nel settore auto stiamo assistendo ora a un massiccio spiegamento di forze destinato a produrre cambiamenti importanti. A titolo di esempio basti pensare a come un brand come Tesla abbia iniziato già da un certo tempo a offrire aggiornamenti via remoto delle funzionalità del proprio veicolo (definite OTA, *over the air*), non lontane da come un consumatore tipicamente lancia un aggiornamento in wi-fi di una app installata nel proprio smartphone. Questo aspetto - ora perseguito da altri brand - che a prima vista può sembrare una mera funzionalità di tipo tecnico, sottende invece una trasformazione ben più profonda in chiave di rapporto tra sistema di offerta e consumatore nonché tra forme di monetizzazione. Si è infatti giunti a un sistema che consente ormai di acquistare un veicolo dotato di determinate funzionalità di guida, di comfort a bordo o altro già attive, e di consentire al guidatore di accedere ad altre di queste in un momento successivo a fronte di determinati corrispettivi o situazioni. Questo fenomeno abilita modalità di abbonamento e modalità di consumo aggiuntivo nel corso del ciclo di vita (parte di questo aspetto verrà approfondito nel paragrafo successivo) con nuove opportunità di monetizzazione. Il passaggio da hardware a software mantiene un accento importante sul fronte dei protocolli informatici ovvero sulla capacità di comunicazione / integrazione tra sistemi (nel senso che questo aspetto era già presente sul fronte dell'hardware) tuttavia l'enfasi sulla dimensione software e quindi intangibile amplia le opportunità di collaborazione a rete con una molteplicità di soggetti. Ciò apre nuove opzioni di contendibilità che richiedono un attento presidio da parte degli attori in gioco.

Cosa implica tutto ciò nella componentistica e aftermarket? In questo assetto settoriale che vede la dimensione software come terreno principe di creazione del valore tutti gli attori di filiera non possono non interrogarsi in merito. Non è certamente pensabile che la risposta competitiva obbligata sia quella di diventare *software company*, dato che trattasi di sentieri estremamente sfidanti per aziende che non hanno il software nel proprio DNA, tuttavia ogni azienda dovrà riflettere su come la propria attività si inserisca nel circuito di creazione di valore con particolare attenzione al contenuto informativo associato a tale attività. Ciò significa cogliere il proprio ruolo nell'ottica di lavoratore della conoscenza, ovvero capire come e in che misura le attività svolte producono dati, per quali

soggetti e attività possono rappresentare valore, insieme a quali altri tipi di dati possono rappresentare un valore ancora maggiore, a quali condizioni è possibile proteggere il valore di tali dati da usi di terzi a meno di corrispettivo, e così via.

12.5 Prodotto e servizio

Il crescente contenuto informativo dei prodotti – evidenziato nel precedente paragrafo – è stato uno dei fattori determinanti nella spinta verso il graduale accrescimento della componente di servizio nel comparto automobilistico. In altre parole, si tende a superare una situazione tradizionale nella quale il servizio figurava in modo tendenzialmente accessorio ovvero un complemento nelle fasi immediatamente precedenti e contestuali alla vendita (processo di presentazione del prodotto e consegna) o nelle fasi successive (servizio di assistenza post-vendita). Il nuovo contesto in cui il settore auto sta entrando è quello della fruizione di un servizio di mobilità nel quale il prodotto tangibile (veicolo) è solo una parte dell'equazione, peraltro non necessariamente di proprietà dell'utilizzatore. Questo vale sia per la moltiplicazione di servizi di mobilità con utilizzi per tempi e spostamenti ridotti veicoli diversi, sia per l'ascesa di forme di utilizzo di veicoli con modalità contrattuali diverse dall'acquisto e relativa proprietà, quali ad esempio il noleggio a lungo termine anche per clienti privati. La cosiddetta 'economia dell'accesso' in tandem con la cosiddetta '*sharing economy*', che ha colonizzato diversi ambiti settoriali, sta producendo i suoi effetti anche nel campo automobilistico con una contemporanea evoluzione di innovazioni tecnologiche che abilitano nuove opportunità e nuovi modelli di business (ad esempio strumenti di localizzazione e *matching* tra offerta e domanda sotto forma di app) e di gusti e preferenze tra i consumatori ormai stimolati in questa direzione da esperienze maturate altrove. Occorre notare che molto spesso viene utilizzato il termine *sharing* per indicare una pluralità di situazioni estremamente diverse tra loro, per cui è opportuno effettuare alcune distinzioni individuando tre macro formati di innovazione (Buzzavo 2018). La prima è costituita da forme di mobilità del passeggero di una corsa, con una tariffa a consumo. Si parla a proposito di *ride-hailing* con situazioni simil-taxi (vedi Uber) oppure di *ride-sharing* quando si ha condivisione di un tragitto spesso per motivi economici oppure socioculturali come l'obiettivo di ridurre il traffico veicolare (Blablacar ne è l'esempio più tipico). La seconda forma è quella del noleggio a brevissimo termine di un'auto ogni tanto in aree urbane (*car sharing*), formula che ha varie forme che includono quella con stazioni fisse di presa e riconsegna non lontana dall'autonoleggio classico (*station based*, vedi Zipcar, Autolib), quella a flusso libero con veicoli disponibili in ordine sparso che vengo-

no localizzati secondo esigenza (*free floating*, vedi Car2go, DriveNow, Maven) e quella più rara tuttavia in crescita con forme di condivisione di veicoli tra privati (*peer-to-peer*, vedi Drivy e Turo). In tutti questi casi si ha un pagamento a consumo, ma diversamente dall'ambito precedente, qui è in gioco la domanda di mobilità di un guidatore più che di un passeggero. La terza forma è quella che esula dal pagamento a consumo (sia esso di un passeggero di una corsa o di un guidatore per una durata contenuta) e consiste nell'abbonamento all'uso costante di una o più auto (*subscription*). Essa si può manifestare in varie forme che includono la proposta di una sola auto nuova: è il caso di Care by Volvo, una formula per certi tratti simile a un noleggio a lungo termine, nota anche in Italia. Si può però trattare dell'offerta di una sola auto usata in abbonamento: è il caso promosso negli Stati Uniti da Lincoln con Canvas. Ma la situazione più affascinante consiste nella possibilità di usare due o più auto in momenti diversi: è il caso inaugurato da case auto come Porsche con Passport oppure da concessionari statunitensi come il servizio Park Place Select oppure Drive Flow, trattandosi in tutti i casi di proposte rivolte a una clientela di fascia premium. Benché indubbiamente stimolante per il consumatore, questa opzione è anche la più sfidante poiché richiede una capacità affatto scontata di gestire una flotta di veicoli da incrociare con richieste diverse di automobilisti con una rilevante frequenza di presa e riconsegna e tutte le problematiche relative (ad esempio spostamenti, verifica delle condizioni, lavaggio, assicurazione e così via). Il fatto che sia sfidante è suggerito anche dalla recente interruzione da parte di Cadillac del proprio servizio di questo tipo (denominato Book).

Non è necessario pensare che il futuro in cui stiamo entrando sia caratterizzato da un netto abbandono della proprietà dei veicoli verso formule ad abbonamento: possiamo ipotizzare invece una coesistenza di una pluralità di forme diverse anche in capo allo stesso consumatore, con una frammentazione della domanda corrispondente a una crescente varietà e variabilità di esigenze che possono essere soddisfatte con una o più modalità combinate delle forme descritte qui sopra.

In questo ambito di innovazione *una delle questioni di fondo è quale sia il soggetto in grado di agire da interfaccia con gli utilizzatori, e quali siano i player fornitori di infrastruttura*. Non è detto che tali soggetti coincidano: si pensi ad esempio a Uber che in pratica fa solo un'operazione di *match-making*, caso alquanto diverso da un operatore che fornisce supporti di mobilità grazie alla gestione di un parco veicoli presente in una città (ad esempio Car2Go). Lo spazio di lavoro per player della filiera appare interessante almeno in chiave potenziale. Per gli operatori della componentistica si prefigura un crescente dinamismo per lo sviluppo di dispositivi e di applicazioni a vario titolo capaci di gestire un *range* di situazioni che comprendono: la localizzazione dei veicoli, l'apertura e chiusura dei veicoli, la gestione di presa e riconsegna più frequente

data la moltiplicazione degli usi, il relativo processo di verifica di danni, i processi di lavaggio esterno ed interno, tanto per citarne alcuni. Una delle principali direttrici di trasformazione nel cambio di paradigma da prodotto a servizio è la trasformazione delle forme di monetizzazione che passano per il soggetto casa automobilistica dall'estrazione di un margine relativo alla commercializzazione, del veicolo all'estrazione di una serie di margini ripetuti nell'arco della vita del veicolo stesso: per operatori della componentistica e aftermarket si tratta di ragionare su come agganciarsi a tali forme di monetizzazione dirette o indirette tenendo d'occhio da molto vicino le trasformazioni in atto.

12.6 Premium e volume

Storicamente si è guardato all'insieme di marchi operanti nel settore auto riuscendo a distinguere due tipi fondamentali di approcci strategici e di mercato. Il primo è quello di brand generalista, definito anche di volume, caratterizzato tipicamente dall'offerta di un'ampia gamma di prodotti su grandi volumi. L'equazione di redditività, che potremmo altrimenti definire modello di business, è quella che si basa appunto sui grandi volumi di produzione e vendita a scapito della qualità dei margini. Si tratta di brand quali Fiat, Ford, Renault e così via. Il secondo tipo è quello di brand specialista, altrimenti definito premium, caratterizzato tipicamente dall'offerta di volumi ridotti con margini unitari decisamente più consistenti. Si tratta di brand rivolti a clientela di fascia alta, spesso con pacchetti di opzioni e di personalizzazioni molto ampi che possono far lievitare il prezzo unitario del veicolo in modo importante, contribuendo peraltro ad alzare i margini. Nel caso dei brand premium l'attenzione alla qualità della rete commerciale e di assistenza è superiore, spesso ottenuta mediante sistemi di remunerazione variabile basati su standard qualitativi nettamente più impegnativi rispetto ai brand generalisti / di volume. Su questa distinzione storicamente valida vanno sviluppati due ordini di considerazioni. Il primo è che tale distinzione si applica a livello di singolo brand e non di casa automobilistica: vi sono infatti alcune case automobilistiche che gestiscono un portafoglio brand che include sia brand di volume sia brand premium (si pensi ad esempio al Gruppo Volkswagen che ricomprende un'ampia gamma di brand che vanno da Skoda e Seat attraverso Audi fino a Lamborghini e così via). Il secondo ordine di considerazioni è relativo al fatto che nel tempo molti produttori premium hanno allargato la propria offerta di prodotti con l'introduzione di nuove linee (si pensi a quanto brand come BMW e Mercedes oggi coprano moltissimi segmenti di mercato) e hanno dimostrato una interessante capacità di crescita di volumi rispetto al passato (si pensi alla stupefacente crescita di volumi dimostrata da un brand come Porsche).

Qui ai fini di questa analisi è l'ipotesi che il modello di business e quindi gran parte delle scelte che riguardano i prodotti, i servizi, le reti commerciali e di assistenza e così via tendano a differire in modo marcato se guardiamo ai brand di volume rispetto ai brand premium, con differenze che riteniamo possano aumentare in chiave prospettica. In altre parole, ci si aspetta un tendenziale aumento nel divario tra le strategie perseguite dai brand premium rispetto a quelle perseguite dai brand di volume. Ciò si può ipotizzare con riferimento ad alcuni elementi fondamentali quali in particolare il grado di rapporto diretto con il cliente e l'assetto commerciale. Con riferimento al primo punto ci si aspetta che i brand premium perseguano sempre più una politica di acquisizione di profondità sui dati relativi al cliente con l'instaurazione di un dialogo frequente in chiave di erogazione di una molteplicità di servizi. Con riferimento al secondo punto ci si aspetta che i brand premium tendano a esercitare un rilevante grado di controllo sulle reti distributive e di assistenza, mentre i brand di volume debbano cedere parte di questo controllo a favore di operatori della distribuzione di grande dimensione (grandi concessionari ma non solo) capaci essi stessi di interagire in modo più diretto con il cliente e di proporre un ventaglio di prodotti e servizi in modo più autonomo.

Cosa cambia per operatori di componentistica e aftermarket? Lavorare per brand di volume significa una maggiore probabilità di lavorare per case auto che si troveranno a cedere parte del loro controllo a valle, mentre lavorare per brand premium significa una maggiore probabilità di lavorare per case auto capaci di esercitare un livello di controllo ancora significativo. Ciò crea una serie di conseguenze differenti ovvero chi sarà il soggetto decisionale per una serie di dispositivi, strumenti e servizi in dotazione a determinati veicoli. A titolo di esempio, è pensabile che per un brand premium sia più facile far sì che i propri veicoli siano dotati di determinati dispositivi informatici idonei a un certo tipo di dialogo con i clienti e operanti da piattaforma di interazione con una molteplicità di fornitori, mentre per un brand di volume si possano creare situazioni in cui l'operatore a valle più forte possa esso stesso avere economie di scala e capacità di influenza tali da poter installare sui veicoli dei dispositivi propri (sviluppati *in-house* oppure sviluppati da terzi) capaci di governare tale tipo di relazione. Ciò è rilevante per operatori di componentistica e aftermarket, chiamati a cogliere la direzione di sviluppo e le relative potenzialità di lavoro.

12.7 Ambiente e sicurezza

Chiunque si occupi di settore automobilistico ha sufficiente evidenza di quanto gli ultimi anni siano stati caratterizzati da un fortissimo impulso in chiave di sensibilità ambientale. Non c'è dubbio che un certo grado di attenzione nei confronti della riduzione dell'impatto sull'ambiente venga da lontano, sia esso legato a sforzi di riduzione delle emissioni da parte dei veicoli, sia esso connesso a iniziative relative allo smaltimento dei veicoli e dei loro componenti alla fine del loro ciclo di vita, sia esso connesso a modalità che coinvolgono i processi produttivi, distributivi e di assistenza. In tempi più recenti tuttavia l'effetto intrecciato tra sensibilità dell'opinione pubblica, sempre più allertata da dati e trend che minacciano effetti estremamente problematici in chiave di ricadute sulla salute e sul riscaldamento globale, e l'innovazione tecnologica, che ha reso possibile l'adozione di nuovi prodotti e processi, ha determinato importanti effetti nello scenario competitivo. Se da un lato i vincoli normativi impongono parametri sempre più stringenti, con pesanti conseguenze negative in caso di mancato rispetto degli stessi, dall'altro porzioni di consumatori attribuiscono valore economico crescente a determinate caratteristiche di prodotti e processi che sono diventate pertanto elemento di differenziazione competitiva. Il caso più eclatante è quello della propulsione elettrica che sta guadagnando terreno come alternativa di rilievo ai motori a combustione interna, ma non mancano crescenti attenzioni rivolte all'intero ciclo produttivo e di consumo in senso lato. L'opinione di chi scrive è che l'attenzione all'impatto ambientale, per quanto importantissima e sacrosanta, si sia ritagliata un grado di attenzione mediatica che non trova un equivalente e altrettanto necessario grado di attenzione rivolto a un altro fondamentale terreno ovvero quello della sicurezza - si tenga presente che secondo dati dell'OMS i morti per incidenti stradali nel mondo superano costantemente il numero impressionante di un milione di persone ogni anno. Un'ipotesi come possibile chiave di lettura della mente dei consumatori (che andrebbe ovviamente sondata in modo più approfondito) è che mentre l'impatto ambientale (emissioni) sia percepito come costante nell'intero tempo di utilizzo del veicolo, la dotazione di sicurezza possa essere vista da un certo numero di consumatori come un fattore positivo solo in determinate situazioni di pericolo o di uso estremo. In aggiunta, potrebbe esistere un fattore 'moda' legato all'adozione di prodotti ritenuti socialmente *green* rispetto alla dotazione di sicurezza. La combinazione di questi due elementi potrebbe forse spiegare almeno in parte un maggiore orientamento della disponibilità a pagare verso contenuti di matrice ecologica rispetto a contenuti legati alla sicurezza. Si tenga presente che queste considerazioni sono qui svolte in ottica generale, riconoscendo che ovviamente ci saranno diversi segmenti di consumatori con diverse propensioni. Tuttavia, qualora vi fosse effettivamente un gap rilevante tra

queste due dimensioni in chiave di disponibilità a pagare, queste potrebbero rappresentare ad oggi un relativo fattore di rallentamento poiché il circuito virtuoso di intreccio tra grado di consapevolezza presso i consumatori, disponibilità a riconoscere un *premium price*, grado di diffusione e relative economie di scala è evidente.

In estrema sintesi, cosa emerge per operatori di componentistica e aftermarket? Queste considerazioni intendono suggerire che esista un potenziale alquanto significativo di sviluppo delle dotazioni di sicurezza, e questo terreno possa essere strategicamente rilevante per operatori della componentistica chiamati a sviluppare o affinare la propria offerta in merito.

12.8 Considerazioni di sintesi

Si è cercato fin qui di illustrare e in parte approfondire le principali dimensioni di fondo che caratterizzano l'evoluzione del settore auto. Cercare di enucleare alcune implicazioni è innegabilmente più agevole per quanto riguarda le aziende operanti a valle, come tipicamente i concessionari, rispetto alle aziende a monte ovvero i componentisti che tendono ad assumere caratteri e ruoli molto più diversi tra loro, tra cui spiccano: integratori di sistemi e modulist, specialisti e subfornitori, aziende di Engineering & Design (Barazza, Giardina 2018). La tendenza a un minore grado di verticalità con l'affermarsi di retailer di grande dimensione può cambiare alcuni connotati dello scenario competitivo al punto che alcuni componentisti potrebbero trovare nuovi interlocutori di business: grandi dealer potrebbero acquisire direttamente alcuni moduli tecnologici o telematici, oppure stabilire nuove forme di collaborazione con specialisti dell'aftermarket. Con riferimento alla dinamica tra entranti e *complementor*, la cerchia delle opportunità di business per la platea di componentisti potrebbe crescere in caso di entranti mentre potrebbe trasformarsi, possibilmente in negativo, in caso di *complementor*, considerando che le case auto troverebbero nuovi partner che potrebbero avere degli effetti sostitutivi per quelli attuali qualora le rispettive filiere siano già strutturate e organizzate. Quanto alla dimensione relativa a hardware e software, ciascun componentista è chiamato ad aumentare il grado di attenzione rivolto alla dematerializzazione di processi e attività in tutto l'arco di attività che coinvolgono acquisto, uso e manutenzione di un veicolo (si pensi a titolo di esempio semplice ma efficace a cosa è successo negli ultimi anni alle chiavi di apertura e di accensione). Il remix da prodotto a servizio porta con sé diverse forme di offerta e diverse forme di monetizzazione: integratori e fornitori di moduli in particolare sono chiamati a prestare crescente attenzione a come questo altera il proprio dominio di attività. La dialettica tra premium e volume spinge a cogliere quale caratterizzazione mostrino le aziende con le quali i componentisti collaborano: in ottica semplificata

ci aspettiamo che brand di volume tendano a privilegiare soluzioni caratterizzate da ampia scala di attività e relativi prezzi accessibili, mentre brand premium tendono a privilegiare elementi di offerta sempre più sofisticati e calibrati su esigenze di singoli gruppi di consumatori, capaci di estrarre *premium price* e margini interessanti. Se nel primo caso l'innovazione di processo gioca la parte del leone nel rincorrere maggiore riduzione di prezzo, nel secondo caso l'innovazione di prodotto rappresenta la chiave principale per costruire nuove opportunità. Infine, il tema del fronte di ambiente e sicurezza suggerisce l'opportunità di spingere l'acceleratore su moduli, sistemi, componenti e dispositivi capaci di elevare gli standard di sicurezza attiva e passiva. Secondo la chiave interpretativa offerta in queste pagine, il fronte ambientale potrebbe essere relativamente più presidiato e affollato da operatori in cerca di soluzioni, mentre il fronte della sicurezza potrebbe godere di maggiori spazi di manovra in attesa di una più compiuta rincorsa di migliori standard.

Al di là di elementi specifici e declinazioni precise ancora da chiarire, su un aspetto possiamo probabilmente convergere con un soddisfacente grado di allineamento, ovvero che nel corso del prossimo decennio l'assetto del settore auto, anche e soprattutto grazie alla combinazione tra queste trasformazioni evidenziate, è destinato a modificarsi in modo profondo lungo l'intero arco della filiera. Si ritiene che il comparto di operatori della componentistica e aftermarket sia destinato a essere coinvolto da una serie di ripercussioni rilevanti, sia in chiave globale - ovvero per l'insieme degli operatori - sia in chiave asimmetrica - ovvero con effetti diversi probabilmente in funzione della capacità del singolo operatore a riallineare la propria attività sul mix di dimensioni di trasformazione che qui si è cercato di discutere e che ciascuno è chiamato a interpretare cercando di declinarne gli effetti sulla propria area di attività (tipo di lavoro) e sulla propria azienda specifica.

Bibliografia

- Barazza, Barbara; Giardina, Pierfrancesca (2018). «La componentistica automotive italiana». Moretti, Anna; Zirpoli, Francesco (a cura di), *Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2018*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 91-128. DOI <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-269-7/004>.
- Buzzavo, Leonardo (2008). «Business Strategies and Key Success Factors for Automotive Retailers: the Case of Dealers Groups in Italy». *International Journal of Automotive Technology and Management*, 8(1), 105-19.
- Buzzavo, Leonardo (2018). «Mobilità in abbonamento e car sharing: implicazioni per il business dei concessionari». *InterAutoNews*, 10, Novembre, 12.
- Camuffo, Arnaldo; Volpato, Giuseppe (1998). *Nuove forme di integrazione operativa: il caso della componentistica automobilistica*. Milano: Franco Angeli.
- Jacobides, Michael G.; Knudsen, Thorbjørn; Augier, Mie (2006). «Benefiting from Innovation: Value Creation, Value Appropriation and the Role of Industry Architectures». *Research Policy*, 35, 1200-21. DOI <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.09.005>.
- Rullani, Enzo (2004). *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*. Roma: Carocci.
- Stocchetti, Andrea; Trombini, Giulia; Zirpoli, Francesco (2013). *Automotive In Transition. Challenges For Strategy And Policy*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari.
- Volpato, Giuseppe (1983). *L'industria automobilistica internazionale*. Padova: Cedam.
- Womack, James P.; Jones, Daniel T.; Roos, Daniel (1991). *The Machine that Changed the World*. New York: Rawson Associates.

