

CAMBIO D'ARIA NEL PARCO

Il circolante va rinnovato. Eliminando le Euro 1, 2 e 3. E sostituendole con automobili elettriche e ibride, ma pure con le termiche più recenti. Secondo l'esperto di Bain, è l'obiettivo più importante per il mercato italiano. Ma il settore in crisi dovrà ripensare anche le logiche della rete

di **Andrea Stassano**



La pandemia ha condizionato pesantemente il mondo automotive, nel 2020. All'inizio, l'interruzione della produzione mondiale e la chiusura delle reti hanno portato a un tracollo delle vendite. Poi, è seguita una lenta e graduale riapertura, a partire dai mesi estivi. Ma l'incertezza economica e la nuova ondata di contagi hanno tagliato le gambe alla ripresa. E, ora, che cosa ci dobbiamo attendere? L'abbiamo chiesto a un "guru" del settore, Gianluca Di Loreto, di Bain & Company. Che ha parlato di tutto, dalla mobilità alle vendite online, dipingendo un universo in tumultuosa trasformazione.

Che cosa è successo negli ultimi mesi nel mercato italiano e qual è la previsione di chiusura del 2020?

Il Covid, con il suo impatto nel primo e nel secondo trimestre, ha portato una ventata d'incertezza non caratteristica del settore. Quest'ultimo era già soggetto a svolte epocali, come l'elettrificazione e la guida autonoma, e di fatto il 2020 ha costretto le Case a fare scelte coraggiose. Se prima si provavano a perseguire più opzioni strategiche, ora bisogna buttare giù qualcosa dalla torre. Che sia una motorizzazione o un modello, questo dipenderà dalle aziende. Noi prevediamo una chiusura d'anno a doppia cifra negativa: resta da capire, al calo dei volumi già consolidato con i dati di novembre, quanto si andrà ad aggiungere come contrazione dei valori. Perché, se i primi scendono del 30% circa, non è da escludersi una riduzione pure superiore dei margini, dovuta ai maggiori sconti applicati.

Che cosa servirebbe, a questo punto, per rianimare il mercato italiano?

Credo che servano certezze. L'imprenditoria, soprattutto quella italiana, è abituata a lavorare in un contesto non facile, dal punto di vista della struttura dei costi fissi e della burocrazia. I nostri imprenditori sanno benissimo che cosa devono fare in una situazione mutevole. E questo è uno dei loro punti di forza, non soltanto nell'automotive. È chiaro, però, che se un giorno si spinge l'elettrico, un altro si recupera l'endotermico e l'altro ancora s'includono monopattini e biciclette, ciò non aiuta chi fa impresa e deve decidere dove allocare i fondi. Ci sono transizioni "chiamate" dalla tecnologia, come la guida autonoma, e cambiamenti guidati dai consumatori, come l'ascesa delle Suv. Poi ci sono svolte condotte in parte dal consuma-



VISIONE D'INSIEME

Gianluca Di Loreto, classe 1978, è partner di Bain & Company, una delle aziende leader di consulenza mondiale. Vanta oltre 18 anni di esperienza nella consulenza gestionale, nei settori auto, della distribuzione al dettaglio e dei beni di consumo.

tore e in parte dalle modificazioni normative, tipo l'elettrificazione, spinta in conseguenza delle limitazioni europee sulle emissioni. In tutto questo, gli incentivi sono i benvenuti, nella misura in cui risultano coerenti con la struttura del mercato italiano: non siamo in Norvegia, abbiamo a che fare con un parco circolante pieno zeppo di automobili Euro 1, 2, e 3. Di questo dobbiamo tener conto. Si parla tanto di quale tipo di vetture immatricolare; penso che sia più impellente, invece, la discussione su quali togliere dalla strada. Non è un dettaglio. Rischiare di non cambiare una Euro 2 per cercare di capire quale Euro 6 introdurre è un dibattito che deve durare il tempo giusto. L'importante è svecchiare il parco circolante per ridurre gli inquinanti, poi il consumatore farà le sue scelte, secondo le preferenze e il portafoglio.

Che, nel 2021, non sarà tanto "gonfio". Vedo, però, che si stanno sviluppando – per la verità, già prima del Covid – formule un po' nuove, non legate alla proprietà, ma al possesso e alle esigenze di mobilità. Perché la gente deve comunque muoversi. Quindi il punto è capire quale sia la formula migliore per ognuno. Non cambiano le esigenze di mobilità, cambia il modo di soddisfarle.

Secondo lei, in questi mesi il cliente italiano ha provato sempre più formule alternative all'acquisto classico?

Penso di sì. Per quella che è la nostra esperienza, le Case – coadiuvate dalle finanziarie – hanno fatto un salto in avanti in creatività, con soluzioni alternative. Non che

NON MUTANO LE ESIGENZE DI MOBILITÀ, MA SOLTANTO IL MODO DI SODDISFARLE //

prima della pandemia mancassero idee, solo non c'era l'esigenza di farvi ricorso. Ora la crisi ha spinto il consumatore a ridurre la capacità di spesa e ad aggrapparsi a quelle poche certezze che possono essere garantite. Quindi, una rata fissa, senza anticipo né sorprese, tipica del noleggio a lungo termine, offre garanzie che l'acquisto non può dare, perché si evita il problema del valore residuo. Mentre prima il noleggio a lungo termine era tipico delle aziende, già da due o tre anni si assiste a una sempre maggior diffusione di questa soluzione tra i privati. Credo che, in particolare nel secondo semestre 2020, ➔

→ questo mercato sia aumentato in modo considerevole, anche se è difficile avere numeri certi, perché l'auto resta di proprietà del noleggiatore. Ma è un fenomeno molto importante, che si sta facendo strada assieme a quello che definiamo il medio termine, cioè le formule di noleggio tra uno e 12-24 mesi. Soluzioni che prima non esistevano e di cui già parlammo con Confindustria Noleggio, sostenendo che i confini temporali si stessero fondendo. Quello che prima era separato – il noleggio a breve e a lungo termine, il primo sotto un mese (il rent a car) e il secondo sopra i 36 mesi –, ora converge. Prima c'era un buco tra un mese e 24 mesi. Ora, invece, ci sono aziende che vogliono noleggiare veicoli soltanto per alcuni mesi, oppure privati che cercano un'auto per un breve periodo. Si stanno spingendo tantissime formule. Poi la domanda vera è se que-

ste rimarranno, una volta finita l'ansia da pandemia.

Bisogna vedere, insomma, se il provvisorio diventerà consuetudine...

Per cambiare le abitudini della gente, serve tempo. A giugno, in uno studio con l'Aniasa, abbiamo intervistato un migliaio di italiani. Dai risultati era chiaro come le abitudini di mobilità stessero cambiando: non per scelta, ma perché non ci si fidava più dei mezzi pubblici. C'è stata quindi la corsa a tirare fuori dal box le seconde e terze auto di famiglia, Euro 1, 2 e 3. Altro che sostenibilità. Tutti dicono che la pandemia ha portato un miglioramento sulle strade; invece il traffico, quanto a emissioni, è di qualità peggiore. Lentamente si potrebbe tornare alla normalità, ma quanto rimarrà di queste nuove

LA PANDEMIA HA INSEGNATO CHE BISOGNA SEMPLIFICARE L'OFFERTA DEL PRODOTTO //

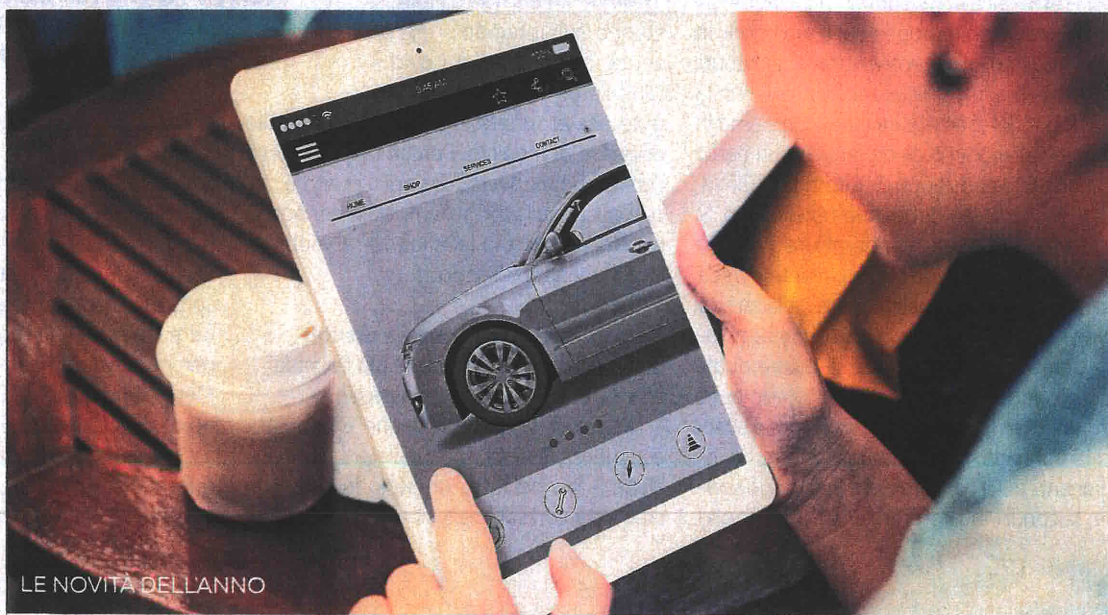
abitudini sarà da vedere. Regole generali non ce ne sono, in più ogni Paese reagisce in modo diverso. E le cose cambiano di mese in mese: nel mondo delle Case e della componentistica, che in Italia rappresentano una bella porzione di Pil, abbiamo osservato nel periodo luglio-ottobre che gli ordini erano molto positivi, in alcuni casi superiori a quelli del 2019. La seconda ondata ha raffreddato gli animi, dando il colpo di grazia a un 2020 che stava ripartendo. Però la domanda c'è, bisogna soltanto agevolarla, non bloccarla. E non sono certo i monopattini la soluzione per gli italiani. Va ricordato, infatti, che nelle metropoli (dove vediamo diffondersi i monopattini) le immatricolazioni rappresentano appena il 15% del totale: quindi bisogna garantire una mobilità sostenibile anche nelle realtà medio-piccole.

Nell'immediato, le vendite di auto ibride e full electric cresceranno ancora?

In Italia, nel 2020, l'elettrico/ibrido plug-in è passato dal 0,7 a al 2,9%. Le immatricolazioni sono cresciute in valore assoluto (+20 mila), ma quelle endotermiche sono crollate di quasi mezzo milione. Le alimentazioni green vanno senza dubbio incentivate, sapendo, però, che non tutti i casi d'utilizzo del veicolo possono sposarsi al meglio con tali motorizzazioni. Nell'ambito urbano i modelli elettrificati vanno molto bene, ma, a oggi, non sono proprio per tutti. Sono convinto, però, che la quota di elettriche e ibride



Per le reti distributive sarà fondamentale sviluppare in fretta canali digitali, che possano accompagnare il potenziale cliente a un'efficace scoperta del prodotto all'acquisto. Poi la finalizzazione del contratto potrà avvenire anche in concessionaria (sopra)



continuerà a salire velocemente, contribuendo a rinnovare il parco. Finalmente, poi, è stata posta una maggiore attenzione sul processo di digitalizzazione della vendita. L'Italia, in questo, è sempre stata un po' il fanalino di coda. Nel settore auto le vendite pure online costituiscono una quota trascurabile. Intanto, perché le transazioni online comportano un pagamento anticipato, fatto che in Italia ha sempre creato una certa retrosia. Si potrebbe però ribattere che la Tesla vende bene in rete, e le sue auto non costano poco. Primo, la Casa americana è partita molto bene e strizza l'occhio a clienti abbienti. Secondo, bisogna renderle merito di avere una gamma di tre modelli (con un quarto in arrivo, la Y, ndr), con poche combinazioni. E un'esperienza d'acquisto che, quanto a semplicità, non è molto diversa da quella di un iPhone. Così, per vendere una Tesla bastano poche concessionarie. Ma se i volumi dovessero aumentare di molto, allora ci vorrebbe una rete adeguata e capillare. Se invece volessi un modello di qualsiasi altra marca, con moltissime combinazioni, tanti allestimenti e accessori, sarebbe un'esperienza non nata per l'acquisto online. Credo che la pandemia abbia insegnato a tutte le Case che bisogna semplificare l'offerta. E quando parlo di vendita online, non mi riferisco per forza alla transazione: si può "vendere" in rete l'esperienza del prodotto, poi l'accordo viene finalizzato in concessionaria. Di sicuro è un primo passo.

Come vede, nei prossimi mesi, la situazione del mercato italiano?

Molto dipenderà da quello che il governo metterà sul piatto per tranquillizzare il consumatore. Non servono incentivi di un mese e mezzo o due, ma una finestra temporale più lunga, che permetta al cliente di ultimare con calma il processo d'acquisto (possono servire anche sei-otto settimane). Credo che a contare, più dell'onda lunga della pandemia, sarà l'impatto sul Pil. Il settore auto, obiettivamente, è in forte difficoltà: non parlo tanto dei costruttori, quanto della filiera, della rete. In un nostro studio pubblicato qualche mese fa proprio da Quattroruote, abbiamo immaginato una certa percentuale di chiusure tra i concessionari, che non è necessariamente negativa. E non lo è se si verificano delle concentrazioni, a parità o quasi, d'impiego e punti vendita. Bisognerà immaginare – e il 2021 sarà l'anno chiave – una nuova filosofia distributiva, in



cui non si potrà più prescindere dall'aver una presenza online, tipo Tesla. Che non vuol dire solo vendere in rete, ma garantirsi un rapporto digitale fino all'acquisto. Perché, se è vero che aumentano le quote di noleggio e mobility service, o pay per use, e i clienti noleggiavano le auto dagli specialisti, i costruttori perdono sempre più il contatto con i consumatori. Ci sono marchi in cui il 50% delle vendite è rappresentato da noleggi: le Case, dunque, non conoscono il driver. Se tale formula dovesse esplodere pure tra i privati, la percentuale potrebbe andare ben oltre. E una Casa non potrebbe permettersi di non sapere chi è l'utilizzatore finale di una tale quota, perché non potrebbe più profilare il

IN UN PROSSIMO FUTURO CAMBIERÀ ANCHE IL RUOLO DEL CONCESSIONARIO //

cliente. Occorrerà inventarsi un nuovo modo di dialogare con i consumatori, formule diverse di vendita o gestione del possesso. L'industria si pone delle domande e in futuro cambierà pure il ruolo del concessionario: bisognerà vedere se quest'ultimo continuerà a esistere o se ci sarà piuttosto un operatore che offrirà una serie di servizi legati all'auto, non necessariamente soltanto l'auto. In sintesi, occorrerà per forza ridurre il costo della distribuzione, un processo che dovrà essere realizzato insieme, dalle Case e dai concessionari.