

Trasformazioni nella vendita al dettaglio di autoveicoli

— Documento di lavoro per UNI Global Union —

Introduzione

Da molti decenni, l'industria automobilistica è in prima linea nei dibattiti sui cambiamenti tecnologici ed economici e sulle loro implicazioni sociali. Questo vale anche oggi con la transizione verde, che dipende in larga misura dalle trasformazioni tecnologiche e organizzative della catena di valore dell'industria automobilistica. Sebbene sia solo un tassello di un ecosistema tentacolare che va dalle enormi capacità di produzione di acciaio alle grandi reti di assistenza ai veicoli, il settore manifatturiero è da sempre il principale — anzi, in gran parte l'unico — oggetto di questi dibattiti. Questo ha la sua buona ragion d'essere: la fabbricazione di automobili ha sperimentato nuove tecnologie e modelli di business e ha sopportato il peso dell'impatto sociale di questi cambiamenti. Nel corso del tempo, la catena del valore del settore si è alquanto stabilizzata, e non si è quasi più parlato di grandi cambiamenti strutturali.

Per la vendita al dettaglio, lo status quo non è più sicuro come in passato e le trasformazioni attuali riguardano le reti di concessionari e non solo gli stabilimenti di assemblaggio dei veicoli. In termini di impatto sociale, le potenziali importanti trasformazioni nella vendita al dettaglio di autoveicoli sono importanti quanto i cambiamenti industriali. In Giappone, ad esempio, circa 1 milione di persone lavora nel settore delle vendite e dei servizi automobilistici, 571.000 delle quali direttamente impiegate nella vendita al dettaglio, rispetto alle 890 mila persone che lavorano nella fabbricazione automobilistica.¹ In Europa, 1,4 milioni di persone lavorano nella vendita di veicoli, 641.000 nella vendita di ricambi e accessori e altri 1,3 milioni nella manutenzione e riparazione di veicoli; queste cifre superano nel complesso i 2,6 milioni di occupati diretti nell'industria automobilistica.² È chiaro che la vendita al dettaglio di autoveicoli è un settore di enorme importanza per le economie e le società di tutto il mondo. Essa dovrebbe inoltre suscitare un notevole interesse nell'ambito delle attività di sindacalizzazione.

Il presente documento di lavoro illustra le principali sfide che la vendita al dettaglio di autoveicoli deve affrontare oggi, dagli aspetti congiunturali legati al COVID-19 alle continue carenze nelle forniture ai cambiamenti strutturali legati alla transizione verso i veicoli elettrici e alle sue potenzialmente enormi conseguenze per le modalità di vendita e di assistenza dei veicoli. L'obiettivo è fornire ai sindacati del settore un'analisi aggiornata delle poste in gioco tanto per le aziende quanto per i lavoratori e di anticipare i cambiamenti futuri.

Sviluppi recenti e prospettive

Insieme alla carenza di semiconduttori e all'attuale impennata dell'inflazione, la pandemia di COVID-19 è stata solo uno dei tanti shock che le vendite di automobili hanno subito dall'inizio del 2020. In quell'anno, le vendite globali sono calate del 13,4%, passando da 88,9 milioni di veicoli leggeri venduti

¹ Japan Automobile Manufacturers Association, *The Motor Industry of Japan 2021*, p. 3.

² ACEA, *The Automobile Industry Pocket Guide 2021/2022*, p. 7.

nel mondo nel 2019 a soli 77,2 milioni nel 2020. Come per la maggior parte dei settori, l'entità e la velocità del declino erano senza precedenti; ma contrariamente ad altri settori dell'economia, le vendite di autoveicoli sono ben lungi dal tornare ai livelli pre-pandemici — anzi, una recente previsione indica che ci si arriverà solo nel 2024. Per i rivenditori di autoveicoli, ciò significa ovviamente che il volume d'affari rimarrà basso nel medio termine e che i rischi associati potrebbero peggiorare nel tempo, portando, ad esempio, a potenziali ristrutturazioni e a perdite di posti di lavoro.

Light vehicle sales forecast (Fonte: IHS Markit, maggio 2022)



I mercati automobilistici sono altamente regionalizzati, pertanto è prevedibile che non vedremo percorsi simili in tutto il mondo. In effetti, c'è una grande differenza tra i mercati maturi del Nord

America, dell'Europa e del Giappone e i mercati che non sono ancora arrivati alla saturazione come la Cina, l'India e il Sud-Est asiatico. Anche se il COVID-19 ha avuto un forte impatto globale, la ripresa si sta rivelando molto più lenta negli Stati Uniti, in Europa e in Giappone e vi è un ampio consenso sul fatto che questi mercati non torneranno più ai livelli pre-pandemia: in Giappone, il picco di vendite da qui al 2025 è previsto al -5% rispetto ai livelli del 2019 e in Europa sarebbe ancora più basso (-9% rispetto alla previsione del 2019 per il 2024). Per comprendere le dinamiche del mercato europeo sarebbe necessaria un'ulteriore granularità: i mercati dell'Europa meridionale, come l'Italia, superano a malapena i tre quarti dei volumi di vendita del 2019 (1,64 milioni di veicoli nel 2021 vs. 2,11 milioni nel 2019), mentre in paesi come il Regno Unito la ripresa è stata molto più rapida. Certo non tanto come in Asia, dove il potenziale di crescita è ancora grande e dove le previsioni indicano un superamento dei volumi di vendita pre-pandemia al più tardi nel 2023. L'eccezione tra i grandi mercati con elevato potenziale di crescita è naturalmente la Russia, dove le vendite sono crollate a causa della guerra in Ucraina e si prevede che continueranno a diminuire nel prossimo periodo. Tutto ciò significa che i rivenditori di automobili operano in contesti molto diversi secondo la regione e il paese in cui si trovano.

Il contesto attuale è assai incerto e sia il 2021 che la prima metà del 2022 hanno dimostrato che c'è spazio per un ulteriore pessimismo per il mercato automobilistico. La ripresa post-pandemia era inizialmente prevista già dal 2021, tuttavia la successiva e inaspettata carenza mondiale di semiconduttori ha ridotto di 10 milioni di veicoli il volume globale e si prevede che i problemi nella catena di approvvigionamento persisteranno nel prossimo futuro. L'aumento dell'inflazione in tutto il mondo potrebbe peggiorare la situazione, poiché molti consumatori saranno più riluttanti ad acquistare nuovi veicoli.

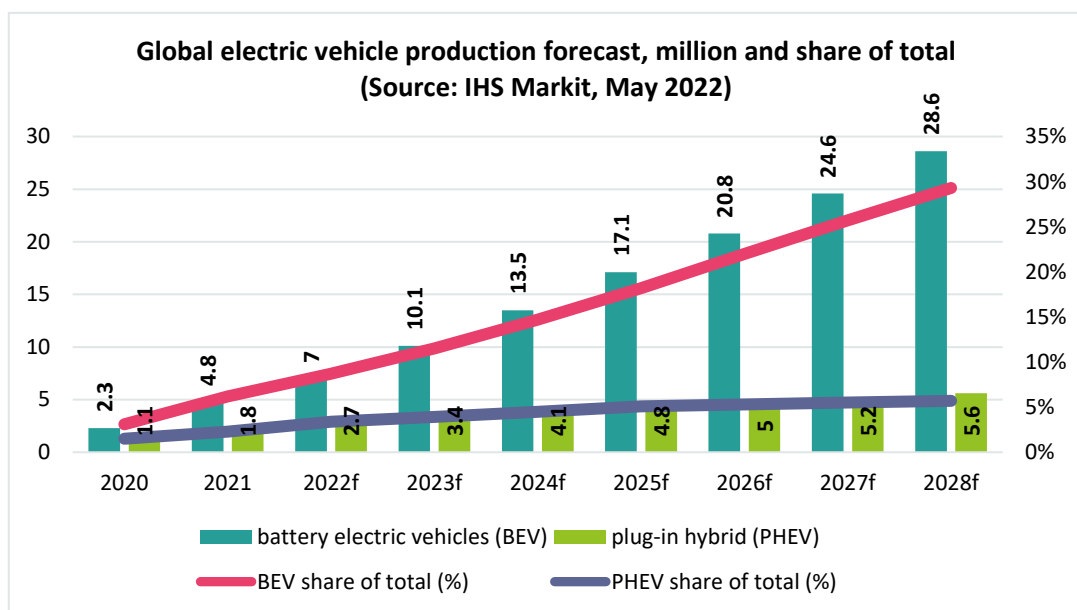
Questi shock cumulativi hanno impatti diversi sulla catena del valore del settore automobilistico. Che sorprenda o meno, il 2021 è stato un anno storicamente positivo per i fabbricanti in termini di redditività, in quanto hanno adottato un approccio "Stop & Go" rispetto alla carenza di forniture, il che vuol dire concentrare la produzione sui veicoli più redditizi e mettere in fermo le altre capacità produttive. Questo approccio ha spostato gran parte dell'onere sui fornitori, che in genere non godono di una simile flessibilità operativa e la cui posizione negoziale è debole rispetto ai fabbricanti. A loro volta, i concessionari hanno dovuto far fronte a riduzioni di scorte senza precedenti, carenze e tempi prolungati nelle forniture, scatenando il malcontento degli acquirenti, molti dei quali si sono rivolti al mercato dei veicoli usati come alternativa. Per di più, i concessionari hanno avuto ulteriori pressioni da parte dei fabbricanti che chiedevano una riduzione dei loro margini.

La transizione verso i veicoli elettrici

In qualsiasi altro momento della lunga storia di crisi dell'industria automobilistica, queste sarebbero state grossomodo considerate come turbolenze congiunturali per un settore che alla fine sarebbe tornato a funzionare come sempre; l'unica domanda sarebbe stata quanto tempo ci sarebbe voluto. Molte ragioni inducono a credere che non sia più così, poiché l'attuale crisi del settore non è dovuta solo a fattori congiunturali. In altre parole, anche senza il COVID-19, la carenza di semiconduttori o le crescenti tensioni geopolitiche, l'industria automobilistica è nel bel mezzo di una trasformazione strutturale che potrebbe ribaltare l'intera catena del valore, dai fornitori al retail all'assistenza. Questa trasformazione è guidata principalmente dall'inasprimento della normativa sulle emissioni, che sta

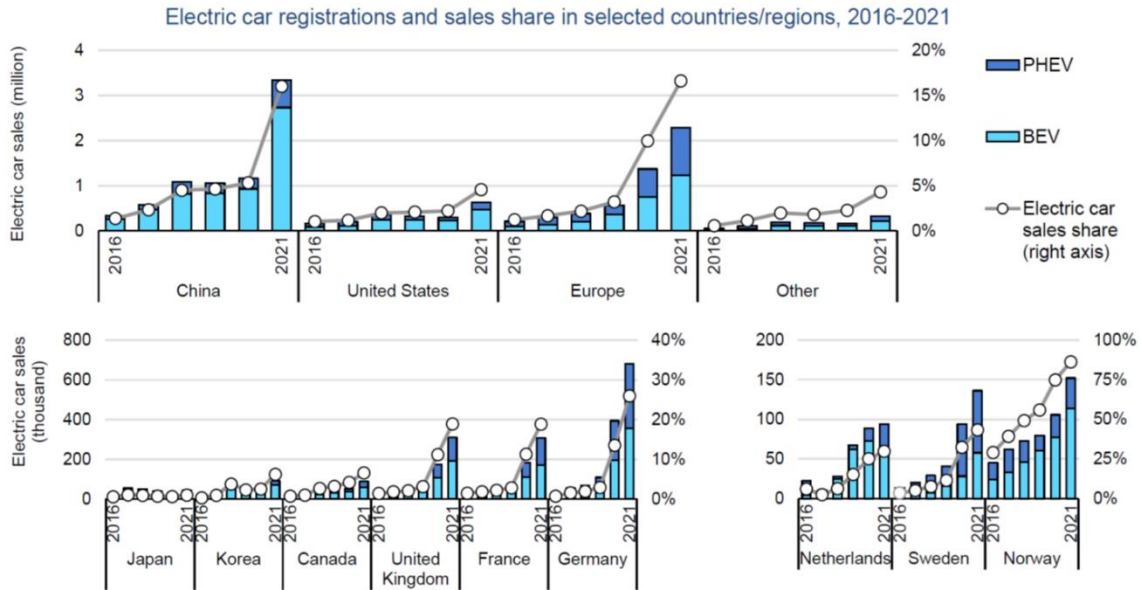
catalizzando i rapidi progressi nella tecnologia dei propulsori elettrici e che sta imponendo cambiamenti significativi dei modelli di business dominanti. Questi ultimi sono principalmente adattamenti all'enorme incertezza sulla traiettoria futura del mercato automobilistico e al notevole stress che la transizione ai veicoli elettrici (EV) sta già avendo sulle finanze aziendali — la produzione di veicoli elettrici richiede massicci investimenti in R&D e nella produzione, ma non è ancora redditizia.

Nel 2021 sono stati venduti nel mondo 6,6 milioni di veicoli elettrici, di cui 1,8 milioni di ibridi plug-in e 4,8 di veicoli elettrici a batteria (BEV). Fino a tempi relativamente recenti, si riteneva che gli ibridi sarebbero serviti come tecnologia di transizione fino a quando i veicoli elettrici a batteria non fossero diventati più performanti e accessibili. L'inasprimento della normativa e i progressi tecnologici più rapidi del previsto hanno smentito questa ipotesi: oggi l'opinione comune è che la transizione sarà



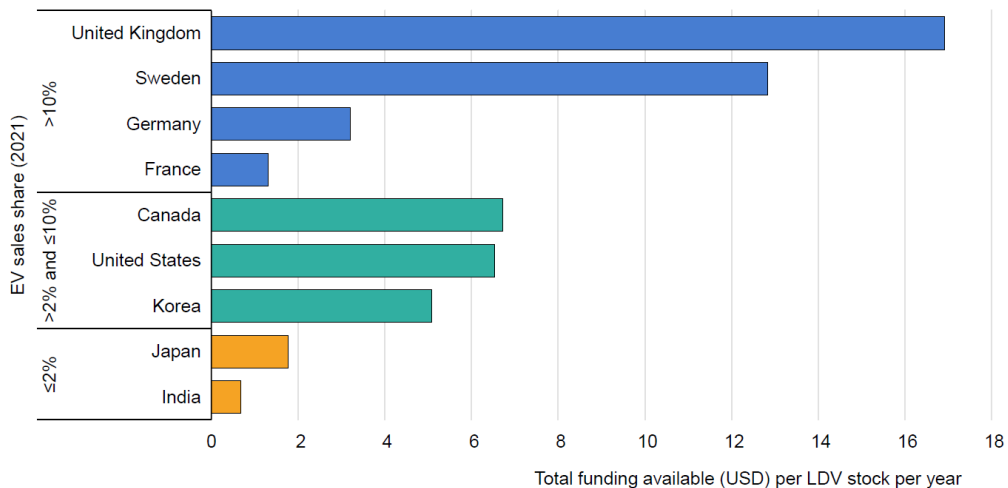
direttamente verso i veicoli elettrici a batteria, con un potenziale di crescita limitato per la tecnologia ibrida. Le previsioni indicano che i volumi di produzione globale di BEV aumenteranno fino a 28,6 milioni entro il 2028, ovvero quasi il 30% dei volumi totali globali.

La transizione è stata finora assai disomogenea, con la Cina e l'Europa molto più avanti delle altre regioni in termini di immatricolazioni di veicoli elettrici. Sia in Cina che in Europa, ciò è stato trainato dalle politiche pubbliche e dai rapidi adeguamenti effettuati dai fabbricanti. In Europa, i motori a combustione interna saranno vietati nelle nuove auto a partire dal 2035 e molte case automobilistiche europee hanno annunciato scadenze ancora più ravvicinate per il passaggio totale alla tecnologia BEV. In confronto, il mercato statunitense dei veicoli elettrici è piccolo, ma ci sono indicazioni di una crescita più forte nel 2021.



Fonte: International Energy Agency, Global EV Outlook (maggio 2022)

Government funding for publicly available charging infrastructure normalised by LDV stock and funding period, 2021



IEA. All rights reserved.

Notes: Funding shown reflects financing for all types of publicly available ZEV charging infrastructure that is currently available in select countries up to an announcement date of May 2022. Total funding amounts are based on total annual charging infrastructure budget announcements and programs which is then divided by the number of years the funding or programme is active. Annualised funding is then divided by the total LDV stock in 2021.

Fonte: International Energy Agency, Global EV Outlook (maggio 2022)

L'ovvia eccezione è rappresentata dal Giappone, uno dei principali mercati automobilistici globali, dove ci sono ben pochi segnali di un'autentica transizione verso i veicoli elettrici. Benché i veicoli elettrificati rappresentino un terzo delle vendite di veicoli nuovi giapponesi nel 2021, la stragrande maggioranza di questi era costituita da veicoli cosiddetti "mild" hybrid, i cui motori elettrici svolgono solo un ruolo di supporto al motore a combustione e che non possono essere ricaricati tramite una presa elettrica. Un recente rapporto sullo stato del mercato giapponese indica tre ragioni per cui il Giappone è rimasto finora indietro rispetto agli altri principali mercati automobilistici: disponibilità limitata di veicoli elettrici, scarsi investimenti nella produzione di batterie e mancanza di infrastrutture

di ricarica.³ Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, il rapporto afferma che il Giappone dispone di appena 7600 caricabatteria veloci, il 40% dei quali è installato presso i concessionari. In confronto, in tutto il mondo si contavano circa 600 mila caricabatteria veloci, il che significa che il Giappone disponeva solo dell'1,2% del totale.⁴

Questa situazione ha a che fare con la debole risposta politica del governo giapponese e con il cauto approccio ai veicoli elettrici da parte dei fabbricanti giapponesi. In effetti, i finanziamenti governativi giapponesi per le infrastrutture pubbliche sono tra i più bassi nei principali mercati automobilistici, mentre fino a poco tempo fa tutte le case automobilistiche giapponesi spingevano sui propulsori ibridi o addirittura a idrogeno come tecnologie di scelta, non sui veicoli elettrici a batteria. Le cose potrebbero cambiare rapidamente e in effetti i fabbricanti stanno considerando una transizione più rapida verso i BEV. Toyota ha annunciato l'intenzione di vendere 3,5 milioni di veicoli elettrici a batteria entro il 2030, ossia più di un terzo dell'intero volume di vendite. A parte Nissan, le altre case automobilistiche giapponesi non hanno fatto intendere di voler cambiare strategia. L'esperienza europea dimostra peraltro che cambiamenti radicali di strategia possono verificarsi abbastanza rapidamente, e in effetti così sembra essere per Toyota.

Fin dall'inizio, la transizione verso gli EV era considerata potenzialmente rivoluzionaria per la catena del valore della produzione automobilistica, dato che i componenti più complessi e a maggior valore aggiunto (motori e trasmissioni) sarebbero stati interamente sostituiti da nuovi componenti come batterie e motori elettrici, di cui il settore ha storicamente un'esperienza limitata. Gli investimenti in queste nuove tecnologie e capacità produttive stanno mettendo a dura prova le finanze delle case automobilistiche, molte delle quali faticano a finanziare investimenti nei veicoli elettrici e a sviluppare nuove tecnologie. I fabbricanti di veicoli elettrici puri, come Tesla, non hanno problemi di questo tipo e la loro capitalizzazione di borsa è salita alle stelle grazie all'inasprimento della normativa e ai progressi tecnologici. In altre parole, l'accelerazione della transizione verso gli EV ha permesso a Tesla di attirare somme sempre più ingenti sul mercato azionario, riuscendo a finanziare considerevoli investimenti in ricerca e sviluppo, oltre che nella produzione. Per le case automobilistiche tradizionali non è così. La scarsa performance di borsa rispetto ai nuovi specialisti EV (in altre parole, la loro relativa difficoltà ad attrarre finanziamenti) ha scatenato reazioni senza precedenti da parte di alcune di esse. Ad esempio, sia Ford che Renault hanno annunciato di voler scindere le loro attività EV e tradizionali in società completamente diverse e di volerlo fare per poter recuperare il ritardo rispetto a Tesla e simili. Questo non significa che tutte le altre case seguiranno l'esempio — sia Ford che Renault hanno affrontato notevoli difficoltà negli ultimi anni, il che non vale per tutte le case automobilistiche — ma questo dimostra che nulla è fuori discussione quando si tratta di trovare la soluzione migliore per far fronte alla transizione ai veicoli elettrici. Come vedremo nella sezione successiva, le conseguenze per la vendita al dettaglio di autoveicoli sono sostanziali e c'è una buona

³ RouteZero, *Japan and the Global Transition to Zero Emission Vehicles*, maggio 2022, p. 6.

⁴ International Energy Agency, *Global EV Outlook*, maggio 2022, p. 46.

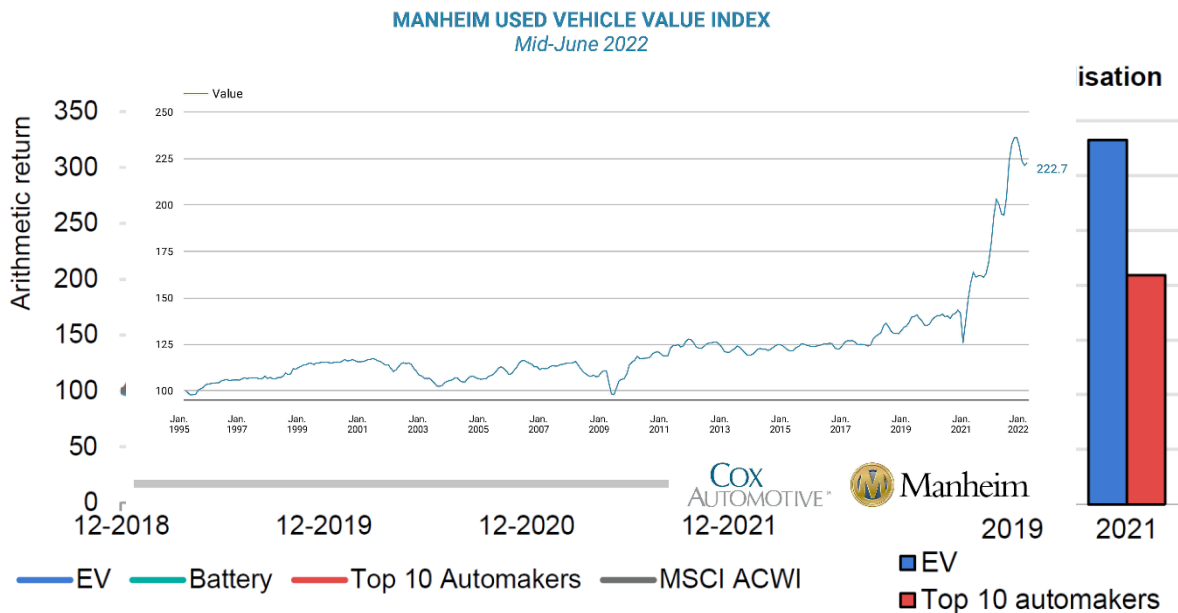
probabilità che la vendita al dettaglio di EV sia completamente diversa da quella dei motori a combustione.

Fonte: International Energy Agency, Global EV Outlook (maggio 2022)

Conseguenze per la vendita al dettaglio di autoveicoli

I concessionari hanno diverse fonti di reddito: la vendita di veicoli nuovi e usati, nonché le attività aftermarket e di assistenza. Il passaggio ai veicoli elettrici può portare a una massiccia trasformazione di tutti questi mercati.

L'impatto sull'aftermarket e sull'assistenza potrebbe essere simile a quanto discusso in merito alle capacità di produzione di motopropulsori: dato che i veicoli elettrici puri richiedono meno componenti, sono meno complessi e si prevede che siano più affidabili dal punto di vista meccanico, queste attività potrebbero subire un drastico calo. Stime recenti indicano un calo fino al 40% nella spesa dei proprietari di auto per i ricambi dei veicoli elettrici a batteria rispetto ai veicoli a combustione interna.⁵ Tuttavia, un impatto negativo sui ricavi dei concessionari dovrebbe essere visibile solo nel



lungo termine, poiché ci vorrà tempo prima che i veicoli elettrici a batteria diventino dominanti e ce ne vorrà ancora di più prima che il parco veicoli con motore a combustione tradizionale sia gradualmente eliminato. I veicoli a combustione interna rimarranno in circolazione ancora a lungo e, almeno fino a quando le quote di mercato dei veicoli elettrici non aumenteranno in modo significativo, è improbabile che i concessionari assistano a un calo significativo dei ricavi dell'aftermarket.

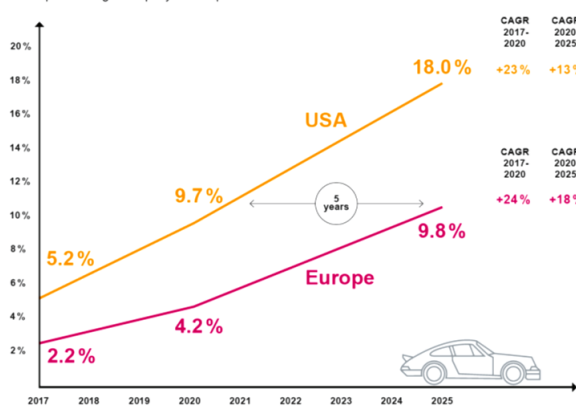
⁵ McKinsey, *A turning point for US auto dealers: The unstoppable electric car*, settembre 2021, <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/a-turning-point-for-us-auto-dealers-the-unstoppable-electric-car>.

Di fatto, sul breve e medio termine l'attività di aftermarket dovrebbe crescere, soprattutto perché il mercato dell'usato è divenuto estremamente interessante e perché è probabile che gli acquirenti rimandino gli acquisti in un periodo di forte volatilità economica. Non c'è dubbio che il mercato dell'usato abbia registrato un boom durante la pandemia e che sia rimasto ai massimi storici soprattutto a causa della carenza nella fornitura di auto nuove. L'indice Manheim sul valore dei veicoli usati (l'indice di prezzo più utilizzato sul mercato statunitense dell'usato) è schizzato a oltre 220 all'inizio del 2022 rispetto meno di 150 nei mesi precedenti la pandemia (equivalente a un aumento dei prezzi del 45-50%). Viste la carenza di forniture di semiconduttori, che è prevista continuare, e l'inflazione, che erode la fiducia dei consumatori, i concessionari attivi nel mercato dei veicoli usati dovrebbero aspettarsi un'attività sostenuta ancora per un certo tempo.

Fonte: Roland Berger, *The Online Boom in Used-Car Sales* (aprile 2021)

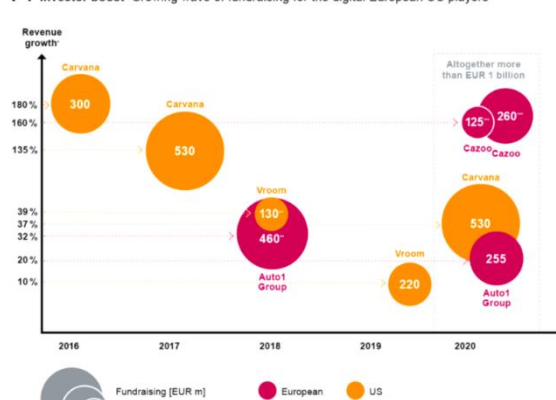
Il boom del mercato dell'usato non gioverà a tutti i rivenditori di veicoli usati allo stesso modo. Al pari della vendita al dettaglio in generale, la pandemia ha accelerato la crescita delle vendite online di auto usate, che nel 2020 arriveranno a una quota di mercato del 9,7% negli Stati Uniti e del 4,2% in Europa. Una previsione di Roland Berger indica che entro la metà di questo decennio le quote di mercato dell'e-commerce potrebbero raggiungere il 18% negli Stati Uniti e il 9,8% in Europa.⁶ Il boom delle vendite online dell'usato sta attirando molta attenzione, e i nuovi specialisti online suscitano un notevole interesse negli investitori alla ricerca di opportunità di business a forte crescita. La società statunitense Carvana ha raccolto oltre 1,3 miliardi di euro di fondi tra il 2016 e il 2020, mentre i rivenditori europei online di auto usate Auto1 Group e Cazoo hanno raccolto rispettivamente 715 e 385 milioni di euro tra il 2018 e il 2020. L'aumento

E / Fast acceleration Online sales (as a share of total UC retail sales) are expected to grow rapidly in Europe and the US



Source: Roland Berger

F / Investor boost Growing wave of fundraising for the digital European UC players



Source: Financial reports/company information, Roland Berger

* Revenues n-1 vs. revenues the year of the fundraising
** Exceptional 2018-2019 revenue growth
*** Exceptional 6-month growth between the two 2020 fundraisings (launch in 2019)

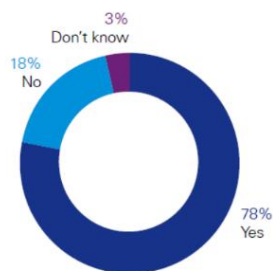
delle vendite online avrà probabilmente gli stessi effetti di altri mercati, mettendo i rivenditori tradizionali sempre più sotto pressione mentre l'e-commerce guadagna quote di mercato.

Le vendite online stanno avanzando rapidamente anche per i veicoli nuovi, uno sviluppo che rientra in un'ampia riconsiderazione del ruolo dei concessionari nella catena automobilistica da parte dei fabbricanti che cercano di rispondere alla sfida della transizione verso gli EV. Il modello di distribuzione di Tesla, che ora come ora si basa al 100% sulle vendite online senza concessionari, funge attualmente da ispirazione per l'intero settore. Inizialmente, Tesla è partita con una rete di negozi gestiti in proprio, senza concessionari terzi, sostenendo che i concessionari tradizionali non erano preparati a commercializzare e vendere correttamente i veicoli elettrici a batteria. Nel febbraio 2019, Tesla ha

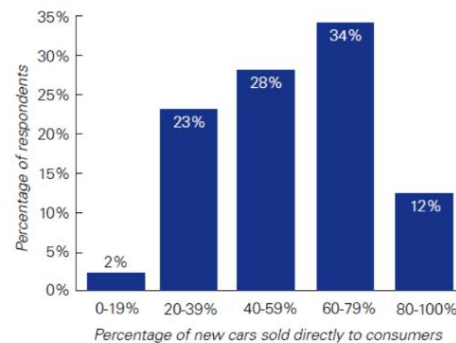
⁶ Roland Berger, *The Online Boom in Used-Car Sales* (aprile 2021).

annunciato la chiusura della rete di negozi e la vendita esclusivamente online, affermando che avrebbe consentito una riduzione fino al 6% del prezzo pagato dal cliente.⁷ Benché poco dopo Tesla abbia annunciato che avrebbe mantenuto gran parte della rete di negozi, le conseguenze per i suoi dipendenti nel retail sono state terribili, infatti hanno subito una significativa riduzione del reddito in seguito all'eliminazione delle commissioni di vendita e dei bonus.⁸ Due anni dopo, Tesla ha annunciato una nuova spinta per ridurre la sua rete fisica di vendita e per rafforzare i centri di consegna che soddisfano gli ordini online.⁹ Pur disponendo ancora di alcuni negozi fisici, è chiaro che l'obiettivo a lungo termine di Tesla è quello di spingere il più possibile sulle vendite online e di ridurre la rete di negozi nella misura in cui il mercato lo consente.

By 2030, do you believe the majority of new vehicle purchases will be completed online? (Excluding test drive)



By 2030, what proportion of new cars will be sold directly to consumers by automakers in your home market?



Fonte: KPMG, Studio globale sui dirigenti del settore automobilistico 2021

La strategia di vendita al dettaglio di Tesla prevede di aggirare completamente i concessionari vendendo direttamente ai clienti e cercando di farlo il più possibile attraverso il canale online. Al momento, vi sono chiari segnali che l'intero settore potrebbe seguire questa direzione. Uno studio condotto da KPMG tra i dirigenti dell'industria automobilistica a partire dal 2021 sembrerebbe confermare che le cose stanno proprio così: il 78% degli intervistati ha dichiarato di ritenere che la maggior parte delle vendite di veicoli nuovi avverrà online entro il 2030 e il 75% ritiene che entro tale data oltre il 40% delle auto nuove sarà venduto direttamente ai clienti, senza passare attraverso l'intermediazione dei concessionari.¹⁰ Questa sarebbe una generalizzazione del modello di distribuzione di Tesla. Le conseguenze per la vendita al dettaglio di automobili sarebbero sostanziali: una riduzione delle operazioni di vendita fisiche, un'autonomia limitata o inesistente per i singoli negozi e potenziali tagli alle retribuzioni dei dipendenti.

retail "indiretto" vs. retail "diretto" di autoveicoli	
Indiretto	Diretto / Agenzia
I concessionari sono imprenditori indipendenti	I concessionari fungono da agenti delle case automobilistiche, con un'autonomia limitata
I rivenditori possiedono e gestiscono le scorte	La proprietà delle scorte rimane ai fabbricanti

⁷ "Tesla shifts to online-only sales, will close stores to drive vehicle costs down", febbraio 2019, <https://www.teslarati.com/tesla-closing-stores-online-only-sales/>.

⁸ "Tesla's online-only sales strategy disguises massive pay cuts", marzo 2019, <https://electrek.co/2019/03/11/tesla-online-sales-strategy-disguises-massive-pay-cuts/>.

⁹ "Tesla (TSLA) launches major shift in retail strategy: cheaper locations, remote working, and more", luglio 2021, <https://electrek.co/2021/07/28/tesla-tsla-major-shift-retail-strategy-cheaper-locations-remote-working/>.

¹⁰ KPMG, Global Automotive Executive Survey 2021.

I concessionari stabiliscono gli sconti, negoziano i prezzi con i clienti e hanno una certa flessibilità nei margini di profitto	I prezzi finali sono fissati dai fabbricanti I concessionari ricevono una commissione fissa per vendita
--	---

L'opinione sempre più dominante oggi è che gran parte, se non tutto, il retail dell'automobile passerà dal tradizionale modello "indiretto" basato su concessionari indipendenti a un modello "diretto" in cui i venditori agiscono come agenzie per i fabbricanti. Ciò significa che i venditori di auto e i fabbricanti rimangono entità separate, ma l'indipendenza dei primi rispetto ai secondi è fortemente ridotta. Oggi i concessionari possiedono e gestiscono le scorte di veicoli, sono liberi di negoziare i prezzi con i clienti e possono quindi prendere decisioni commerciali indipendenti sugli obiettivi di redditività. Il passaggio a un modello di agenzia elimina gran parte di questa autonomia, dato che le scorte rimangono di proprietà dei fabbricanti che stabiliscono anche i prezzi pagati dal cliente e pagano al concessionario una commissione prefissata per ogni vendita. In questo modo i concessionari verrebbero di fatto subordinati alle case automobilistiche in modo analogo ai fornitori, consentendo alle case automobilistiche di aumentare i propri margini a scapito dei concessionari. Il rischio è che, come nel caso dei fornitori, gran parte della pressione aggiuntiva esercitata dai fabbricanti sui concessionari sarà trasferita ai dipendenti e ai sindacati.

I recenti annunci delle case automobilistiche europee e americane indicano che stanno aggressivamente passando a modelli di vendita diretta. Soggetti enormi come Volkswagen e Stellantis hanno annunciato che rinegozieranno i contratti con i concessionari e punteranno a un approccio più "mani in pasta" alla vendita al dettaglio, mentre aziende come Ford e Volvo hanno annunciato

Comunicazioni dei fabbricanti sul loro modello commerciale di distribuzione

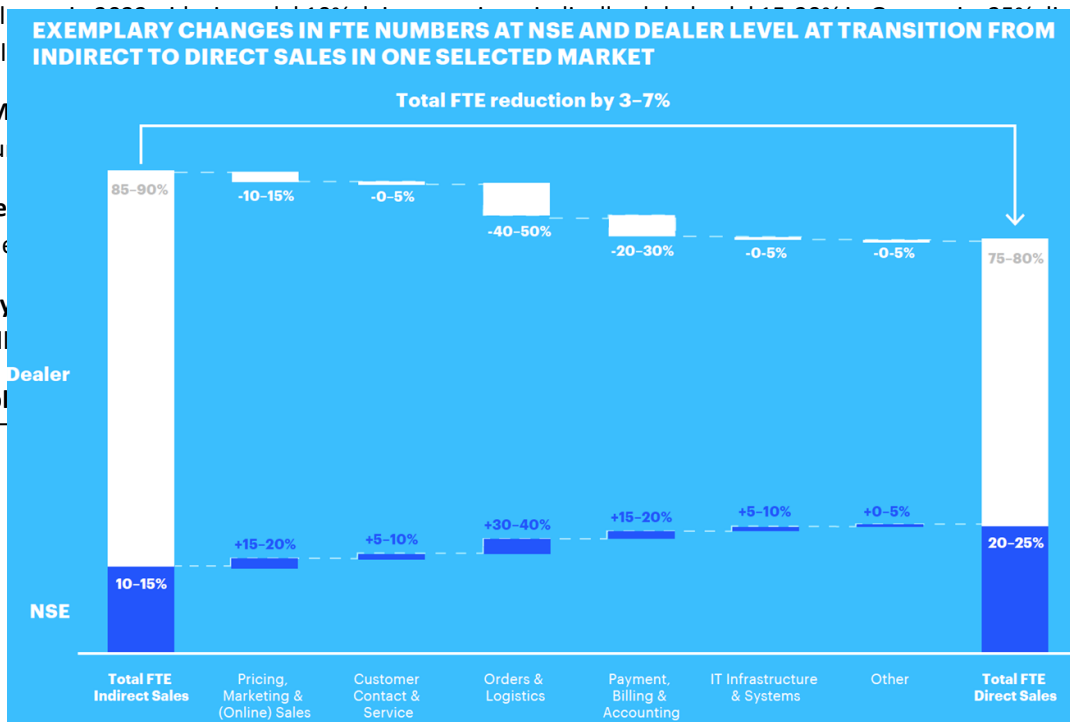
Volkswagen: modello di vendita diretta/agenzia per la famiglia ID (veicoli elettrici a batteria) in Germania, rinegoziazione dei contratti con i concessionari e sistema informatico comune per i partner di vendita al dettaglio.

Audi: modello di vendita diretta/agenzia per gli EV a partire dal 2023.

Mercedes: modello di vendita diretta/agenzia in Svezia, Austria, Sudafrica e Nuova Zelanda. Comunicazione del

BM
a u
Ste
rine
Toy
sull
Vol

Europa
della
nunci



l'intenzione di emulare Tesla. Le ragioni principali di questo cambiamento sono chiare: i fabbricanti stanno facendo il possibile per migliorare la redditività di quelle che sono attualmente operazioni di produzione di veicoli elettrici in perdita; devono inoltre essere in condizione di ridurre i prezzi di quelli che attualmente sono veicoli comparativamente assai costosi. Si stima che la compressione dei margini dei concessionari in seguito al passaggio alle vendite dirette potrebbe ridurre i costi di distribuzione fino al 12% e il costo totale di un veicolo del 3%.¹¹ A prezzi costanti, questo 3% si trasferirebbe direttamente alla redditività dei fabbricanti. In più, i fabbricanti stanno certamente approfittando delle turbolenze portate dalla transizione agli EV anche per ribaltare a loro favore il tradizionale equilibrio di potere all'interno della catena di fornitura automobilistica.

**NSE = entità di vendita nazionali dei fabbricanti; FTE = equivalente a tempo pieno.*

Fonte: Accenture, Direct. A New Way for OEMs and Dealers to Thrive in Times of Disruption, 2019, p. 35

Anche qui, il passaggio da un modello di vendita indiretta a uno diretto comporta una notevole perdita di autonomia commerciale per i concessionari. È molto probabile che comporti anche una perdita di posti di lavoro, in quanto le reti di vendita fisiche si riducono e alcune mansioni vengono centralizzate e/o spostate interamente online. Una valutazione di Accenture indica una potenziale riduzione dell'occupazione totale nelle vendite di autoveicoli compresa tra il 3 e il 7%, ma dietro queste cifre relativamente piccole si nascondono spostamenti occupazionali molto più consistenti.¹² Nel modello di vendita indiretta, l'occupazione nei concessionari costituisce l'85-90% dell'occupazione totale nelle vendite, mentre le operazioni di vendita dei fabbricanti (entità di vendita nazionali) rappresentano il restante 10-15%. Dato che il passaggio a un modello di vendita diretta comporta un coinvolgimento molto più diretto dei fabbricanti, possiamo aspettarci uno spostamento di posti di lavoro nelle vendite dai concessionari ai fabbricanti. Secondo la suddetta valutazione, la quota di occupazione presso i fabbricanti sul totale degli impiegati nelle vendite potrebbe aumentare fino al 25%, uno scenario in cui il calo dell'occupazione presso i concessionari arriverebbe a un quarto rispetto ai livelli attuali. Questo prima ancora di menzionare i cambiamenti delle competenze richieste, delle condizioni di lavoro o dei salari, che abbiamo molte ragioni di ritenere che saranno altrettanto significativi.

Considerazioni conclusive

Le sfide congiunturali (pandemia e carenze nelle forniture) e strutturali (transizione ai veicoli elettrici) che l'industria automobilistica si trova ad affrontare stanno accelerando la trasformazione organizzativa della distribuzione automobilistica, con le case automobilistiche che si trovano di fronte a enormi pressioni per ridurre i costi e non perdere terreno rispetto agli specialisti degli EV come Tesla. In questo contesto, i concessionari devono affrontare molteplici sfide:

- La transizione agli EV ridurrà il business dell'aftermarket sul lungo termine, anche se nel breve e medio termine la domanda di aftermarket continuerà a crescere.
- Il mercato dei veicoli usati è in piena espansione, ma i nuovi operatori digitali puri stanno spingendo per un passaggio su larga scala di questo mercato verso le vendite online.

¹¹ Roland Berger, „Agency sales model. Automotive Sales News #2“, maggio 2021, pag. 12.

¹² Accenture, Direct. A New Way for OEMs and Dealers to Thrive in Times of Disruption

- Per i veicoli nuovi, i fabbricanti sono sempre più aggressivi nella spinta verso un modello di vendita diretta/agenzia, al fine di tagliare i costi e ridistribuire i margini di profitto a loro favore.

Per quanto sia improbabile che i concessionari fisici scompaiano presto, è molto probabile che nel prossimo decennio si verifichi una trasformazione significativa del settore:

- maggiore concentrazione sulle attività che non possono essere trasferite online (p. es. test drive, consegne);
- maggiore subordinazione alle case automobilistiche e persino acquisizione da parte di queste ultime;
- accelerazione delle fusioni e acquisizioni, dato che l'ambiente diventa sempre più difficile per le aziende più piccole. Questo potrebbe portare all'emergere di "mega concessionari" capaci di resistere alla pressione dei fabbricanti e di utilizzare diverse strategie commerciali (ad esempio, vendite omnichannel).
- Diversificazione delle attività: servizi di mobilità, ristrutturazione di veicoli.

Benché la maggior parte di questi cambiamenti sia ancora lungi dal concretizzarsi pienamente, i dipendenti e i sindacati del settore della vendita al dettaglio di autoveicoli devono essere preparati a trasformazioni storiche dei modelli di business tradizionali, con conseguenze potenzialmente enormi per l'occupazione, le competenze e le retribuzioni. Capire in cosa consistono questi cambiamenti, quali sono le loro cause e quali possono essere le loro conseguenze è un primo passo per difendere gli interessi dei lavoratori del retail automobilistico in tempi così turbolenti. Sulla base dell'analisi presentata in questa sede, le sfide complessive per i lavoratori e per i sindacati del settore del retail automobilistico sono analoghe a quelle che si presentano attualmente nel settore manifatturiero. La perdita aggregata di occupazione potrebbe non essere un problema così grande: la prospettiva di una sostanziale riorganizzazione dell'occupazione tra concessionari e fabbricanti comporta che molte persone potrebbero perdere il lavoro, mentre altre potrebbero trovare un'occupazione più facilmente. Al di là della quantità dei posti di lavoro di per sé, ci sono cambiamenti nel contenuto dei posti di lavoro, nelle condizioni di lavoro e nelle competenze richieste — in altre parole, le preoccupazioni sulla qualità dei posti di lavoro dovrebbero essere almeno altrettanto importanti di quelle sulla quantità di posti di lavoro. Da ultimo, dato che la crescente pressione finanziaria svolge un ruolo importante nella trasformazione in atto nel retail automobilistico, la retribuzione dei lavoratori sarà probabilmente oggetto di maggiore attenzione. Alla luce di queste analogie, si può affermare che la "giusta transizione" per i lavoratori del settore automobilistico non è un problema che riguarda solo gli addetti alla produzione, ma anche i molti lavoratori del retail automobilistico.

Abbreviazioni

EV: veicolo elettrico

BEV: veicolo elettrico a