



SETTORE AUTOMOBILISTICO

I 5 principali problemi del settore automobilistico

Le fluttuazioni cicliche del mercato e la costante ricerca di lavoratori qualificati continuano a impattare sui produttori automobilistici. Oltre a queste sfide, i produttori automobilistici devono anche affrontare i rischi legati alle minacce di imposizione dei dazi doganali e di guerre commerciali su scala mondiale. La volatilità che caratterizza l'intero settore sta avendo un impatto significativo sul modo in cui fornitori e i produttori automobilistici gestiscono il business.

Tuttavia, c'è ancora speranza. Le aziende automobilistiche capaci di adeguarsi a queste novità hanno maggiori probabilità di sopravvivere. Inoltre, le aziende che continuano a concentrarsi sulle sfide più "tipiche" del settore - come i cambiamenti del comportamento dei clienti, i costanti progressi dell'innovazione, la competizione per conquistare i lavoratori migliori e la necessità di mantenersi al passo con un ecosistema in continua evoluzione - si troveranno nella posizione giusta non soltanto per sopravvivere, ma anche per prosperare.

Leggi questo documento per scoprire quali sono i cinque principali problemi che devono affrontare le aziende del settore automobilistico oggi e in che modo possono reagire.

1. La volatilità globale

Dopo che nel marzo del 2018 è stata annunciata l'imposizione di **dazi doganali da parte degli Stati Uniti sulle importazioni di acciaio e alluminio**, le case automobilistiche statunitensi hanno assistito quasi subito a un aumento del prezzo di queste commodity, **anche all'interno dei confini nazionali**. La situazione è peggiorata ulteriormente quando alcuni stati, **anche alleati commerciali degli Stati Uniti**, hanno comunicato che, in risposta a questa decisione, anche loro imporranno dazi doganali sulle merci statunitensi.

E tutto questo potrebbe essere soltanto l'inizio di un'escalation verso una guerra commerciale globale. Dopo solo un paio di mesi dall'introduzione dei dazi sull'acciaio e l'alluminio, il governo statunitense ha reso noto che stava prendendo in considerazione l'idea di imporre ulteriori dazi, questa volta sulle importazioni di automobili e dei relativi componenti. **La Cina ha reagito decidendo dazi** su una serie di merci statunitensi, incluse le automobili e i relativi componenti.

Non soltanto questi dazi possono influire sui costi delle materie prime e dei veicoli finiti, ma possono avere anche un impatto significativo sui componenti e sui sotto-assemblaggi. Le supply chain del settore automobilistico sono così strettamente integrate a livello globale che alcuni componenti oltrepassano i confini nazionali più volte prima di essere impiegati definitivamente nel prodotto finito. Le attuali minacce sembrano suggerire che un componente sarà tassato ogni volta che supererà un confine e questo aumenterebbe potenzialmente di **"2.000/2.500 dollari il costo medio di un veicolo venduto negli Stati Uniti"**, secondo i calcoli del *Chicago Tribune*.

Ovviamente nessuna azienda vuole pagare imposte esorbitanti; di conseguenza, i produttori e i fornitori automobilistici dovranno trovare fonti alternative di materie prime e componenti. Questi potenziali sconvolgimenti potrebbero spingere i fornitori e i produttori automobilistici statunitensi a spostare la produzione all'estero. Non soltanto questo causerebbe problemi alla supply chain e alla forza lavoro, ma potrebbe perfino costringere le aziende a smettere di investire in R&S per ridurre gli investimenti non strettamente necessari (o rischiosi) e salvaguardare così la redditività in attesa di tempi migliori.

La situazione è ulteriormente complicata dalla proposta degli Stati Uniti di **rendere meno severe le norme sul consumo di carburante attualmente in vigore**. Non si tratta necessariamente di una brutta notizia per i produttori automobilistici, che potrebbero assistere a una diminuzione delle pressioni che li spingono a progettare e implementare tecnologie capaci di ridurre il consumo di carburante e le emissioni inquinanti.

D'altra parte, però, questa decisione potrebbe **"portare l'America a trovarsi in una posizione di svantaggio rispetto ai paesi asiatici ed europei, che stanno adottando regole sempre più severe per usufruire dei benefici economici delle innovazioni tecnologiche"**, secondo il parere del *Los Angeles Times*.

In conclusione, in che modo il settore automobilistico dovrebbe reagire a tutta questa volatilità? Innanzitutto, riesaminando e rivalutando tutte le opzioni a disposizione. Le aziende devono prendere in considerazione la ricollocazione delle operazioni produttive e una revisione della propria supply chain e dei partner. Devono avere accesso a forza lavoro qualificata, dovunque desiderino trasferire gli stabilimenti produttivi. Devono trovare un equilibrio tra i propri investimenti in R&S e le prospettive di margini più ridotti e profitti minori, soprattutto se l'aumento dei prezzi dei veicoli si tradurrà in definitiva in una diminuzione delle vendite.

2. Il cambiamento del comportamento dei clienti

È difficile prevedere esattamente in che modo tutta questa volatilità influirà sulle vendite complessive dei veicoli. Ciò detto, il settore automobilistico sta già assistendo a cambiamenti significativi nelle modalità di acquisto dei veicoli da parte dei clienti. Anche se le vendite e i leasing sono ancora gli strumenti principali per entrare in possesso di un veicolo, altre opzioni stanno diventando sempre più popolari, per esempio i servizi di abbonamento come Maven™, offerto da GM, o i servizi di car-sharing come Flexdrive™.

Nel frattempo, i servizi di ride-sharing, forniti da aziende come Uber™ e Lyft™, stanno **riducendo il possesso di auto**, anche se **forse non così tanto**; le opinioni al riguardo variano a seconda delle fonti consultate. L'azienda di gestione dei rischi Assurant afferma che questi nuovi servizi di ride-sharing possono essere una benedizione per il settore assicurativo legato alle auto, **se le agenzie assicurative riusciranno a trovare un modo per proteggere gli operatori dai guasti dei veicoli**. Non richiede molta immaginazione pensare che le auto in abbonamento - con assicurazione, manutenzione e assistenza stradale incluse - potrebbero diventare la modalità preferita dagli operatori di ride-sharing. In questo caso, le aziende automobilistiche potrebbero assumersi la responsabilità della gestione di grandi flotte di veicoli, sia direttamente che tramite partnership.

Un altro cambiamento significativo nel comportamento dei clienti riguarda l'evidente aumento delle richieste di personalizzazione. Oggi i clienti non si accontentano più di scegliere tra un numero limitato di pacchetti, allestimenti e finiture. E le aziende non possono più contare su un aumento dei margini grazie alla produzione di grandi volumi di auto con un numero minimo di configurazioni disponibili. Al contrario, per soddisfare le richieste dei compratori, i produttori devono offrire una varietà maggiore di configurazioni, prodotte in quantità minori. Purtroppo, le risorse aggiuntive necessarie a tale scopo aggiungono ulteriori pressioni alla redditività.

D'altra parte, questo crescente desiderio di veicoli su misura sta creando nuove opportunità per il comparto post vendita. Se i proprietari non riescono a ottenere ciò che vogliono dal rivenditore, sempre più spesso si rivolgono ad altri operatori per richiedere modifiche e aggiunte dopo aver effettuato

l'acquisto. Market Research Future prevede che il comparto automobilistico post vendita, il cui volume d'affari attualmente ammonta a quasi 530 miliardi (USD), possa superare i **660 miliardi (USD) entro il 2023**. Non è quindi sorprendente che i fornitori, che tradizionalmente hanno sempre venduto soltanto ai produttori di componenti originali (OEM), ora stiano **entrando anche sul mercato post vendita**.

3. L'influenza delle nuove tecnologie

Oggi i clienti cercano anche veicoli capaci di garantire risparmi sui consumi di carburante e riduzione delle emissioni inquinanti e sempre più spesso si indirizzano verso veicoli elettrici a batteria (BEV) e ibridi plug-in (PHEV). Secondo McKinsey, il 2017 è stato il primo anno in cui sono stati venduti **oltre un milione di veicoli elettrici** (EV, una categoria che combina BEV e PHEV). McKinsey continua segnalando che "se la tendenza di crescita attuale sarà confermata, i produttori di veicoli elettrici potrebbero quasi quadruplicare questo risultato entro il 2020, vendendo 4,5 milioni di unità, che costituirebbero il 5% circa del mercato globale di veicoli leggeri".

Forse la maggior parte dei clienti non è ancora completamente pronta per i veicoli a guida autonoma, ma molte aziende - incluse Google®, Mobileye e Groupe PSA - stanno investendo forti somme in attività di R&S relative alle tecnologie per questi tipi di veicoli. Nonostante le incertezze legate all'accoglienza da parte degli utenti e alle normative ancora in divenire, Allied Market Research prevede che **"il mercato globale dei veicoli a guida autonoma varrà 54,23 miliardi di dollari nel 2019 e raggiungerà i 556,67 miliardi di dollari entro il 2026, registrando un CAGR pari al 39,47% dal 2019 al 2026"**.

Non sono soltanto i produttori di componenti originali tradizionali (come BMW®) a investire milioni di dollari nella R&S relativa ai veicoli elettrici e a guida autonoma, ma stanno facendo lo stesso anche le aziende del settore tecnologico (come Nvidia®), i fornitori automobilistici (come Bosch®) e perfino i fornitori di servizi post vendita (come Denso®). Alcuni fornitori (come Delphi Automotive®) e produttori di componenti post vendita (per esempio Continental AG) stanno perfino **scorporando le proprie divisioni dedicate ai veicoli elettrici e a guida autonoma**, creando aziende o consociate indipendenti che possano concentrarsi esclusivamente sulla R&S per questi tipi di veicoli.

Mentre i veicoli elettrici e a guida autonoma riguardano fondamentalmente una tecnologia del (prossimo) futuro, i veicoli connessi fanno invece già completamente parte del presente. Oltre a mantenere i conducenti connessi con informazioni di navigazione in tempo reale, infotainment e interventi di emergenza automatizzati, l'enorme quantità di dati generati dalle auto connesse sta offrendo nuove opportunità alle aziende automobilistiche. McKinsey spiega che le aziende capaci di sfruttare questi dati hanno a disposizione tre opzioni principali per monetizzarli: **“generazione di profitti, riduzione dei costi e potenziamento della sicurezza”**. Tuttavia, McKinsey continua affermando che gli “operatori” di questo segmento di mercato devono ancora capitalizzare completamente i dati di cui dispongono.

In qualsiasi modo le aziende automobilistiche utilizzino questi dati, non possono ignorare le implicazioni che derivano dalla loro raccolta. Non soltanto i produttori e i fornitori devono garantire che la loro **tecnologia sia sicura** e protetta, priva di **punti vulnerabili**, ma devono anche assicurare **il rispetto della privacy** dei clienti, soprattutto dopo l'entrata in vigore del Regolamento generale sulla protezione dei dati (**GDPR**) dell'Unione europea. Ci sono anche dubbi e discussioni su **chi “possieda” effettivamente tutti questi dati** provenienti dai veicoli: è il produttore dei componenti originali (OEM)? O il proprietario del veicolo? Oppure dipende dal tipo di dati?

4. Una forza lavoro dinamica

Fino a poco tempo fa, l'obiettivo principale dei produttori automobilistici era conservare la forza lavoro qualificata necessaria per la produzione. Le trasformazioni tecnologiche non soltanto del settore automobilistico, ma virtualmente di tutto il mondo manifatturiero, hanno aumentato le esigenze di competenze e abilità specializzate, che vanno ben oltre le operazioni di prima linea. Secondo l'agenzia di consulenze Oliver Wyman, **“invece di sostituire semplicemente i lavoratori con robot, le aziende devono aggiornare la forza lavoro esistente affinché sia in grado di eseguire i nuovi compiti digitali”**. “Sotto la superficie si trovano le innovazioni che consentiranno al settore di progredire: big data, analisi avanzate, intelligenza artificiale (IA), procedure di back-office automatizzate e robot per servizi e assistenza”.

Ciò significa che le aziende automobilistiche si trovano sempre più **in competizione con gli altri settori tecnologici** per conquistare un gruppo ristretto di lavoratori altamente qualificati. Per rendere le cose ancora più complicate, anche aziende che non rientrano nel settore automobilistico tradizionale, come Apple® e Google, stanno cercando di assumere gli stessi lavoratori qualificati per le loro divisioni automobilistiche. E competere con aziende che sono viste come “datori di lavoro attraenti e di tendenza” può essere difficile, anche perché il settore automobilistico non viene tradizionalmente considerato tale. Le aziende automobilistiche dovranno combattere una dura battaglia per cambiare questa percezione, se vogliono attirare i lavoratori giusti.

E questo obiettivo è particolarmente importante oggi, perché **“i baby boomer stanno abbandonando tutti i settori, al ritmo di 10.000 pensionamenti al giorno negli Stati Uniti, portando via con sé conoscenze istituzionali e tecniche fondamentali”, come ha rivelato *IndustryWeek***. Così, non soltanto le aziende automobilistiche devono trovare lavoratori qualificati per sostituire quelli che stanno andando in pensione (oltre il 25% dei lavoratori del settore manifatturiero oggi ha più di 55 anni), ma devono anche trovare il modo di proteggere le conoscenze istituzionali dei lavoratori che se ne vanno e renderle disponibili ai nuovi assunti.

Questa nuova forza lavoro - **costituita per lo più dai nati negli anni '80 e '90, i cosiddetti millennial** - si presenta sul posto di lavoro con una serie di aspettative uniche, legate per esempio a benefit flessibili e al riconoscimento di un equilibrio necessario tra lavoro e vita privata. Disporre di una forza lavoro formata prevalentemente da millennial può influenzare anche le decisioni aziendali. Per esempio, il World Economic Fund afferma che **“i millennial fanno parte di una generazione che vede nei cambiamenti climatici e nei conflitti i problemi più gravi da affrontare”**.

Come responsabile dell'emissione di una **parte significativa di gas serra**, il settore automobilistico deve assicurare la sua forza lavoro per quanto concerne la carbon footprint dei suoi processi produttivi e dei suoi prodotti.

I millennial, infine, desiderano lavorare in un ambiente tecnologicamente all'avanguardia. Secondo *Forbes*, **“per attirare e fidelizzare i talenti, le aziende devono adeguare la loro cultura per accogliere l'approccio progressista e basato sulla tecnologia tipico dei millennial, ma anche delle generazioni che seguiranno”**. *Forbes* individua quattro aree tecnologiche su cui le aziende dovrebbero concentrarsi: formazione (e-learning), comunicazioni (social network, instant messaging, blog ecc.), intelligenza artificiale (automazione delle operazioni ordinarie e di routine) e gestione dei progetti (strumenti interconnessi).

Trovare lavoratori qualificati nel settore automobilistico non è mai stato facile, ma queste tendenze suggeriscono che diventerà ancora più difficile.

5. L'ecosistema automobilistico

Tutti e quattro gli aspetti delineati in precedenza (crescente volatilità globale, cambiamento del comportamento dei clienti, evoluzione delle esperienze dei veicoli e forza lavoro dinamica) influenzano profondamente l'ecosistema automobilistico. Per quanto riguarda la crescente volatilità, l'impatto potenziale dei dazi doganali sul costo dei veicoli dipende in gran parte dal luogo da cui provengono i componenti. Di conseguenza, mentre il settore cerca di mitigare l'impatto dei dazi, i fornitori potrebbero decidere di trasferire parti importanti della loro produzione in altri paesi.

La trasformazione delle modalità di possesso dei veicoli e la crescente richiesta di personalizzazione potrebbero portare a un numero minore di veicoli prodotti e acquistati. Questo a sua volta potrebbe **influire sul comparto post vendita**. Meno veicoli sulle strade potrebbe significare meno richiesta di parti e componenti nel post vendita. Oppure, al contrario, meno veicoli sulle strade potrebbe significare anche veicoli più vecchi che potrebbero far aumentare la richiesta di parti di ricambio e componenti post vendita per mantenersi funzionanti.

Nel frattempo, le modifiche apportate alla progettazione dei nuovi veicoli potrebbero influire direttamente sulla supply chain produttiva del settore automobilistico. Per esempio, la rapidissima crescita della domanda di veicoli elettrici sta causando un incremento delle richieste di batterie agli ioni di litio. Anche se l'equilibrio tra l'offerta e la domanda di litio è in **discussione**, l'opinione generale è che **i prezzi del litio continueranno ad aumentare**.

Per quanto concerne invece le lacune di conoscenze e competenze nel settore, le aziende dovranno continuare a cercare lavoratori qualificati. Questo è un problema particolarmente sentito negli Stati Uniti, dove si riscontra una **carenza** di lavoratori dotati di competenze scientifiche, tecnologiche, ingegneristiche e matematiche (STEM). A questo si aggiunge il fatto che, se un produttore decide di spostare le sue attività produttive all'estero per evitare i dazi, dovrà fare i conti con probabili abbandoni da parte del personale. Non è ancora chiaro in che misura le aziende saranno disposte a mandare i propri lavoratori all'estero, né quanto questi lavoratori saranno disponibili a trasferirsi.

Tutto questo si sta verificando in un mercato che ha visto un continuo **consolidamento** delle supply chain automobilistiche, tramite fusioni e acquisizioni, ma anche lo scorporo di divisioni affinché potessero dedicarsi specificamente a tecnologie di nicchia. Stiamo parlando di cambiamenti radicali accaduti in un periodo di tempo molto breve.

Per ridurre il rischio che le supply chain siano danneggiate da questi cambiamenti, i produttori devono disporre di un'eccellente visibilità della propria supply chain. Questo include poter contare sulla disponibilità di più fornitori, in particolare quando un produttore acquista un determinato componente da un solo fornitore. I produttori devono anche essere in grado di trovare nuovi fornitori rapidamente, in modo da riuscire a reagire ai cambiamenti del mercato riducendo al minimo l'impatto sulla produzione. E grazie alla capacità di analizzare i dati sull'ecosistema, i produttori possono assicurarsi margini più elevati e maggiore redditività.

Prepara la tua azienda

Sono ancora molti gli scenari ipotetici e le incertezze relative alla direzione che sta prendendo il settore automobilistico. Alcuni di questi scenari riguarderanno un arco temporale di alcuni anni, per esempio il futuro dei veicoli elettrici e a guida autonoma. Altri scenari possono avere ripercussioni immediate, per esempio un'eventuale escalation che può portare a una guerra commerciale. I produttori e fornitori migliori del settore automobilistico devono mantenersi al passo con le tendenze e le sfide del mercato e devono assicurarsi di essere pronti a reagire a qualsiasi evenienza.

Per saperne di più >



Infor sviluppa business software nel cloud per settori specifici. Con 17.000 dipendenti e oltre 68.000 clienti in più di 170 paesi, il software Infor è progettato per il progresso. Per saperne di più visita infor.com.

Seguici:   