

Corso di laurea in *Strategic Management*

Dipartimento di *Impresa e Management*  
Cattedra di *Management delle Imprese Internazionali*

# Strategie d'ingresso dei marchi cinesi dell'auto nel mercato italiano ed europeo

Prof. Caroli Matteo Giuliano

---

RELATORE

Prof. Majocchi Antonio

---

CORRELATORE

Sofia Procucci

Matr.751531

---

CANDIDATO



## INDICE

<b>Introduzione</b>	<b>4</b>
L'industria automobilistica globale	4
La Global Value Chain del settore automobilistico	9
<b>CAPITOLO 1 – L'industria automobilistica cinese</b>	<b>11</b>
1.1 Contesto e dimensioni	11
1.2. Sviluppo ed evoluzione: Il ruolo dello Stato e l'azione strategica delle Joint Ventures	13
1.3 The Auto Industry Adjustment and Revitalization Plan: Introduzione ai New Energy Vehicles	17
1.4 Motivazioni strategiche d'entrata nel mercato europeo	23
1.5 SINTESI	31
<b>CAPITOLO 2 - L'industria automobilistica europea e italiana come mercato target</b>	<b>33</b>
2.1 Il panorama dell'industria automobilistica europea	33
2.2 Analisi SWOT dell'industria automobilistica europea	39
2.3 Il mercato europeo e italiano: dimensioni e immatricolazioni	40
2.4 Analisi interscambio commerciale	51
2.5 SINTESI	58
<b>CAPITOLO 3 - Strategie d'ingresso dei marchi cinesi dell'auto nel mercato italiano ed europeo</b>	<b>63</b>
3.1 Obiettivi, domanda di ricerca e metodologia utilizzata	63
3.2 I marchi e le strategie d'entrata nel mercato	65
3.3 Business Model	87
3.4 Analisi Business Model	89
3.5 RISULTATI	126
3.7 SINTESI	139
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>149</b>
<b>FONTI</b>	<b>154</b>

## **Prefazione**

Il presente elaborato di ricerca si propone di delineare una panoramica sul fenomeno evolutivo che sta attraversando l'industria automobilistica dove Cina ed Europa emergono come i principali protagonisti.

L'industria automobilistica sta attualmente affrontando una serie di cambiamenti radicali che hanno un impatto su tutti gli aspetti dell'ecosistema della mobilità, compresi la produzione, le vendite e gli attori chiave coinvolti. Questa trasformazione è guidata da una combinazione di fattori che spaziano dalla pandemia globale ai conflitti geopolitici e alla carenza di semiconduttori, che hanno influenzato il settore manifatturiero su scala mondiale.

In questo contesto dinamico e incerto, è interessante notare come la Cina sia emersa come protagonista fondamentale, diventando il principale produttore di autoveicoli; mentre al contempo l'Unione Europea abbia affrontato rallentamenti, spinti principalmente dalla complessità della pandemia. Tuttavia, emerge un elemento chiave che sta ridefinendo il settore, ossia il fenomeno dell'elettrificazione dei veicoli. La transizione verso l'adozione di veicoli elettrici sta rivoluzionando il panorama automobilistico, influenzando profondamente la dinamica produttiva e le preferenze dei consumatori. La Cina ha assunto un ruolo di primo piano, affermandosi come leader nella produzione dei cosiddetti *New Energy Vehicles*, mentre l'Europa sta assistendo a una crescita costante nella quota di vendite di auto elettrificate, spinta anche da una maggiore consapevolezza delle problematiche legate al cambiamento climatico.

In questa cornice, la Cina sta cercando attivamente di espandere la propria presenza nel mercato europeo, riconoscendo l'Europa come un mercato strategico per i veicoli elettrici. Inoltre, è evidente che la crescente consapevolezza dei cambiamenti climatici stia influenzando in modo significativo la direzione dell'industria automobilistica sia in Europa che in Cina. Entrambi i paesi stanno intraprendendo piani di transizione verso i veicoli elettrici, riconoscendo l'importanza di ridurre le emissioni e affrontare le sfide ambientali. Questi sforzi riflettono l'impegno verso un futuro più sostenibile e contribuiscono alla ridefinizione dell'industria automobilistica globale. La Cina e l'Europa stanno emergendo come protagonisti chiave in questo scenario, ciascuno con le proprie strategie e approcci.

Pertanto, l'industria automobilistica sta attraversando una fase di profondo cambiamento, guidata da una serie di fattori come la pandemia, i conflitti geopolitici, la carenza di semiconduttori e l'attenzione crescente al cambiamento climatico. Questi fattori stanno spingendo sia la Cina che l'Europa verso l'adozione di veicoli elettrici e stanno portando la Cina a cercare di entrare nel mercato europeo, contribuendo così alla trasformazione dell'intero ecosistema dell'industria automobilistica globale.

L'elaborato è finalizzato a studiare tale fenomeno, analizzando nel dettaglio le azioni strategiche attuate nel corso del tempo dagli attori cinesi nel territorio europeo e la definizione e manifestazione di queste in un *Business Model* per generare e acquisire valore all'interno del mercato.

Il **primo capitolo** dell'elaborato si dedica a esaminare in maniera approfondita l'evoluzione dell'industria automobilistica cinese, analizzando i fattori di contesto che sono risultati determinanti nella crescita del settore. Nel processo evolutivo che portato la Cina a diventare il principale produttore a livello globale, la promozione dell'innovazione tecnologica ha rappresentato una componente cruciale. Nel dettaglio il paese asiatico ha individuato come opportunità chiave la categoria dei veicoli elettrici. Pertanto, si è cercato di cogliere il cambiamento e le azioni strategiche implementate che hanno reso il paese leader in questa tecnologia.

Un ulteriore aspetto analizzato riguarda le fonti di vantaggio competitivo della Cina rispetto all'Europa. L'approfondimento cerca di identificare i fattori determinanti che hanno spinto gli attori cinesi ad individuare il territorio europeo come mercato target e panorama in cui poter sviluppare ed espandere i propri veicoli elettrici.

Successivamente nel **secondo capitolo** vengono presentati il contesto e le dimensioni dell'industria automobilistica europea ed italiana in relazione alle trasformazioni che stanno radicalmente cambiando il settore. Con l'obiettivo di comprendere le dinamiche che collegano l'Europa alla Cina, vengono messi alla luce i punti di forza, di debolezza e le minacce presenti nel mercato automobilistico europeo che lo rendendo un'attrattiva cruciale per il paese asiatico, ma anche le opportunità che vi possono essere dalla combinazione data dai rapporti con la Cina. Lo studio effettuerà un'analisi sull'interscambio commerciale tra Cina ed Europa e tra Cina ed Italia, mettendo in luce i valori quantitativi degli autoveicoli prodotti in Cina e successivamente commercializzati nel mercato europeo. L'analisi effettuata risulterà necessaria per comprendere i fattori che hanno determinato l'ingresso degli attori cinesi e le diverse modalità applicate nel panorama europeo.

Le panoramiche sui contesti dei due attori sono strumentali per raggiungere l'obiettivo della ricerca. Nel dettaglio l'elaborato vuole esaminare come i marchi cinesi si sono insediati nel territorio europeo e la loro posizione all'interno del mercato, tematiche che verranno affrontate **nell'ultimo capitolo**. La ricerca si pone due quesiti principali, affrontati con la combinazione sinergica di due strumenti analitici. In primo luogo, vengono esaminate le strategie d'ingresso utilizzate dai produttori cinesi per penetrare nel mercato europeo e italiano, valutando l'impatto sul posizionamento nel mercato e sulla distribuzione nel territorio. S'intende comprendere come tali strategie influenzino le opportunità competitive e come gli obiettivi di mercato guidino le scelte strategiche. La seconda analisi effettuata si focalizza sui *business model* dei marchi cinesi e di quelli europei legati alla Cina. Attraverso l'applicazione del Business Model Canvas su un campione di marchi, si mira a identificare le convergenze e le differenze nel posizionamento di mercato degli attori cinesi. La combinazione interdependente delle due analisi offre una panoramica completa dell'industria automobilistica cinese in Europa, fornendo molteplici prospettive per interpretare le dinamiche strategiche all'interno del contesto globale del settore automobilistico.

## Introduzione

### L'industria automobilistica globale

L'industria automobilistica sta attraversando una fase di cambiamenti radicali che coinvolgono l'intero ecosistema della mobilità. La trasformazione non è limitata allo sviluppo del prodotto, ma impatta anche diversi aspetti del settore, gli attori e le relazioni che costituiscono la catena del valore. Fondamentale risulta osservare le dimensioni e le caratteristiche distintive dell'industria e del valore che essa crea a livello globale, associati alle tendenze dirompenti che stanno dominando questa fase storica, con l'auto elettrica come protagonista principale. In questa sezione verranno quindi introdotte le dimensioni del mercato globale in termini di domanda, vendite ed immatricolazioni con particolare attenzione ai principali attori in gioco, ovvero Cina ed Europa. L'industria automobilistica rappresenta uno dei settori più rilevanti all'interno del panorama globale. Il fatturato dell'industria manifatturiera automobilistica nel 2022 ha raggiunto il valore di 2,86 trilioni di dollari con 67,2 milioni di auto vendute a livello globale. Il settore manifatturiero automobilistico globale è dominato dalla produzione di veicoli, costituendo il segmento di maggior rilievo e contribuendo al 46,3% del volume complessivo dell'industria.<sup>1</sup>

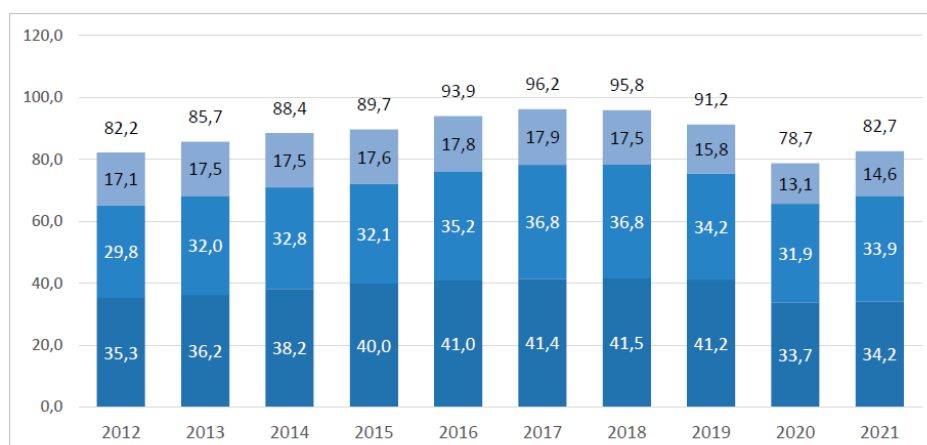
Diversi sono i fattori e gli attori che coinvolgono ed influenzano l'andamento del settore automobilistico. Nel corso degli ultimi anni, il contesto economico, sociale e politico globale si è caratterizzato da una serie di avvenimenti che hanno influenzato negativamente il settore automobilistico, provocando un'interruzione della produzione ed una diminuzione della domanda. La pandemia da Covid-19, il conflitto russo-ucraino e la carenza delle forniture dei semiconduttori ne sono la causa principale.

Come dimostrato dagli studi condotti dall'Associazione Nazionale della Filiera dell'Industria Automobilistica (ANFIA), la domanda mondiale di autoveicoli nel biennio 2019-2020 ha registrato un calo, del -14% passando da 91,2 mln a 78,7 milioni di unità vendute. Nel medesimo periodo anche la produzione ha risentito di una decrescita, del -16%, che ha ridotto il volume di unità dal 92,1 milioni a 77,71 milioni.

---

<sup>1</sup> Fonte: Marketline <https://new.marketline.com/HomePage/Home>.

## Domanda mondiale di autoveicoli per macro-area economica, in mln di unità



Fonte: ANFIA – Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2022

I dati mostrano come solo nel 2021 ci sia una ripresa generale nel mercato, che tuttavia risulta più celere per le vendite, mentre la produzione in quanto colpita da una carenza nell’approvvigionamento di semiconduttori risulta più rallentata. Le vendite nel 2021 aumentano del 5% rispetto al 2020, diversamente invece della produzione che si limita ad una crescita del 3,1%. Tuttavia, i valori raggiunti nel 2021 risultano ancora inferiori ai livelli che caratterizzavano il periodo pre-pandemico (2019); produzione e vendite presentano una diminuzione rispettivamente del (-) 13,1% e (-) 9,4%.

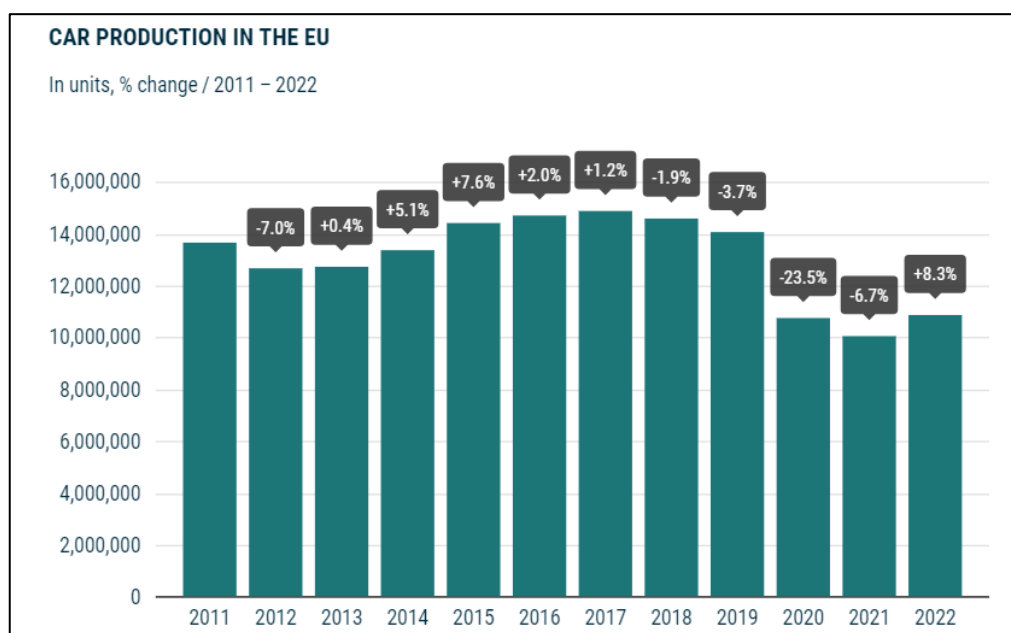
Tra i veicoli a motore, le autovetture rappresentano la categoria con la maggior quota di vendite. Nel 2022, le vendite di autovetture hanno raggiunto circa il 70% delle vendite totali.

Secondo i dati dell’Associazione dei Costruttori Europei di Automobili (ACEA), nel 2022 sono state prodotte a livello globale 68.161.802 autovetture<sup>2</sup>, registrando così un aumento del 7,9% su base annua. Le vendite globali si sono attestate a 66.202.652 unità, sostanzialmente sullo stesso livello del 2021. Tali valori risultano ancora inferiori a quelli del periodo pandemico (-7,6% per la produzione e -11,6% per le vendite): nel 2019 le autovetture prodotte a livello globale erano 73.811.205, mentre le vetture vendute ammontavano a 74.897.059.

<sup>2</sup> Dati riferiti al mercato delle “passenger cars”, ovvero le vetture private, con l’esclusione quindi dei veicoli commerciali.

La Cina rappresenta il più grande mercato al mondo di auto, per produzione e vendite. Nel 2022 ha prodotto più di 27 milioni di autoveicoli, contribuendo per il 34% alla produzione globale totale. La produzione di autovetture è aumentata dell'11% rispetto al 2021 con 23,86 milioni di unità mentre le vendite sono cresciute del 9,70% rispetto all'anno precedente con 23,5 milioni di unità. Nonostante il periodo di recessione iniziato nel 2018, la Cina riacquista i valori di produzione del 2019, già nel 2021 con una crescita del 7%; nel 2022 viene riconfermata la crescita con un aumento della produzione dell'11%.

Nel 2022 l'Unione Europea ha contribuito a produrre il 15,8% delle autovetture globali, affermandosi come secondo produttore al mondo dopo la Cina. Nel panorama europeo il rallentamento della produzione dovuto alla pandemia da Covid-19 e alla carenza di chip ha raggiunto il massimo picco nel 2020 con una diminuzione del (-) 23,5%. La produzione è tornata a crescere nel 2022 con un incremento dell'8,3% ma a differenza della Cina i valori non hanno ancora eguagliato quelli pre-pandemici.



Fonte: ACEA

Per quanto riguarda le immatricolazioni europee (Ue+Efta+Uk), nel 2020 si è assistito ad un calo del 24,3% rispetto al 2019. La discesa è durata anche negli anni successivi, con una flessione dell'1,4% nel 2021 e del 4% nel 2022. Per la ripresa si è dovuto aspettare il 2023, con le immatricolazioni cresciute del 17,2% nel primo quadrimestre.



### Immatricolazioni europee (Ue+Efta+Uk)

volumi	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Autovetture	12,57	12,35	13,03	14,23	15,16	15,64	15,63	15,80	11,96	11,78
Veicoli Comm. & Ind.	1,78	1,80	1,93	2,17	2,42	2,49	2,57	2,63	2,12	2,35
<b>Totale</b>	<b>14,35</b>	<b>14,14</b>	<b>14,96</b>	<b>16,40</b>	<b>17,58</b>	<b>18,13</b>	<b>18,20</b>	<b>18,43</b>	<b>14,08</b>	<b>14,13</b>
var.%	12/11	13/12	14/13	15/14	16/15	17/16	18/17	19/18	20/19	21/20
Autovetture	-7,9	-1,8	5,5	9,2	6,6	3,1	-0,0	1,0	-24,3	-1,4
Veicoli Comm. & Ind.	-11,9	0,8	7,4	12,6	11,4	3,1	3,2	2,4	-19,4	10,7
<b>Totale</b>	<b>-8,4</b>	<b>-1,5</b>	<b>5,8</b>	<b>9,7</b>	<b>7,2</b>	<b>3,1</b>	<b>0,4</b>	<b>1,2</b>	<b>-23,6</b>	<b>0,4</b>

Fonte: ANFIA – Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2022

### Immatricolazioni europee (Ue+Efta+Uk)

	2023 (Gen – Apr)	2022 (Gen – Apr)	Var % 2023-2022
Autovetture	4.201.918	3.585.944	17,2

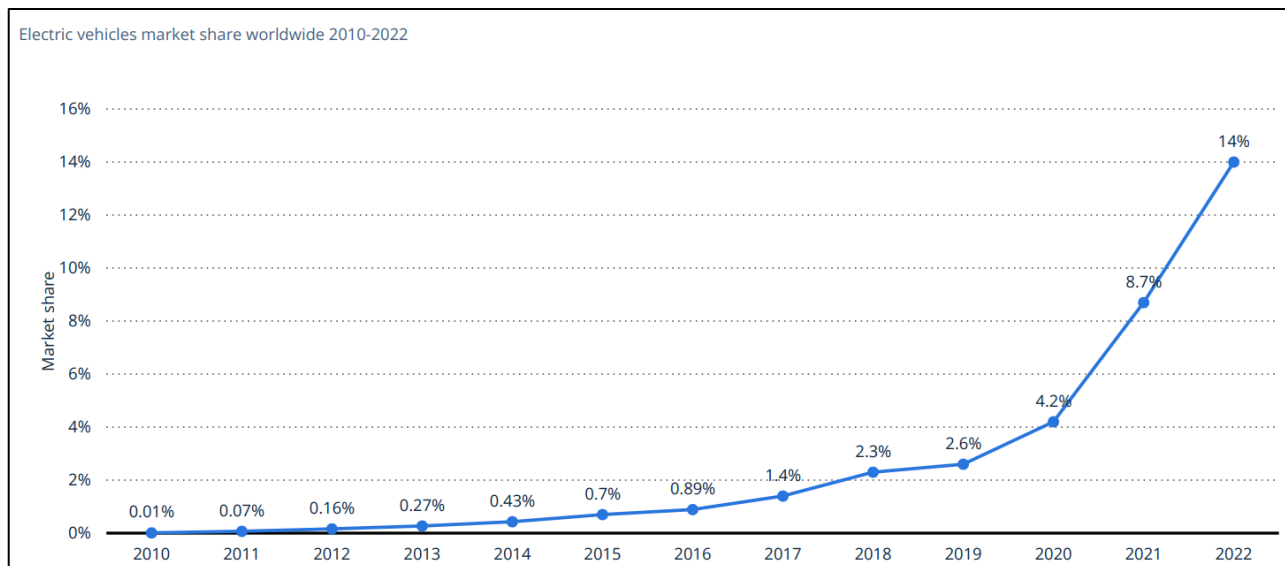
Fonte: Elaborazione dati ANFIA – Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2022

Guardando all'Italia, nel 2022 le immatricolazioni sono arrivate a 1.335.487 di unità, registrando una variazione negativa del 9,5% rispetto alle 1.475.411 di unità del 2021. Analogamente al contesto europeo, i primi cinque mesi del 2023 mostrano una ripresa nelle immatricolazioni, con una crescita del 26,1% ed un volume di 702.339 unità immatricolate.

L'emergenza del cambiamento climatico ha portato gli attori politici di diversi paesi a modificare le strategie politiche industriali, ponendo come principale obiettivo la tutela dell'ambiente. All'interno del panorama globale, l'evento che ha segnato un passaggio decisivo nelle azioni politiche è stato nel dicembre del 2015 con l'Accordo di Parigi, stipulato dagli Stati membri della Convenzione delle Nazioni Unite. Tramite questo trattato internazionale, si è riconosciuto il cambiamento climatico come una vera e propria emergenza, ponendosi come obiettivo di lungo termine una limitazione del riscaldamento globale, attraverso piani d'azione periodici e una trasparente collaborazione tra i paesi membri.

Sia Europa che Cina, hanno mostrato una concreta risposta alla problematica in questione, tramite la definizione di piani strategici indirizzati; l'Europa con l'emanazione del Green Deal nel 2019 e la Cina con l'introduzione ai *New Energy Vehicles* nel programma governativo del 2009. Il mercato delle auto elettriche sta così crescendo rapidamente. Grazie agli ingenti finanziamenti di istituzioni e governi in ricerca e sviluppo

a favore dell'adozione di auto elettriche, a partire dal 2017 le vendite a livello globale sono cresciute costantemente. In sei anni la quota di mercato delle auto elettriche sul totale delle vendite è passata da poco più dell'1% al 14% nel 2022.



Fonte: Statista

Per quanto riguarda la Cina nel 2021 si è posizionata come leader mondiale nella produzione di quelli che definisce i *New Energy Vehicles*, termine che comprende i veicoli ibridi plug-in (PHEV), i veicoli elettrici alimentati a batteria (BEV), e i veicoli elettrici a celle a combustibile (FCEV) alimentati a idrogeno. Ha raggiunto il 56% della quota di mercato mondiale con un volume di 3,3 milioni di autovetture prodotte (2021). Nel 2022 la produzione ha raggiunto 6,7 milioni di unità con **una crescita del 97,8 % rispetto al 2021<sup>3</sup>**. I primi cinque mesi del 2023 prospettano un'ulteriore crescita nella produzione, in quanto presentano un incremento del 45% con 2,8 milioni di unità prodotte, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente che presentava invece un volume di 1,9 milioni di unità. Nel 2022 la quota di vendite dei veicoli elettrici sul totale ha rappresentato il 21,4%.

Nel 2022 in Europa (Ue+Efta+Uk) le immatricolazioni di vetture elettriche sono cresciute del 29,3%, passando da 1,21 milioni di unità a 1,57 milioni. Lo share delle auto a zero emissioni è quindi passato dal 10% al 14%. Per quanto riguarda la situazione attuale, nel primo semestre del 2023 le immatricolazioni delle vetture elettriche hanno registrato una crescita del 45%, superiore a quella dell'anno precedente, con un volume di

<sup>3</sup> Elaborazione dati pubblicati da China Association of Automobile Manufacturers, <http://en.caam.org.cn/Index/show/catid/59/id/1890.html>

938.912 unità immatricolate. Osservando solo l'Italia, nel 2022 le immatricolazioni di auto elettriche sono diminuite del 26,7%, per un totale di 49.536 unità, pari a uno share del 3,7% delle immatricolazioni totali. Tuttavia, tra gennaio e maggio del 2023 le immatricolazioni riscontrano un incremento del 41% rispetto al 2022, con un volume di 26.667 unità.

### **La Global Value Chain del settore automobilistico**

L'industria automobilistica è caratterizzata da un insieme complesso di attività manifatturiere svolte da molteplici attori. Nel corso del tempo la filiera ha subito profondi cambiamenti; secondo la letteratura (Volpato G., Zirpoli F, 2011), gli attori chiave che possiedono il controllo di tutta la catena del valore sono i produttori di componentistica originale OEM (*Original Equipment Manufacturer*), che si occupano dell'assemblaggio finale di autovetture o veicoli commerciali, a seconda della differente specializzazione. Per quanto riguarda la produzione della componentistica, questa è affidata ai *component supplier* (Cs), che a loro volta si suddividono in diversi livelli a seconda del livello tecnologico e valore unitario del prodotto. Pertanto, si identificano come i fornitori di primo livello (*first tier supplier*), i produttori di componenti altamente tecnologici e caratterizzati da un elevato valore intrinseco. A monte delle attività svolte dai fornitori di primo livello e dagli OEM si trovano i produttori di materie prime, ovvero dell'input che verrà poi introdotto nel processo di produzione. Infine, a valle della filiera avviene l'attività di commercio dei prodotti finiti nuovi o usati da parte di concessionari o salonisti, e l'insieme di tutte quelle operazioni finalizzate al mantenimento di questi o al ricambio della componentistica. Negli ultimi 25-30 anni, l'assetto organizzativo dell'industria automobilistica ha subito un processo d'internazionalizzazione; per poter comprendere le dinamiche del cambiamento, risulta fondamentale e necessario analizzare la catena del valore globale, in quanto rappresenta l'aspetto caratterizzante che guida la riorganizzazione internazionale.

Secondo le ricerche condotte da alcuni studiosi (Sturgeon T., Van Biesebroeck J. e Gereffi G, 2008), la *Global Value chain* individua tre aspetti rilevanti di un'industria, applicabili a qualunque settore. Innanzitutto, la collocazione geografica delle attività *core* svolte dall'industria e la modalità con cui queste sono legate tra di loro; la tipologia di legami che sono instaurati tra i diversi attori della filiera e la modalità attraverso cui i rapporti vengono gestiti ed infine la presenza ed influenza degli attori istituzionali con l'intera organizzazione commerciale delle imprese. Il processo d'internazionalizzazione dell'industria automobilistica ha guidato le imprese nazionali, verso un'integrazione globale, tuttavia, vi sono una serie di fattori che differenziano e distinguono la catena del valore globale dell'industria automobilistica dalle altre.

Innanzitutto, ciò che rende l'industria automobilistica globale è il rapporto tra le case automobilistiche (OEM) e i fornitori di primo livello. L'espansione del mercato su scala globale e lo sviluppo di alcune componenti

modulari, hanno permesso ai fornitori di acquisire maggiori competenze e conoscenze, potendo nel tempo specializzarsi. Inoltre, l'aumento della loro presenza sul territorio tramite la collaborazione con aziende complementari, ha consolidato la loro posizione nella filiera produttiva. Lo sviluppo di una capacità di produzione in grado di fornire interi componenti strutturate e complesse, ha spinto i produttori nazionali a esternalizzare l'approvvigionamento e la produzione di alcuni elementi ai *component suppliers*. Per poter far fronte ad elevati livelli di produzione mantenendo i costi limitati, e sfruttare quindi economie di scala in paesi emergenti aventi un basso costo della manodopera, è emersa la necessità da parte dei produttori, di centralizzare l'approvvigionamento. Pertanto, le pressioni delle case automobilistiche hanno spinto i fornitori a integrare le loro attività in un numero di centri limitato, creando dei rapporti di acquisto e fornitura su scala globale. Di fatto, uno degli obiettivi principali della riorganizzazione internazionale è il raggiungimento di un'efficienza complessiva, su scala internazionale che si può ottenere tramite la localizzazione in aree geografiche che offrono migliori condizioni di efficienza di costo e produzione per la realizzazione di quell'attività produttiva.

Tuttavia, l'aumento della complessità tecnologica e meccanica dei prodotti, l'elevato livello d'integrazione della componentistica, e l'influenza politica hanno portato alla creazione di un sistema di produzione localizzato regionalmente, in prossimità dei mercati finali.

A livello regionale o nazionale, vengono quindi prodotte le componenti più pesanti e, attraverso il metodo del *just in time*, le parti maggiormente specifiche del prodotto, per andare in contro ad un mercato sempre più dinamico, caratterizzato da una domanda eterogenea e da un breve ciclo di vita del prodotto che necessita di una continua innovazione. Un assetto regionale della produzione permette un radicamento nei diversi contesti geografici, sociali e di mercato sviluppando sensibilità e capacità d'integrazione con gli attori locali.

Le componenti modulari e leggere sono invece realizzate dai *first tier supplier* in impianti centralizzati, per poter garantire una fornitura tempestiva su scala globale e semplificare la collaborazione con le case automobilistiche. Pertanto, tutte le fasi a monte della catena del valore come progettazione e sviluppo sono gestite e organizzate a livello globale dagli OEM, che possiedono il controllo della catena del valore. Le fasi a valle come, produzione e assemblaggio finale risultano invece co-localizzate in prossimità del cliente finale per sfruttare strategicamente le strutture di montaggio specifiche di ogni modello e sono progettate con competenze e conoscenze distintive che caratterizzano ogni OEM. Infine, le fasi di assemblaggio e design sono il risultato di un insieme attività specializzate organizzate in cluster a seconda della tipologia di componente o delle fasi che caratterizzano la produzione. Pertanto, alla base della *global value chain* dell'industria automobilistica vi è un'integrazione globale nelle relazioni tra fornitori di primo livello e produttori di componentistica originale, che caratterizza le fasi di progettazione e sviluppo dei prodotti.

Tuttavia, a differenza di altre industrie manifatturiere ad alto consumo, come elettronica e abbigliamento, il sistema produttivo dominante non risulta essere integrato a livello globale ma regionale o nazionale. Lo scambio di componenti specifiche e prodotti finiti è intra-regionale. La *global value chain* dell'industria automobilistica si presenta come una struttura organizzata e gestita da relazioni globali tra le case automobilistiche e i fornitori, al cui interno risultano nidificate le catene del valore regionali e nazionali, che a loro volta si dividono in cluster locali a seconda dalla specializzazione delle attività.

## **CAPITOLO 1 – L'industria automobilistica cinese**

### **1.1 Contesto e dimensioni**

Negli ultimi anni l'economia cinese si è sviluppata in maniera rapida ed esponenziale.

Secondo i dati riportati dall'Associazione europea dei Costruttori di Automobili (ACEA), il mercato cinese delle auto si conferma essere il più grande al mondo in termini di produzione ma anche di vendite. Nel corso del 2022 le vendite di autoveicoli sono arrivate a oltre le 26 milioni di unità su una produzione di poco più di 27 milioni di unità. La Cina ha contribuito per il 34% alla produzione globale di autoveicoli, guadagnandosi il primo posto come produttore al mondo di autoveicoli.

#### *Motor Vehicles Production*

<b>Country/Region</b>	<b>Cars and Commercial Vehicles (units)</b>
China	27.020.615
Usa	10.060.339
Japan	7.835.519
India	5.456.857
South Korea	3.757.049
Germany	3.677.820

*Fonte: OICA – International Organization of Motor Vehicle Manufacturers*

Nel dettaglio, nel 2022 la produzione di autovetture ha riscontrato un aumento dell'11% rispetto al 2021, passando da un valore di più di 21 milioni a 23 milioni. Nel primo semestre del 2023 la Cina ha prodotto oltre 11 milioni di unità di autoveicoli, con un incremento mensile del 10,4%.

## Passenger Car Production

2021	2022	Variazione 2021-2022	2023 (Gen-Giu)
21.444.743	23.836.083	11%	11.281.000

Fonte: OICA – International Organization of Motor Vehicle Manufacturers

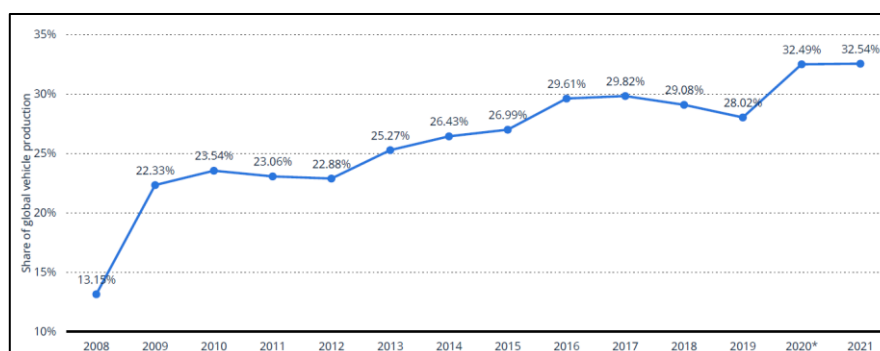
Le vendite tra il 2021 e il 2022 hanno subito un aumento poco più limitato rispetto alla produzione, ovvero quasi del 10%.

## Passenger Car Sales

2021	2022	Variazione 2021-2022	2023 (Gen – Giu)
21.480.200	23.560.300	9,70%	11.268.000

Fonte: OICA – International Organization of Motor Vehicle Manufacturers

Pertanto, si può constatare che nel biennio 2022-2021 produzione e vendite seguano all'incirca lo stesso andamento. La sua posizione da leader a livello mondiale si afferma a partire dal 2009. Inoltre, in 10 anni, grazie ad uno sviluppo incessante è riuscita a passare da una quota di mercato di produzione di circa il 22% all'attuale 33% (2022). Nonostante dal 2018 la produzione risenta di un declino che viene accentuato con la pandemia da Covid-19 e che diminuisce i valori delle quote di mercato al 28% sulla produzione globale, nel 2020 si registra una crescita importante che porta le quote al 32,54% sul totale della produzione globale. Nel 2022 si riconferma una crescita della produzione e un incremento del 3,6% dell'industria.



Fonte: Statista

## 1.2. Sviluppo ed evoluzione: Il ruolo dello Stato e l'azione strategica delle Joint Ventures

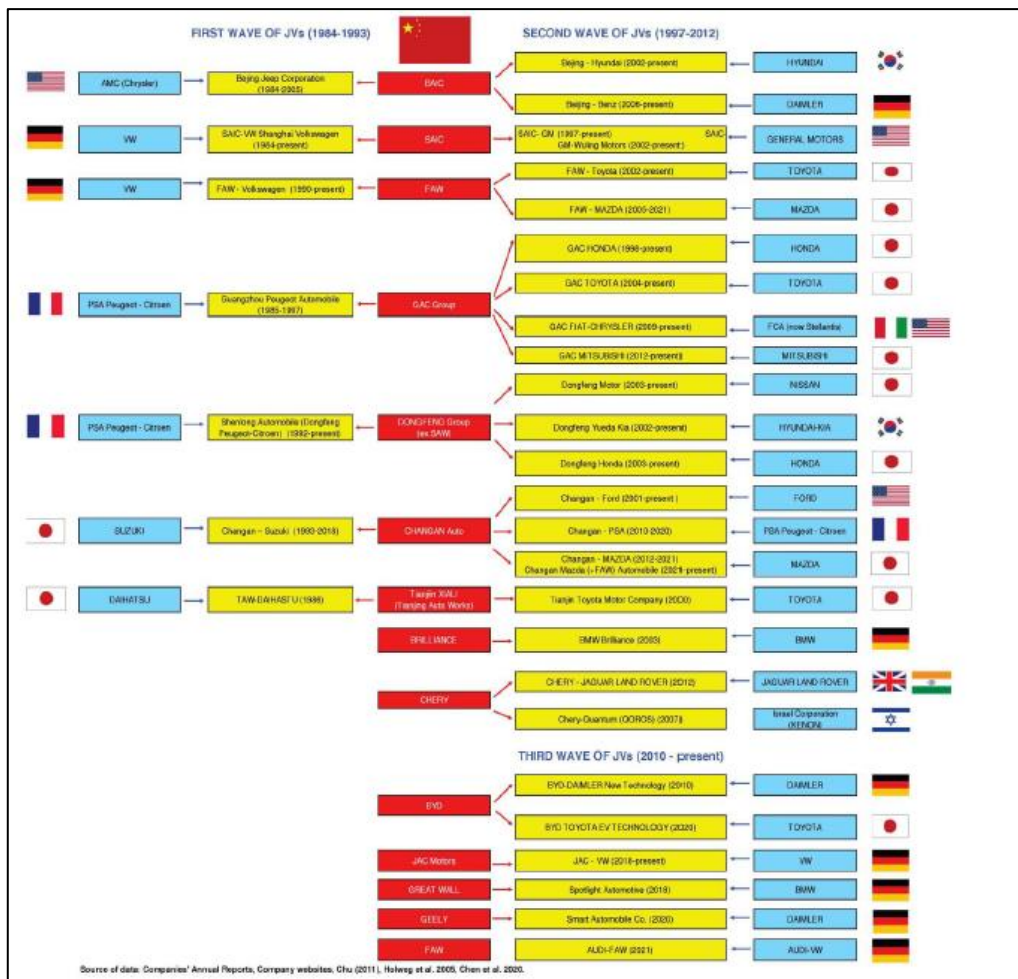
Lo sviluppo dell'industria automobilistica cinese ed il successivo decollo all'interno del panorama globale sono avvenuti recentemente, a partire dagli anni '80. Inizialmente l'industria era caratterizzata principalmente dall'assemblaggio di veicoli pesanti. Alle origini l'industria era arretrata da punto di vista tecnologico, la produzione inefficiente e scarsa, la domanda interna di autoveicoli da parte dei privati era quasi inesistente e quella presente soddisfatta dalle importazioni.

L'intervento statale si è rivelato cruciale per l'avvio del settore verso un processo di progressione che ha portato la Cina ad evolvere da un punto di vista sociale, economico e tecnologico, guadagnandosi una posizione da leader a livello internazionale. La svolta nell'economia di mercato è avvenuta con l'adozione di piani governativi mirati, detti Piani Quinquennali, ovvero dei veri e propri programmi di politica industriale. Solo nel 1986 con l'emanazione del Settimo Piano Quinquennale l'industria automobilistica viene considerata un pilastro per lo sviluppo economico del paese.

La crescita dell'industria è segnata da due fasi, distinte principalmente da due visioni governative differenti. Una prima fase caratterizzata da una politica industriale che si è posta come obiettivo predominante quello di far evolvere l'industria interna da un punto di vista tecnologico aprendosi al mercato internazionale. La seconda invece, determinata dal cosiddetto "The Auto Industry Adjustment and Revitalization Plan", ha segnato un cambiamento radicale per l'industria cinese con l'introduzione dei New Energy Vehicles (NEV).

La prima fase si sviluppa verso la fine degli anni '80 con l'emanazione del Settimo Piano Quinquennale. L'azione strategica prevista dal governo è stata quella di promuovere la creazione di *joint ventures* tra le aziende native cinesi e i produttori stranieri.

L'obiettivo principale era quello di acquisire conoscenze e competenze (know-how) dalla *parent company* tramite la condivisione di stabilimenti produttivi e allo stesso tempo preservare e mantenere la propria posizione, quindi il controllo del mercato interno. Pertanto, il governo cinese ha imposto agli OEM stranieri il limite di una quota azionaria al 50%. Una forma di joint venture verticale in cui i produttori stranieri avrebbero apportato capacità produttiva e competenze di prodotto, mentre le aziende cinesi potevano fornire una conoscenza del mercato locale e la disponibilità della rete distributiva.



Inizialmente le prime joint ventures attuate, hanno visto coinvolte solamente gruppi d'impresa di proprietà dello Stato (SOE – *State-owned enterprises*), selezionate a seconda delle dimensioni:

- FAW, SAIC-Dongfeng e SAIC.
- BAW-BAIC, Guangzhou-GAC e Tianjing Automotive Industry TAIC;
- Changan e Guizhou Aviation Industry

I produttori esteri coinvolti sono stati: Motor Corporation-Chrysler, VW, Suzuki, PSA Peugeot – Citroen, e Daihatsu. Tuttavia, in questa fase i risultati non hanno corrisposto le aspettative.

Le restrizioni imposte dal governo cinese e una domanda proveniente principalmente dallo Sato, hanno creato dei prodotti con prezzi elevati rispetto al resto del mercato internazionale che ha permesso agli OEM stranieri di beneficiare del surplus derivante dalla vendita. Tuttavia, questi ultimi non hanno riscontrato incentivi nel trasferimento di conoscenze, competenze e tecnologie, da loro già sviluppate, in impianti cinesi che risultavano essere ancora inefficienti ed obsoleti. La **manca di una coerenza strategica** tra i partner in termini di approccio competitivo e di organizzazione delle attività e governance ha portato allo scioglimento di alcune joint venture come Peugeot dalla GAC Group e ad un cambiamento nella strategia del governo cinese.



Pertanto, a partire dalla fine degli anni '90 il governo cinese ha definito un piano specifico per l'industria automobilistica (MOFCOM) per potersi preparare ad entrare nel WTO (World Trade Organization) nel 2001. Una nuova fase di joint ventures si è aperta. È stato permesso alle proprie case automobilistiche di poter creare joint venture con più di un produttore straniero. Sono stati coinvolti attori globali, non ancora inclusi negli accordi come Toyota, Honda, Nissan, Mitsubishi e Mazda tra i produttori giapponesi, Daimler-Benz e BMW del mercato tedesco, General Motors e Ford, Hyundai-KIA ed infine Jaguar-Land Rover e Fiat Chrysler. A queste è stato richiesto di creare dei centri di ricerca e sviluppo per migliorare prodotti ed impianti da un punto di vista qualitativo e tecnologico.

La partecipazione a molteplici accordi strategici ha permesso alla Cina di favorire uno sviluppo produttivo endogeno grazie a risorse e competenze condivise. Ha potuto inoltre, ampliare la gamma di prodotti offerta sul mercato, innalzando il livello tecnologico. Per tutelare il mercato domestico e mantenere un potere contrattuale forte negli accordi, il governo cinese ha limitato ai partner internazionali la possibilità di partecipare a duplici joint ventures che realizzassero prodotti con delle caratteristiche simili, creandosi allo stesso tempo nuove opportunità di sviluppo competitivo. I piani di politica industriale hanno favorito l'aumento della ricchezza del paese e della domanda interna da parte di privati di autoveicoli. Secondo gli studi condotti da Wan-Wen Chu, nei primi anni '2000 la domanda privata ha raggiunto il 50% del mercato totale.

Per poter far fronte alla domanda interna, alla drastica riduzione dei tassi d'importazione e alla crescente competizione globale che le joint ventures create avevano determinato, nel **2004** il governo cinese ha introdotto il piano "**Policy on Development of Automotive Industry**" (**NDCR**). Tramite questo piano i governi locali hanno favorito lo sviluppo di marchi locali, collaborando con questi affinché potessero competere nel contesto nazionale e globale. Le **prime imprese autoctone** apparse sul mercato sono state **Chery Automobile Company** di proprietà statale, **Geely Automobile Company** e **BYD** come aziende private.

Queste imprese sono riuscite a competere e ad ottenere il riconoscimento del mercato interno grazie all'acquisizione di competenze e conoscenze sviluppate dalle joint ventures presenti ormai in maniera dominante sul mercato. Chery e Geely hanno avviato la loro produzione realizzando delle imitazioni di modelli, già presenti sul mercato, delle *joint ventures* affermate. Chery ha progettato il primo modello imitando un'auto spagnola che possedeva una componente in comune ad un modello venduto dalla joint venture FAW-VW. Grazie all'acquisto di una linea di produzione di motori dallo stabilimento di Ford UK, e al reclutamento di personale da alcune SOE, ha sfruttato in maniera strategica le risorse presenti nel mercato. Chery ha puntato ad un mercato con un target di prezzo basso, offrendo imitazioni di modello. Si è guadagnato

una quota del mercato interno spingendo su una concorrenza di prezzo ed ampliando la domanda. È riuscito così ad ottenere dallo stato cinese le licenze di produzione e il suo supporto.

Geely, inizialmente azienda motociclistica, ha avviato la produzione con l'imitazione di un modello di proprietà della TAW-Daihatsu. Ha creato parti e componenti compatibili con il modello originale, posizionandosi sul mercato con un prezzo nettamente inferiore. In 6 anni Geely è passata da poco più di 20 mila autoveicoli ad una produzione di più di 200 mila unità. Chery e Geely hanno aperto la strada a BYD, operante nel mercato come uno dei più grandi produttori di batterie per la telefonia. Lo stato ha così iniziato a limitare le restrizioni nel mercato interno favorendo l'accesso alle imprese locali.

Dal 2001 al 2007 Chery, Geely e BYD hanno contribuito in maniera significativa all'incremento della produzione di autoveicoli nel paese, registrando un tasso di crescita medio annuo rispettivamente del 60%, 50% e 105%. I marchi cinesi inizialmente penalizzati dal governo, hanno saputo riorganizzare la produzione adeguandola agli standard internazionali, espandendosi velocemente nel mercato globale e locale.

### *Car production*

	Chery	Geely	BYD <sup>a</sup>	FAW-VW	SAIC-VW	SAIC-GM
2001	30,070	21,171	6668	133,893	230,281	58,543
2002	50,398	43,475	17,018	191,695	278,890	111,623
2003	91,223	77,852	20,253	302,200	405,252	206,964
2004	79,565	91,744	17,900	287,117	347,531	251,941
2005	185,588	148,182	11,171	246,184	235,303	331,586
2006	307,232	206,958	60,116	346,787	350,630	374,692
2007	387,880	195,589	100,376	489,821	466,139	447,823
Average annual growth rate, 2001-2007 (%)	60.15	49.66	105.02	27.28	16.97	43.66

Unit: number of vehicles.

*Fonte: FOURIN China Auto Weekly*

In questa prima fase si sono potso individuare **due effetti diversi e contrastanti provocati dallo Stato centrale** sull'industria automobilistica cinese.

Innanzitutto, la Cina si è guadagnata il primo posto a livello mondiale come produttore in poco più di un decennio. È riuscita a superare gli Stati Uniti passando da una produzione di circa 2 milioni di veicoli a 27 milioni di unità nel 2022, detenendo così il 34% della quota di mercato globale.

Il lancio iniziale dell'industria è stato dato dai partner internazionali. Le joint ventures create con gli OEM esteri hanno permesso alle grandi imprese di proprietà dello Stato di raggiungere e coprire nel 2021 i  $\frac{3}{4}$  della produzione totale del mercato cinese. Tuttavia, i dati mostrano come la strategia politica di promozione delle joint ventures abbia favorito le grandi multinazionali estere piuttosto che le aziende autoctone private e pubbliche. Dallo studio effettuato dall'Università di Modena e Reggio-Emilia, emerge come la produzione esclusiva derivante dai marchi appartenenti ai gruppi di proprietà dello Stato cinese rappresenti circa il 30% sulla produzione totale; percentuale nettamente inferiore e in una posizione di minoranza se si considera che la parte restante viene soddisfatta dalla collaborazione con i partner internazionali.

Le multinazionali estere hanno potuto sfruttare il vantaggio del *first mover*, in un contesto arretrato da un punto di vista economico e tecnologico. Inoltre, i vincoli posti agli OEM dal governo cinese, riguardanti le quote di mercato ottenibili in joint venture, associati alla libertà per le aziende cinesi di poter stipulare accordi con molteplici partner anche concorrenti, non ha incentivato la cooperazione. Le *parent companies* si sono limitate nella condivisione di conoscenze e competenze e negli investimenti in ricerca e sviluppo. Hanno potuto sfruttare i margini derivanti da elevati prezzi di vendita a cui venivano venduti i prodotti e la conoscenza del mercato delle aziende domestiche. Il secondo effetto è quindi ricaduto sulle aziende cinesi. Il contesto ha impedito lo sviluppo di una competizione interna che stimolasse lo sviluppo di marchi indipendenti cinesi. Nella prima fase di evoluzione dell'industria, l'intervento statale ha orientato l'azione strategica verso un aumento della competitività internazionale, promuovendo e incentivando la creazione di joint ventures anche tramite agevolazioni fiscali.

Nonostante le innumerevoli barriere per le aziende cinesi autoctone, sono emerse delle aziende autoctone con dei marchi autonomi dai partner internazionali come Geely, BYD e Chery che hanno saputo emergere nel mercato interno.

### **1.3 The Auto Industry Adjustment and Revitalization Plan: Introduzione ai New Energy Vehicles**

La prima fase di evoluzione dell'industria automobilistica segnata dal dominio del mercato delle joint ventures con grandi gruppi internazionali non ha avuto dei riscontri positivi sul mercato interno cinese. Pertanto, il governo si è adoperato per far fronte ad una situazione d'instabilità interna creata dalla competizione tra le joint ventures e i marchi cinesi indipendenti.

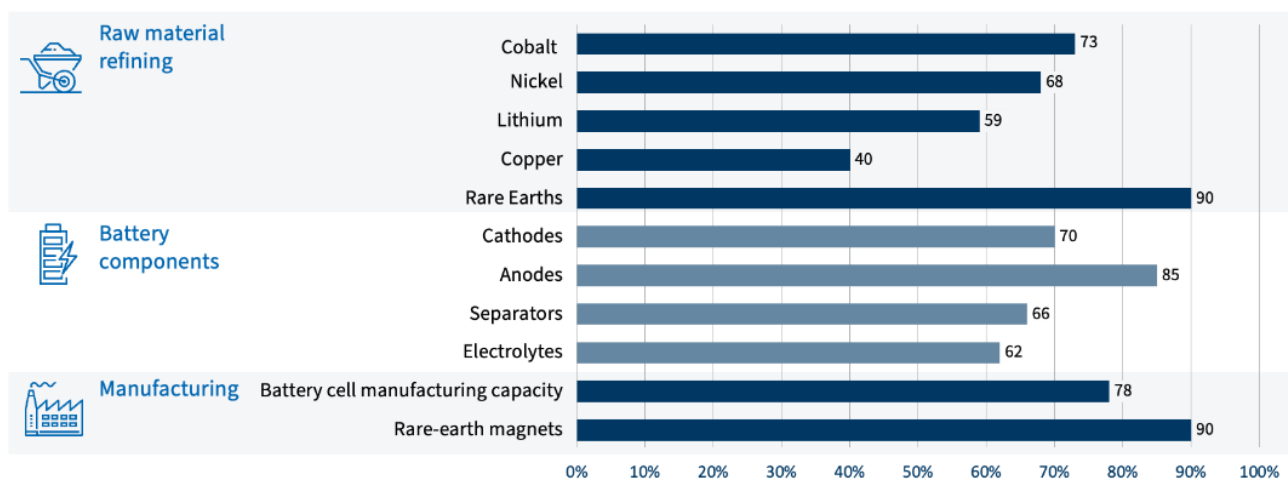
A guidare lo sviluppo verso l'innovazione tecnologica e la ricerca è stato il Decimo Piano Quinquennale che ha visto una concreta attuazione con il *Policy on Development of Automotive Industry* (2004), il quale ha introdotto per la **prima volta** in un piano governativo, un programma di ricerca volto allo **sviluppo di veicoli**

**a risparmio energetico** quali elettrici, ibridi o a celle a combustibile. Il cambiamento radicale nell'industria automobilistica cinese è avvenuto successivamente, a partire dal **2009** con il piano *The Auto Industry Adjustment and Revitalization Plan*. Il programma governativo ha posto l'obiettivo di rendere indipendente l'industria cinese dai partner internazionali, privilegiando l'innovazione interna dei marchi autoctoni e aspirando ad una copertura della produzione da parte di questi ultimi di oltre il 40%. La principale novità introdotta è stata quella di individuare come fonte d'innovazione i New Energy Vehicles (NEV). Con questo termine si fa riferimento ai veicoli elettrici plug-in, tra cui rientrano i veicoli elettrici ibridi plug-in (PHEV), i veicoli elettrici alimentati a batteria (BEV), e i veicoli elettrici a celle a combustibile (FCEV) alimentati a idrogeno.

Sono diverse le ragioni che hanno spinto il governo a considerare i veicoli a nuova energia come prodotti strategici, una di queste è rappresentata dall'opportunità di uno sviluppo tecnologico dell'industria automobilistica cinese autonomo e indipendente. Possibilità limitata invece, nel mercato dei veicoli convenzionali ICE in cui le multinazionali straniere continuavano ad avere una posizione dominante sia sul mercato internazionale che su quello locale e che ostacolava la crescita di marchi cinesi.

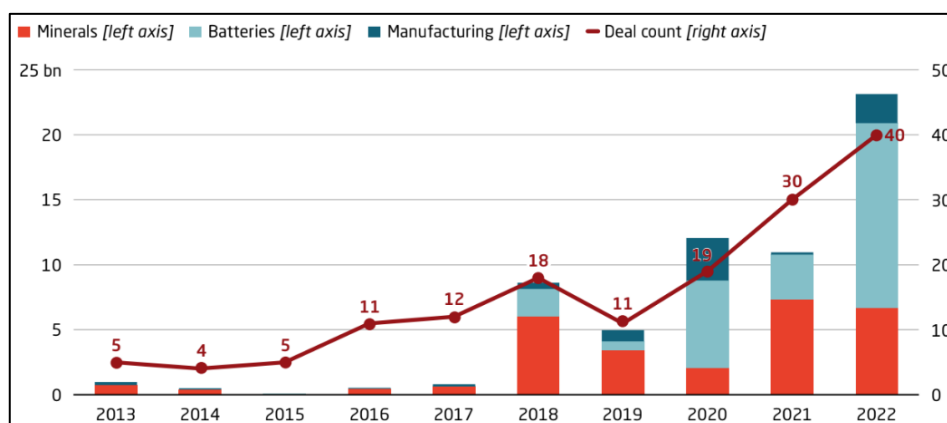
Oltre ad una dipendenza in termini di conoscenze e competenze tecnologiche nella produzione di veicoli con un motore endotermico, vi è anche quella energetica. La Cina importa la maggioranza del petrolio grezzo utilizzato. Pertanto, i veicoli a nuova energia rappresentano una scelta strategica per ridurre le importazioni di fonti fossili e i danni ambientali che i processi di raffinazione provocano.

Una delle componenti fondamentali dei veicoli a nuova energia è rappresentata dalle batterie agli ioni litio. La Cina è leader a livello globale nella produzione e nello sviluppo di questo elemento. L'avvio della produzione di batterie è iniziato per l'industria dei dispositivi elettronici come telefoni e personal computer, sfruttando dei bassi costi di produzione dati dall'utilizzo di macchinari locali per la produzione e da un accesso privilegiato alle materie prime. La Cina da diverso tempo ha investito, acquistando partecipazioni azionarie in progetti di estrazione del cobalto presente nella Repubblica Democratica del Congo, e del litio in Messico, Cile, Australia, Argentina e Irlanda. Tramite accordi commerciali e al contributo finanziario del paese asiatico nei processi di lavorazione di questi due minerali, dagli studi effettuati dall'International Energy Agency (2021) è emerso che, la Cina possiede il controllo della produzione di sostanze chimiche a litio per il 60% e di estrazione del cobalto per oltre il 70%. Possiede pertanto circa l'80% della capacità di produzione globale delle batterie.



Fonte: Brookings, IEA, East Asia Forum, MERCIS, FTI Consulting

Per poter mantenere il dominio nel mercato, dal 2020 la Cina ha deciso di focalizzare gli investimenti sulle batterie, passando da 19 miliardi di dollari fino 40 miliardi di dollari.



Fonte: Rhodium Group and the Mercator Institute for China Studies

Un altro fattore rilevante da considerare riguarda l'aspetto ambientale. La Cina è uno dei paesi con il più alto livello d'inquinamento atmosferico dovuto principalmente ai trasporti; pertanto, si è riscontrata la necessità di avviare una transizione energetica per ridurre le emissioni di anidride carbonica. Inoltre, per favorire lo sviluppo del mercato interno dei veicoli elettrici e successivamente sfruttare a livello internazionale i vantaggi da *first mover*, il governo cinese nel corso del tempo si è impegnato nell'attuazione di politiche ambientali tramite sussidi che incentivassero le aziende nella produzione dei NEV per stimolare l'offerta ed anche i privati per incrementare la domanda.

Uno dei provvedimenti più rilevanti riguarda la politica del doppio credito inserita nel regolamento “*Parallel Administrative Measures for passenger vehicle corporate average fuel consumption and new energy vehicle credits*” introdotta nel 2018. Tramite questa politica il governo ha introdotto la possibilità per le aziende automobilistiche di ottenere dei crediti in diverse modalità. La prima avviene tramite la produzione di una percentuale prestabilita di NEV sulla produzione o importazione totale annua di veicoli endotermici. La seconda modalità fa invece riferimento al rispetto ed eventualmente alla diminuzione degli standard di consumo di carburante (CAFC – Corporate Average Fuel Consumption) dei veicoli con motore a combustione. Infine, vi è la possibilità utilizzare dei crediti CAFC, depositandoli nella propria azienda, trasferendoli in società affiliate o acquistando dei crediti derivanti dalla produzione di veicoli a nuova energia da altre società.

Nel corso del tempo sono stati elargiti ulteriori piani, recentemente il governo ha definito un piano di medio-lungo termine detto *New Energy Vehicle Development Plan (2021-2035)*, all’interno del quale sono stati individuati obiettivi generici che coinvolgono tutta l’industria automobilistica, e specifici riguardanti solo il mercato dei veicoli a nuova energia (NEV). Nel dettaglio, per quanto concerne il mercato dei NEV sono stati classificati dei propositi di medio termine da realizzare entro il 2025 e di lungo termine entro il 2030:

- Raggiungere il 20% delle vendite totali e successivamente rendere i veicoli BEV il modello più venduto;
- Sviluppare nuove tecnologie di base dei veicoli NEV per poter limitare il consumo di elettricità dei veicoli elettrici alimentati a batteria (BEV);
- Aprire alla commercializzazione di autoveicoli a guida autonoma con tecnologie intelligenti, ampliando l’offerta;
- Migliorare e ampliare la copertura delle stazioni di ricarica nel paese e dei servizi di ricambio della batteria;
- Raggiungere un’eletrificazione al 100% delle flotte pubbliche.

	Starting in 2021, near term	By 2025, mid term	By 2035, longer term
<b>NEV market</b>	≥ 80% NEVs in new or renewal public fleets (e.g., buses, taxis, and delivery vehicles) in pilot zones and key air pollution regions		100% electrification of the stock of public fleets
	—	-20% NEV annual sales	BEVs become the mainstream of new vehicle sales
<b>Key technology breakthrough</b>	—	Average electricity consumption of new passenger BEVs = 12.0 kilowatt hours (kWh)/100 kilometers (km)	NEV core technologies reach world-class levels
<b>Autonomous driving</b>	—	Commercialize autonomous driving in specific areas and scenarios	Scale-up the application of highly autonomous intelligent and connected vehicles
<b>FCV</b>	—	—	Commercialize FCVs
<b>Charging and refueling</b>	—	Significantly improve charging and battery swapping services	Build the foundation for a hydrogen fuel supply system
	—		Build efficient and convenient charging and battery swapping networks

Fonte: ICCT

Per poter attuare tali obiettivi sono state predisposte una serie di azioni strategiche, alla base delle quali risiedono solide competenze e conoscenze per una rivoluzione tecnologica. E' stato definito un programma, detto "Three-by Three Research and Development", il quale prevede una ricerca incentrata su tre tecnologie, che risultano essere ardue ma simili a tutte le aziende coinvolte nella produzione dei NEV:

1. Tecnologia delle batterie
2. Tecnologia connessa e intelligente
3. Tecnologie base presenti nella catena di fornitura (chip, sistemi di controllo e operativi dei veicoli, motori guida)

A differenza dei piani industriali precedenti, la Cina ha previsto la realizzazione di un vero e proprio ecosistema industriale come base solida per potere attuare una rivoluzione tecnologica, includendo tutti i settori coinvolti nella produzione, commercializzazione e utilizzo di NEV. Si tratta di un'integrazione dell'industria dei veicoli con il settore dei trasporti, dell'energia e d'informazione e comunicazione. Un efficace ecosistema industriale prevede un adeguamento delle infrastrutture come guida ai cambiamenti di mobilità. È previsto un rinnovamento delle infrastrutture urbane esistenti con tecnologie compatibili ai nuovi sistemi di comunicazione. Inoltre, un ampliamento nella distribuzione di punti di ricarica delle batterie e della loro sostituzione, accompagnata da un potenziamento nei servizi di assistenza per la rifornimento di carburante a idrogeno. Tutto ciò sarà accompagnato dalla promozione di una costante apertura e cooperazione a livello globale che prevede investimenti diretti in mercato esteri con l'installazione di magazzini e servizi post-vendita e una condivisione di conoscenze e competenze con associazioni e istituti di ricerca del territorio.

A completare il Piano 2021-2035 sono una serie di regolamenti previsti per affrontare e risolvere le problematiche riscontrate negli anni precedenti per la produzione dei *new energy vehicles*, e incentivi per implementare e sviluppare il mercato di questi ultimi. Sono stati inaspriti gli standard tecnici come requisiti minimi per la produzione dei NEV al fine controllare il mercato. Al fine d'incentivare la domanda interna, è stato effettuato un passaggio dai sussidi anticipati ad esenzioni fiscali sull'acquisto e sovvenzioni statali tariffarie. Inoltre, sono stati introdotti una serie di supporti politici per la ricerca e lo sviluppo dei processi di riciclaggio delle batterie e del loro riutilizzo. Infine, vi è la volontà d'incoraggiare le comunità locali verso veicoli autonomi, connessi e intelligenti. L'azione di attuazione del piano è a capo del Ministero dell'Industria e della Tecnologia dell'Informazione (MIT) assieme alla collaborazione di molteplici ministeri e dipartimenti e governi locali, mostrando così un'unanime intenzione di promuovere a livello globale l'industria automobilistica cinese ed inoltre la completezza del piano normativo delineato per consolidare la posizione dell'intera industria.

La scelta dell'individuazione dei veicoli elettrici come opportunità strategica presenta quindi delle motivazioni ambientali e industriali ed ha segnato un punto di svolta per l'evoluzione dell'industria automobilistica cinese. Nel cambiamento dell'azione strategica la pianificazione governativa ha permesso al mercato cinese di crescere fino a raggiungere i primi posti a livello globale, a seguito di un periodo insoddisfacente, caratterizzato da joint venture che hanno preso il dominio del mercato e non hanno permesso all'industria di svilupparsi nelle sue potenzialità.

Se all'inizio dei primi anni 2000' le vendite di autoveicoli prodotti dalle joint ventures create rappresentavano più del 70% della produzione totale, oggi i marchi autoctoni coprono più del 40% del mercato cinese. Questi nuovi veicoli hanno permesso ai marchi cinesi di affermarsi con solidità. Nel 2021 la Cina ha raggiunto il 56% della quota di mercato mondiale dei *New Energy Vehicles*, guadagnandosi la posizione da leader nella produzione a livello mondiale con 3,3 milioni di unità. Nel dettaglio il mercato cinese è caratterizzato da una prevalenza di veicoli a batteria (BEV) e di veicoli elettrici plug-in (PHEV), raggiungendo nel 2021 una quota di mercato interna del 13,3%.

Analizzando i dati forniti da CAAM (*China Association of Automobile Manufacturers*), emerge che produzione e vendite di queste due categorie di autoveicoli, nel biennio 2021-2022 sono incrementate rispettivamente del 101% e del 96%. La quota di vendite dei veicoli elettrici a batteria risulta predominante sui veicoli elettrici ibridi plug-in. Si riscontra una quantità di 5 milioni di unità vendute di (BEV) che traina un'offerta corrispondente di 5,1 milioni di unità prodotte. Per questa tipologia di veicoli, nel 2022 la produzione e la vendita aumentano di oltre l'80% rispetto al 2021. Da notare è inoltre l'incremento



significativo effettuato dai veicoli ibridi plug-in. Nonostante rappresentino una quota inferiore rispetto ai veicoli elettrici, nel 2022 registrano un aumento del 165% nella produzione e del 153% nelle vendite, valori superiori rispetto alla variazione riscontrata per i veicoli elettrici. Nei primi sei mesi del 2023 i NEV hanno raggiunto una produzione di 3,6 milioni di unità. Già da questi valori si riscontra un importante incremento rispetto al 2022, registrando un valore di *Year over Year* (YoY) del 42,2%.

*Production (unit)*

	2021	2022	Variazione 2021-2022	2023 (Gen- Giu)
BEVs	2.761.000	5.132.000	86%	2.575.000
PHEVs	598.000	1.584.000	165%	1.035.000
NEV (Passenger cars)	3.335.900	6.716.000	101%	3.610.000

*Sales (unit)*

	2021	2022	Variazione 2021-2022	2023 (Gen- Giu)
BEVs	2.734.000	5.033.000	84%	2.555.000
PHEVs	600.000	1.515.000	153%	1.022.000
NEV (passenger cars)	3.334.000	6.548.000	96%	3.577.000

Fonte: CAAM (China Association of Automobile Manufacturers)

#### 1.4 Motivazioni strategiche d'entrata nel mercato europeo

Nel contesto globale, il mercato delle auto elettriche si sta evolvendo e sviluppando in maniera estremamente rapida ed esponenziale, all'interno del quale la Cina ricopre un ruolo chiave. Dal 2020 le vendite di veicoli elettrici risultano avere un andamento costante; il 60% delle nuove immatricolazioni a livello globale risiedono nel paese asiatico. Dagli studi condotti dall'ONG Transport & Environment è emerso che nel 2018 la Cina ha investito più di 21 miliardi di euro per produrre veicoli elettrici, cifra alquanto significativa se confrontata con i 3 miliardi di euro impiegati dall'Europa.

La Cina ha individuato il settore dei veicoli elettrici come un'opportunità strategica per sviluppare dei fattori critici di successo e costruirsi un vantaggio competitivo di lungo termine ed affermarsi a livello globale.

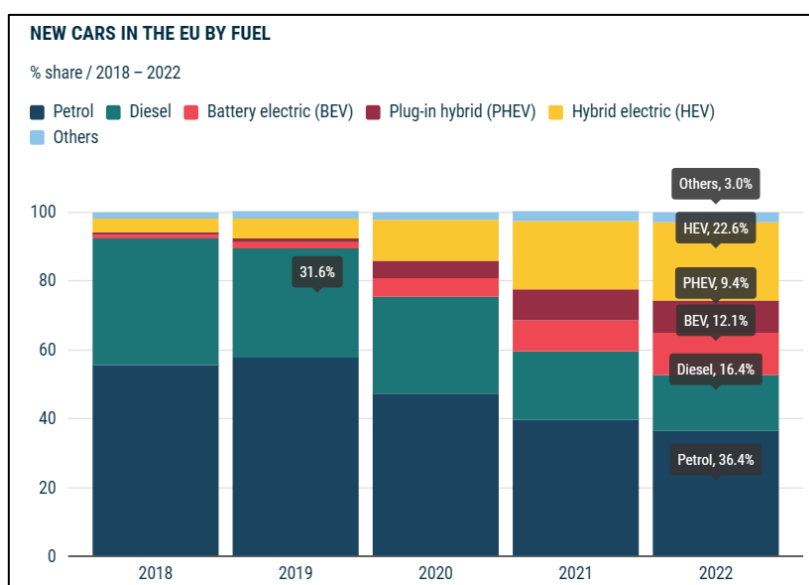
Per quanto riguarda l'attrattività del settore, i NEV permettono ai marchi cinesi di potersi sviluppare tecnologicamente in maniera autonoma e indipendente rispetto agli OEM stranieri che detengono il dominio del mercato interno. Diverse sono le risorse interne che la Cina può sfruttare per far fronte alla competizione interna con i player globali. Innanzitutto, possiede il controllo dei minerali necessari per produrre le batterie al litio, componente fondamentale dei veicoli NEV. Estrazione e lavorazione di cobalto, litio e altre terre rare sono controllate dalla Cina. Rispetto alle altre industrie automobilistiche riesce a far fronte alle difficoltà di approvvigionamento e agli elevati costi di produzione di queste materie possedendo così un vantaggio competitivo. Le aziende cinesi di fatto dominano il mercato delle batterie, come CATL (Contemporary Amperex Technology) che nel 2021 ha raggiunto una quota di mercato di oltre il 30% diventando il maggior produttore a livello globale di batterie agli ioni di litio.

Fondamentale per lo sviluppo di un settore risulta essere un governo che sia in grado di definire ed attuare e in maniera efficace politiche industriali mirate. Lo stato centrale si è dimostrato di supporto per lo sviluppo del settore. Ha lanciato un solido e aggressivo programma basato sull'attuazione di politiche industriali mirate che coinvolgessero diverse industrie per la creazione di un vero e proprio ecosistema. Sono state incentivate offerta e domanda tramite esenzioni fiscali e crediti. Un ulteriore fattore attrattivo del settore per l'industria automobilistica cinese riguarda la connettività. Il *trend* dei veicoli elettrificati non solo presenta una rivoluzione per quanto riguarda l'alimentazione, l'innovazione coinvolge diverse tecnologie, definendosi di tipo CASE – Connessa, Autonomo, Condivisa ed Elettrica. Questa nuova categoria di autoveicoli permette alla Cina di sviluppare nuove tecnologie, cooperando con altri settori come la tecnologia dell'informazione (ICT) e la digitalizzazione. Sono diversi i colossi tecnologici presenti nel mercato interno con cui poter collaborare e creare nuovi modelli di business come Alibaba, Huawei e Baidu.

I fattori di vantaggio competitivo cinesi hanno permesso all'industria automobilistica di diventare leader nella produzione dei *New Energy Vehicles* in un arco temporale di dieci anni, passando da un valore di 78,5 mila unità nel 2013 a 6,7 milioni di unità nel 2022. Secondo gli studi condotti dall'*International Energy Agency*, il valore delle vendite raggiunte dalla Cina costituisce il 60% delle vendite a livello globale.

Nel mercato interno dal 2020 al 2021, la quota di mercato dei veicoli a batteria (BEV) e ibridi plug-in (PHEV) è passata da 5,5% al 13,3%. La produzione dei NEV nel 2021 ha raggiunto i 3,3 milioni di unità, segnando una crescita del 169% rispetto al 2020. L'esponentiale crescita ha portato ad una saturazione dei produttori autoctoni cinesi e alla nascita di un interesse verso l'Europa come paese target.

Il mercato europeo presenta delle caratteristiche differenti rispetto a quello cinese. Dagli studi condotti da Acea (Associazione Europea Costruttori Automobilistici) è emerso come in Europa nel 2022 le auto ibride (HEV) abbiano raggiunto una quota di mercato del 22,6% sul totale delle immatricolazioni, risultando le vetture elettrificate più vendute. La quota delle auto elettriche (BEV) è stata del 12,1% e delle ibride plug-in (PHEV) del 9,4%. La quota di mercato dei veicoli ibridi ed elettrici è aumentata di 3 punti percentuali rispetto al 2021, mentre i veicoli ibridi plug-in hanno guadagnato solo 0,5%. Tuttavia, il mercato risulta ancora essere dominato da veicoli a benzina che possiedono una quota del 36,4%.

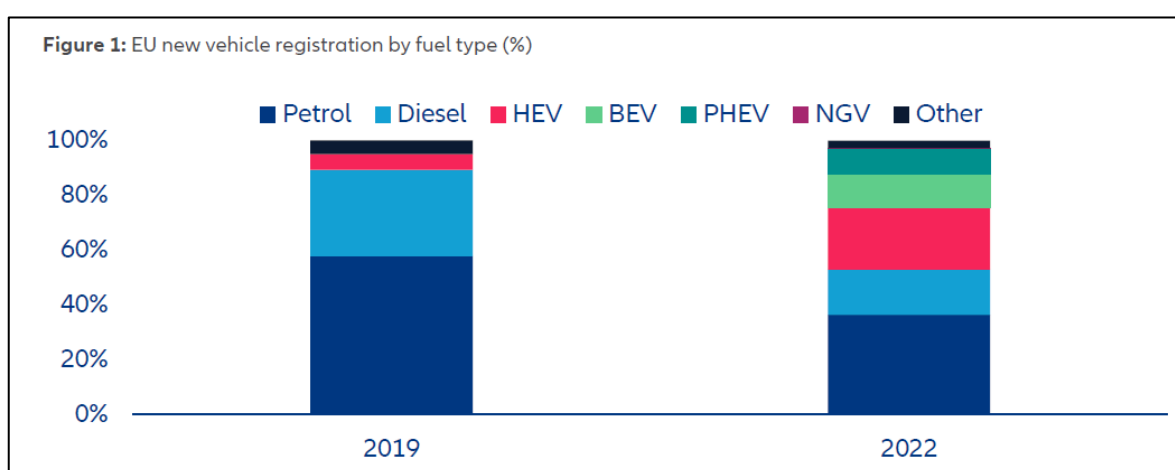


Fonte: ACEA

Nonostante ciò, negli ultimi anni sono diversi i fattori che stanno rivoluzionando il mercato europeo e che lo rendono potenzialmente attrattivo e strategico per la Cina. Nel dicembre del 2019 la Commissione Europea ha presentato un piano normativo detto “The European Green Deal” ponendo per tutti i 22 Stati membri degli obiettivi climatici da raggiungere entro il 2030. L’insieme delle proposte vuole rendere l’Unione Europea il primo paese climaticamente neutro entro il 2050. Al fine di raggiungere gli obiettivi proposti dal piano, è stato elargito un pacchetto di norme giuridiche racchiuse nel “Fit for 55” che impone l’obbligo ai paesi membri di ridurre le emissioni nette di gas serra per almeno il 55% rispetto al 1990, entro il 2030. Le direttive proposte prevedono azioni su diversi fronti al fine di garantire una transizione coerente ed equilibrata tale da mantenere una stabilità nella competitività industriale dell’Unione Europea. Uno tra questi si concentra sul settore dei trasporti, in quanto il 15% delle emissioni complessive di biossido di carbonio dell’Unione Europea proviene da autovetture e furgoni. Pertanto, sono stati prefissati due obiettivi principali. Innanzitutto, è stato imposto l’obbligo di raggiungere una riduzione del 100% delle emissioni di carbonio per tutte le autovetture e i veicoli commerciali nuovi dal 2035.

La normativa implica che a partire da tale data nessun veicolo di nuova immatricolazione potrà essere endotermico, saranno concessi solamente i veicoli che possiedono una tecnologia a zero emissioni, ovvero elettriche o a idrogeno. La recente revisione del regolamento, risalente a marzo 2023, ha introdotto una clausola che consente l'immatricolazione di veicoli con carburante sintetico (*e-fuels*) successivamente al 2035. Gli e-fuels sono dei combustibili sintetici a zero emissioni che possono però essere impiegati in veicoli aventi un motore endotermico. Il secondo obiettivo prevede invece entro il 2030, di ridurre le emissioni del 50% per i furgoni mentre del 55% per le automobili. Inoltre, in 21 dei paesi membri dell'Unione Europea sono previsti sgravi fiscali e incentivi d'acquisto per i veicoli elettrici. Pertanto, il contesto normativo europeo spinge e promuove verso una mobilità a zero emissioni, trainando la domanda e la crescita del mercato dei veicoli elettrici.

Dagli studi condotti dall'*Allianz Trade Economic Reserach* si mostra come precedentemente la normativa del *Green Deal*, nel mercato la presenza di veicoli elettrici a batteria (BEV) e ibridi plug-in (PHEV) fosse inesistente. Nel 2019 si registrava una predominanza per circa il 55% da veicoli a benzina e per il circa il 35% dai veicoli a diesel. Vi era una limitata quota di mercato occupata dai veicoli elettrici ibridi (HEV) di circa l'11%. La pressione degli obiettivi climatici europei ha intensificato la diffusione dei veicoli elettrificati nel mercato e diminuito la presenza dei veicoli endotermici. Nel 2022 la quota di mercato di veicoli elettrici (BEV), ibridi (HEV) e ibridi plug-in (PHEV) ha raggiunto il 47% con 4,4 milioni di unità di veicoli venduti.



Fonte: ACEA, Allianz Research

Nel 2022 nell'area che include i paesi dell'Unione Europea, EFTA e Regno Unito le immatricolazioni degli autoveicoli ibridi ha superato i 2,5 milioni, segnando un incremento dell'8,5% rispetto al 2021. Gli autoveicoli

elettrici riscontrano la crescita maggiore in termini di immatricolazioni, ovvero del 29,3%. Per gli ibridi plug-in si registra invece un calo del 2,7%.

### *Immatricolazioni*

	2021	2022	Variazione % 2021-2022
BEVs	1.217.917	1.575.079	29,30%
HEVs	2.432.989	2.638.899	8,50%
PHEVs	1.042.036	1.013.827	-2,70%

*Fonte: Elaborazioni dati Acea*

Le immatricolazioni dei veicoli a benzina e a diesel sono diminuite rispettivamente del 12,5% e del 20,9%. Per quanto riguarda la situazione attuale, nel primo semestre del 2023 le immatricolazioni dei veicoli elettrici hanno risentito di una crescita maggiore rispetto al medesimo periodo dell'anno precedente, ovvero del 45%. I veicoli ibridi risultano però essere maggiormente presenti nel mercato con un valore di 1,69 milioni d'immatricolazioni. Infine, i veicoli ibridi plug-in risultano in calo, presentando un incremento minimo delle immatricolazioni rispetto al 2022 dell'1,7%.

### *Immatricolazioni*

	2023 (Gen-Giu)	2022 (Gen-Giu)	Variazione % 2022-2023
BEVs	938.912	647.371	45%
HEVs	1.695.061	1.330.449	27,40%
PHEVs	480.283	472.097	1,70%

*Fonte: Elaborazioni dati Acea*

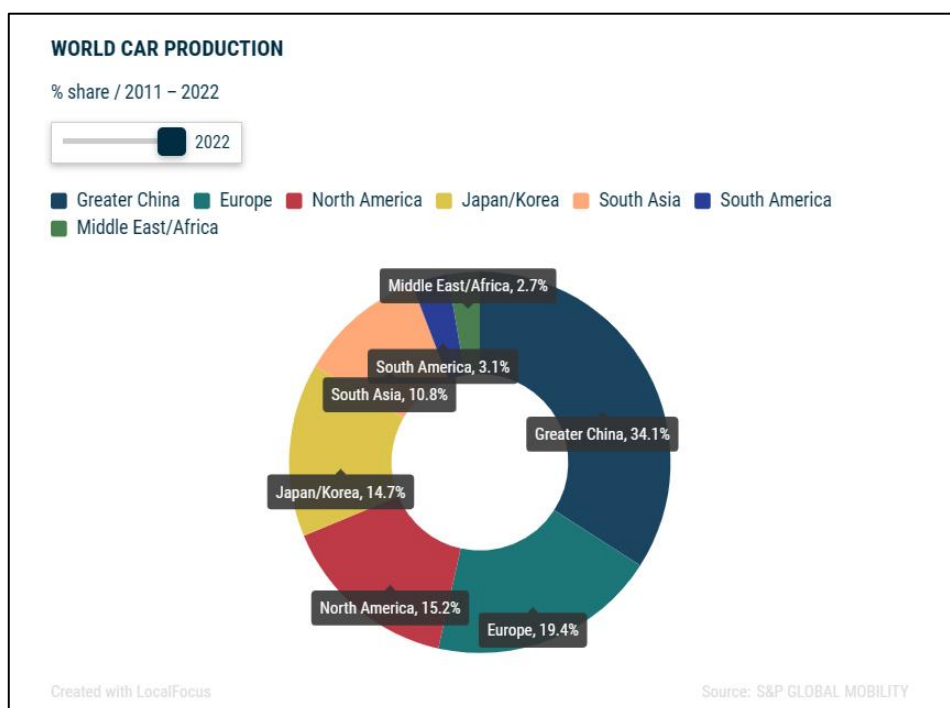
Nel panorama globale la regolamentazione europea risulta trasparente, lasciando il mercato aperto allo scambio e al confronto con altri paesi, pertanto maggiormente favorevole per l'ingresso alla Cina. Una realtà che si discosta profondamente da quella statunitense.

Nel 2022 è stata emanata la cosiddetta, *Inflation Reduction Act*, una normativa federale che, al fine di affrontare le problematiche relative al cambiamento climatico, ha previsto l'investimento in soluzioni energetiche alternative e la promozione di una mobilità a zero emissioni. Ha introdotto la possibilità di ottenere dei crediti d'imposta sull'acquisto di veicoli elettrici a batteria, tramite la soddisfazione di determinati requisiti. Il primo richiede che l'origine di provenienza delle materie prime utilizzate nella composizione della batteria sia statunitense o di altri paesi con cui vige un accordo di libero scambio. La soddisfazione di questo primo

requisito prevede un'esenzione fiscale del 40% che può raggiungere anche il 50% se l'assemblaggio dei vari elementi che compongono la batteria avviene in Nord America.

Pertanto, il governo ha l'obiettivo di stimolare la competizione interna, incentivando ad investire capitale estero nel suolo statunitense. Inoltre, la normativa prevede l'impossibilità di ricevere i sussidi per tutti quei veicoli che possiedono una batteria avente come paese d'origine Iran, Corea del Nord, Russia e Cina. Tramite la clausola "foreign entity of concern", vuole proteggere il mercato interno, disincentivando l'importazione estera di batterie e limitando la dipendenza di fornitura. Gli Stati Uniti importano per il 90% da aziende provenienti da Corea del Sud, Giappone e Cina, secondo quanto dichiarato dagli studi di *Interact Analysis*. Le azioni limitanti, messe in atto dagli Stati Uniti nei confronti della Cina rendono il paese meno attraente come destinazione in cui poter investire e allocare la produzione.

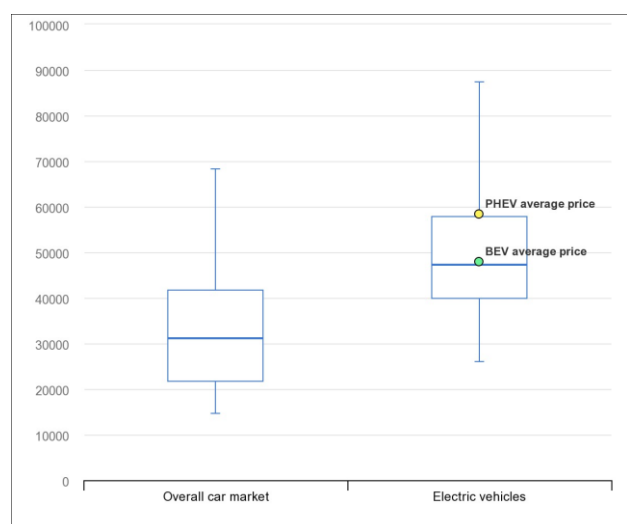
Oltre al piano normativo europeo, vi sono altre caratteristiche intrinseche al mercato europeo che lo rendono un target strategico per la Cina. L'industria automobilistica è il settore più rilevante a livello europeo. E' una realtà finanziaria affermata che costituisce l'8% del PIL, generando un surplus di quasi 80 miliardi di euro. Svolge un ruolo significativo per l'occupazione europea, di fatto, l'8,5 % dei lavori di manifattura sono garantiti dal settore automobilistico. Offre sia direttamente che indirettamente circa 13 milioni di posti di lavoro. Sono presenti 213 impianti di assemblaggio e produzione di autovetture e di componenti quali motori e batterie che concorrono annualmente alla costruzione di circa 13 milioni di unità di autoveicoli. L'Europa risulta di fatto il secondo produttore al mondo dopo la Cina.



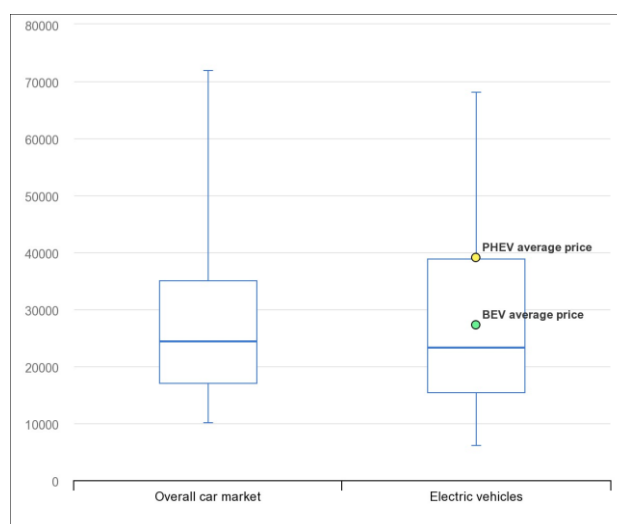
Fonte: ACEA

**Il mercato risulta avere una domanda differenziata, di recente alla ricerca di veicoli elettrici e con buone disponibilità economiche e finanziarie, pertanto attraente per il mercato cinese.** L'Europa possiede un PIL pro capite più di tre volte superiore a quello cinese. Nel 2021 il prezzo medio dei veicoli elettrici ibridi plug-in è stato registrato di oltre 58 mila \$ in Europa mentre in Cina di circa 40 mila \$. Anche nei veicoli a batteria si è riscontrata una differenza che segna i prezzi dei veicoli europei più alti rispetto a quelli cinesi, con rispettivamente circa 47 mila \$ e 27 mila \$.

Distribuzione dei prezzi delle auto elettriche rispetto al mercato automobilistico complessivo nell'Unione europea e in Cina, 2021-2022



Europa



Cina

Fonte: International Energy Agency

**Proprio perché definito Vecchio continente possiede un capitale di risorse sociali, umane, economiche e tecnologiche altamente avanzato che ha reso la catena di fornitura dell'industria specializzata** che coinvolge anche altre industrie a monte come plastica e metalli. L'industria automobilistica rappresenta il più grande contribuente privato, investendo ogni anno per l'innovazione circa 59 miliardi di euro in ricerca e sviluppo.

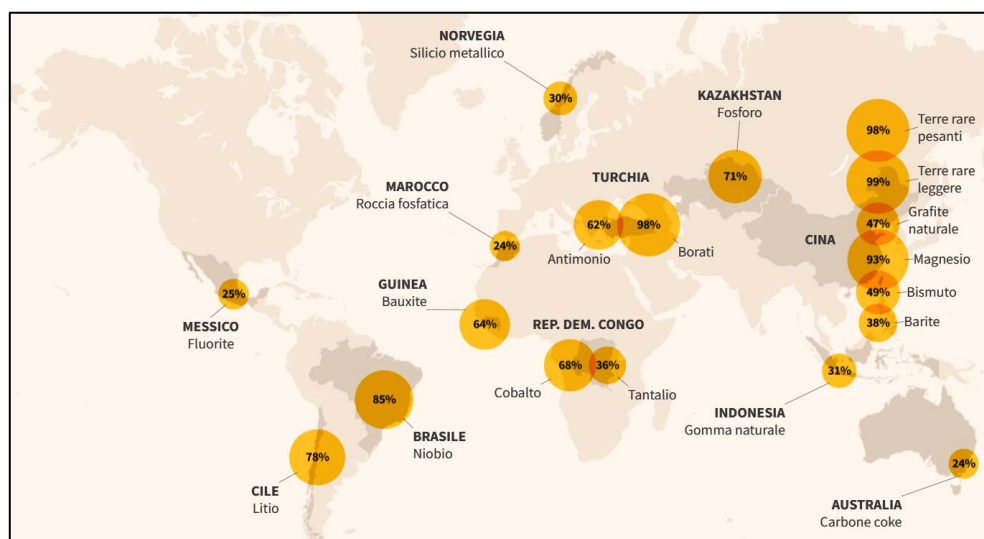
L'Europa rappresenta quindi una meta strategica in quanto uno dei più grandi investitori mondiali nel progresso scientifico-tecnologico dell'*automotive*.

Il mercato è stabile da un punto di vista finanziario ma anche trasparente da un punto di vista normativo.

Si è da sempre dimostrato aperto a cooperare e collaborare con altri paesi, considerando lo scambio di conoscenza e competenze un valore aggiunto da un punto di vista culturale ma anche economico.

Infine, un ulteriore fattore che rende l'Europa un'azione strategica per la Cina riguarda la domanda di litio e cobalto di cui la Cina ne è il leader globale per quanto riguarda la lavorazione possedendo il controllo sull'estrazione. Secondo gli studi effettuati dall'Università *Katholieke* in Belgio, la domanda di litio e cobalto aumenteranno rispettivamente del 3535% e 330% per il 2050. Attualmente l'Europa dipende strategicamente dal paese asiatico che si occupa del processo di lavorazione del 58% del litio presente a livello globale e il 65% di cobalto grazie alla proprietà della maggioranza dei centri di estrazione presenti in Repubblica Democratica del Congo.

### *Dipendenza europea di materie prime critiche - Totale su importazioni europee di tale prodotto*



Fonte: Commissione Europea

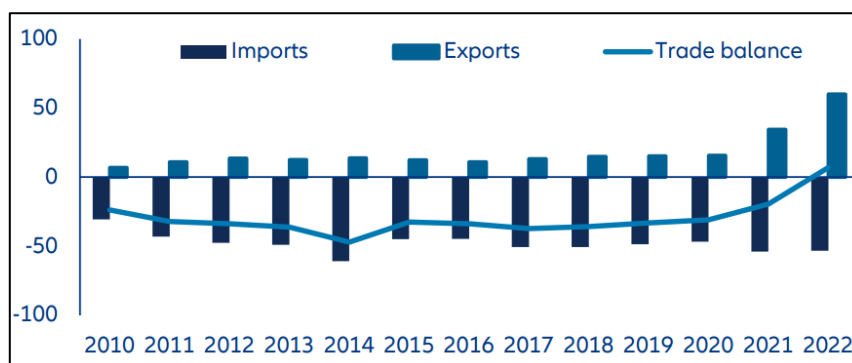
Il controllo della Cina delle materie prime rende il mercato europeo dipendente anche per quanto riguarda i prodotti trasformati come le batterie agli ioni di litio, fondamentali per la trasformazione dei trasporti verso una mobilità sostenibile. L'ascendente competitività dell'industria automobilistica cinese trova la sua massima espressione nei risultati del suo commercio automobilistico bilaterale con il resto del mondo. L'elaborazione dei dati effettuata dall'*Allianz Research* conferma chiaramente questa tendenza, rivelando che le importazioni di veicoli cinesi sono scese da 1,2 milioni di unità nel 2017 a 0,9 milioni di unità nel 2022.

Maggiormente significativa è l'evoluzione della bilancia commerciale in termini di valore. Nel medesimo periodo, essa è transitata da un deficit commerciale di 37 miliardi di \$ a un surplus di 7 miliardi di \$. Questo andamento dimostra in modo eloquente che la crescente competitività cinese non solo sta permettendo al Paese



di diventare più autosufficiente nella produzione automobilistica, ma sta anche agevolando una diffusione sul mercato globale. L'industria automobilistica cinese sta confermando la sua posizione come un attore di rilievo nella scena globale.

*Commercio internazionale automobilistico cinese (miliardi di \$)*



*Fonte: Allianz Research*

## 1.5 SINTESI

Negli ultimi anni, l'economia cinese ha sperimentato una crescita esponenziale e significativa nel settore automobilistico. Secondo i dati dell'Associazione europea dei Costruttori di Automobili (ACEA), la Cina è diventata il principale produttore mondiale di autoveicoli, contribuendo al 34% della produzione globale.

Questo sviluppo è il risultato di un processo evolutivo che ha visto la Cina passare da una posizione arretrata a quella di leader globale nel settore. L'industria automobilistica cinese ha attraversato due fasi distinte. Nella prima fase, dagli anni '80 agli anni '90, il governo ha promosso joint venture tra aziende cinesi e produttori stranieri per acquisire conoscenze e competenze tecnologiche. Tuttavia, questa fase non ha favorito lo sviluppo dell'industria cinese a causa di restrizioni governative, imposte per mantenere un controllo sul territorio e da un'incompatibilità tra gli attori che ha ostacolato il trasferimento di conoscenze e competenze, favorendo principalmente le multinazionali estere. Successivamente, a partire dal 2009, il governo cinese ha cambiato azione strategica con l'introduzione del piano "The Auto Industry Adjustment and Revitalization Plan" per promuovere l'innovazione tecnologica e l'indipendenza dell'industria automobilistica cinese. La Cina ha riconosciuto i veicoli elettrici come un'opportunità strategica per il suo sviluppo e ha investito nella produzione di batterie agli ioni di litio, componente chiave dei veicoli elettrici. Ha acquisito il controllo sulla lavorazione di minerali chiave come cobalto, il litio e altre terre rare, diventando leader mondiale in questo settore. Questo controllo permette alla Cina di avere un vantaggio competitivo nel mercato delle batterie e di essere un fornitore chiave di queste risorse per il mercato europeo. L'adozione di politiche di sostegno e incentivi fiscali ha stimolato la produzione e la domanda interna di veicoli elettrici, creando un solido ecosistema industriale basato su tecnologie innovative e infrastrutture adeguate che gli ha permesso di costruirsi un vantaggio come

*first mover* nel panorama automobilistico globale. Questo cambiamento di strategia ha portato all'emergere di marchi automobilistici cinesi indipendenti, che ora coprono oltre il 40% del mercato interno cinese. La Cina si è posizionata come leader nella produzione di NEV, che includono i veicoli elettrici e ibridi plug-in, raggiungendo una quota di mercato del 56% nel 2021. Questo processo ha reso la Cina un punto di riferimento nell'industria automobilistica globale ed in particolare per il mercato delle auto elettriche, ponendo le basi per una rivoluzione tecnologica nel settore. Nel processo di crescita rapida ed esponenziale nel mercato delle auto elettriche, la Cina ha individuato l'Europa come mercato target strategico in cui entrare. Innanzitutto, l'Europa è uno dei mercati automobilistici più importanti e sviluppati al mondo. L'industria automobilistica europea contribuisce significativamente all'economia europea, generando un surplus finanziario considerevole e offrendo milioni di posti di lavoro sia diretti che indiretti. Inoltre, l'Europa è in fase di transizione verso una mobilità sostenibile e a zero emissioni. Le normative europee, come il "Green Deal" e il "Fit for 55", pongono obiettivi ambiziosi per ridurre le emissioni di carbonio e promuovere l'adozione di veicoli elettrici. Queste politiche creano un ambiente favorevole per il mercato delle auto elettriche, aumentando la domanda e la crescita del settore. Dal punto di vista tecnologico, l'Europa è all'avanguardia nello sviluppo e nell'innovazione dell'industria automobilistica. Le competenze avanzate e le risorse sociali, umane ed economiche del contesto europeo hanno creato un ecosistema industriale altamente specializzato, che coinvolge anche altre industrie a monte come la produzione di plastica e metalli. La Cina può beneficiare della collaborazione e della cooperazione con queste competenze avanzate per sviluppare nuove tecnologie e soluzioni innovative nel settore automobilistico. Inoltre, l'Europa rappresenta un mercato con una buona disponibilità economica e finanziaria per l'acquisto di veicoli a nuova energia. Il PIL pro capite europeo è più di tre volte superiore a quello cinese, rendendo il mercato europeo interessante per i marchi cinesi che mirano a posizionarsi con prodotti di fascia alta e tecnologicamente avanzati. Infine, il controllo cinese sulle materie prime chiave per le batterie rende l'Europa una destinazione strategica per la Cina per espandere il proprio mercato e sviluppare una leadership globale nel settore delle auto elettriche.

## CAPITOLO 2 - L'industria automobilistica europea e italiana come mercato target

### 2.1 Il panorama dell'industria automobilistica europea

In questo capitolo verranno presentati il contesto e le dimensioni dell'industria automobilistica europea ed italiana mettendo in luce i fattori che influenzano in maniera significativamente rilevante il settore. L'analisi risulterà necessaria per capire in maniera approfondita le determinanti che legano il panorama europeo a quello asiatico e gli effetti dell'ingresso degli attori cinesi in questo mercato.

L'industria automobilistica è un settore fondamentale per il contesto europeo che agisce da moltiplicatore all'interno dell'economia. Innanzitutto, garantisce direttamente e indirettamente 13 milioni di posti lavoro, occupando l'11,55% del settore manifatturiero dell'Unione Europea. Oltre ad assicurare occupazione, possiede un ruolo finanziario consolidato, il cui fatturato contribuisce per il 7% al PIL dell'Unione Europea<sup>4</sup>. L'Europa ospita 213 impianti di assemblaggio e produzione di autovetture e componenti come motori e batterie, contribuendo annualmente alla costruzione di circa 13 milioni di unità di autoveicoli. Con il 19% delle autovetture globali prodotte, l'Europa si conferma, nel 2022, come il secondo produttore mondiale dopo la Cina.<sup>5</sup> Un ulteriore fattore da considerare è l'elevato livello d'integrazione dell'industria automobilistica a monte e a valle. Come inizialmente citato, l'integrazione regionale della catena del valore che caratterizza l'*automotive* coinvolge anche il panorama europeo. L'origine dell'industria risalente a più di 100 anni fa, ha permesso l'integrazione con differenti industrie, quali acciaio, prodotti chimici e altre materie prime a monte, mentre a valle con i servizi di mobilità, per l'utilizzo degli autoveicoli o di riparazione. Secondo la Commissione Europea circa la metà della produzione automobilistica è influenzata da catene del valore intra-europee, rendendo così l'ecosistema altamente integrato e composto da piccole e medie imprese specializzate in specifiche attività della *supply chain*.

Nel corso degli ultimi anni l'industria è soggetta a tre trasformazioni principali che stanno coinvolgendo tutta la catena del valore dell'industria, alterando così la struttura stessa del settore. Questi cambiamenti non coinvolgono unicamente il mercato europeo ma globale, pertanto legano inevitabilmente Europa e Cina. La Commissione Europea ha individuato come **primo fattore, l'elettrificazione** degli autoveicoli. Secondo alcuni studiosi si tratta di una transizione che non coinvolge solamente un aspetto tecnologico del settore ma che presuppone un cambiamento nell'azione strategica delle case automobilistiche. Come verrà approfondito

---

<sup>4</sup> European Parliament – The future of the EU Automotive Sector

<sup>5</sup> Acea - <https://www.acea.auto/>

nel prossimo capitolo, l'elettrificazione ha portato dei cambiamenti per quanto riguarda gli elementi costitutivi del modello di business come la proposta di valore, le relazioni con la clientela o i flussi di ricavi in quanto strettamente collegati alla strategia attuata dagli attori dell'industria.

Nel mercato europeo la fase d'introduzione dei veicoli elettrificati, caratterizzata dagli *early adopters* è durata all'incirca 9 nove anni, ovvero il tempo, che ha impiegato la domanda per superare lo 0%.

Secondo alcuni studiosi (Brdulak, Chaberek, Jagodziński 2021), nonostante sia evidente la diversificazione di domanda e offerta nei paesi europei, si può considerare oltrepassato il rischio di un possibile rifiuto dell'elettrico da parte del mercato, detto anche *chasm of technology adoption*.

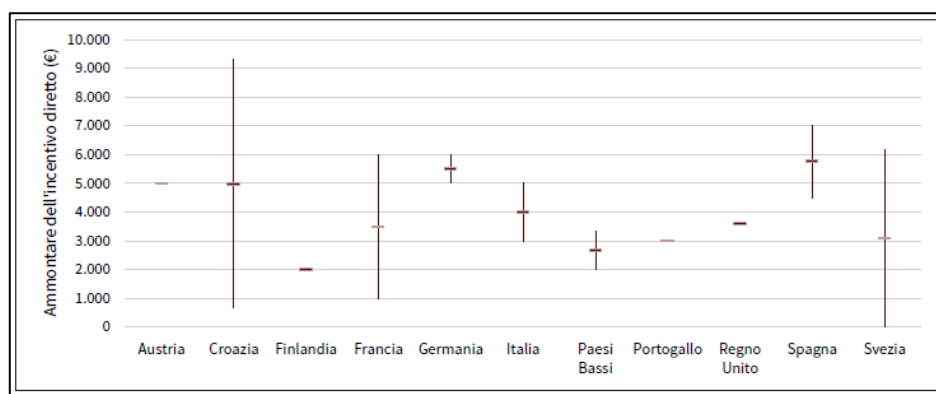
L'evoluzione verso l'elettromobilità presenta sicuramente ampie possibilità di crescita, guidata dalla crescente consapevolezza delle sfide associate ai cambiamenti climatici. La convergenza di diversi elementi, quali interventi politici, progressi tecnologici e l'offerta dei produttori, hanno permesso il superamento dei fattori critici di consolidamento tecnologico che caratterizzano il settore, come economie di scala o di apprendimento e costi irrecuperabili, agevolando così una fase iniziale di diffusione stabile all'interno del mercato.

La Commissione Europea si è mobilitata per favorire una mobilità priva di emissioni, stimolando la domanda e la crescita del mercato dei veicoli elettrici. Nel dicembre del 2019, ha introdotto un piano regolatorio denominato "The European Green Deal", stabilendo obiettivi climatici da conseguire entro il 2030 per tutti e 22 gli Stati membri. L'insieme di queste proposte mira a rendere l'Unione Europea il primo territorio completamente neutro dal punto di vista climatico entro il 2050. Al fine di conseguire le mete delineate in questo piano, è stato emanato un pacchetto di normative legali noto come "Fit for 55", il quale richiede che i paesi membri riducano le emissioni nette di gas serra di almeno il 55% rispetto al 1990 entro il 2030. Le direttive in questione contemplano interventi su vari fronti con l'obiettivo di assicurare un passaggio graduale e bilanciato, preservando al contempo la competitività industriale dell'Unione Europea. Uno dei settori focali è quello dei trasporti, dato che il 15% delle emissioni totali di biossido di carbonio nell'UE proviene da autovetture e furgoni. A tale riguardo, sono stati identificati due obiettivi principali.

In primo luogo, è stato stabilito che tutte le nuove autovetture e veicoli commerciali dovranno avere emissioni di carbonio ridotte del 100% entro il 2035. Questo significa che, a partire da quella data, solo i veicoli a emissioni zero, come quelli elettrici o a idrogeno, potranno essere immatricolati, vietando i veicoli a motore endotermico. Una revisione recente del regolamento, datata marzo 2023, ha incluso una clausola che permette l'uso di carburanti sintetici (*e-fuels*) nei veicoli dopo il 2035. Gli *e-fuels* sono combustibili sintetici a emissioni zero, ma possono essere utilizzati in veicoli con motori a combustione interna. Il secondo obiettivo prevede una riduzione del 50% delle emissioni per i furgoni e del 55% per le automobili entro il 2030. Inoltre, in 21 dei paesi dell'Unione Europea, sono previsti incentivi fiscali e agevolazioni all'acquisto di veicoli elettrici. Nel

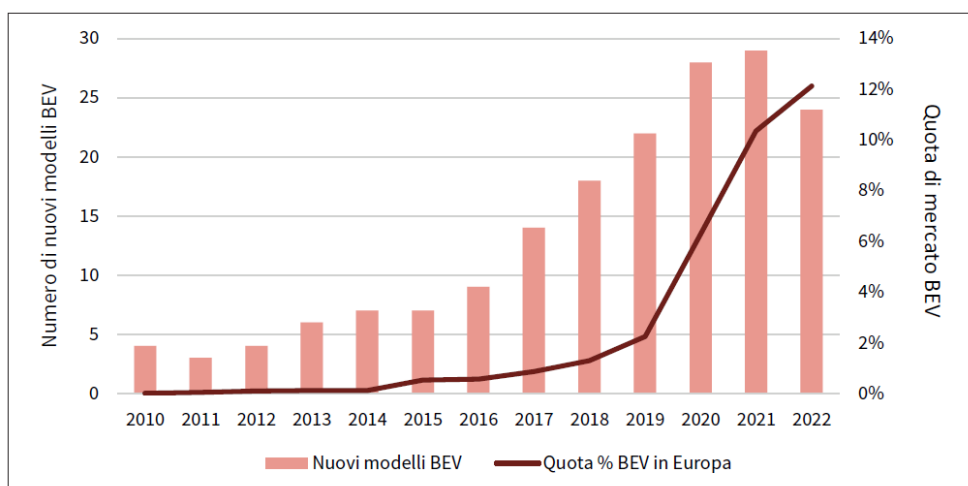
periodo tra il 2020 e il 2022, in 11 paesi europei sono stati introdotti degli incentivi volti direttamente ai privati a seguito dell'acquisto di autoveicoli elettrificati.

### *Incentivi diretti a privati per l'acquisto di auto elettriche - 2022*



*Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2022 – Ca Foscari*

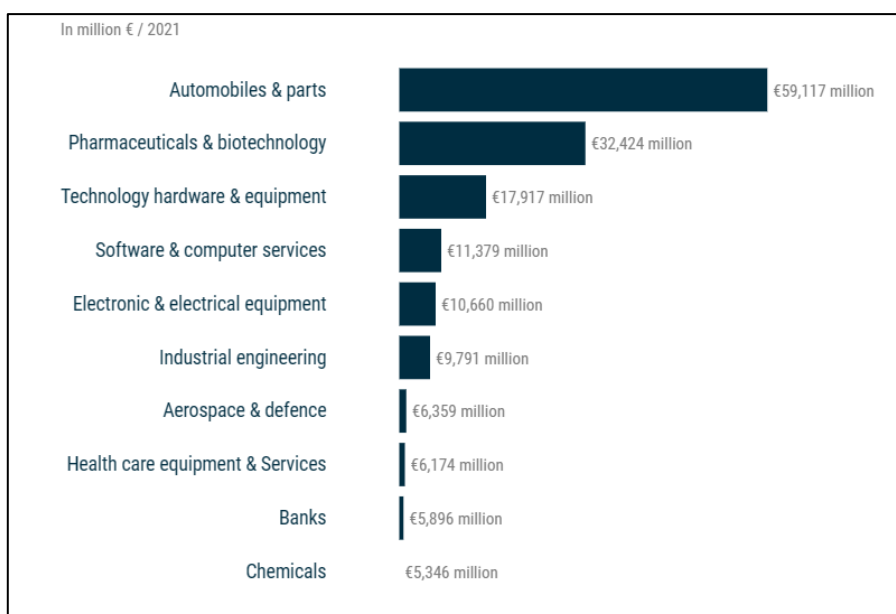
Focalizzando l'attenzione su alcuni paesi, in particolare la Norvegia, dalle analisi effettuate dall'Agenzia internazionale dell'Energia (IEA), nel 2022 è risultato come l'unico paese al mondo in cui oltre la metà (80%) degli autoveicoli venduti risultano elettrici e non a combustione interna. Una delle motivazioni principali di questo scenario risiede negli incentivi sull'acquisto erogati sulle categorie di vetture elettrificate che prevedono l'applicazione di una quota di tasse significativamente inferiore rispetto a quelli a combustione interna. Il mercato norvegese rappresenta pertanto per il paese asiatico uno dei principali paesi target in cui insediarsi con la propria offerta di veicoli elettrici. Pertanto, le normative hanno incentivato i *carmakers* europei nell'ampliamento dei prodotti elettrificati, permettendo così un allineamento tra domanda ed offerta. Dagli studi condotti dall'Università Ca' Foscari di Venezia emerge come i nuovi modelli di autoveicoli elettrici in Europa seguano il *trend* della quota di share all'interno del mercato.



Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2022 – Università Ca' Foscari

La trasformazione verso una mobilità elettrica, in quanto tecnologia dirompente prevede forti capacità innovative ed un ecosistema caratterizzato da figure specializzate e formate come base solida per la ricerca e lo sviluppo. L'industria automobilistica gioca un ruolo significativo nell'ambito europeo come fonte primaria di innovazione. È anche il principale contributore in termini di investimenti privati e risorse dedicate alla ricerca e sviluppo. Secondo quanto riportato dall'Associazione europea dei costruttori di automobili (ACEA), ogni anno vengono investiti 59,1 miliardi di euro in ricerca e sviluppo, ovvero il 31% del totale impiegato dall'Unione Europea.

Investimenti europei in R&S nei primi 10 settori industriali



Fonte: Acea

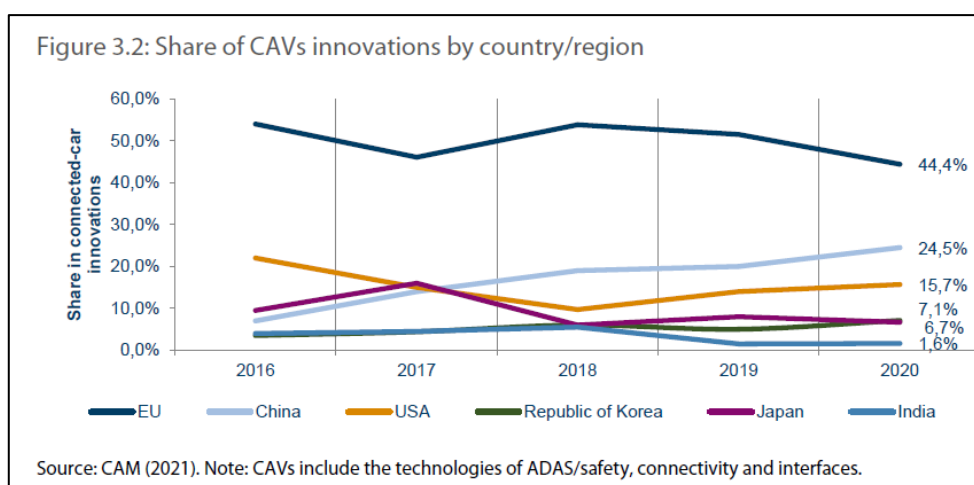
Il **secondo** cambiamento in atto riguarda la **digitalizzazione**, in cui la connettività rappresenta il mezzo d'implementazione di servizi e tecnologie. L'evoluzione tecnologica del settore si manifesta in una trasformazione dei modelli di business proposti dalle case automobilistiche e delle fonti di creazione del valore, prevedendo il passaggio dall'attenzione all'hardware al software e ad un sistema integrato di servizi digitali.

In questo *trend* che rivoluziona il settore e l'ingresso di nuovi operatori nel mercato, l'Europa possiede una catena del valore consolidata, avendo così la possibilità di sfruttare in maniera strategica le risorse e competenze acquisite e di svilupparne di nuove. La competitività del settore automobilistico dell'Unione Europea è strettamente legata e influenzata alla sua capacità d'innovare, supportata dagli ingenti investimenti in ricerca e sviluppo impiegati nel settore.

Fondamentale, inoltre, è il ruolo delle autorità politiche, la Commissione Europea ha proposto delle iniziative per accompagnare lo sviluppo di autoveicoli automatizzati e tecnologicamente connessi, unite ad una regolamentazione per l'accesso e la protezione dei dati degli utenti.

Nonostante l'Europa identifichi la digitalizzazione come un'innovazione prioritaria, si riscontrano delle debolezze nel settore che attraggono la Cina e le attribuiscono un vantaggio competitivo.

Nel dettaglio, sono attualmente assenti figure tecnicamente e grandi aziende dotate di spiccate competenze tecniche in software digitali. Pertanto, l'Europa è priva di un forte e consolidato settore d'informazioni e telecomunicazioni (ICT). Sebbene alcuni produttori europei come Volkswagen Group o BMW possiedano una posizione di rilievo nelle innovazioni riguardanti gli autoveicoli connessi e autonomi (CAV), gli attori cinesi possiedono competenze chiave ed una posizione strategicamente avanzata in termini di architettura di software e servizi digitali come Alibaba o Geely.



Questa debolezza viene colmata tramite un'azione strategica di collaborazione con paesi terzi, creando così per il paese asiatico un'opportunità d'ingresso nel mercato. Infine, un altro fattore di vulnerabilità riguarda la carenza di capitale di rischio e di finanziamenti necessari per l'espansione delle nuove imprese. In Europa, vi è un ecosistema di start-up attive sulla connettività e la guida autonoma; tuttavia, tali imprese spesso non godono di sufficienti risorse finanziarie dedicate; pertanto, spesso vengono acquisite da grandi aziende tecnologiche americane o cinesi. Questa limitazione nell'accesso ai finanziamenti può rivelarsi un ostacolo alla diffusione di nuove innovazioni sul mercato europeo.

Ultimo cambiamento a cui è sottoposto il settore automobilistico europeo, nonché conseguenza diretta dei primi due è **l'aumento della competitività**. L'industria automobilistica globale è caratterizzata da case automobilistiche multinazionali che concorrono nel mercato. La natura competitiva è stimolata da vari fattori, principalmente legati alle notevoli sfide che rendono ardua l'uscita dal mercato stesso. Queste sfide includono i sostanziali costi di produzione e gli investimenti impiegati in ricerca e sviluppo. Inoltre, le aziende competono su diversi livelli di prezzo e di segmento. Le case automobilistiche implementano variegati incentivi al fine di distinguersi reciprocamente e di attrarre i clienti verso l'acquisto dei propri veicoli.

L'introduzione di un nuovo ciclo tecnologico nell'ambiente automobilistico attraverso l'elettrificazione dei veicoli ha indebolito le tradizionali barriere all'ingresso che erano tipiche del settore. Questa evoluzione ha aperto nuove possibilità a potenziali nuovi attori, consentendo come per la Cina, di entrare nel mercato europeo con una maggiore facilità.



## 2.2 Analisi SWOT dell'industria automobilistica europea

In questo paragrafo verrà effettuata un'analisi SWOT per determinare i punti di forza, di debolezza e le minacce presenti nel mercato automobilistico europeo che lo rendono un'attrattiva cruciale per il paese asiatico, ma anche le opportunità che vi possono essere dalla combinazione data dai rapporti con la Cina e le trasformazioni attuali del settore riguardanti la mobilità elettrica e la digitalizzazione.

L'obiettivo di questa analisi è quello di fornire una base solida per comprendere come il mercato automobilistico europeo può influenzare la strategia e le decisioni d'ingresso del paese asiatico, identificando le vie più promettenti per una collaborazione e penetrazione di successo.

Il principale punto di forza del territorio europeo risiede nel suo settore automobilistico. L'Europa possiede numerose case automobilistiche affermate a livello internazionale, dotate di una brand *reputation* forte e capacità tecnologiche consolidate in termini di sicurezza e qualità. In aggiunta, l'industria detiene una catena del valore regionale estremamente competitiva e una solida struttura di fornitura. Si contraddistingue per il suo know-how, risorse, tecnologia e capacità innovativa, elementi che si sono radicati grazie a un passato di lunga tradizione nel settore industriale e ad una stretta collaborazione con un ecosistema composto da università e centri di ricerca. Questi fattori rappresentano un'opportunità per le case automobilistiche cinesi per creare sinergie in termini di competenze e proseguire nella ricerca e nello sviluppo degli autoveicoli elettrici e nelle tecnologie digitali. Ad accompagnare lo sviluppo delle innovazioni e a stimolare la domanda è un piano politico di supporto a lungo termine ed uniforme a livello europeo.

Uno dei maggiori svantaggi nell'ambito dell'elettromobilità e della digitalizzazione in Europa consiste nella mancanza di un ambiente dinamico di start-up all'interno delle case automobilistiche, che non viene sufficientemente supportato da adeguati finanziamenti, a differenza di quanto osservato in Cina.

Per quanto riguarda i fattori di minaccia, l'Europa risulta essere dipendente dal paese asiatico per quanto riguarda la fornitura delle materie prime e della loro lavorazione in prodotti finiti, ovvero in batterie, nonché componente principale degli autoveicoli elettrici. La Cina possiede il dominio del processo di estrazione e lavorazione del cobalto, grazie alla proprietà della maggioranza dei centri di estrazione presenti in Repubblica Democratica del Congo e del litio. A confermare la posizione del paese asiatico è l'azienda CATL, primo produttore al mondo di batterie elettriche con una quota di mercato del 34% a livello globale. Considerando le aspettative di crescita sulla domanda di auto elettriche che prevedono il raggiungimento di una quota del 40% delle vendite a livello globale da un attuale 13%, l'Europa si trova in questo momento in una posizione di debolezza che può essere sfruttata strategicamente dal paese asiatico.

Un'ulteriore minaccia per il mercato europeo riguarda le disparità territoriali relative alla produzione, alle infrastrutture e all'adozione dei veicoli elettrici. Per quanto riguarda la distribuzione delle stazioni di ricarica

sul territorio, ACEA conferma come queste siano concentrate per circa il 42% in due paesi, ovvero Paesi Bassi e Germania, con rispettivamente 111.821 e 87.674 unità (nel 2022). Le strutture sono quindi localizzate sul 10% del territorio europeo.

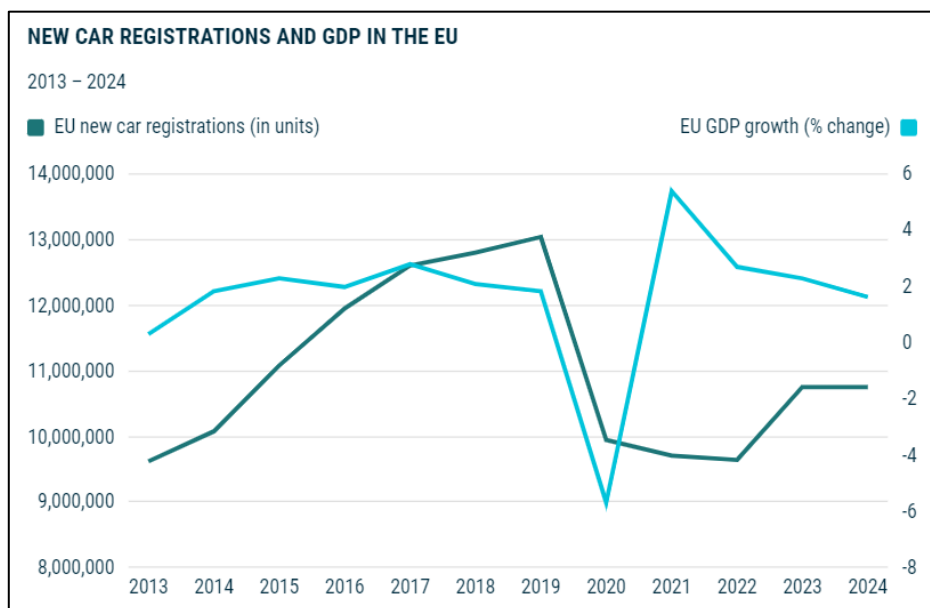
Analizzando invece i valori delle immatricolazioni degli autoveicoli elettrici (**BEV**) registrati nel **2022** nei paesi dei territori di EU, EFTA e UK, emerge come solamente tre paesi abbiano raggiunto una quota di mercato di **oltre il 5%**, ovvero **Germania (29,9%)**, **Francia (12,9%)** e **Norvegia (8,8%)**. Queste disuguaglianze tra i paesi ha origine sia in fattori culturali e di urbanizzazione del territorio ma anche normativi in quanto hanno favorito principalmente lo sviluppo di veicoli ibridi plug-in (PHEV) piuttosto che quelli a batteria. Infine, l'assenza di un robusto comparto delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e di importanti protagonisti digitali europei capaci di fornire ecosistemi digitali integrali e tecnologie di connessione, amplifica la competizione globale e agevola l'ingresso di nuovi attori e aziende tecnologiche dotate di competenze chiave in questo campo, come ad esempio la Cina, abbassando la posizione di leadership dell'Europa nel campo dell'innovazione.

### **2.3 Il mercato europeo e italiano: dimensioni e immatricolazioni**

*L'analisi è proseguita esplorare con maggior dettaglio le dimensioni dell'industria automobilistica europea, con particolare attenzione al contesto italiano. In questo paragrafo viene elaborata una valutazione attuale del mercato, considerando le immatricolazioni come indicatore principale. Verranno identificati i fattori chiave del contesto che ne determinano l'andamento e verranno analizzati i trend attuali che caratterizzano la domanda in questo settore.*

Nel corso degli ultimi anni, l'industria automobilistica europea ha dovuto affrontare diverse sfide. La pandemia da Covid-19 ha creato degli effetti negativi sul settore, innanzitutto le restrizioni imposte per la situazione di emergenza hanno aumentato in maniera esponenziale la richiesta di tecnologie per il lavoro da casa, le case automobilistiche si sono ritrovate a competere per l'accesso ai semiconduttori presso le fonderie asiatiche. Il risultato è stato la creazione del cosiddetto fenomeno *chip shortage*, caratterizzato da un'elevata domanda combinata con un'offerta insufficiente. Nel panorama europeo, considerando un arco temporale di 10 anni, il rallentamento della produzione ha raggiunto il massimo picco nel 2020 con una diminuzione del (-) 23,5%, registrando 11,96 milioni di autoveicoli immatricolati. Nel periodo tra il 2017 e il 2022, i volumi di produzione del settore sono diminuiti con un CAGR negativo del -3,7%, per raggiungere un totale di 17,4 milioni di unità nel 2022. La produzione è tornata a crescere solo nel 2022 con un incremento dell'8,3%,

Analizzando nel dettaglio l'industria automobilistica dello stato europeo (**Unione Europea, EFTA e Regno Unito**), e prendendo in considerazione il valore delle immatricolazioni, emerge come queste confermino la crisi data dal periodo pandemico. Nel 2020, si è registrata una significativa contrazione del 24,3% rispetto all'anno precedente. Nei due anni successivi (2021-2020), il declino ha rallentato la sua corsa, passando da una diminuzione superiore al 20% a un calo del 1,4%. Nel 2022, sono state registrate 11.288.216 immatricolazioni, segnando un decremento del 4,1% rispetto al 2021.



Fonte: Acea

Prendendo in considerazione i principali mercati europei, nel 2021 Italia, Francia, Spagna e Regno Unito hanno registrato un incremento positivo nelle immatricolazioni di rispettivamente (+5,5%), (+1,0%), (+0,5%) e (+1,0%). La Germania diversamente da questi paesi, ha invece registrato un calo del (-) 10,1%, che si è trasformato in una variazione positiva dell'1,1% nel 2022. La situazione nel corso del 2022 si è ribalta, pertanto i valori delle immatricolazioni d'Italia, Francia, Spagna e Regno Unito hanno riscontrato dei valori negativi, rispettivamente del (-9,7%), (-7,8%), (-5,4%) e (-2,0%).

I risultati raggiunti nel **primo semestre del 2023** indicano una ripresa dell'industria automobilistica europea. Le immatricolazioni hanno raggiunto un **incremento del 17,6%** rispetto al medesimo periodo del 2022, con un valore di 6.588.937 unità di autoveicoli. I mercati di Germania, Italia, Francia, Spagna e Regno Unito hanno riscontrato tutti una variazione positiva significativa, rispetto a quanto riscontrato nel 2022, rispettivamente del (+12,8%), (+22,8%), (+15,3%), (+24,0%) e (+18,4%). Tuttavia, l'incremento registrato non eguaglia ancora i valori raggiunti nel 2019.

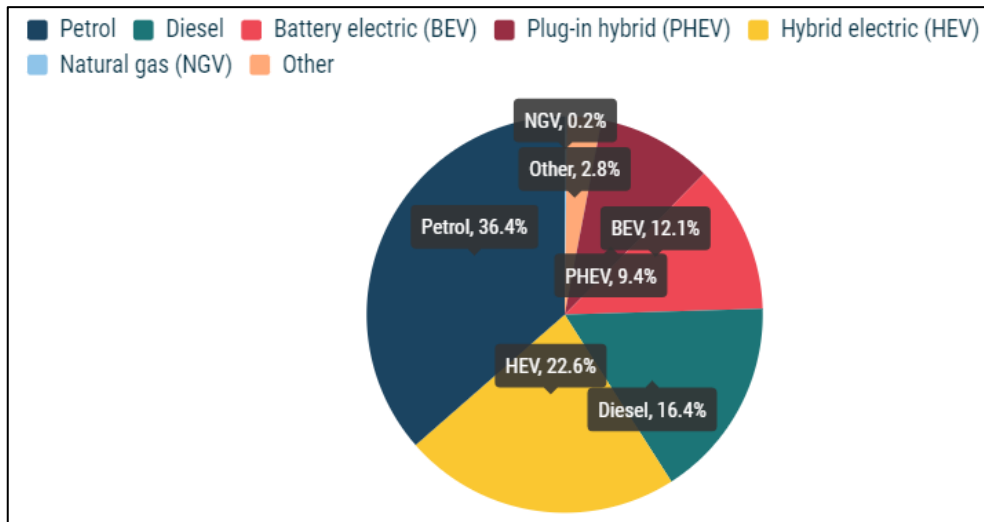
Fattore fondamentale per poter comprendere le caratteristiche distintive dell'industria automobilistica europea e individuare le condizioni di contesto che legano Europa e Cina, è analizzare **l'andamento della domanda**

del mercato europeo e nel dettaglio la **tipologia di alimentazione** predominante tra gli autoveicoli immatricolati. La domanda di autoveicoli nel mercato europeo è differenziata, caratterizzata da una quota di mercato dominante appartenente ai veicoli endotermici a benzina e a diesel, ma che dal 2022 risulta emergere sempre di più una domanda verso gli autoveicoli elettrificati.

Nel 2022 nell'area che include i paesi dell'Unione Europea, EFTA e Regno Unito le immatricolazioni degli autoveicoli alimentati a **benzina** primeggiano nel mercato con una quota di mercato del **36,4%** ed un volume di oltre 4 milioni d'immatricolazioni. Al secondo posto risultano gli autoveicoli a diesel con una presenza del 16,4% sul mercato. Questi valori registrano tuttavia un calo rispetto al 2021, nel dettaglio un decremento del (-) 12,5% per gli autoveicoli a benzina e di oltre il (-) 20% per quelli a diesel lasciando spazio ai veicoli elettrificati. Tra il biennio 2021-2022, gli autoveicoli **elettrici** a batteria rappresentano la categoria che riscontra la **crescita maggiore** in termini di immatricolazioni, ovvero del 29,3%. Tuttavia, risulta necessario sottolineare che tra gli autoveicoli elettrificati, le autovetture **ibride elettriche** presentano il **valore più alto** in termini d'immatricolazioni, raggiungendo nel 2022, 2.638.899 immatricolazioni e segnando un incremento dell'8,5% rispetto al 2021.

I valori delle immatricolazioni delle diverse categorie di autoveicoli e le rispettive quote di mercato, nei paesi dell'Unione Europea, EFTA e Regno Unito, indicano come la domanda di autovetture endotermiche (benzina e diesel) sia dominante nel mercato rispetto ai veicoli elettrificati. La somma del valore delle immatricolazioni dei primi rappresenta il 51% del totale delle immatricolazioni nel 2022, mentre la seconda categoria costituisce il 46%. Tuttavia, dai risultati emerge come i veicoli **ibridi elettrici** si siano guadagnati una quota di mercato del 22,6%, posizionandosi al secondo posto dopo gli autoveicoli a benzina e al di sopra di quelli a diesel. Nel contesto europeo emerge una domanda caratterizzata da una preferenza rilevante per gli autoveicoli a benzina che tuttavia si sta avvicinando a delle soluzioni alternative quali gli autoveicoli ibridi.

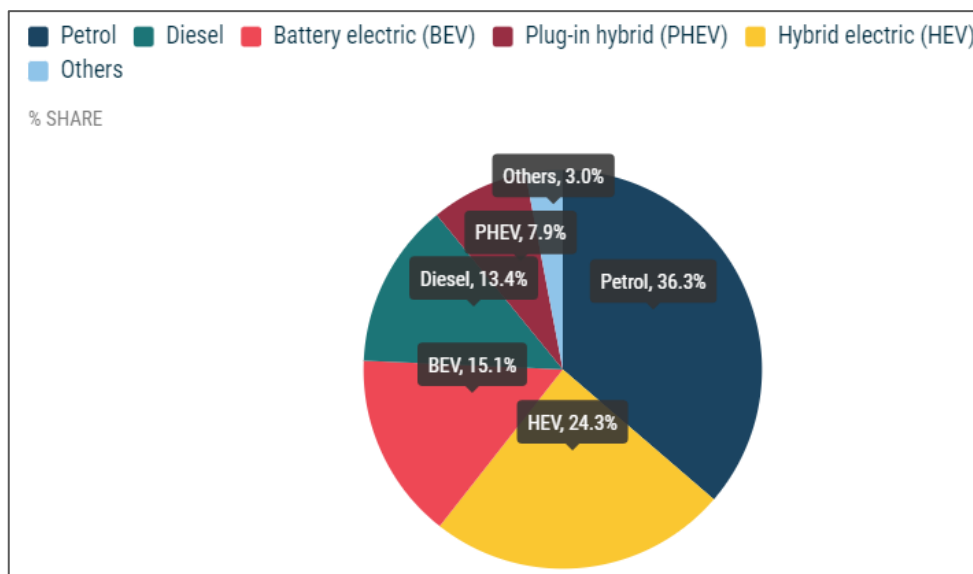
*Market share %*



Fonte: Acea

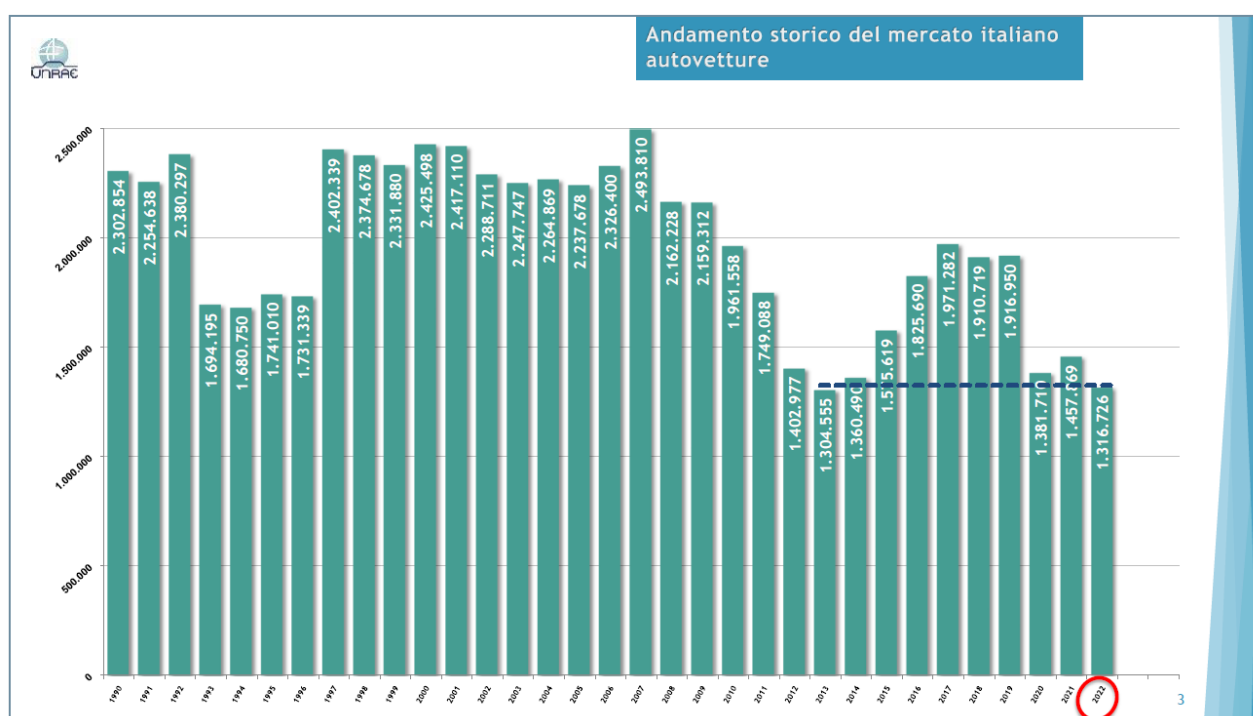
La forte presenza degli autoveicoli HEV si riconferma nel primo semestre del **2023** con una quota di mercato del 24,3% sul totale delle immatricolazioni. Significativo è il risultato raggiunto dagli autoveicoli a **batteria** che per la **prima volta supera**, in termini di immatricolazioni il valore delle **auto endotermiche alimentate a diesel**. Si registrano 938.912 unità di veicoli ibridi elettrici immatricolati che guadagnano una quota di mercato del **15,1%**, distaccando i veicoli a diesel di 1,7 punti percentuali. La domanda di auto a benzina continua, tuttavia, ad essere dominante nel mercato.

*Quota di mercato immatricolazioni per tipologia di carburante %*



Fonte: Acea

L'analisi è successivamente proseguita ponendo l'attenzione sull'Italia. L'industria automobilistica italiana, come in Europa, ricopre un ruolo di rilevanza nell'economia, contribuendo al 5,2% del PIL. <sup>66</sup>Le imprese presenti nel settore garantiscono il 7,3% dell'occupazione manifatturiera generando 86,2 miliardi di fatturato, ovvero il 9,9% del totale erogato dalla manifattura nel paese. Risulta necessario sottolineare come il panorama dell'industria automobilistica del paese, in quanto parte integrante dell'ambito europeo, sia soggetto alle stesse trasformazioni in corso. Gli impatti della pandemia, il conflitto russo-ucraino e le carenze di materie prime hanno inflitto un duro colpo alla filiera automobilistica italiana, agendo come acceleratori delle tendenze preesistenti e mettendo in evidenza le vulnerabilità connesse ai cambiamenti nella struttura aziendale. Secondo gli approfondimenti eseguiti da Unrae, è chiaro che gli eventi recenti abbiano amplificato un decremento decennale in termini di produzione, immatricolazioni e occupazione. Questo ha portato ad un prolungamento della crisi, registrando nel 2022 un valore di 1.317 milioni di autovetture, arrivando quasi ai livelli minimi storici del 2013.



Fonte: Unrae

Inoltre, dagli studi effettuati dall'Università Ca Foscari di Venezia emerge come l'industria automobilistica italiana presenti delle anomalie che influiscono sulla produzione e sulla domanda. Innanzitutto, a differenza dei principali paesi produttori europei come Germania, Francia, Spagna o Inghilterra, dispone di una produzione strutturalmente legata alle commesse di un singolo produttore, ovvero *Stellantis*. Nonostante negli

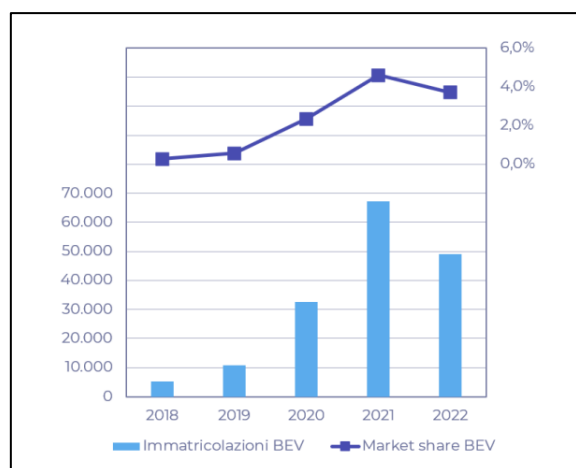
<sup>66</sup> ANFIA - Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica.  
[https://www.anfia.it/en/?modulo=view\\_publicazioni\\_qualita](https://www.anfia.it/en/?modulo=view_publicazioni_qualita)

ultimi anni mercati e clienti si siano diversificati, il gruppo rappresenta ancora il destinatario medio del 50% del fatturato delle componentistiche italiane. Altre due singolarità riguardano, le piccole dimensioni dei fornitori all'interno della catena del valore ed il predominio delle grandi aziende principalmente affiliate a gruppi esteri. Questa situazione differisce da quella di altri paesi che hanno mantenuto relazioni privilegiate con fornitori interni o hanno promosso la crescita dimensionale e tecnologica dei loro partner strategici. Di conseguenza, la filiera italiana è influenzata dalle decisioni di localizzazione prese dalle sedi centrali situate in altri, creando vincoli che non favoriscono necessariamente le strutture italiane. Inoltre, secondo le ricerche effettuate dai professori Moretti A. e Zirpoli M., i fornitori italiani investono meno risorse in ricerca e sviluppo rispetto alle principali economie europee, ad esempio nel 2021 la quota investita sul territorio è risultata di circa la metà di quella impiegata in Germania. Pertanto, si evince come all'interno del contesto italiano vi sia una propensione a conformarsi alle decisioni dei produttori anziché adottare un approccio proattivo basato su innovazioni di prodotto o processo, tendenza che si riflette conseguentemente nei valori delle immatricolazioni dei veicoli elettrici (BEV).

Analizzando i dati delle immatricolazioni italiane messa a disposizione dall'Unione Nazionale Rappresentanti Autoveicoli Esteri, si può affermare che in **Italia** nel 2022, la domanda sia trainata da una preferenza verso gli autoveicoli *full hybrid* (HEV) raggiungendo una quota di mercato del 34,1%. Il valore delle immatricolazioni di questi veicoli, ovvero di 454.989 unità, ha superato quello delle autovetture alimentate a benzina (366.822). Gli incentivi predisposti per l'adeguamento alle normative europee previste per raggiungere una neutralità climatica nel paese, associati ad una ancora limitata diffusione d'infrastrutture di ricarica, hanno permesso alle autovetture ibride di conquistarsi una posizione da leadership nel mercato italiano, con 454.989 unità di veicoli immatricolati.

Secondo gli studi condotti dall'associazione italiana Motus- E, in Italia a fine 2022, risultano presenti 19.334 infrastrutture di ricarica, che danno accesso a 36.772 punti di ricarica; tra questi, 14.048 risultano essere accessibili al pubblico. Inoltre, emerge come la distribuzione dei punti di ricarica per veicoli elettrici sia disomogenea, concentrata principalmente nel Nord con il 58%, il 22% nel Centro e solo il 20% nel Sud e nelle Isole. Questo limite infrastrutturale del territorio ha ripercussioni negative sui veicoli elettrificati, in particolare per gli autoveicoli con un'alimentazione a batteria ed ibrida elettrica che per caratteristiche intrinseche necessitano di efficienti stazioni di ricarica. Per la prima volta dal 2018, il trend di crescita positivo delle immatricolazioni degli autoveicoli elettrici cambia tendenza, registrando nel 2022 un calo del (-) 27%.

*Numero immatricolazioni e market share BEV in Italia*



Fonte: Motus-E

Per svolgere un'analisi dettagliata e completa del mercato in Italia, si è eseguito un confronto delle dimensioni e caratteristiche della domanda italiana con alcune delle principali economie europee ed aventi delle caratteristiche intrinseche similari, ovvero Germania, Francia, Spagna e Regno Unito. Nel dettaglio, sono stati presi in considerazione i valori delle immatricolazioni raccolte dall'Associazione Europea dei costruttori di automobili (ACEA) nel corso del biennio 2021-2022

*Immatricolazioni (unità)*

<b>Italia</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>Quota di mercato % (2022)</b>
HEV	454.989	427.488	34,10%
BEV	49.536	67.533	3,70%
PHEV	65.580	69.834	4,90%
Benzina	366.822	437.779	27,50%
Diesel	266.667	333.548	20%

<b>Francia</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>Quota di mercato % (2022)</b>
HEV	332.669	289.837	34,60%
BEV	203.122	162.167	21,20%
PHEV	126.547	141.001	13,20%
Benzina	568.881	667.503	59,20%
Diesel	239.105	349.479	24,90%



<b>Germania</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>Quota di mercato % (2022)</b>
HEV	465.228	429.139	17,50%
BEV	471.394	356.425	17,80%
PHEV	362.093	325.449	13,70%
Benzina	863.445	972.588	32,60%
Diesel	472.274	524.446	17,80%

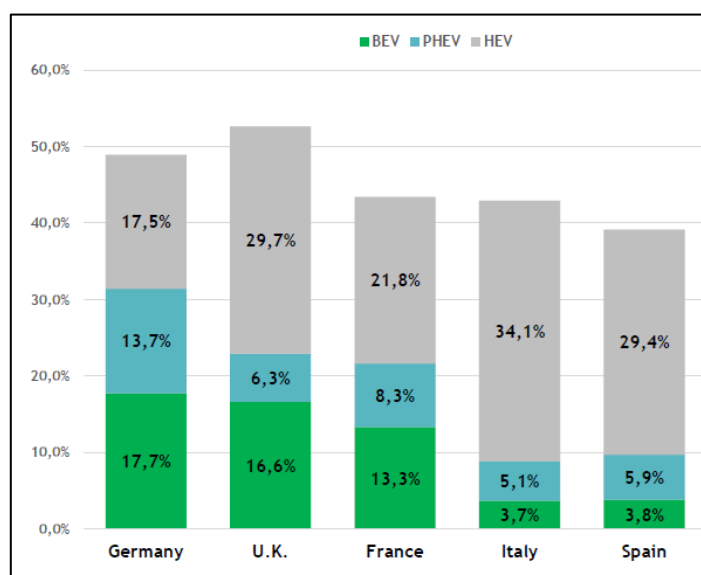
<b>Spagna</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>Quota di mercato % (2022)</b>
HEV	239.471	219.426	29,40%
BEV	30.545	23.689	3,80%
PHEV	47.788	43.227	5,90%
Benzina	341.063	387.931	41,90%
Diesel	139.599	171.164	17,20%

<b>Regno Unito</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>Quota di mercato % (2022)</b>
HEV	479.992	444.024	29,70%
BEV	267.203	190.727	16,60%
PHEV	101.414	114.554	6,30%
Benzina	682.473	762.103	16,50%
Diesel	82.981	135.773	5,10%

Fonte: Elaborazione dati Acea

Il panorama italiano si discosta dai principali mercati europei per quanto riguarda l'adozione di auto elettriche e ibride plug-in. Nel 2022, l'Italia si posiziona come l'ultimo mercato per la quota di auto elettriche pure (BEV) e ibride plug-in (PHEV), che ammonta rispettivamente al 3,7% e al 4,9% del mercato totale. **In confronto, Germania, Francia, Spagna e Regno Unito** mostrano quote di mercato molto più elevate per BEV e PHEV, registrando valori del 31,5%, 34,4%, 9,7% e 27%. Tuttavia, l'Italia si distingue per la penetrazione di auto *full hybrid* (HEV), raggiungendo il 34,1% del mercato grazie alla sua indipendenza dalle infrastrutture di ricarica. Inoltre, i dati mostrano come in tutti e quattro i mercati analizzati la quota di mercato dominante sia posseduta dalle autovetture endotermiche. Considerando nell'insieme tutte le categorie di auto elettrificate ovvero a batteria (BEV), elettriche plug in (PHEV) e *full hybrid* (HEV), tra i cinque mercati europei, emerge come il Regno Unito nel 2022 abbia raggiunto la quota di mercato più alta e coprendo di oltre la metà il proprio mercato interno con un valore di 52,6%.

## Quote di mercato auto elettrificate (%) – Anno 2022



Fonte: Unrae

Analizzando i dati raccolti sul territorio italiano, riguardanti il primo semestre del 2023 si può constatare come la leadership di mercato sia riconfermata dagli autoveicoli endotermici. Tra i veicoli elettrificati, l'alimentazione a batteria riscontra un aumento di oltre il 30% rispetto al primo semestre del 2022, registrando tuttavia una quota di mercato limitata (3,9%). Infine, le autovetture (HEV) e (PHEV) hanno raggiunto all'incirca lo stesso volume d'immatricolazioni.

## Immatricolazioni

Italia	Gen – Giug 2023	Variazione % (2023-2022)
HEV	300.546	31,20%
BEV	32.831	30,80%
PHEV	296.364	30,30%
Benzina	237.894	24,20%
Diesel	165.473	16,10%

Regno Unito	Gen - Giu 2023	Variazione % (2023-2022)
HEV	299.564	25,70%
BEV	152.965	32,70%
PHEV	62.155	21,20%
Benzina	397.580	13,20%
Diesel	37.456	-18,60%

<b>Germania</b>	<b>Gen – Giug 2023</b>	<b>Variazione % (2023-2022)</b>
HEV	324.078	38,90%
BEV	220.244	31,70%
PHEV	79.065	-43,10%
Benzina	512.451	16%
Diesel	252.763	2,70%

<b>Spagna</b>	<b>Gen - Giug 2023</b>	<b>Variazione % (2023-2022)</b>
HEV	151.825	31,70%
BEV	23.893	66,70%
PHEV	31.649	33,00%
Benzina	219.029	25,20%
Diesel	67.393	-6,00%

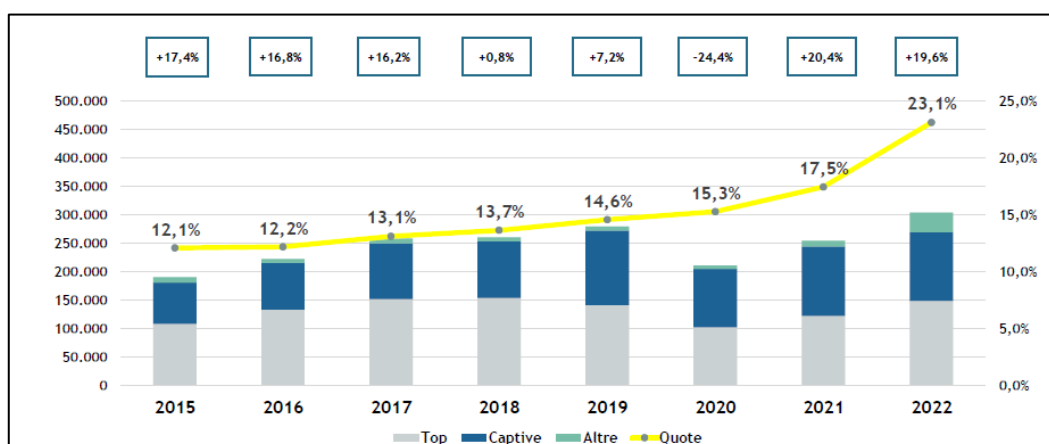
<b>Francia</b>	<b>Gen – Giu 2023</b>	<b>Variazione % (2023-2022)</b>
HEV	205.113	25,00%
BEV	137.919	47,80%
PHEV	77.990	24,20%
Benzina	337.982	16,70%
Diesel	93.893	-27,80%

*Fonte: Elaborazione dati Acea*

Esaminando i valori registrati dalle altre principali economie europee, emerge come la **Germania** abbia registrato nel primo semestre del **2023**, il numero d'immatricolazioni di autoveicoli **elettrici a batteria** più elevato con 220.244 unità, seguita dal Regno Unito con 152.965 unità. Per quanto riguarda i veicoli ibridi elettrici Germania e Italia raggiungono un valore di 300 mila unità di veicoli immatricolati. Attualmente il mercato italiano risulta avere immatricolato il numero più alto di autovetture per l'alimentazione **ibrida elettrica plug-in** con un valore di **300.546 unità**, seguita dal Regno Unito che presenta valori poco inferiori (299.564).

Un ulteriore fattore riscontrato nel corso dell'analisi dei dati del mercato italiano riguarda il cambiamento delle preferenze nella domanda italiana sulla tipologia del canale di vendita. Nel 2022 il noleggio a lungo termine ha registrato un incremento del 19,6% nelle immatricolazioni, mentre le auto-immatricolazioni sono diminuite del 23,6%.

## Immatricolazioni noleggio a lungo termine



Fonte: Unrae

Nonostante il contesto economico estremamente incerto e caratterizzato da profonde trasformazioni dal punto di vista tecnologico e industriale, che hanno effetti significativi sulla domanda dei consumatori, i valori raggiunti nel primo semestre del 2023, con una crescita del 17,6% delle immatricolazioni, preannunciano per il mercato italiano ed europeo un futuro andamento positivo.

Secondo le previsioni effettuate da *Marketline*, si prevede che il settore automobilistico europeo, entro il 2027, raggiungerà un volume di produzione di 20,6 milioni di unità, mostrando un incremento dell'18,1% rispetto al 2022. Questo traduce in un tasso di crescita annuo medio del 3,4% nel periodo 2022-2027.

Entro il 2027, l'industria automobilistica europea dovrebbe raggiungere un volume di 20,6 milioni di unità, con un incremento del 18,1% rispetto al 2022. La previsione indica un tasso di crescita annuo composto del 3,4% nel periodo 2022-27. Per quanto riguarda il mercato italiano, è previsto che entro il 2027 l'industria automobilistica raggiungerà un valore di \$29,2 miliardi, rappresentando un incremento del 31,5% rispetto al 2022, con un tasso di crescita annuo composto del 5,6%. In termini di volume, si stima che nel 2027 l'industria automobilistica italiana avrà 1.359,9 mila unità, un aumento del 13,6% dal 2022, con un tasso di crescita annuo composto del 2,6% nel periodo 2022-27.

## 2.4 Analisi interscambio commerciale

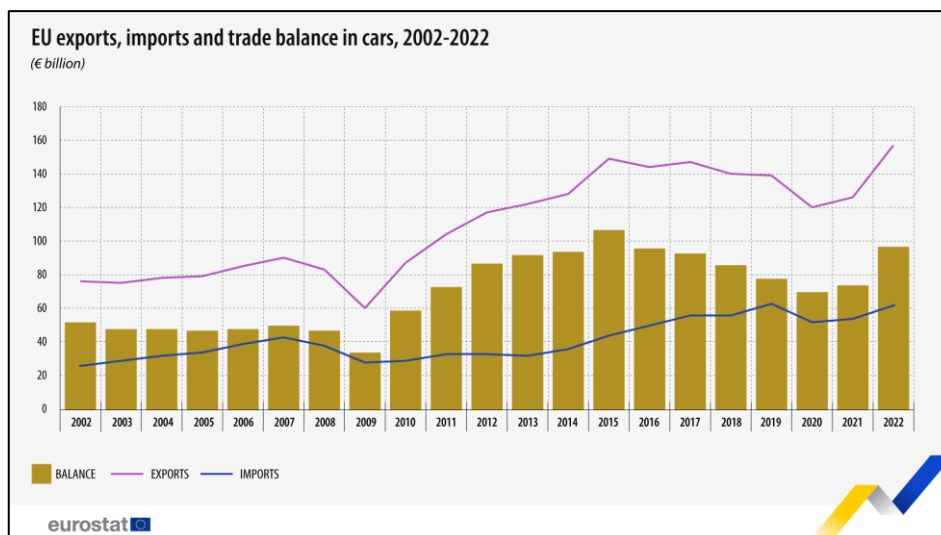
*Lo studio è proseguito effettuando un'analisi sull'interscambio commerciale tra Cina ed Europa e tra Cina ed Italia, mettendo in luce i valori quantitativi degli autoveicoli prodotti nel paese asiatico e commercializzati successivamente all'interno del mercato europeo. Sono state utilizzate principalmente due fonti di dati, ovvero gli istituti statistici Istat ed Eurostat, i quali riportano le informazioni con la denominazione di "importazioni dalla Cina". Per quanto riguarda il panorama asiatico, sono stati combinati i dati pubblicati dall'autorità doganale della Repubblica Popolare Cinese.*

*A differenza degli enti statistici occidentali, l'autorità doganale di Pechino utilizza il termine "esportazioni dalla Cina". Questa distinzione non rappresenta solamente una variazione nell'espressione, ma influisce direttamente sui valori monetari a causa del differente punto di vista dal quale il fenomeno è affrontato. In tutte le analisi relative al commercio internazionale, le importazioni e le esportazioni sono presentate mediante l'impiego di termini di resa (Incoterms) distinti. Mentre le prime sono indicate con il valore CIF (che include costi di trasporto e assicurazione fino alla frontiera nazionale), le seconde con il valore FOB (franco frontiera nazionale). Pertanto, il valore FOB risulta essere più elevato poiché include i costi di trasporto ed assicurativi. Ciononostante, permette di avere una panoramica puntuale riguardo all'evoluzione temporale dell'interscambio del paese asiatico facendo una distinzione anche per tipologia di alimentazione.*

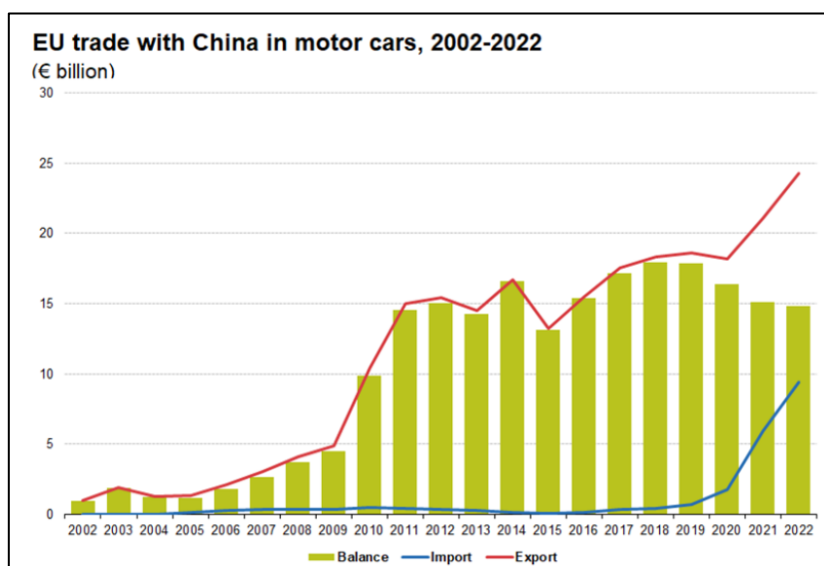
*Infine, si sottolinea che, ogniqualvolta possibile, è stato considerato come riferimento, il territorio europeo come aggregato di Ue+Efta+Uk. Ad ogni modo, l'area geografica di riferimento viene esplicitata di volta in volta nel corso della trattazione.*

Il settore automobilistico contribuisce strategicamente alla bilancia commerciale dell'Unione Europea, nel 2022 ha generato un surplus di 96 miliardi di euro.

Dagli studi condotti dall'Eurostat su un arco temporale di 10 anni, emerge come **l'interscambio commerciale europeo** di autovetture fuori dal territorio europeo abbia registrato, una crescita media annua del 3,8%; in particolare le importazioni sono cresciute con un tasso del 4,4%, determinando il raggiungimento nel 2022 di un valore di 62 miliardi di euro mentre le esportazioni con un incremento del 3,6% sono giunte ad un valore di 158 miliardi di euro.



In questo scenario di crescita la Cina ha svolto un ruolo fondamentale. Le esportazioni di automobili dall'UE verso il paese asiatico sono passate da 1 miliardo di euro nel 2002 a 5 miliardi di euro nel 2009, raggiungendo un picco di 24 miliardi di euro nel 2022. Le importazioni in circa tre anni hanno subito un incremento esponenziale di circa il +430%, passando da un valore di poco superiore a 1 miliardo di euro nel 2020 a 9 miliardi di euro nel 2022. Nonostante la crescita accelerata del valore delle importazioni, la bilancia commerciale europea risulta ancora in positivo nei confronti della Cina.



Fonte: Eurostat

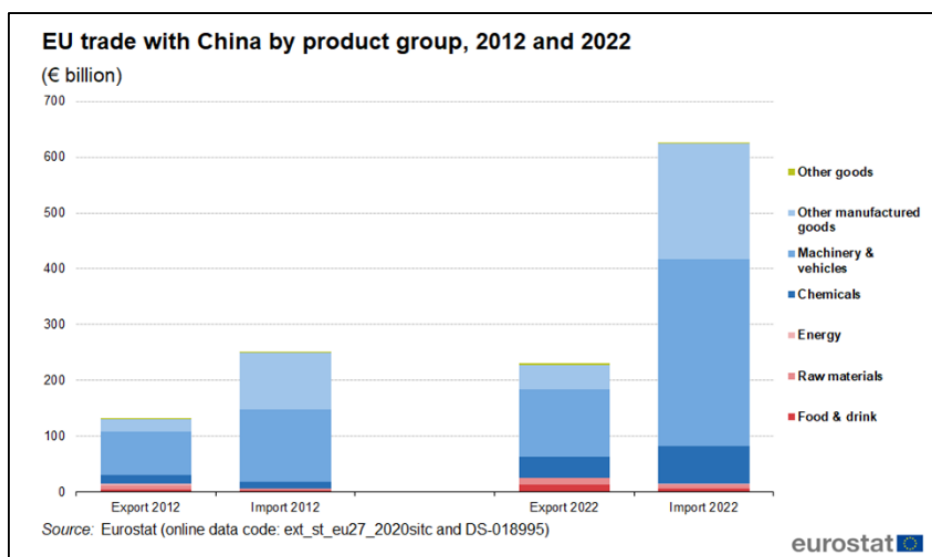
Nel 2022, la Cina ha assunto la posizione di principale paese di provenienza delle importazioni di autoveicoli per l'Europa, conquistando una quota di mercato del 15,2%. In questo periodo, il valore delle importazioni

cinesi è cresciuto in modo notevole, registrando un aumento del 58,9% rispetto all'anno precedente. Questo ha reso la Cina il partner commerciale più importante dell'Unione Europea. Nel medesimo anno, il numero di autoveicoli importati dalla Cina ha superato per la prima volta quelli provenienti dagli Stati Uniti, dal Regno Unito, dal Giappone e dalla Corea del Sud, che hanno ottenuto quote di mercato rispettivamente del 14,8%, 14%, 12,8% e 12,3%. A confronto, nel 2021, la Cina deteneva una quota dell'11,1% e si trovava al sesto posto tra i partner commerciali dell'UE per quanto riguarda le importazioni. Questa crescita risulta ancora più sorprendente se si considera che nel 2019, le importazioni di autoveicoli dalla Cina costituivano solo l'1,1% del totale, addirittura meno di quelle provenienti dal Marocco o dal Sud Africa.

<b>MAIN COUNTRIES OF ORIGIN OF EU CAR IMPORTS</b>								
In million € / 2022								
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	% change 22/21	% share 2022
China	329	393	717	1,766	5,896	9,369	+58.9	15.2
United Kingdom	15,214	14,206	13,267	9,308	8,278	9,103	+10.0	14.8
United States	6,380	5,450	9,435	10,480	8,140	8,624	+5.9	14.0
South Korea	5,186	5,789	6,549	5,511	7,111	7,871	+10.7	12.8
Japan	8,319	8,786	10,715	8,111	7,049	7,606	+7.9	12.3
Turkey	7,900	8,147	8,283	6,330	6,139	6,304	+2.7	10.2
Mexico	4,600	5,179	4,962	4,109	4,588	5,081	+10.7	8.2
Morocco	1,773	2,124	2,308	2,191	2,840	3,472	+22.2	5.6
South Africa	2,930	3,631	4,562	2,380	1,916	2,914	+52.0	4.7
Switzerland	284	297	293	271	326	315	-3.3	0.5
WORLD	55,708	56,096	63,084	51,591	53,413	61,626	+15.4	100.0

*Fonte: Acea*

Analizzando nel dettaglio la tipologia di beni importati ed esportati da e verso la Cina, emerge come nel 2022 la categoria di macchinari e veicoli sia predominante in entrambi gli interscambi. La quota delle esportazioni rappresenta il 52% mentre le importazioni il 53%.



Fonte: Eurostat

Al fine di avere una visione completa dell'interscambio commerciale ed effettuare un confronto tra i due attori, Europa e Cina, si è proseguito nell'analisi dei dati pubblicati dall'Autorità doganale della Repubblica Popolare Cinese (Gacc), la quale ha messo a disposizione i dati dell'export dal paese. Prendendo in considerazione i paesi dei territori di Unione Europea, EFTA e Regno Unito del 2022, si può constatare che, il paese a cui la Cina ha destinato il maggior valore in termini di esportazioni di veicoli è il Belgio con 5,5 miliardi di dollari, a seguire vi è il Regno Unito (4 miliardi di dollari) e la Spagna (1,8 miliardi di dollari). L'Italia si trova al settimo posto con un valore 653,8 milioni di dollari.

Valore esportazioni nel 2022 di auto dalla Cina ai primi 10 paesi europei, in termini di valore

Trading partner	US dollar
Belgium	5,462,088,358
United Kingdom	3,995,101,492
Spain	1,810,417,103
Slovenia	1,556,932,111
Germany	1,308,934,537
France	832,470,978
Italy	653,885,862
Norway	569,803,863
Netherlands	358,729,792

Fonte: General Administration of Customs People's Republic of China



Successivamente si sono analizzati i dati riguardanti la categoria di autoveicoli che vengono esportati maggiormente dalla Cina. Il valore dell'export degli autoveicoli NEV dal 2021 al 2022 è incrementato dal 18,3% al 25,7% sulla quota totale di vetture esportate. Nel primo semestre del 2023 i NEV esportati rappresentano il 29% sulla quota totale. L'indagine è stata ulteriormente approfondita prendendo in considerazione lo stato europeo (Ue+Efta+Uk) ed il triennio 2020-2022. Nel primo anno il paese che ha registrato il valore più alto di export in termini di autoveicoli elettrici sono stati i Paesi Bassi con 30 milioni di dollari. A partire dal 2021, con il termine del periodo pandemico, i valori sono aumentati significativamente. Il Belgio guida l'export con un valore di 3 miliardi di dollari, seguito da Regno Unito (2 miliardi di dollari) e Germania (929 milioni di dollari). Lo scorso anno, Belgio e Regno Unito riconfermano le loro posizioni, seguite dalla Spagna con dei valori rispettivamente di 4.1, 3.3 e 1.6 miliardi di dollari. In un periodo di 3 anni, il valore totale delle esportazioni cinesi verso l'Europa è cresciuto in modo straordinario, aumentando di oltre sei volte (+540,7%).

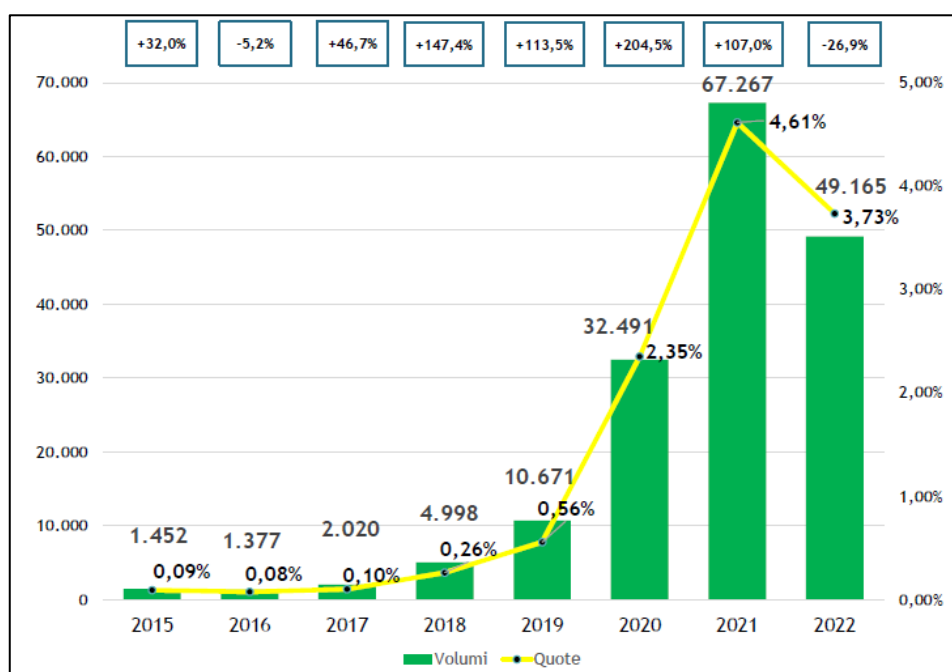
<b>Trading partner - 2020</b>	<b>US dollar</b>	<b>Trading partner - 2021</b>	<b>US dollar</b>
Paesi Bassi	30,185,257	Belgio	2,456,617,511
Regno Unito	16,073,317	Regno Unito	1,584,138,504
Germania	2,683,954	Germania	929,690,366
Svezia	1,219,918	Slovenia	491,051,199
Italia	650,205	Norvegia	358,208,939
Francia	288,753	Francia	231,795,342
Grecia	217,751	Svezia	123,251,013
Danimarca	177,766	Paesi Bassi	100,690,918
Finlandia	82,62	Italia	97,640,197

<b>Trading partner - 2022</b>	<b>US dollar</b>
Belgio	4,192,865,139
Regno Unito	3,323,152,954
Spagna	1,628,421,571
Slovenia	1,501,547,252
Germania	970,431,675
Norvegia	543,786,454
Francia	346,820,317
Paesi Bassi	336,503,618
Svezia	222,770,322
Italia	81,450,84

Fonte: General Administration of Customs People's Republic of China

La posizione di Francia e Germania tra i primi dieci paesi di destinazione dell'export elettrico cinese viene giustificata dai più alti valori d'immatricolazioni BEV nello stato europeo (Ue+Efta+Uk). Si nota inoltre come la posizione dell'Italia nell'export della Cina abbia seguito coerentemente il *trend* delle immatricolazioni. Nel 2020 si riscontra una crescita esponenziale del 204,5% nelle immatricolazioni, corrispondente ad un valore di 650 mila dollari di export. Nel biennio 2021-2022 la domanda di BEV diminuisce passando da una quota di mercato del 4,61% al 3,73%, conseguentemente i valori delle esportazioni calano da 97 milioni di dollari a 81 milioni di dollari.

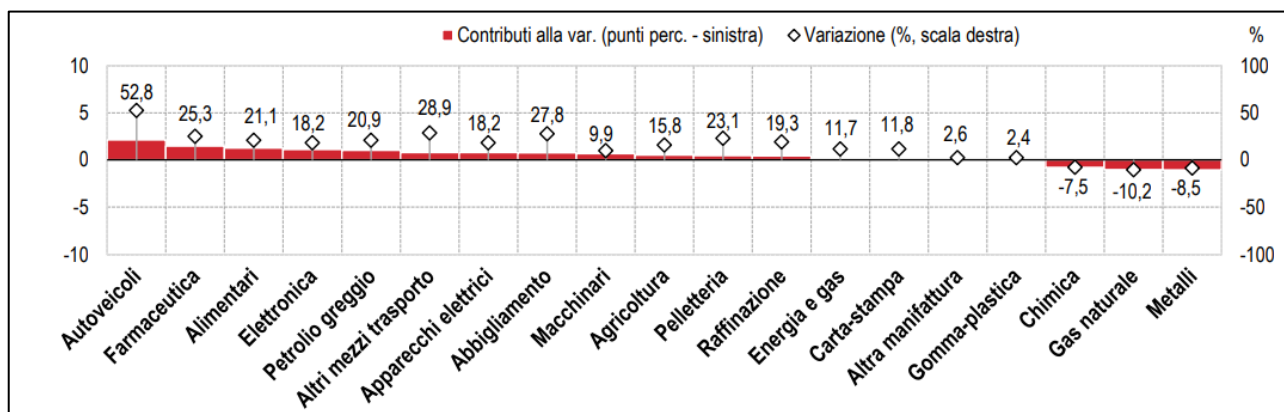
### Immatricolazioni alimentazione elettrica – Italia



Fonte: Unrae

Infine, l'analisi si è focalizzata sul mercato italiano, prendendo in esame le importazioni italiane nel settore automobilistico. Secondo l'istituto nazionale di statistica, i veicoli a motore costituiscono l'attività che maggiormente concorre al valore delle importazioni italiane, coprendo il 52,8% (a gennaio 2023).

## Graduatoria dei settori di attività economica secondo i contributi all'import



Fonte: Istat

Al fine di indentificare le caratteristiche dell'interscambio commerciale di autoveicoli tra Italia e Cina, sono stati inizialmente esaminati i dati relativi all'import in Italia dalla Cina pubblicati dall'Istat. Il triennio 2020-2022 presenta un incremento nei valori, passando da 116 milioni di euro a 476 milioni di euro, registrando così una crescita del 69% tra il 2021 e il 2022.

Paesi	IMP2020 (€)	IMP2021 (€)	IMP2022 (€)	Variazione % (2020-2021)	Variazione % (2021-2022)
Cina	116.486.457,00	281.725.342,00	476.281.603,00	142%	69%

Fonte: Elaborazione dati Istat

Per poter effettuare un paragone con la Cina, tramite i dati pubblicati dall'autorità doganale della Repubblica Popolare Cinese, è stato possibile arrivare alla conclusione che, in termini di valore (US \$), **l'87,33%** delle **esportazioni** dalla **Cina verso l'Italia** sono **veicoli endotermici**, il restante 12,67% appartiene invece a veicoli elettrificati, confermando così la preferenza del mercato italiano verso la categoria di autoveicoli ICE.

## 2.5 SINTESI

L'industria automobilistica è un pilastro chiave dell'economia europea, con effetti moltiplicatori significativi. Essa sostiene direttamente e indirettamente 13 milioni di posti di lavoro e contribuendo al 7% del PIL dell'Unione Europea. L'Europa ospita 213 impianti per la produzione di automobili, producendo circa 13 milioni di veicoli all'anno. Nel contesto globale, dal 2022 l'Europa è il secondo maggior produttore di automobili, con il 19% della produzione totale, dopo la Cina. L'alto livello di integrazione della catena del valore nell'industria automobilistica è cruciale. Grazie a una storia centenaria, essa si è integrata con diversi settori a monte e a valle, creando un complesso ecosistema con piccole e medie imprese specializzate in diverse fasi di approvvigionamento.

L'industria automobilistica ha subito tre trasformazioni cruciali che stanno ridefinendo l'intera catena globale, connettendo Europa e Cina. La Commissione Europea ha identificato come prima trasformazione l'elettrificazione dei veicoli. Questa transizione va oltre l'aspetto puramente tecnologico e comporta un cambiamento strategico nelle operazioni delle case automobilistiche.

In Europa, secondo alcuni studiosi (Brdulak, Chaberek, Jagodziński 2021), la fase iniziale di introduzione dei veicoli elettrificati, caratterizzata dagli "early adopters", risulta essere finita. È considerato superato il rischio di un rifiuto del mercato verso i veicoli elettrici, noto anche come "chasm of technology adoption".

L'evoluzione verso l'elettromobilità offre opportunità di crescita, guidata dalla crescente consapevolezza delle sfide legate ai cambiamenti climatici. Diverse influenze, tra cui azioni politiche, progressi tecnologici e offerta da parte dei produttori, hanno permesso di superare ostacoli critici legati alla stabilizzazione tecnologica del settore, come economie di scala, apprendimento e costi irrecuperabili.

La Commissione Europea promuove una mobilità senza emissioni attraverso il "The European Green Deal", con l'obiettivo di raggiungere la neutralità climatica entro il 2050. Il pacchetto "Fit for 55" richiede una riduzione del 55% delle emissioni nette di gas serra entro il 2030, mantenendo la competitività industriale. Nel settore dei trasporti, responsabile del 15% delle emissioni di CO<sub>2</sub>, si mira a veicoli nuovi con emissioni zero entro il 2035, e una riduzione del 50% per i furgoni e del 55% per le auto entro il 2030. Inoltre, 21 paesi UE offrono incentivi fiscali per l'acquisto di veicoli elettrici, mentre 11 paesi hanno introdotto incentivi diretti per i privati tra il 2020 e il 2022. La transizione verso la mobilità elettrica richiede un ecosistema innovativo con professionisti esperti e specializzati. L'industria automobilistica svolge un ruolo centrale nell'innovazione in Europa, contribuendo in modo significativo agli investimenti in ricerca e sviluppo. Secondo l'Associazione europea dei costruttori di automobili, sono investiti annualmente 59,1 miliardi di euro in ricerca e sviluppo, rappresentando il 31% degli investimenti totali dell'Unione Europea.

Un secondo cambiamento in corso riguarda la digitalizzazione, con la connettività come veicolo per servizi e tecnologie. Questa evoluzione trasforma i modelli di business delle case automobilistiche spostando l'attenzione dall'hardware al software e ai servizi digitali. L'Europa possiede una solida catena del valore, ma mancano competenze chiave nel settore (ICT), dando alla Cina un vantaggio competitivo che contrariamente possiede aziende come Alibaba e Geely avanzate nell'architettura software e nei servizi digitali.

Per colmare questa debolezza, l'Europa adotta una strategia di collaborazione con paesi terzi, offrendo così all'Asia l'opportunità di entrare nel mercato. Un'altra vulnerabilità riguarda la mancanza di finanziamenti per l'espansione di start-up attive sul territorio. Spesso queste imprese non dispongono delle risorse finanziarie necessarie e finiscono per essere acquisite da aziende tecnologiche più grandi, sia americane che cinesi. Ciò che ne consegue è un ostacolo alla diffusione di nuove innovazioni nel mercato europeo.

L'ultimo cambiamento individuato nel settore automobilistico europeo è che costituisce una conseguenza diretta dei primi due è l'elevato livello di competitività nel settore. L'industria automobilistica globale è caratterizzata da multinazionali in competizione, spinte da sfide come i costi di produzione, la ricerca e lo sviluppo. Le aziende competono su diversi livelli di prezzo e segmento, utilizzando incentivi per attirare i clienti. L'elettrificazione dei veicoli ha indebolito le tradizionali barriere all'ingresso, aprendo il mercato a nuovi attori come la Cina, che può entrare più facilmente. Questa evoluzione crea opportunità per nuovi concorrenti e contribuisce all'aumento generale della competitività.

L'industria automobilistica europea, pur affrontando trasformazioni epocali, presenta una serie di punti di forza significativi. La sua consolidata presenza di case automobilistiche con riconosciute competenze tecnologiche e una catena del valore regionale competitiva, con radici profonde nell'esperienza e nella collaborazione sia all'interno del settore che con l'ecosistema accademico e di ricerca rappresentano risorse essenziali. Questo patrimonio può facilmente tradursi in sinergie con le case automobilistiche cinesi, promuovendo ulteriori sviluppi nell'ambito dei veicoli elettrici e delle tecnologie digitali. La politica di lungo termine e le regolamentazioni coerenti dell'Europa in supporto all'elettrificazione rappresentano un ulteriore vantaggio. Questo ambiente di supporto politico stimola la domanda e promuove la crescita dei veicoli elettrici, creando un terreno fertile per l'innovazione e l'adozione. Tuttavia, vi sono alcune debolezze da affrontare. Mancando di un ambiente dinamico di start-up all'interno del settore automobilistico, l'Europa non dispone dei finanziamenti adeguati ad alimentare l'innovazione come accade in Cina. Questo deficit potrebbe influenzare la sua capacità di adattarsi rapidamente alle mutevoli esigenze del settore. Un'altra vulnerabilità risiede nella dipendenza delle materie prime dall'Asia, in particolare dalla Cina. L'Europa dipende dalla Cina per la fornitura e la lavorazione delle materie prime cruciali per la produzione delle batterie dei veicoli elettrici. La

Cina, attraverso il suo dominio nell'estrazione e nella lavorazione del cobalto e del litio, detiene una posizione strategica per influenzare il mercato europeo.

Le disuguaglianze territoriali rappresentano un'altra minaccia. L'Europa presenta disparità nella distribuzione delle stazioni di ricarica e nell'adozione dei veicoli elettrici. Queste disuguaglianze possono ostacolare l'adozione su larga scala di veicoli elettrici e influenzare il mercato.

Un altro aspetto che va considerato è l'assenza di competenze chiave nell'ambito delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) in Europa. Questo deficit agevola l'ingresso di nuovi attori, come la Cina, che possiedono competenze avanzate in questo campo.

Il mercato automobilistico europeo presenta pertanto una serie di opportunità e sfide per la Cina. La combinazione di competenze automobilistiche, il supporto politico e le trasformazioni in corso offre un terreno fertile per la collaborazione strategica. Tuttavia, la dipendenza dalle materie prime cinesi e le disuguaglianze territoriali rappresentano minacce da considerare. La Cina può sfruttare questi fattori per plasmare il proprio ingresso nel mercato europeo in modo efficace.

Negli ultimi anni, l'industria automobilistica europea ha dovuto affrontare sfide notevoli recentemente, tra cui la pandemia da Covid-19. Quest'ultima ha provocato restrizioni che hanno innescato una crescente richiesta di semiconduttori, creando una competizione globale presso le fonderie asiatiche. Questa situazione ha portato a una carenza di chip e a una conseguente diminuzione significativa della produzione nel 2020, con una contrazione del 23,5%. L'analisi dei principali mercati nel 2021 evidenzia aumenti nelle immatricolazioni in Italia, Francia, Spagna e Regno Unito, mentre la Germania ha visto un calo. Nel 2022, Italia, Francia e Spagna hanno registrato diminuzioni significative. Nel primo semestre del 2023, c'è stata una ripresa dell'industria con un aumento del 17,6% nelle immatricolazioni rispetto al 2022.

Nel settore automobilistico europeo, l'analisi della domanda di autoveicoli rivela una differenziazione chiave. Nel 2022, i veicoli a benzina dominano il mercato con il 36,4%, seguiti dai diesel al 16,4%, entrambi in calo rispetto al 2021. Tuttavia, emerge una crescente domanda per i veicoli elettrificati. Tra il 2021 e il 2022, gli autoveicoli elettrici a batteria registrano una crescita del 29,3%, mentre le auto ibride elettriche mostrano il valore più alto nelle immatricolazioni, con un incremento dell'8,5% rispetto al 2021, totalizzando 2.638.899 unità nel 2022. Nel 2022, nel mercato dell'Unione Europea, EFTA e Regno Unito, le autovetture endotermiche (benzina e diesel) dominano le immatricolazioni con il 51% del totale, mentre i veicoli elettrificati costituiscono il 46%. Tuttavia, gli ibridi elettrici si fanno strada con una quota del 22,6%, posizionandosi al secondo posto dopo le auto a benzina e superando quelle a diesel. L'Europa mostra un interesse predominante per le auto a benzina, ma la popolarità degli ibridi elettrici sta crescendo come alternativa.

Nel primo semestre del 2023, gli autoveicoli ibridi (HEV) mantengono una quota di mercato solida al 24,3%. Un dato rilevante è il superamento delle immatricolazioni di auto a batteria rispetto a quelle diesel, segnando un cambio di tendenza. Nonostante ciò, le auto a benzina continuano a dominare il mercato.

L'industria automobilistica italiana, rappresentando il 5,2% del PIL e il 7,3% dell'occupazione manifatturiera con un fatturato di 86,2 miliardi di euro, è stata colpita da impatti pandemici, conflitti e carenze di materie prime. Questi fattori hanno accentuato un declino decennale nella produzione e nelle immatricolazioni, toccando minimi nel 2022. La peculiarità italiana è la dipendenza da Stellantis, con una filiera dominata da grandi aziende affiliate a gruppi stranieri e con investimenti inferiori in ricerca rispetto ad altre economie. Questa dipendenza può limitare l'innovazione. I veicoli elettrici sono meno evidenti nella domanda italiana, riflettendo un approccio meno proattivo all'innovazione rispetto ad altri paesi.

In Italia nel 2022, la domanda di autoveicoli è guidata dalla preferenza per i veicoli *full hybrid* (HEV), che rappresentano il 34,1% del mercato, superando le autovetture a benzina. Gli incentivi e la mancanza di infrastrutture di ricarica hanno contribuito a questa leadership. Nel 2022, sono state immatricolate 454.989 auto ibride. Tuttavia, l'infrastruttura di ricarica è ancora limitata e distribuita in modo disomogeneo nel paese, con impatti più negativi sulle auto elettriche, evidenziando un calo del 27% nelle immatricolazioni di veicoli elettrici rispetto al 2018.

In Italia, l'adozione di auto elettriche pure (BEV) e ibride plug-in (PHEV) nel 2022 è bassa, costituendo rispettivamente il 3,7% e il 4,9% del mercato. Al contrario, Germania, Francia, Spagna e Regno Unito presentano quote più elevate (31,5%, 34,4%, 9,7% e 27%). L'Italia si distingue per l'ampia diffusione delle auto *full hybrid* (HEV), rappresentando il 34,1% del mercato grazie alla loro indipendenza dalle infrastrutture di ricarica. Nel 2022, il Regno Unito primeggia con la quota di mercato più alta per auto elettrificate, superando il 50% del mercato interno. Analizzando il primo semestre dell'anno in corso emerge come in Italia, gli autoveicoli a combustione interna rimangono dominanti, mentre i veicoli elettrici a batteria mostrano un aumento del 30% ma costituiscono solo il 3,9% del mercato. Le autovetture ibride (HEV) e ibride plug-in (PHEV) hanno volumi simili.

Guardando alle altre economie europee, la Germania ha registrato il maggior numero di autovetture elettriche a batteria immatricolate (220.244), seguita dal Regno Unito (152.965). L'Italia e la Germania hanno raggiunto circa 300.000 immatricolazioni per veicoli ibridi elettrici. Nel mercato italiano, il noleggio a lungo termine ha registrato un aumento del 19,6% nelle immatricolazioni, mentre le auto-immatricolazioni sono diminuite del 23,6% nel 2022.

Nonostante le sfide economiche e i cambiamenti tecnologici, il mercato automobilistico europeo ha registrato un aumento del 17,6% nelle immatricolazioni nel primo semestre del 2023, indicando una prospettiva positiva. Le previsioni suggeriscono che entro il 2027, l'industria automobilistica europea crescerà del 18,1%, con un

tasso di crescita annuo medio del 3,4% dal 2022 al 2027. In Italia, ci si aspetta un incremento del 31,5% nel valore dell'industria entro il 2027, con un tasso di crescita annuo composto del 5,6%.

L'analisi dell'interscambio commerciale tra autoveicoli tra Cina ed Europa rivela una serie di tendenze significative. Il settore automobilistico gioca un ruolo strategico nell'equilibrio commerciale europeo, con un surplus di 96 miliardi di euro nel 2022. La Cina ha guadagnato un ruolo cruciale in questa dinamica, passando da un miliardo di euro di esportazioni di automobili dall'UE nel 2002 a un picco di 24 miliardi di euro nel 2022. La Cina è emersa come il principale paese di provenienza delle importazioni di autoveicoli per l'Europa, con una quota di mercato del 15,2% nel 2022. Questo paese ha superato gli Stati Uniti, il Regno Unito, il Giappone e la Corea del Sud. La categoria predominante di autoveicoli esportati dalla Cina all'Europa è quella dei macchinari e veicoli, rappresentando oltre la metà delle esportazioni totali. Risulta notevole come il valore totale delle esportazioni cinesi verso l'Europa sia aumentato di oltre sei volte (+540,7%) in soli tre anni, evidenziando l'importanza crescente della Cina come partner commerciale chiave. La tipologia di alimentazioni esportate dalla Cina all'Europa riflette una spiccata preferenza del mercato italiano verso i veicoli endotermici (87,33%) rispetto a quelli elettrificati (12,67%).

Guardando al futuro, le previsioni indicano un potenziale aumento costante sia in volume che in valore nell'industria automobilistica europea e italiana. Questi dati suggeriscono che, nonostante le variazioni e le sfide, il settore automobilistico rimarrà un punto focale delle dinamiche commerciali tra Cina ed Europa nei prossimi anni.



## CAPITOLO 3 - Strategie d'ingresso dei marchi cinesi dell'auto nel mercato italiano ed europeo

### 3.1 Obiettivi, domanda di ricerca e metodologia utilizzata

In questa sezione viene analizzato un campione scelto, composto da **17 marchi**; alcuni individuati come marchi cinesi presenti nel mercato europeo e altri originari europei ma diventati successivamente di proprietà cinese. La selezione dei *brand* è avvenuta prendendo in considerazione una serie di fattori. Innanzitutto, nel corso della ricerca è emerso come l'insediamento nel mercato sia avvenuto in modalità differenti. Alcune case automobilistiche hanno optato per una collocazione diretta del *brand* sul mercato, tramite **un'esportazione** degli autoveicoli prodotti. In altri casi il posizionamento è avvenuto tramite **investimenti diretti esteri**, concretizzati attraverso la creazione di **joint ventures** con partner europei oppure, spinti da una serie di motivazioni finanziarie e strategiche, tramite **l'acquisizione** di una maggioranza azionaria di un marchio europeo. Un'ulteriore azione strategica messa in atto è l'accordo strategico di **licenza** concesso ai marchi europei per il commercio di autoveicoli le cui componenti sono interamente prodotte e realizzate nel paese asiatico. Pertanto, una delle variabili presa in considerazione per la costituzione del campione è la modalità d'entrata delle case automobilistiche nel mercato europeo, che determina la natura e la modalità con cui vengono svolte le attività specifiche localizzate in una determinata area geografica scelta, e le tipologie di relazioni che vengono instaurate con gli stakeholder locali. Dunque, sono stati selezionati i marchi cinesi maggiormente rappresentativi delle diverse modalità strategiche d'entrata, che la letteratura distingue e classifica facendo riferimento a due variabili principali, ovvero il livello di radicamento nel mercato estero e l'impegno finanziario ed organizzativo necessario. Inoltre, per la scelta del campione è risultata determinante la presenza del marchio in termini d'immatricolazioni. Sono stati presi in considerazione quei marchi che nel corso degli ultimi anni hanno registrato un numero d'immatricolazioni maggiore o che hanno presentato una crescita significativa. Al fine di esaminare nel dettaglio come i marchi cinesi si stanno insediando nel mercato europeo, l'analisi si concentra su due elementi interdipendenti, ovvero la strategia d'entrata e quella competitiva. Il metodo di penetrare in un mercato estero influisce sulle diverse opportunità competitive che un'azienda può sfruttare; allo stesso tempo, la volontà di voler conseguire determinati obiettivi in un mercato, allocando risorse e attuando azioni, influenza e modifica l'approccio per entrare in esso.

Nel dettaglio l'obiettivo è quello di analizzare la modalità attraverso cui i marchi cinesi mettono in atto la strategia competitiva.

Le domande a cui lo studio vuole trovare una risposta e su cui si interroga sono le seguenti:

***DR1:** Quali strategie d'entrata sono state attuate dagli attori cinesi per entrare all'interno del mercato europeo ed italiano e come hanno influenzato il posizionamento dei marchi sul mercato?*

***DR2:** Analizzando i business model tra i marchi originali cinesi e i marchi europei successivamente acquisiti dall'industria automobilistica cinese, presenti nel mercato europeo ed italiano, si riscontra una predominanza di un modello di business che li accomuna o vi sono delle differenze significative?*

Per rispondere a tali domande, la metodologia di ricerca si basa su una combinazione di due strumenti analitici: il *Business Model Canvas* e lo studio delle diverse metodologie d'entrata utilizzate dagli attori cinesi per l'ingresso nel settore automobilistico del mercato europeo ed italiano.

Innanzitutto, lo studio delle diverse metodologie d'entrata utilizzate dagli attori cinesi per l'ingresso nel settore automobilistico del mercato europeo ed italiano; permette di comprendere come le diverse strategie abbiano potuto influenzare la struttura e l'orientamento dei business model dei marchi.

Contestualmente verrà utilizzato il *Business Model Canvas*, schema che permette di analizzare e descrivere in modo esaustivo il modello di business proposto dai diversi marchi automobilistici considerati nel campione. Questo strumento consentirà di esaminare le varie componenti del modello di business, come la proposta di valore offerta, le fonti di ricavo, le risorse chiave, i canali di comunicazione, distribuzione e vendita; i segmenti di clientela, le attività chiave, le partnership chiave, le risorse chiave e le componenti di costo.

La ricerca esegue una tassonomia dei business model canvas, suddividendo i modelli di business in base alla diversa metodologia d'entrata utilizzata nel mercato europeo. Questa classificazione permette di identificare e comprendere le specifiche caratteristiche dei business model dei marchi cinesi ed europei legati agli attori cinesi, considerando come le diverse strategie d'entrata abbiano potuto influenzarne l'evoluzione e il successo sul mercato. Pertanto, si cerca di comprendere se vi è una correlazione tra l'azione strategica e la modalità attraverso cui questa viene messa in pratica per creare e catturare valore. In definitiva, l'approccio metodologico basato sulla combinazione tra il business model canvas e lo studio delle diverse metodologie d'entrata consente di ottenere una

panoramica completa del contesto dell'industria automobilistica cinese in Europa, fornendo nuovi spunti e contributi alla comprensione delle strategie aziendali nell'industria automobilistica globale.

### **3.2 I marchi e le strategie d'entrata nel mercato**

Per poter rispondere al primo quesito, finalizzato all'analisi delle azioni strategiche d'entrata attuate dagli attori cinesi per potersi insediare nel mercato europeo ed italiano, il campione prescelto è stato suddiviso ed esaminato a seconda delle differenti modalità d'ingresso. Nel dettaglio la letteratura classifica l'ingresso in un paese estero in relazione alle potenzialità di radicamento nel mercato e all'impegno finanziario richiesto. Pertanto, partendo dal campione identificato, sono state individuate quattro differenti azioni strategiche d'entrata, ovvero l'esportazione diretta, la *joint venture* come forma di alleanza strategica, la licenza (*licensing*) come tipologia di accordo strategico commerciale ed infine l'investimento diretto estero realizzato attraverso un processo di fusione e acquisizione.

L'analisi sulle modalità strategiche d'entrata risulta fondamentale per comprendere il modello di business che viene proposto sul mercato. In particolare, verranno esaminati gli aspetti caratterizzanti e interdipendenti delle azioni strategiche d'entrata. Per quanto riguarda l'impegno d'organizzazione e finanziario che è necessariamente richiesto verranno messe alla luce le tipologie di attività che gli attori cinesi svolgono nel territorio europeo, con un riferimento dettagliato all'area geografica in cui queste vengono svolte. Inoltre, vi sono tre aspetti che risultano essere strettamente correlati e che determinano il grado di radicamento in un territorio estero. La potenzialità di successo di una strategia d'entrata viene analizzata a seconda del livello d'intensità con cui vengono instaurati i rapporti con gli stakeholders locali, dal controllo sulle variabili chiave e conseguentemente dall'appropriabilità dei risultati raggiunti nel mercato target.

#### **Marchi cinesi**

La prima categoria analizzata sono i marchi autoctoni cinesi che hanno fatto comparsa nel mercato europeo adottando come strategia d'entrata un'esportazione diretta. La modalità attraverso cui è stata implementata l'esportazione diretta, è avvenuta tramite la rete di vendita di concessionari, indipendenti dalle case automobilistiche, ma legati da specifici contratti di concessione.

L'ingresso non si è limitato ad una rete di punti vendita, ma è stato individuato l'affiancamento di una sussidiaria commerciale nel paese per limitare le problematiche e gli svantaggi legati ad una

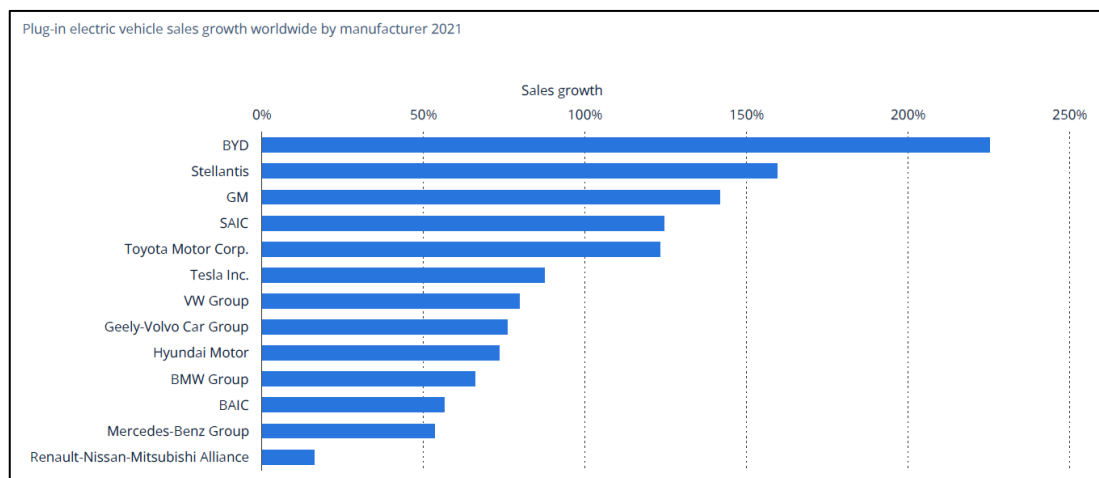
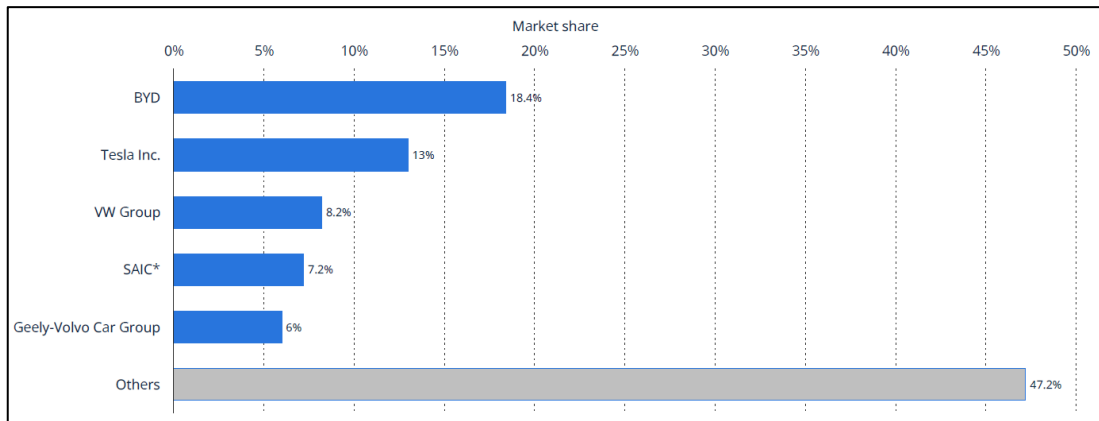
gestione commerciale affidata a terzi ed avere un maggiore controllo del posizionamento del marchio. La società godendo di una propria identità societaria può operare con autonomia operativa e strategica, rispettando le linee guida del programma strategico concordato con l'head quarter. Inoltre, è stata collocata una centrale logistica o più, per favorire una maggiore rapidità di distribuzione di prodotti e componentistica, adattandosi alle esigenze dei clienti finali.

### **BYD - *Build Your Dreams***

BYD Auto dall'acronimo *Build Your Dreams*, è una delle due sussidiarie del Gruppo BYD Company, società manifatturiera fondata nel 1995 a Shenzhen. Il Gruppo ha avviato l'attività e focalizzato il suo *core* business nella produzione su larga scala delle batterie agli ioni di litio, diventandone il principale investitore. La condivisione della tecnologia di base delle batterie tra telefonia e autoveicoli ha permesso al gruppo di diversificare il proprio business, impegnandosi nella produzione di componentistica per telefoni cellulari, automobili, e prodotti fotovoltaici, sfruttando le sinergie derivanti dall'interrelazione tecnologica. Nel 2003 e successivamente nel 2007 ha aperto due sussidiarie: BYD Auto Co., Ltd., a seguito all'acquisizione della società Qinchuan Automobile, e BYD Electronics (International) Co., Ltd.

Le risorse e competenze distintive sviluppate nella tecnologia, sostenute con ingenti investimenti in ricerca e sviluppo hanno permesso all'azienda di acquisire nel 2021 quasi 20 mila brevetti in Cina, diventando così un vero e proprio pioniere nell'offerta di soluzioni di energia rinnovabile a livello globale. Il vantaggio competitivo basato sulle batterie agli ioni di litio e la crescita della domanda mondiale nei veicoli a zero emissioni ha reso BYD Auto il principale produttore cinese di veicoli elettrici e ibridi.

In Cina nel 2021 ha venduto più di 320 mila veicoli elettrici (BEV) e oltre 270 mila veicoli elettrici ibridi plug-in (PHEV), decretandosi come il maggior azionista. Nel 2022 si è guadagnato la posizione di leader nella produzione di veicoli elettrici e ibridi con 3,8 milioni di unità. Ha venduto 1,86 milioni di veicoli elettrici plug-in raggiungendo una quota di mercato globale di oltre il 18%, registrando nel 2021 un aumento delle vendite globali di oltre il 200%.



Fonte: Statista

Il marchio è presente in 60 paesi e risulta tra le prime dieci case automobilistiche cinesi esportatrici. Il primo approccio in Europa risale al 1998 con la collazione della prima sussidiaria estera a Rotterdam nei Paesi Bassi. Nel 2010 stipula un accordo con la casa automobilistica tedesca Daimler, che ha portato alla creazione della Joint Ventures BYD-DAIMLER New Technology, per la produzione di prodotti NEV, esclusivamente nel mercato cinese. La **prima comparsa in Europa** come marchio autonomo si verifica nel 2021 in Norvegia, uno dei paesi con la percentuale di veicoli elettrici più alta a livello europeo. L'ingresso è avvenuto tramite un **accordo strategico** di tipo commerciale con il **distributore locale RSA per l'offerta di servizi di vendita e post-vendita, e per la fornitura di ricambi**. RSA è una storica azienda privata nata nel 1936, specializzata nella fornitura e distribuzione di auto, componentistica e accessori. È leader in Europa per i servizi di vendita e post-vendita dei marchi importati.

BYD si è insediato in Norvegia con i propri autoveicoli tramite la presenza di un intermediario per eseguire le operazioni commerciali. Strategia che permette all'azienda di avviare un processo di internazionalizzazione limitando i cosiddetti *sunk costs*. Grazie all'accordo instaurato con

l'intermediario può adattare la produzione dei prodotti e servizi offerti alla domanda del mercato nordeuropeo, grazie alla conoscenza approfondita acquisita dall'intermediario locale, limitando eventuali cambiamenti organizzativi - produttivi e l'entità degli investimenti che comporta un processo d'internazionalizzazione.

Per poter avere una presenza maggiore sul mercato locale europeo e ampliare il controllo nel posizionamento del prodotto, BYD si occupa della **gestione di tre magazzini di ricambi** situati oltre che in Norvegia anche in Svezia e nei Paesi Bassi, fornendo un servizio di assistenza e riparazione rapido, veloce ed efficiente. Inoltre, ha creato un'ampia rete di servizi di assistenza formato da officine tecnicamente avanzate in diversi paesi come Regno Unito, Paesi Bassi, Belgio, Lussemburgo, Spagna, Portogallo, Italia, Francia, Germania, Ungheria, Danimarca, Norvegia, Finlandia, Svezia ed Israele.

In aggiunta alla sussidiaria commerciale nei Paesi Bassi, BYD ha localizzato una sede commerciale a Londra nel Regno Unito per la vendita di autobus elettrici e la **prima sede operativa** in Ungheria nel 2016, specializzata nella **produzione e in ricerca e sviluppo di autobus elettrici**. Per l'introduzione degli autobus elettrici nel mercato britannico BYD ha stipulato una partnership strategica con Alexander Dennis Ltd (ADL), il più grande produttore di autobus nel Regno Unito. BYD fornisce il telaio dell'autobus, le batterie e la tecnologia di base del sistema di propulsione, mentre ADL si occupa della produzione della carrozzeria elegante in Gran Bretagna. Recentemente è stato annunciato un accordo con il distributore *Motor Distributors Ltd* (MDL) che si occuperà della vendita dei veicoli della casa cinese nella Repubblica d'Irlanda.

Nel 2022 in Europa si sono registrate in totale 4.083 immatricolazioni. In **Italia** l'ingresso è avvenuto nel 2023, pertanto nei primi 5 mesi si sono registrate 21 immatricolazioni.

#### ***Immatricolazioni Europa***

	<b>Modello</b>	<b>Anno - 2022</b>
<b>BYD</b>	Atto 3	1.996
<b>BYD</b>	Tang	1.732
<b>BYD</b>	Han	355
<b>Totale</b>		4.083

*Fonte: Unrae*

### **Aiways Automobiles Company Ltd – *Ai is on the way***

È il secondo più grande esportatore cinese di veicoli elettrici in Europa, dopo *SAIC Motor Corporation*.

Casa automobilistica fondata nel 2017 a Shanghai, specializzata in sviluppo e produzione di veicoli elettrici.

In seguito all'ottenimento della licenza di produzione concessa dal governo cinese, lancia sul mercato il primo modello U5. È stata la prima azienda autoctona cinese (*start-up*) ad esportare e introdursi nel mercato europeo nel 2020 con l'offerta di un autoveicolo elettrico.

Il marchio ha adottato una strategia d'entrata mista. È presente in Germania esportando i propri prodotti, affidando la distribuzione e commercializzazione ad una terza parte. Ha stipulato un **accordo commerciale** con **Euronics Deutschland**, rivenditore di elettronica che possiede ampia rete di punti vendita fisici. La partnership strategica con un operatore locale ampiamente diffuso nel territorio locale che conosce nel dettaglio le caratteristiche della domanda presente nel mercato, permette al marchio cinese di insediarsi nel panorama europeo limitando costi significativi e i rischi legati ad una possibile incomprensione delle preferenze dei consumatori. Per avere un maggiore controllo sull'operato del distributore locale e creare relazioni solide con gli stakeholder locali, ha **localizzato la sede europea del marchio ed un centro di ricerca e sviluppo** a Monaco di Baviera. L'export verso l'Europa avviene tramite ferrovia che permette tempi di consegna ridotti rispetto al trasporto via mare. Attualmente il marchio è presente in 14 paesi europei, tra cui Croazia, Slovenia, Islanda e Isole Faroe.

Nel 2022 in Europa risultano immatricolate 1.237 autovetture del tipo modello U5, in Italia il numero risulta ancora limitato; tuttavia, i dati mostrano una crescita dalla data del suo ingresso; solo tra gennaio e maggio 2023 è stato immatricolato lo stesso numero di autoveicoli registrato nell'intero anno del 2021.

#### *Immatricolazioni Europa*

	<b>Modello</b>	<b>2022</b>
<b>Aiways</b>	U5	1.237

#### *Immatricolazioni Italia*

<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Gen – Mag 2023</b>
7	68	7

*Fonte: UNRAE*

## XPENG

Il marchio Xpeng ha una storia recente, viene fondato nel 2014 da due ex dirigenti di GAC Group, ed importanti investitori cinesi e internazionali come Alibaba, Foxconn e IDG Capital hanno partecipato al finanziamento. Fin dall'inizio il marchio si è focalizzato nella produzione di veicoli esclusivamente elettrici.

Nel mercato europeo si è insediato tramite un'esportazione diretta collocando in alcuni paesi alcune sedi strategiche al fine di supportare l'ingresso sul mercato. Ha creato **tre sussidiarie commerciali** in Danimarca, Svezia e Paesi Bassi; in Germania un **centro di competenze** mentre in Belgio un **centro di logistica**. L'insediamento del marchio è ora limitato ai paesi che attualmente presentano una presenza maggiore di veicoli elettrici, supportata da una rete estesa di infrastruttura di ricarica, la cui conseguente e relativa domanda risulta alta. La presenza in Europa viene gestita direttamente da una sede presente sul territorio collocata ad Amsterdam. Oltre alla creazione di una rete di vendita ed assistenza, ha definito rapporti di collaborazione con partner locali per le attività di marketing e di distribuzione. Ha stipulato degli accordi commerciali con diversi rivenditori nei Paesi Bassi (Emil Frey), in Svezia (Bilia) e in Norvegia. Secondo i dati raccolti da Unrae, nel 2022 Xpeng ha registrato 709 autoveicoli immatricolati.

## NIO

Il marchio cinese Nio è comparso sul mercato recentemente nel 2014, distinguendosi come primo brand ad aver introdotto la tecnologia del *battery swap* come sostituzione alternativa alla ricarica delle autovetture elettriche. In seguito all'autorizzazione che ha certificato la tecnologia Power Swap, Nio ha avviato l'ingresso nel mercato europeo come *first mover*, potendo godere di un vantaggio reputazionale di lunga durata in quanto leader nel dominio della sostituzione rapida di accumulatori di energia.

Per poter posizionarsi strategicamente sul mercato, Nio ha collocato un **impianto** in Ungheria per la **produzione** delle postazioni adibite al cambio della batteria (Power Swap Station) e l'installazione di queste su larga scala nel territorio. Il marchio e le Power Swap Station sono presenti in Svezia, paese in cui si è aggiudicato il titolo come auto dell'anno del 2022; in Germania dove ha ricevuto il premio del "Volante d'oro"; in Norvegia ed Olanda. L'azione strategica da primo entrante permette a Nio di sfruttare oltre ad una brand loyalty e una leadership tecnologica ulteriori vantaggi. Nio può godere di un vantaggio di prelazione o di opzione



nell'acquisizione delle risorse come l'accesso esclusivo ai canali di distribuzione, la localizzazione in una posizione strategica delle *Power Swap Stations* o nei rapporti con i fornitori.

#### *Immatricolazioni Europa*

	<b>Modello</b>	<b>2022</b>
	ES8	1.076
	ET7	271
	ES7	56
	ET5	3
<b>Nio</b>	<b>Totale</b>	<b>1.406</b>

### **Hongqi**

È il primo marchio a comparire nella storia dell'industria automobilistica cinese, lanciato nel 1958 per la fornitura di veicoli alle istituzioni della Repubblica Popolare; solo a partire dal 2013 il marchio si è aperto al mercato dei consumatori privati. Appartiene al Gruppo FAW – First Automobile Works, nonché il principale, in termini di volumi, produttore dell'industria automobilistica della Cina. Per poter adattare i prodotti offerti ad una domanda globale e conseguentemente affermare il marchio sul contesto internazionale, Hongqi ha localizzato la **progettazione del design** a Monaco in **Germania**. L'esportazione del marchio cinese sul mercato europeo è fino ad ora avvenuto nel nord Europa, ovvero in Danimarca, Svezia, Islanda, Norvegia e Olanda. Nel 2022 ha registrato 2090 unità di veicoli immatricolati.

### **Voyah**

Il marchio Voyah è stato lanciato in occasione del Salone dell'Auto di Pechino nel 2020. Voyah appartiene al Gruppo statale Dongfeng Motor, considerato assieme a FAW Group, SAIC Motor e Chang'an Motors i più grandi gruppi automobilistici cinesi, si distingue per la sua specializzazione nel campo dello sviluppo e del design di veicoli elettrici di lusso. A soli due anni dalla comparsa sul mercato cinese, Voyah ha avviato l'ingresso nel panorama europeo con l'inaugurazione del primo showroom a Oslo in Norvegia, che ha portato all'immatricolazione di 396 unità di autoveicoli nel corso del 2022.

## DFSK

Dongfeng Sokon Automobile nasce nel 2003 come joint venture dalle *parent companies* Chongqing Yu'an Innovation Technology e Dongfeng Motor, che hanno contribuito con un apporto paritario di quotazioni azionarie. La creazione della joint venture ha avuto come scopo la produzione di microvan e veicoli commerciali leggeri. Questa alleanza ha permesso di sfruttare le conoscenze e le competenze di Chongqing Sokon, produttore specializzato nella realizzazione della componentistica per microvan grazie all'acquisizione della licenza da Suzuki. D'altro canto, Dongfeng Motor ha apportato la sua vasta esperienza come produttore storico nel settore automobilistico cinese. Inoltre, questa opportunità ha consentito alla casa automobilistica di proprietà statale di diversificare il proprio business e avventurarsi nella produzione di veicoli commerciali che in precedenza non erano inclusi nella sua gamma di prodotti. Le due *parent companies* hanno potuto sfruttare le sinergie derivanti da obiettivi condivisi e dalla compatibilità di risorse e competenze condivise, garantendo una coerenza strategica nel loro operato. Successivamente la joint venture decide di diversificare il proprio business, ampliandosi alla produzione della categoria dei SUV che ha portato il marchio ad espandersi in mercati esteri come Thailandia e Indonesia, ma anche Sud America ed Est Europa, contribuendo al successo della joint venture e all'acquisizione totale da parte del Gruppo Chongqing Sokon. Nello specifico la presenza europea del marchio risulta in Slovenia, Repubblica Ceca, Ungheria, Italia, Germania, Croazia, Olanda e Svizzera. La strategia d'entrata utilizzata dal marchio per l'ingresso nel mercato europeo è quella dell'esportazione diretta, avviata solo successivamente all'ottenimento della certificazione rilasciata dall'Unione Europea nel 2020. I dati mostrano come la presenza in Italia del marchio sia ancora molto limitata dal suo ingresso nel 2020 sia per categoria di autovetture che per gli autocarri fino a 3,5 tonnellate.

### *Immatricolazioni Italia*

<b>Categoria</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Gen-Mag 2023</b>
Autovetture	3	6	10	39
Autocarri fino a 3,5 t		1	2	

## MAXUS

Maxus è un marchio specializzato nella produzione di veicoli commerciali appartenente al gruppo SAIC Motors, nonché uno dei cinque principali produttori automobilistici cinesi. Il suo nome originale in cinese, "superare", riflettendo la capacità di questi veicoli di superare ostacoli e coprire l'ultimo miglio anche nelle situazioni in cui sia richiesto un mezzo ecologico. È stato creato nel 2010 attraverso l'acquisizione della società inglese Leyland DAF Vans. Nel corso del tempo, la presenza di MAXUS si è diffusa a livello globale, distinguendosi per la funzionalità, la versatilità e l'affidabilità.

Nel 2018, il marchio ha fatto il suo ingresso sul mercato europeo come marchio di proprietà cinese, affidando la commercializzazione e l'assistenza a LeasePlan. Questa partnership strategica ha permesso a MAXUS di offrire una presenza consolidata nel mercato europeo e di fornire servizi di commercializzazione e assistenza di alta qualità attraverso LeasePlan. A livello europeo nel 2022 si sono registrati 1503 veicoli commerciali immatricolati, mentre nello specifico in Italia, nel 2022 non si sono registrate immatricolazioni. In Italia il marchio viene commercializzato dal distributore Koelliker.

### *Immatricolazioni Italia*

marca	2020	2021	2022	Gen-Mag 2023
MAXUS		1		4

*Fonte: Unrae*

## SERES

Seres è un marchio automobilistico specializzato nella fabbricazione di veicoli elettrici, appartenente al Gruppo Seres, precedentemente noto come Sokon Group, azienda automobilistica cinese fondata nel 1986. Il suo nome, derivato dal latino, richiama la Via della Seta e il fascino dei viaggiatori che la percorrevano. La storia del marchio Seres ha radici in Cina, Giappone e si è espansa fino in Germania, attraversando anche gli Stati Uniti. La presenza dell'azienda in questi paesi ha portato alla creazione di centri di ricerca e sviluppo, trasformando Seres in un marchio globale.

Con quartieri generali in Cina e nella Silicon Valley, Seres si dedica interamente all'elettrificazione e sta ora facendo il suo ingresso in Italia grazie all'accordo di importazione con il Gruppo Koelliker. La collaborazione con l'Innovation Center dell'Università Mcity del Michigan, specializzato nella

trasformazione dei veicoli connessi e a guida autonoma, è una prova tangibile della visione di Seres per la mobilità del futuro.

Seres è anche un produttore interno di batterie, che acquista i componenti da partner fidati come Calb, Samsung e BYD. In Italia il marchio risulta ancora agli albori, registrando 28 unità di veicoli immatricolati durante il corso del 2022.

#### *Immatricolazioni Italia*

<b>marca</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2021-2022%</b>	<b>Gen-Mag 2023</b>
SERES	7	28	300,00%	5

*Fonte: Unrae*

### **ANALISI**

La presenza diretta dei marchi cinesi nel mercato europeo risulta articolata. Analizzando nel dettaglio i marchi emerge una presenza strutturata sul suolo europeo che non si limita ad una commercializzazione dei prodotti; gli attori cinesi sono arrivati a sviluppare forme avanzate di esportazioni, manifestazione di un impegno strategico e strutturato che ha l'obiettivo di raggiungere una presenza rilevante nel mercato e competitiva.

Il commercio sul territorio tramite partnership con distributori locali e una rete di assistenza viene sempre associato ad una presenza diretta sul mercato locale con la creazione di una sussidiaria estera o di un centro di ricerca e competenze o di logistica. I dati d'immatricolazione mostrano come tuttavia da un punto di vista quantitativo la presenza sia minima; la quota di mercato dei marchi cinesi risulta ancora al di sotto dello 0% rispetto al mercato europeo e nel dettaglio anche per il mercato italiano.

## JOINT VENTURE

In questa sezione vengono presentati i marchi che sono legati agli attori cinesi per una diversa tipologia di relazione: joint venture, a seguito di un processo di acquisizione o per un accordo commerciale. Verranno messe in luce in maniera dettagliata le strategie adottate dalle case automobilistiche per insediarsi nel mercato europeo ed italiano, le motivazioni trainanti e la situazione attuale del business esaminando i valori delle immatricolazioni.

Protagonista cinese delle joint ventures create con attori europei, è la casa automobilistica ed autoctona Geely. L'attore cinese ha saputo emergere nel proprio mercato interno, fin dagli albori dello sviluppo dell'industria automobilistica, guadagnandosi una presenza dominante nel mercato cinese e successivamente globale come costruttore. Si è insediato nel mercato europeo sia tramite alleanze strategiche che tramite investimenti diretti esteri. L'impegno di Geely con gli attori europei ha portato alla creazione di due marchi, Link&Co e Smart. A differenza delle joint ventures verticali effettuate in passato e rivelatesi fallimentari, emerge un cambio significativo nell'approccio strategico dei due attori. Ciò che è risultato determinante e che ora rispetto al passato risulta presente, è la compatibilità e complementarità di risorse e competenze. Grazie ai piani politici attuati dallo stato cinese per sviluppare l'industria automobilistica, gli operatori cinesi hanno potuto nel tempo ricevere incentivi e le basi di finanziamento necessarie per poter sviluppare le capacità e le tecnologie di base per la produzione. Gli attori cinesi ora sono in grado di cooperare nella creazione di nuovi asset strategici, non limitandosi più ad un apprendimento passivo. Per quanto riguarda gli operatori europei si è invece creata l'opportunità di collaborare con partner dotati una solida e stabile base finanziaria ed una capacità produttiva su larga scala, che li ha spinti a condividere, collaborare ed in alcuni casi anche a trasferire le competenze e risorse di elevata qualità che contraddistinguono il mercato europeo. Il settore automobilistico è altamente competitivo, caratterizzato da un'innovazione tecnologica in continua evoluzione; pertanto, la metodologia di apprendimento non risulta sufficiente. È determinante e necessario possedere e saper utilizzare la tecnologia di base per sopravvivere nel lungo periodo.

## LINK & CO

Il marchio *Link&Co* nasce nel 2016 come risultato della collaborazione strategica tra Geely Automobile Holdings Ltd. e Volvo Cars. Geely Automobile Holdings Ltd. è una società automobilistica cinese fondata nel 1986, appartenente a Geely Holding Group assieme a Volvo Cars, acquisita dal gruppo nel 2010. Nel dettaglio Volvo Cars possiede il 30% delle quote, la maggioranza è posseduto da Geely Auto con il 50% occupandosi dello sviluppo del marchio come entità indipendente mentre il restante 20% appartiene alla capogruppo Zhejiang Geely Holding.

Link&Co rappresenta una nuova società, caratterizzata da una propria entità, indipendente dal Gruppo e gestita interamente dalle due società. La joint venture è nata con l'intento di raggiungere diversi obiettivi prefissati, sfruttando la condivisione di risorse, competenze e know-how distintivo delle due *parent companies*.

Nella nuova società, è stata unita l'elevata qualità produttiva degli stabilimenti della casa svedese, caratterizzati da personale altamente qualificato, macchinari tecnologicamente avanzati ed un'architettura modulare (CMA); con la capacità operativa di produzione su larga scala del colosso cinese che ha garantito dei costi produttivi limitati e dei volumi elevati.

La compatibilità e complementarità delle risorse, ha permesso la creazione di una base produttiva efficace ed efficiente. Da un lato, per far fronte alla crescente complessità dell'ambiente competitivo e dall'altro per consolidare la presenza nei propri mercati d'appartenenza e ampliare quella in mercati esteri, è stato creato un brand premium con una forte presenza digitale e una connessione avanzata, focalizzato sulla creazione di un'esperienza digitale per il consumatore. Le *parent companies* hanno diversificato i propri business creando qualcosa d'innovativo e sfruttando in maniera strategica e funzionale i propri punti di forza.

Il marchio è stato **inizialmente introdotto nel mercato cinese** permettendo a Geely di proporre il business nel proprio mercato d'origine e solo **successivamente** nel 2020 in **Europa**, la cui produzione viene fornita dallo stabilimento di Volvo Cars a Gent in Belgio.

Nel contesto europeo il modello di business del marchio è caratterizzato da un servizio di abbonamento attraverso cui gli utenti hanno la possibilità di usufruire di un'auto in maniera flessibile, evitando l'impegno a lungo termine che invece prevede un contratto di leasing tradizionale.

Dal 2021 ha raggiunto la quota di 600 mila utenti tra Paesi Bassi, Italia, Germania, Belgio e Svezia. In Italia tra il 2021 e il 2022, il marchio ha registrato una crescita delle immatricolazioni di oltre il 300% con 4.414 unità. In **Europa** nel 2022 sono stati registrati **26.387 unità di autoveicoli**.

*Immatricolazioni Italia*

	2021	2022	2021-2022%	Gen- Giu 2023
Link&Co	1.076	4.414	310,22%	2.985

Fonte: UNRAE

## SMART

Il marchio Smart nasce originariamente dalla *joint venture* creata tra la casa automobilistica tedesca Daimler AG appartenente al gruppo Mercedes-Benz e l'azienda manifatturiera di orologi e gioielleria svizzera SMH del gruppo Swatch. L'obiettivo delle due *parent companies* era quello di proporre una soluzione alternativa e compatta alle auto tradizionali proprio come poteva essere un orologio Swatch. Il lancio del marchio a livello globale è avvenuto recentemente nel 2019, a seguito della costituzione della *joint venture* chiamata *Smart Automobile Co., Ltd* che ha coinvolto, tramite una ripartizione paritaria delle quote, la tedesca Daimler AG e il gruppo cinese Geely. La creazione della *joint venture Smart Automobile Co., Ltd* deriva dalla condivisione dell'obiettivo strategico dei due partner di voler posizionare il marchio come leader globale nella mobilità elettrica urbana. Inoltre, l'entità indipendente creata, ha potuto trarre vantaggio dalle sinergie derivanti dalla complementarità delle competenze tecnologiche e produttive sviluppate dalle due case automobilistiche. Secondo i dati forniti da UNRAE, nel 2022 in **Europa** si sono registrate **21.515 mila unità** di autoveicoli immatricolati. In Italia, analizzando il trend delle immatricolazioni dall'anno della fondazione del brand, emerge come il primo anno, ovvero il 2019, abbia registrato un picco con oltre 35 mila unità di veicoli immatricolati. Nel 2022 si riscontra un calo del 31%, che emerge nuovamente nel primo semestre dell'anno in corso con una variazione negativa del 5,70% rispetto al medesimo periodo del 2022.

### Immatricolazioni Italia

	2019	2020	2021	2022	2021-2022 %	Gen-Giu 2023
Smart	35.278	4.575	6.880	4.781	-31%	2.468

Fonte: Unrae

## FUSIONI E ACQUISIZIONI

Lotus, MG, Polestar e Volvo sono marchi nati originariamente in Europa che in una fase successiva sono diventati di proprietà cinese, tramite un processo di acquisizione.

L'operazione di acquisizione rappresenta la modalità con il più alto potenziale di radicamento in mercato estero ma che allo stesso tempo richiede un livello di impegno finanziario ed organizzativo significativo. I vantaggi raggiungibili tramite l'investimento diretto sono differenti e con un elevato valore, garantiti dal cosiddetto *effetto sinergico*. La sinergia deriva dal valore aggiuntivo co-creato da due entità unite in una nuova indipendente e può essere di tre diverse tipologie. Si può creare una sinergia gestionale derivante dalla condivisione di risorse e dall'apprendimento di competenze specifiche, permettendo così un ampliamento di queste che rende la gestione delle attività efficiente e maggiormente profittevole. Da un punto di vista operativo si possono raggiungere economie di scala o di scopo grazie ad una produzione congiunta che garantisce costi limitati e la realizzazione di un volume elevato di unità. Infine, è possibile raggiungere sinergie di tipo fiscale che permettono rischi finanziari minori, elusioni fiscali e l'ottenimento di un aumento del prezzo delle azioni.

### LOTUS CARS LIMITED

La casa automobilistica Lotus ha origini britanniche, viene fondata nel 1948 a Hethel, nel Regno Unito. Possiede un'esperienza ed una reputazione storica negli autoveicoli sportivi ad elevate prestazioni, caratterizzate da un semplice ed elegante tratto distintivo.

Al fine di accedere alle competenze distintive proprie e alla conoscenza dettagliata del mercato britannico, **Geely Holding Group** ha acquisito nel 2017 il 51% delle azioni della casa automobilistica britannica. Il contributo finanziario attribuito dal gruppo cinese tramite il processo di acquisizione ha posto l'obiettivo di consolidare il vantaggio competitivo, trasformando Lotus in un marchio globale, tramite l'ampliamento della gamma offerta di autoveicoli, includendo anche modelli elettrici ed ibridi.

La volontà di voler affermare il marchio a livello internazionale da parte di Geely non ha modificato o alterato le caratteristiche distintive di Lotus, preservando la *brand reputation* del marchio nel mercato europeo e mantenendo l'identità unica della casa britannica caratterizzata da tradizione, qualità e design essenziale.

Attualmente la presenza del marchio risulta ancora limitata, nel 2022 ha registrato 402 unità di autoveicoli immatricolati in Europa.



## POLESTAR

Il marchio svedese Polestar viene fondato nel 1996 come *Polestar Racing* per la produzione di autoveicoli da corsa. Nel 2015 il marchio viene acquisito dalla casa automobilistica svedese Volvo Cars, appartenente al gruppo cinese Geely dal 2010, trasformandosi in una divisione per la progettazione e lo sviluppo di autoveicoli ad alte prestazioni. Nel 2017 la casa automobilistica cinese ha preso la decisione di trasformare Polestar in un marchio automobilistico autonomo, con un focus esclusivo sui veicoli elettrici di alta gamma. Questa scelta è stata motivata dalla crescente richiesta di veicoli elettrici nel mercato globale e dall'ambizione di Geely di espandersi nel settore delle auto elettriche di lusso.

Geely ha istituito Polestar come un'entità separata con sede a Göteborg, in Svezia. Polestar ha avviato lo sviluppo e la produzione di veicoli elettrici esclusivamente sotto il proprio marchio, mantenendo tuttavia una stretta collaborazione con Volvo Cars per la condivisione di tecnologie e risorse.

La complementarità tra i due attori e il sostegno finanziario dato dalla casa cinese, si sono mostrati fondamentali come fonti di vantaggio competitivo per accelerare la crescita del marchio, aumentare la competitività e posizionarsi a livello internazionale. Attualmente il marchio risulta presente in 16 paesi europei. In Europa nel 2022 si sono registrate oltre 31 mila unità di veicoli immatricolati, nello specifico in Italia ha registrato 58 immatricolazioni, nel 2023 si prospetta una crescita, segnata già dai primi 6 mesi dell'anno con oltre 550 autoveicoli immatricolati.

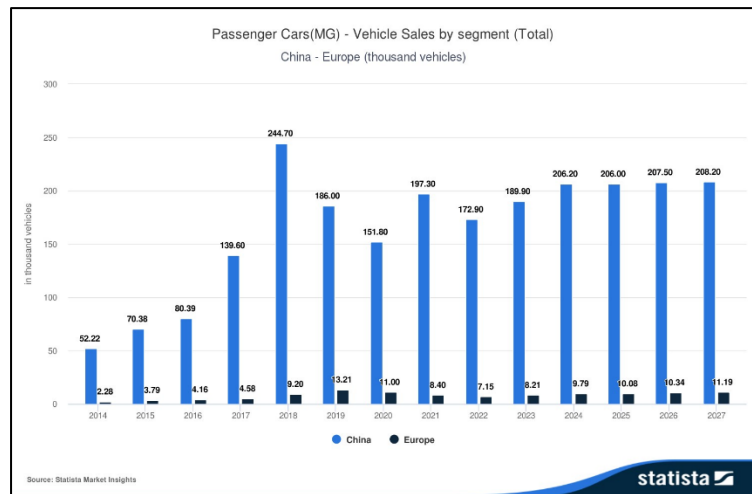
### *Immatricolazioni Europa*

	<b>Anno - 2022</b>
<b>Polestar 2</b>	31.810
<b>Polestar 1</b>	70
<b>Polestar Totale</b>	31.880

*Fonte: UNRAE*

## Morris Garages - MG

La casa automobilistica Morris Garages viene fondata nel 1924 nel Regno Unito da Cecil Kimber per la vendita di vetture sportive della Morris Motor Company. Nel corso del tempo ha attraversato diversi cambiamenti. La comparsa delle aziende cinesi avviene nel 2006 quando la Nanjing Automobile Group, acquisisce il diritto del



marchio MG e la proprietà intellettuale, avviandone la produzione nel Regno Unito e in Cina. A seguito del fallimento riscontrato dalle joint ventures passate, il primo approccio degli attori cinesi all'interno della casa britannica si è manifestato nella volontà d'indipendenza da questo, che ha portato ad un trasferimento di conoscenze e competenze tecniche negli stabilimenti di proprietà cinese. L'azione strategica attuata ha permesso alla casa cinese di rendere efficiente la capacità di produzione di scala, adattando il *know-how* alle caratteristiche specifiche del mercato cinese.

Solo successivamente nel 2011, quando l'azienda cinese viene acquisita dal gruppo SAIC Motor, nonché una delle più grandi case automobilistiche cinesi di proprietà dello Stato e con sede principale a Shanghai, si riscontra un cambiamento nel rapporto di azione strategica tra i due attori. Termina la volontà di un'affermazione autonoma nel mercato cinese trasformandosi in un processo di co-creazione del valore alla cui base vi è uno sfruttamento sinergico di risorse e competenze. I due attori hanno collaborato tramite uno scambio reciproco di asset strategici, ovvero il trasferimento di prodotti finiti e competenze tecniche, unito ad un processo di apprendimento e di realizzazione di caratteristiche distintive che hanno portato alla creazione di una catena del valore globale e ad avviare l'ingresso in nuovi mercati.

Nel 2011 la produzione di autoveicoli MG raggiunse 3,97 milioni di unità di veicoli sotto la gestione di SAIC. Il controllo del marchio da parte di SAIC Motor ha contribuito alla sua espansione e consolidamento a livello globale. Nel 2019 il marchio si avvia all'espansione al di fuori mercato britannico, a seguito del superamento degli standard di qualità e sicurezza imposti dall'Unione Europea. MG ha localizzato le sedi commerciali in diversi paesi europei, tra cui Germania, Francia, Italia, Spagna e Paesi Bassi; nel Regno Unito a Longbridge si trova anche la storica ed originaria sede produttiva. Come si può evincere dagli studi condotti da *Statista*, in

quell'anno le vendite in Europa hanno raggiunto un valore di picco, mentre in Cina si è registrato un calo del (-) 24%. Nel 2021 ha raggiunto la vendita di più di 50 mila unità di veicoli in Europa. La quota maggiore di vendite ha raggiunto come paese di destinazione la Francia con circa il 22%, seguita da Svezia, Germania e Norvegia. Tuttavia, il mercato maggiormente profittevole resta quello cinese con 2,509 milioni di US\$ nel 2022.

### *Immatricolazioni Europa*

	<b>Modello</b>	<b>Anno - 2022</b>
<b>MG</b>	ZS	45.885
<b>MG</b>	HS	32.939
<b>MG</b>	MG 5	14.067
<b>MG</b>	Marvel R	8.538
<b>MG</b>	MG 4	7.421
<b>MG</b>	MG 3	4.375
<b>Totale</b>		113.225

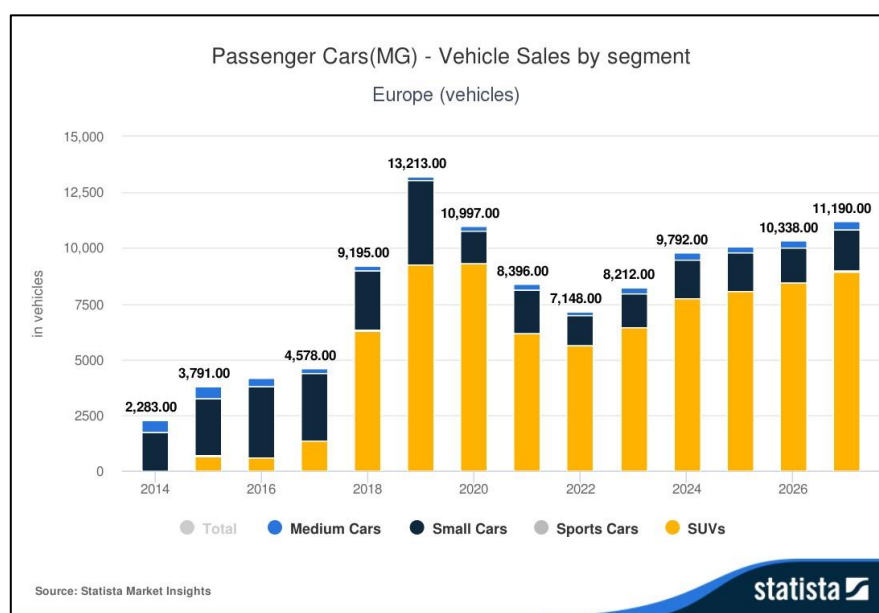
### *Immatricolazioni Italia*

	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2021- 2022 %</b>	<b>Gen-giu 2023</b>
<b>MG</b>	1	924	7.373	698%	14.226

*Fonte: Unrae*

In Italia MG tra il 2021 e il 2022 risulta il marchio che ha registrato l'incremento più rilevante passando da 924 a 7.373 immatricolazioni, mostrando una variazione di quasi il 700%. La crescita si riconferma anche dei primi 6 mesi del 2023 con 14.226 unità di veicoli immatricolati, segnando un incremento del di oltre il 400% rispetto al semestre del 2022.

Il marchio è noto per l'offerta di un'ampia gamma di veicoli, da quelli a combustione interna ai veicoli elettrici; in Europa la categoria di auto venduta in maniera predominante, è il SUV. Come si può evincere dai dati riportati dallo studio condotto da *Statista*, il 2019, è stato l'anno in cui il marchio ha riscontrato il numero di vendite maggiori in Europa con oltre 13 mila unità di veicoli venduti. L'anno corrisponde e coincide con la decisione strategica di espansione del marchio in mercati al di fuori di quello britannico.



Fonte: Statista

## Volvo Cars

Volvo Cars, storica casa automobilistica svedese fondata nel 1927 e Geely Auto Group uno tra i principali costruttori automobilistici cinesi privati, si sono unite nel 2010 a seguito di un processo di fusione che ha visto l'acquisizione del 100% da parte della casa cinese. Nonostante i differenti percorsi di sviluppo delle due case automobilistiche, sono diversi i fattori di contesto interni ed esterni verificatisi, che hanno favorito il processo di acquisizione di Volvo Cars.

Il mercato interno cinese era caratterizzato da una predominanza di joint ventures con partner leader a livello globale che hanno limitato la crescita dei marchi autoctoni cinesi e il passaggio di conoscenze e competenze tecnologiche avanzate. Conseguentemente i tentavi d'ingresso nel mercato europeo dei marchi cinesi si sono rivelati fallimentari, a causa dell'arretratezza tecnologica e qualitativa dei prodotti, risultando non idonei agli standard europei. Nel contesto cinese, Geely entra nel settore automobilistico nel 1997, focalizzando la realizzazione di autoveicoli e componentistica sul processo di reverse engineering.

D'altra parte, la crisi finanziaria globale del 2008 ha messo a dura prova la Ford Motor Company, proprietaria di Volvo Car dal 1999 e le problematiche gestionali delle due case europee, hanno portato Volvo ad una profonda crisi finanziaria, limitando investimenti e sviluppo in innovazione e tecnologia.

La rapida crescita dell'industria automobilistica cinese spinta da un aumento crescente della domanda interna e da politiche statali per l'incentivazione dei marchi autoctoni, ha spinto Geely ad individuare Volvo, in quanto storico produttore europeo, come partner strategico per potersi espandere nel contesto europeo.

Il processo di acquisizione è un'operazione straordinaria, caratterizzata da elevati rischi ma anche di opportunità. Secondo la letteratura è possibile sfruttare in maniera strategica l'effetto sinergico dall'azione di acquisizione quando il valore risultante dalla fusione è superiore alla somma del valore delle due società prese singolarmente. Le fonti sinergiche derivanti da questa acquisizione sono:

Da un punto di vista **gestionale ed operativo**

- La carenza finanziaria di Volvo è stata compensata dalla stabilità finanziaria ed operativa di Geely, garantendo alla casa svedese i giusti investimenti ed una capacità produttiva di larga scala per poter riprendere l'attività di business. D'altro canto, la casa cinese, grazie ad un processo di apprendimento, ha ottenuto la possibilità di espandere la propria produzione e renderla efficiente attraverso l'acquisizione di risorse e competenze tecniche distintive di Volvo come marchio leader nella sicurezza ed affidabilità.

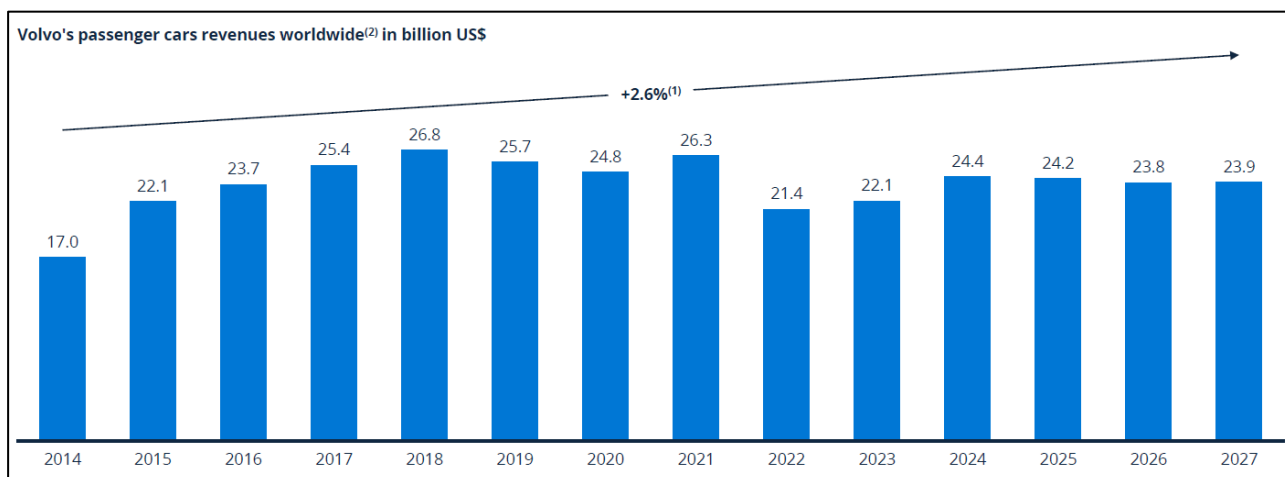
Le due case automobilistiche producevano lo stesso prodotto ma con uno standard qualitativo ed un segmento target di clientela differenze. In seguito all'acquisizione orizzontale, hanno potuto espandersi geograficamente nel mercato, acquisire nuovi clienti e canali distributivi ed aumentare la quota di mercato globale.

Da un punto di **finanziario**, la fusione ha permesso un vantaggio di elusione fiscale associato ad un aumento del prezzo delle azioni.

L'operazione di finanza straordinaria è risultata profittevole per entrambi, i vantaggi non si limitano al raggiungimento di economie di scala e all'aumento del valore delle azioni ma sono estesi al consolidamento ed espansione del business al fine di sviluppare un vantaggio competitivo di lungo termine. Le due case automobilistiche hanno potuto espandersi in mercati geograficamente distanti e differenti, limitando la minaccia dei concorrenti attuali e potenziali e allo stesso tempo consolidare la loro posizione nel mercato di provenienza. Tuttavia, per Geely i benefici derivanti dall'operazione risultano significativi e numerosi rispetto a quelli raggiunti da Volvo. Tramite l'operazione ha potuto acquisire il capitale totale di Volvo compresi tutti i diritti di proprietà intellettuale ad esso correlati. Geely possiede quindi la proprietà del marchio, le piattaforme di produzione caratterizzate da attività sostenibili e da un'architettura modulare la produzione su larga scala e l'intero sistema di ricerca e sviluppo della casa svedese.

Inoltre, la reputazione del marchio svedese come brand premium, ha rappresentato per Geely un'opportunità per allontanarsi dall'immagine precedentemente creata delle case automobilistiche cinesi, nel contesto europeo, come marchi di bassa qualità.

I dati mostrano come gli effetti positivi delle sinergie si siano manifestati circa quattro anni dopo il processo di acquisizione. Dal 2014 le rendite di Volvo sono cresciute a livello globale con un tasso annuo di crescita del 2,6%; in Europa l'andamento ha riscontrato un tasso annuo di crescita costante dell'1% mentre in Cina del 13%.



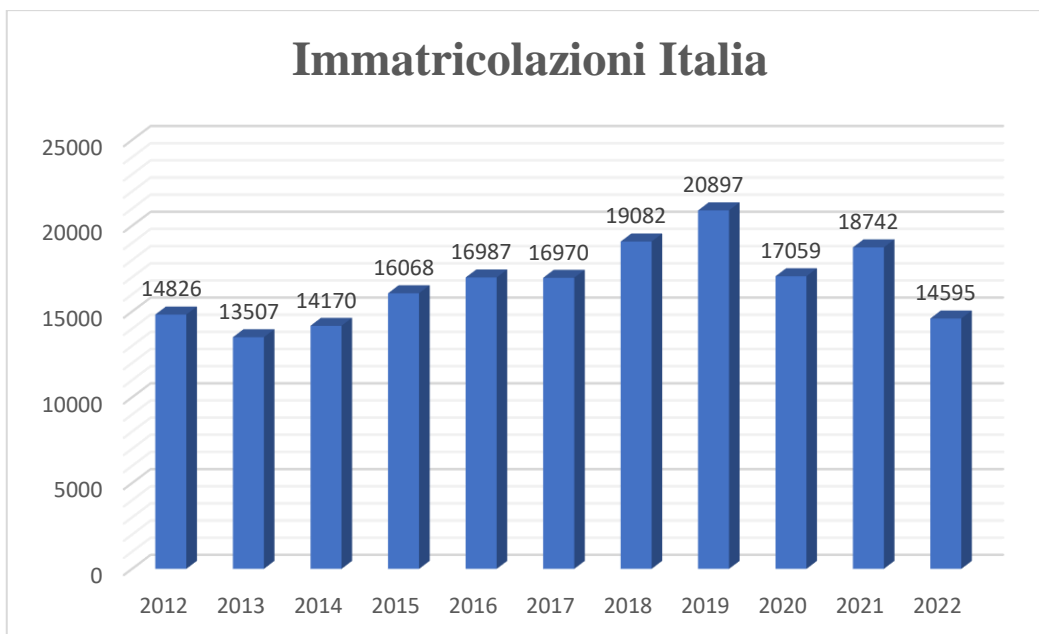
Fonte: Statista

### Immatricolazioni Europa

	2022	Gen-Giu 2023
Volvo	246.105	143.829

Fonte: Acea

Per quanto riguarda l'Italia analizzando un *trend* storico di 10 anni, l'anno in cui ha riscontrato il numero di immatricolazioni maggiore è stato il 2019 con oltre 20 mila unità. Nel **primo semestre del 2023** ha riscontrato una crescita di oltre il 40% rispetto allo stesso periodo del 2022, registrando più di 9 mila unità di autoveicoli immatricolati. I primi sei mesi del 2023 mostrano una ripresa nell'andamento, registrando un incremento del 40% rispetto al 2022.



Fonte dati: Unrae

## ACCORDI STRATEGICI COMMERCIALI

I marchi DR ed Evo sono strettamente legati alle case automobilistiche cinesi, tramite la stipulazione di accordi strategici commerciali che prevedono la commercializzazione tramite licenza dei modelli prodotti in Cina.

### DR ed EVO

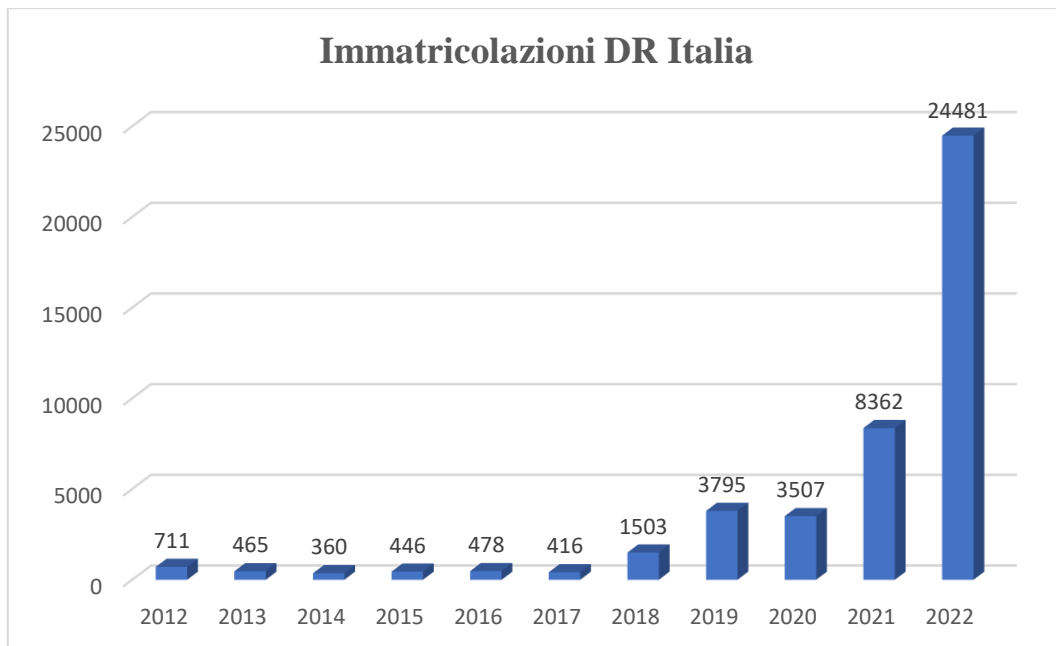
*DR Automobiles Groupe* viene fondata nel 2006 in Italia. Il gruppo automobilistico si è specializzato nell'assemblaggio di componenti importate da case automobilistiche cinesi quali Jac Motors e Chery Automobile. DR ha stipulato, un accordo strategico di licenza con Chery inizialmente, e successivamente con JAC Motors. Grazie a questo accordo, DR ha ottenuto il diritto di commercializzare gli autoveicoli prodotti in Cina utilizzando i marchi DR ed Evo nella sua rete di distribuzione presente in diversi paesi europei come Italia, Bulgaria, Francia e Spagna. Il contratto di licenza si basa sull'acquisto del diritto di utilizzo e sfruttamento economico dei veicoli prodotti in Cina. Attraverso questo tipo di accordo strategico, DR, in qualità di licenziatario, può sviluppare e consolidare il proprio marchio in Europa sfruttando una tecnologia avanzata proveniente dall'esterno. Ciò permette un aumento del livello d'innovazione del loro business e un'espansione dell'offerta. D'altra parte, per i licenzianti cinesi, questa è un'opportunità per diffondersi in mercati esteri, limitando gli investimenti finanziari e i rischi associati a un'immediata

presenza diretta sul mercato locale. A differenza di un'acquisizione o di una joint venture, il contratto di licenza richiede un investimento finanziario limitato. Allo stesso tempo, le aziende cinesi possono sfruttare le potenzialità dei propri asset, espandendosi rapidamente sul mercato. Inoltre, hanno potuto acquisire gradualmente una conoscenza approfondita del contesto competitivo estero e delle competenze del licenziatario, opportunità che risulta essere limitata con un'esportazione diretta. Le aziende cinesi possono beneficiare delle conoscenze locali ed europee dell'azienda italiana, ad esempio riguardo agli standard di sicurezza minimi imposti dall'Unione Europea in termini di tecnologia e sicurezza. Inoltre, tramite l'accordo strategico, possono

Nel corso del tempo DR e i costruttori cinesi hanno costruito un intenso rapporto di collaborazione ed interazione, iniziato con lo spostamento degli ingegneri cinesi nelle sedi italiane per definire la progettazione e lo sviluppo dell'autoveicolo. Chery ha beneficiato delle conoscenze locali ed europee dell'azienda italiana, tratto vantaggi significativi in termini di apprendimento degli standard di sicurezza europei, del design e delle finiture. Inizialmente, per conformarsi agli stringenti standard imposti dal mercato europeo, DR Automobiles era costretta a richiedere a Chery di apportare modifiche alle proprie auto al fine di soddisfare i rigorosi requisiti di sicurezza europei. Tuttavia, questa fase è ormai giunta al termine. Da un'evoluzione iniziale caratterizzata da aggiornamenti e adattamenti diffusi, si è passati a una fase in cui tali modifiche non sono più necessarie. Questa transizione testimonia sia il miglioramento delle capacità di innovazione degli OEM cinesi nel fornire soluzioni tecnologiche, soprattutto nel settore dei veicoli elettrici, sia una maggiore collaborazione di successo con i propri partner, in grado di fornire componenti già all'avanguardia.

In Italia, tra i marchi del campione analizzati, DR è il marchio che nel 2022 ha registrato il numero più alto di immatricolazioni con un valore di 24.481 unità ed un incremento del 295% rispetto all'anno precedente. In **Europa** le immatricolazioni ammontano invece a **24.908**. I dati testimoniano come il 98% delle immatricolazioni europee siano destinate all'Italia. La crescita del marchio si riconferma anche nei primi sei mesi del 2023 con 13.816 unità di veicoli immatricolati.





*Fonte dati: Unrae*

Nel corso del 2020, il gruppo DR introdotto un nuovo marchio EVO per diversificare la sua gamma di prodotti, offrendo autoveicoli a prezzi accessibili senza compromettere le dotazioni di valore. La distribuzione dei veicoli a marchio EVO avviene attraverso le stesse Rete di concessionarie che già commercializzano i modelli a marchio DR.

A fine 2022, il marchio EVO ha fatto il suo ingresso nel settore del car renting in collaborazione con FCA Bank. L'offerta prevede contratti di noleggio a lungo termine, consentendo ai clienti di godere dei vantaggi di utilizzare i veicoli EVO per un periodo prolungato senza le preoccupazioni legate alla proprietà.

### 3.3 Business Model

Il modello di business è l'intersezione tra la definizione di strategia e la sua attuazione. Poiché la strategia rappresenta la pianificazione di risorse e competenze necessarie per raggiungere obiettivi e finalità di lungo termine per il conseguimento di una posizione di vantaggio competitivo; il business model mostra le relazioni di causa-effetto tra le varie scelte strategiche e definisce il modo in cui queste devono essere messe in pratica per potere creare e catturare valore. L'espressione modello di business ha iniziato a diffondersi all'inizio del XXI secolo quando le aziende hanno iniziato a formalizzarli con l'obiettivo di attrarre investitori e finanziamenti. Sono diverse le definizioni attribuite dagli studiosi, quella maggiormente accreditata, definita da Alexander

Osterwalder e Yves Pigneur (2010) afferma che il modello di business descrive la modalità attraverso cui un'entità crea un prodotto/servizio di valore, lo distribuisce ai clienti finali e cattura il valore riconosciuto da questi ultimi. Il modello di riferimento utilizzato dalla letteratura e che pertanto verrà utilizzato per l'analisi dei modelli di business dei principali marchi cinesi presenti nel territorio europeo, è il business model canvas. Lo schema è basato sulla suddivisione del business in 9 *building block* che analizzano in maniera univoca, organica e tempestiva le logiche adottate per la creazione, l'offerta e la cattura del valore di qualsiasi organizzazione, fornendo al tempo stesso tutti gli elementi per l'ideazione e la trasformazione del business model stesso. Il business model canvas descrive da un lato le componenti che creano valore ovvero il valore che l'organizzazione propone per soddisfare esigenze e bisogni di clienti attuali e potenziali; le relazioni instaurate con i segmenti di clientela target; i canali attraverso cui vengono instaurati i rapporti e i flussi di ricavi derivanti dal valore offerto. Dall'altro lato descrive invece gli elementi che rendono efficiente il business ovvero le partnership chiave individuate per esternalizzare le attività o acquisire le risorse; le attività alla base della creazione dei prodotti e servizi offerti che generano valore; le risorse necessarie per offrire e distribuire il valore ed infine gli elementi che generano i costi.

Da alcuni studi emerge come le innovazioni tecnologiche, l'*Internet of Things* (IoT) e la mobilità elettrica rappresentino un'innovazione nell'industria automobilistica che influenza e coinvolge diversi elementi del settore, portando gli attori a rivedere la struttura dei propri modelli di business per poter creare un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo. Nel dettaglio le aziende del settore stanno spostando l'attenzione dai tradizionali modelli di business focalizzati sul processo di produzione, logistica e vendita di veicoli a un modello più orientato ai servizi, offrendo *la mobilità* come un vero e proprio servizio. Le nuove tecnologie hanno permesso la creazione d'interazioni tra veicoli, dispositivi e infrastrutture, aprendo nuove opportunità per fornire un'esperienza di mobilità innovativa e completamente personalizzabile.

Il consumatore è diventato parte integrante e sempre più al centro dell'ecosistema automobilistico, con l'accesso ai servizi di mobilità che assume un ruolo centrale rispetto alla proprietà di un'auto. Questo cambiamento richiede una revisione delle strategie di valore, nuove forme di collaborazione con partner e fornitori di servizi, e l'adozione di nuovi modelli di reddito basati su abbonamenti e servizi connessi. Le aziende del settore automobilistico stanno quindi investendo nell'esperienza del cliente, offrendo soluzioni di mobilità integrate e personalizzate per soddisfare bisogni differenti, come ad esempio informazioni sulla mobilità, intrattenimento a bordo, monitoraggio e manutenzione remota dei veicoli, e persino possibilità di pagamento integrato. La trasformazione dell'industria automobilistica non riguarda solo gli attori globali, ma coinvolge

anche gli attori cinesi ed europei. Le aziende automobilistiche cinesi ed europee stanno adottando strategie simili, spostando l'attenzione verso soluzioni di mobilità digitali e servizi connessi per soddisfare le mutevoli esigenze dei consumatori.

### **3.4 Analisi Business Model**

#### **BYD**

*Green mobility strategy:* Creare un ecosistema energetico a emissioni zero che sia autosufficiente e sostenibile, basandosi su una completa integrazione verticale.

#### **SEGMENTO TARGET CLIENTELA**

- Mercato diversificato: consumatori privati ed entità private, con un'attenzione particolare al settore dei trasporti pubblici e alla logistica sostenibile
- Clientela con una preferenza verso l'adozione di autoveicoli a zero emissioni per ragioni economiche ed ecologiche

#### **PROPOSTA DI VALORE**

- Offerta completa di soluzioni di mobilità a zero emissioni: autoveicoli, bus e coach, truck e van, forklift;
- Prodotti *premium*: vasta gamma di veicoli elettrici di alta qualità tecnologica, innovativi e ad alte prestazioni in termini di sicurezza ed efficienza energetica
- Offerta diversificata di soluzioni sostenibili: Batterie ricaricabili, infrastrutture, sistemi di controllo del motore, pannelli solari, sistemi di accumulo dell'energia

#### **CANALI**

*Multichannel:*

- Rete di concessionari
- Officine specializzate per servizi di post-vendita e ricambi
- Showroom
- Sito web
- Piattaforma online
- Social media

## **RELAZIONI CON I CLIENTI**

- Ampia rete di assistenza in Europa per i servizi di vendita, post-vendita e ricambi
- Rete di officine all'avanguardia: Regno Unito, Paesi Bassi, Belgio, Lussemburgo, Spagna, Portogallo, Italia, Francia, Germania, Ungheria, Danimarca, Norvegia, Finlandia, Svezia, Israele.
- Assistenza agli operatori del trasporto pubblico tramite piattaforma (*Fleetlink*): monitoraggio delle flotte di autobus elettrici e di eventuali problematiche, riduzione dei tempi di risposta al servizio e di fermo degli autobus.
- Programmi di fidelizzazione:
  - Garanzie personalizzabili che coprono l'intero veicolo e le singole componenti
- Programmi di formazione: riguardanti le caratteristiche del veicolo e della componentistica; eventuali aggiornamenti funzionali e la risoluzione di possibili problematiche

## **FLUSSO DI RICAVI**

- Vendita autoveicoli, bus e coach, truck e van, forklift;
- Fornitura di batterie litio-ferro-fosfato e batterie al litio ternarie, utilizzate principalmente nei cellulari, veicoli elettrici, accumulo di energia e altri dispositivi elettronici portatili
- Soluzioni energetiche integrate e sistemi di stoccaggio
- Servizi post-vendita e assistenza tecnica per i veicoli elettrici

## **RISORSE CHIAVE**

- Tecnologie di base dei veicoli elettrici
- Proprietà delle tecnologie nei settori in cui opera - brevetti
- Attività di business diversificate
- Finanziamento strategico delle proprie attività di business
- Internalizzazione della produzione delle materie prime – batterie per i veicoli elettrici

## **ATTIVITA' CHIAVE**

- Produzione, progettazione, ricerca e sviluppo di veicoli elettrici (non solo autoveicoli)
- Produzione, progettazione, ricerca e sviluppo di batterie e componenti
- Implementazione soluzioni di ricarica e offerta di servizi post-vendita
- Processo produttivo caratterizzato da una catena del valore con una tecnologia IGBT

## **PARTNER CHIAVE**

Accordi strategici commerciali con i distributori locali per la vendita nei mercati specifici:

- Contratto di concessione con il distributore norvegese RSA
- Contratto di concessione con il distributore *Motor Distributors Ltd* (MDL) per la vendita dei veicoli della casa cinese nella Repubblica di Irlanda
- Partnership strategica con Alexander Dennis Ltd (ADL) – Regno Unito
- Partnership con il settore pubblico per l'introduzione di autoveicoli elettrici nel trasporto pubblico
- Pacchetti assicurativi personalizzati per il cliente

## **COSTI**

- Costi di ricerca e sviluppo per un'innovazione tecnologica continua
- Marketing: attività di branding, pubblicità, partecipazione a fiere ed eventi
- Distribuzione ai concessionari e logistica
- Costi di produzione: accordi di produzione, gestione catene di approvvigionamento
- Formazione personale altamente qualificato e clientela come servizio di post-vendita
- Costi gestione e manutenzione applicazioni e sito web

## AIWAYS

### SEGMENTO CLIENTELA

- Mercato di segmentato:
  - clienti alla ricerca di elevate prestazioni e di benefici in termini tecnologici, di design e funzionalità
  - clienti con esigenze specifiche per la mobilità familiare e il tempo libero

### PROPOSTA DI VALORE

- Prodotto *premium*
- Innovazione ed elevata qualità in termini di: tecnologia, componentistica, materiali, design e sicurezza
  - Altamente connesso
  - Elevati livelli di personalizzazione, comfort ed efficienza
- Prodotto elettrico globale – adattabile a qualsiasi mercato locale
- Architettura del veicolo estremamente flessibile

### RELAZIONI CON I CLIENTI

- Consulenza da parte di esperti nella rete di concessionari e in centri di assistenza dedicati
- Garanzie personalizzate
- Assistenza diretta di vendita, post-vendita e supporto tecnico effettuata da partner locali
- Eventi di guida a lunga distanza (*Guinness World record testing expeditions*)
- Customer *experience* nella fase di valutazione dell'acquisto del prodotto: *Test drive experience*
- Partecipazione a gare competitive
- Coinvolgimento del cliente nella creazione del valore offerto (co-creazione): esecuzione di test focalizzati su bisogni specifici della clientela, effettuati per validare la produzione dell'autoveicolo

### CANALI

#### *Multichannel:*

- Showroom
- Sito web e applicazioni
- Hub di attività digitali: Piattaforma multimediale – Electric State of Mind
- Rete di concessionari

## **ATTIVITA' CHIAVE**

- Soluzioni intelligenti per la produzione snella (impianto produttivo altamente automatizzato e digitalizzato):
  - Piattaforma MAS che garantisce una flessibilità massima
  - Massima efficienza produttiva
  - Controlli elettrici per la riduzione dello spreco
- Servizi di assistenza diretta e indiretta alla clientela ampiamente diffusa nei mercati locali
- Coinvolgimento diretto del consumatore con i prodotti e i servizi correlati offerti
- Investimenti in R&S: Aaways Tech Center
- Trasporto efficiente e veloce ai distributori nei mercati locali

## **PARTNER CHIAVE**

- Accordo commerciale per la distribuzione nei mercati locali:
  - Germania: Euronics Deutschland, rivenditore di elettronica ampiamente diffuso nel territorio locale con i propri punti vendita
  - Italia: Koelliker Group
  - Belgio: Cardoen
  - Danimarca: Andersen Motors
- Accordo commerciale con Finn.Auto per il servizio di abbonamento
- Partnership con attori locali per servizi di post-vendita e assistenza:
  - Germania: A.T.U, catena di officine indipendenti
  - Francia: Feu Vert, specializzati nel servizio di manutenzione anche a domicilio

## **RISORSE CHIAVE**

- Accordi commerciali per la distribuzione ed i servizi di post-vendita e manutenzione
- Risorse digitali: sito web, app, algoritmi, data base
- Risorse intellettuali: conoscenze e competenze tecnologiche e produttive
- Risorse finanziarie per lo sviluppo di una continua innovazione tecnologica e produttiva

## **RICAVI**

- Vendita e abbonamento autoveicoli

- Servizi post-vendita
- Infrastrutture di ricarica

## **COSTI**

- Produzione
- Distribuzione ai Rete di concessionari partner
- Ricerca e sviluppo
- Marketing e pubblicità
- Manutenzione risorse digitali (sito web, piattaforma)
- Assistenza post-vendita

## **XPENG**

Pionieri nella mobilità intelligente, con una forte attenzione all'ingegneria innovativa.

### **SEGMENTO CLIENTELA**

- Mercato di nicchia:
  - clienti alla ricerca di elevate prestazioni e di benefici in termini tecnologici, di design e funzionalità
  - clienti con esigenze specifiche per la mobilità familiare e il tempo libero
  - flotte, aziende

### **PROPOSTA DI VALORE**

- Prodotto *premium*, dotato di:
  - Piattaforma tecnologica all'avanguardia che garantisce un'ampia offerta di funzionalità per l'assistenza alla guida
  - Sistema operativo tecnologicamente avanzato e altamente personalizzabile
  - Design lussuoso ed elegante
  - Elevato standard tecnologico della batteria e dei servizi di ricarica
  - Servizi tecnologici ed interattivi adattabili a qualsiasi esperienza ed utilizzo del veicolo

### **RELAZIONI CON I CLIENTI**

- Consulenza di diagnostica remota effettuata da personale esperto
- Servizio di soccorso stradale
- Servizi di ricarica domestica
- Customer *experience* nella fase di valutazione dell'acquisto del prodotto: *Test drive experience*.



## **CANALI**

*Multichannel:*

- Showroom
- Sito web e applicazioni
- Rete di concessionari
- Social media
- Newsletter

## **ATTIVITA' CHIAVE**

- Soluzioni intelligenti
- Attività di ricerca e sviluppo
- Attività produttiva caratterizzata da:
  - standard 4.0
  - macchinari automatizzati
  - Tecnologie a basso impatto sull'ambiente

## **PARTNER CHIAVE**

- Accordo commerciale per la distribuzione nei mercati locali
- Accordo commerciale per l'installazione di infrastrutture di ricarica pubbliche e a domicilio
- Partnership per l'erogazione di servizi post-vendita di manutenzione e riparazione

## **RISORSE CHIAVE**

- Risorse intellettuali e umane: centri di ricerca e sviluppo dotati di personale altamente qualificato
- Risorse fisiche: macchinari automatizzati impiegati nella produzione

## **RICAVI**

- Vendita autoveicoli
- Offerta leasing e prestito
- Servizi post-vendita
- Infrastrutture di ricarica a domicilio

## **COSTI**

- Ricerca e sviluppo

- Produzione
- Distribuzione ai concessionari partner
- Marketing e pubblicità

## **NIO**

*Blue Sky Coming: Sky, Vision, Earth and Action*

### **SEGMENTO CLIENTELA**

- Mercato di nicchia:
  - clienti alla ricerca di elevate prestazioni e di benefici in termini tecnologici, di design e funzionalità
  - clienti con esigenze specifiche per la mobilità familiare e il tempo libero

### **PROPOSTA DI VALORE**

- Soluzioni all'avanguardia e veloci di alimentazione della batteria – *Smart Power Services*
  - Tecnologia leader di sostituzione della batteria come alternativa alla ricarica - Power Swap
  - Soluzioni di ricarica previste per diversi scenari: installazioni a domicilio, infrastrutture di ricarica pubbliche e servizio di ricarica a chiamata.
- Design armonico, innovativo e progettato per essere compatibile con la vita di tutti i giorni
- Ecosistema di servizi erogati a seconda delle diverse esigenze monitorate telematicamente tramite un *cloud*
  - centri specializzati (one-stop)
  - a chiamata, tramite un servizio mobile
- Prodotto *premium*:
  - Autoveicoli intelligenti, interamente connessi con accessori digitali all'avanguardia e dotati di tecnologie innovative, costantemente aggiornati
  - Sistema operativo tecnologicamente avanzato e altamente personalizzabile
  - Design lussuoso, elegante e confortevole
- Soluzioni *lifestyle* alternative all'auto: monopattino elettrico

## **RELAZIONI CON I CLIENTI**

- Showroom creati e concepiti come delle vere e proprie case all'interno delle quali si trovano delle aree comuni come un'area forum, bar, biblioteca, are giochi per bambini, un laboratorio ed un'area soggiorno, in cui poter creare una vera e propria community
- Servizio di assistenza diretta e monitoraggio tramite una piattaforma cloud
- Assistenza diretta e personale nel processo di acquisto tramite la creazione di spazi confortevoli all'interno delle Rete di concessionarie

## **CANALI**

*Multichannel:*

- Showroom – *Nio House*
- Sito web e applicazioni
- Rete di concessionari
- Social media

## **ATTIVITA' CHIAVE**

- Attività di ricerca e sviluppo per l'offerta di soluzioni di ricarica innovative e autoveicoli integralmente connessi
- Produzione tecnologicamente avanzata
- Investimento e ricerca nel design
- Sviluppo sostenibile: processo di economia circolare per il riutilizzo dei tessuti degli autoveicoli nel settore della moda

## **PARTNER CHIAVE**

- Accordo commerciale per la distribuzione nei mercati locali
- Accordo commerciale per l'installazione di infrastrutture di ricarica pubbliche
- Partnership con alcuni brand della moda
- Partnership con designer rilevanti a livello internazionale

## **RISORSE CHIAVE**

- Risorse umane: designer altamente qualificati provenienti da tutto il mondo
- Risorse tecnologiche

## **RICAVI**

- Vendita autoveicoli
- Offerta leasing e prestito
- Servizi assistenza post-vendita e di ricarica
- Infrastrutture di ricarica a domicilio

## **COSTI**

- Investimenti in Ricerca e sviluppo
- Produzione
- Distribuzione ai Rete di concessionari partner
- Marketing e pubblicità
- Infrastrutture di ricarica
- Servizi di assistenza

## **Hongqi**

### **SEGMENTO CLIENTELA**

- Mercato di nicchia:
  - clienti alla ricerca di elevate prestazioni e di benefici in termini di design, comfort e funzionalità

### **PROPOSTA DI VALORE**

- Prodotto *premium*:
  - Lussuoso, spazioso e confortevole
  - dotato di sistemi con elevati standard di sicurezza ed assistenza alla guida
  - diverse modalità di guida a seconda delle esigenze e delle condizioni stradali e climatiche

### **RELAZIONI CON I CLIENTI**

- Customer *experience* nella fase di valutazione dell'acquisto del prodotto: *Test drive experience*
- Assistenza per riparazioni e ricambi
- Garanzie personalizzabili
- Assistenza stradale
- Assistenza presso officine specializzate

## **CANALI**

*Multichannel:*

- Showroom
- Sito web e applicazioni
- Rete di concessionari
- Officine per riparazione e manutenzione

## **ATTIVITA' CHIAVE**

- Attività di ricerca e sviluppo
- Leader nella produzione caratterizzata da strumenti intelligenti, flessibili e digitali - *Smart Factory*
- Leader in un sistema produttivo capace di rendere i prodotti altamente personalizzati – *Customization Center*

## **PARTNER CHIAVE**

- Accordo commerciale con una rete di concessionari per la distribuzione nei mercati locali
- Accordo commerciale con entità locali per l'installazione di infrastrutture di ricarica pubbliche e a domicilio

## **RISORSE CHIAVE**

- Risorse umane: personale altamente qualificato
- Risorse fisiche: impianti e strumentazione tecnica impiegata nella produzione all'avanguardia

## **RICAVI**

- Vendita autoveicoli
- Offerta leasing e prestito
- Servizi assistenza post-vendita e di ricarica
- Infrastrutture di ricarica a domicilio

## **COSTI**

- Investimenti in Ricerca e sviluppo
- Produzione

- Distribuzione ai Rete di concessionari partner
- Marketing e pubblicità
- Infrastrutture di ricarica
- Servizi di assistenza

## **Voyah**

### **SEGMENTO CLIENTELA**

- Mercato di nicchia:
  - clienti alla ricerca di elevate prestazioni e di benefici in termini tecnologici e di sicurezza
  - clienti con esigenze specifiche per la mobilità familiare in località con estreme condizioni atmosferiche e stradali

### **PROPOSTA DI VALORE**

- Prodotto *premium*
  - Elevati standard di sicurezza e di controllo alla guida
  - Differenti modalità di guida per affrontare condizioni climatiche e stradali estreme
  - Innovazione ed elevata qualità nei materiali; nella tecnologia interna che garantisce una buona autonomia della batteria
  - Ampia gamma di attrezzature ed accessori interni
  - La combinazione di diverse modalità di guida, tecnologie avanzate e un design interno con materiali di qualità garantiscono un'esperienza di guida confortevole e uno spazio interno confortevole

### **RELAZIONI CON I CLIENTI**

- Garanzie personalizzate
- Soccorso stradale
- Customer *experience* nella fase di valutazione dell'acquisto del prodotto: *Test drive experience*
- Organizzazione e partecipazioni ad eventi: *Explore Tour*; test a livello mondiale di auto elettriche
- Assistenza stradale

### **CANALI**

*Multichannel:*

- Showroom
- Sito web
- Rete di concessionari
- Social media
- Blog

### **ATTIVITA' CHIAVE**

- Attività di ricerca e sviluppo
- Produzione
- Test per garantire qualità e sicurezza
- Trasporto ai distributori nei mercati locali

### **PARTNER CHIAVE**

- Accordo commerciale per la distribuzione nei mercati locali

### **RISORSE CHIAVE**

- Risorse digitali: sito web, algoritmi, data base
- Risorse intellettuali: conoscenze e competenze tecnologiche e produttive
- Risorse finanziarie per lo sviluppo di una continua innovazione tecnologica e produttiva

### **RICAVI**

- Vendita
- Pacchetti assicurativi personalizzati per il cliente
- Offerta di finanziamento
- Contratti di assistenza post-vendita
- Attrezzature aggiuntive personalizzabili

### **COSTI**

- Produzione
- Distribuzione ai Rete di concessionari partner
- Ricerca e sviluppo
- Marketing e pubblicità
- Manutenzione risorse digitali

- Assistenza post-vendita

## **DFSK**

### **SEGMENTO CLIENTELA**

- Mercato indifferenziato:
  - clienti con esigenze di mobilità professionale
  - Clientela familiare

### **PROPOSTA DI VALORE**

- Ampia offerta di autoveicoli, differenti per tipologia e per alimentazione
  - benzina, Gpl e batteria
  - autoveicoli e veicoli commerciali

### **RELAZIONI CON I CLIENTI**

- Principalmente indiretta

### **CANALI**

*Multichannel:*

- Sito web
- Rete di concessionari
- Social media
- Newsletter

### **ATTIVITA' CHIAVE**

- Attività di ricerca e sviluppo basata su una cooperazione globale

### **PARTNER CHIAVE**

- Accordo commerciale per la distribuzione nei mercati locali

### **RISORSE CHIAVE**



- Risorse digitali: sito web, algoritmi, data base
- Risorse intellettuali: conoscenze e competenze tecnologiche e produttive

### **RICAVI**

- Vendita

### **COSTI**

- Produzione
- Distribuzione ai Rete di concessionari partner
- Ricerca e sviluppo
- Marketing e pubblicità
- Assistenza post-vendita

## **MAXUS**

### **funzionalità, la versatilità e l'affidabilità**

### **SEGMENTO CLIENTELA**

- Mercato di nicchia:
  - clienti con esigenze specifiche per attività commerciali

### **PROPOSTA DI VALORE**

- Prodotto *premium*:
  - veicoli commerciali completamente elettrici
  - Interamente connessi da soluzioni digitali all'avanguardia
  - Design innovativo
  - Spazioso, pratico e funzionale
  - Elevati standard di qualità di batteria in termini di autonomie e velocità di ricarica
  - Sistemi avanzati che garantiscono sicurezza durante la guida

### **RELAZIONI CON I CLIENTI**

- Rete di concessionari e centri di assistenza specializzati
- Customer *experience* nella fase di valutazione dell'acquisto del prodotto: *Test drive experience*

### **CANALI**

*Multichannel:*

- Showroom
- Sito web
- Rete di concessionari

**ATTIVITA' CHIAVE**

- Attività di ricerca e sviluppo
- Produzione
- Test per garantire qualità e sicurezza
- Trasporto ai distributori nei mercati locali

**PARTNER CHIAVE**

- Accordo commerciale per la distribuzione nei mercati locali e per l'erogazione di servizi post-vendita

**RISORSE CHIAVE**

- Risorse digitali: sito web, algoritmi, data base
- Risorse intellettuali: conoscenze e competenze tecnologiche e produttive

**RICAVI**

- Vendita
- Assistenza post-vendita

**COSTI**

- Produzione
- Distribuzione ai concessionari partner
- Ricerca e sviluppo
- Marketing e pubblicità
- Assistenza post-vendita

## **SERES**

### **SEGMENTO CLIENTELA**

- Mercato di nicchia:
- Clientela attenta alla sostenibilità e alla ricerca di elevate prestazioni e di benefici in termini tecnologici e di sicurezza

### **PROPOSTA DI VALORE**

- Prodotto *premium*
- Elevati standard di sicurezza e di controllo alla guida
- Elevati standard di qualità della batteria in termini di potenza, autonomia
- Soluzioni digitali innovative che rendono i veicoli integralmente connessi
- Guida autonoma
- Design moderno

### **RELAZIONI CON I CLIENTI**

- Garanzie personalizzate
- Assistenza stradale
- Customer *experience* nella fase di valutazione dell'acquisto del prodotto: *Test drive experience*

### **CANALI**

*Multichannel:*

- Showroom
- Sito web
- Rete di concessionari
- Social media

### **ATTIVITA' CHIAVE**

- Attività di ricerca e sviluppo
- Produzione
- Test per garantire qualità e sicurezza
- Trasporto ai distributori nei mercati locali

### **PARTNER CHIAVE**

- Accordo commerciale per la distribuzione nei mercati locali

## **RISORSE CHIAVE**

- Risorse digitali: sito web, algoritmi, data base
- Risorse intellettuali: conoscenze e competenze tecnologiche e produttive

## **RICAVI**

- Vendita
- Pacchetti assicurativi personalizzati per il cliente
- Assistenza post-vendita
- Attrezzature aggiuntive personalizzabili

## **COSTI**

- Produzione
- Distribuzione ai concessionari partner
- Ricerca e sviluppo
- Marketing e pubblicità
- Manutenzione risorse digitali
- Assistenza post-vendita

## ***Joint Venture***

## **LINK &CO**

## **SEGMENTO CLIENTELA**

Mercato segmentato

- Clientela con una preferenza verso l'adozione di autoveicoli a zero emissioni ma in maniera flessibile
- Clientela a cui piace cambiare e provare modelli diversi in maniera flessibile evitando un impegno finanziario di lungo termine
- Entità private

## **PROPOSTA DI VALORE**

### **Soluzioni alternative alla proprietà:**

- Abbonamento - Innovativa soluzione di utilizzo dell'autoveicolo che garantisce ù
  - un'elevata flessibilità, limitato impegno finanziario e di una gestione a lungo termine
- Car sharing – noleggio autoveicolo
- Soluzioni tecnologiche all'avanguardia che rendono il veicolo interamente connesso ed integrato
- Esperienza di mobilità innovativa

### **RELAZIONI CON I CLIENTI**

- Vendita diretta online
- Creazione di un'esperienza di mobilità innovativa
- Assistenza tecnica durante il periodo di abbonamento
- Rete di concessionario concepito come un club esclusivo caratterizzato da ambienti in cui vengono creati eventi per creare una vera e propria community
- Interazioni digitale con il cliente: scambio di informazioni reciproche tramite la piattaforma digitale (Co-lab community)
- Customer *experience* nella fase di valutazione del noleggio ed abbonamento del veicolo: *Test drive experience*

### **CANALI**

#### *Multichannel:*

- Showroom
- Sito web
- Applicazione per la prenotazione e la gestione dell'abbonamento
- Servizi connessi
- Rete di concessionari (Club)
- Piattaforma online
- Social media
- Newsletter

### **ATTIVITA' CHIAVE**

- Gestione flotta di veicoli
- Manutenzione
- Assistenza
- Offerta servizi di connettività
- Trasporto efficiente e veloce ai distributori nei mercati locali

### **PARTNER CHIAVE**

- Accordi commerciali per la distribuzione nei mercati locali:

### **RISORSE CHIAVE**

- Risorse digitali: sito web, applicazione, piattaforma digitale;
- Servizi di connettività avanzati
- Rete di Rete di concessionari

### **RICAVI**

- Noleggio ed abbonamento autoveicoli

### **COSTI**

- Distribuzione ai Rete di concessionari partner
- Marketing e pubblicità
- Manutenzione risorse digitali (sito web, piattaforma)
- Mantenimento e manutenzione veicoli

## SMART

### SEGMENTO CLIENTELA

- Mercato segmentato:
  - Clientela urbana alla ricerca di una soluzione di mobilità agile, economica e sostenibile per le città: individui, famiglie o aziende interessati a veicoli compatti adatti all'ambiente urbano

### PROPOSTA DI VALORE

#### **Soluzioni di mobilità efficienti ed innovative alternative ai veicoli tradizionali**

- Gamma di autoveicoli elettrici, compatti, adatti alla mobilità urbana ed interamente connessi
- Design moderno e funzionale
- Elevati standard di qualità in termini di sicurezza, durata e prestazioni
- Sistema digitale innovativo integrato che rende l'autoveicolo completamente connesso in maniera intelligente
- Soluzioni e funzioni digitali di monitoraggio del veicolo

### RELAZIONI CON I CLIENTI

- Assistenza alla vendita
- Officine specializzate per il supporto post-vendita: manutenzione e riparazione
- Garanzie personalizzate
- Customer *experience* nella fase di valutazione dell'acquisto del prodotto: *Test drive experience*
- Assistenza stradale
- Servizi di localizzazione del veicolo
- Servizio di ritiro auto

### CANALI

#### *Multichannel:*

- Showroom
- Sito web
- Applicazione di monitoraggio delle funzionalità digitali del veicolo
- Rete di concessionari

- Social media
- Newsletter

### **ATTIVITA' CHIAVE**

- Sviluppo e produzione di veicoli dotati di un design moderno, funzionale e adattabile alla mobilità urbana
- Gestione e manutenzione dei canali digitali
- Creazione di un supporto post-vendita affidabile e la gestione di una rete di officine specializzate

### **PARTNER CHIAVE**

- Partnership per l'installazione di infrastrutture di ricarica a domicilio - ABB E-mobility
- Partnership per l'installazione di una rete di punti di ricarica pubbliche - Digital Charging Solutions (DCS)

### **RISORSE CHIAVE**

- Risorse digitali: sito web, applicazioni, algoritmi, data base
- Risorse intellettuali: conoscenze e competenze tecnologiche e produttive
- *Brand reputation*

### **RICAVI**

- Vendita e abbonamento autoveicoli
- Servizi post-vendita
- Infrastrutture di ricarica a domicilio

### **COSTI**

- Produzione
- Distribuzione ai Rete di concessionari partner
- Ricerca e sviluppo



- Marketing e pubblicità
- Manutenzione risorse digitali (sito web, piattaforma)
- Assistenza post-vendita

### ***Fusioni e Acquisizioni***

## **LOTUS CARS LIMITED**

### **SEGMENTO CLIENTELA**

- Mercato di nicchia:
  - Clientela appassionata di automobili sportive, che cerca l'eccellenza delle prestazioni e un'esperienza di guida coinvolgente

### **PROPOSTA DI VALORE**

- Prodotto *premium*, dotato di:
  - Ampia gamma di vetture sportive ad alte prestazioni
  - Leggerezza, aerodinamicità e dinamicità della guida
  - Componenti di elevata qualità
  - Elevati standard di produzione
  - Integrazione digitale: sistema di navigazione integrato (Eletre), applicazione, navigazione intelligente
  - Design e accessori interni curati nei minimi dettagli e funzionali per rendere il veicolo ergonomico
  - Elevati standard di potenza, autonomia e sicurezza per la guida
- Servizio completo di gestione del veicolo elettrico:
  - Applicazione per la pianificazione del percorso in funzione dell'autonomia della batteria
  - Ampia rete di punti di ricarica che garantiscono un servizio rapido ed efficiente
  - Connettori universali

### **RELAZIONI CON I CLIENTI**

- Assistenza tecnica
- Servizio di manutenzione e riparazione
- Fornitura di ricambi
- Programmi di garanzie personalizzabili

- Servizi di aggiornamento degli autoveicoli
- Corsi di guida sportiva
- Servizi di ricarica domestica
- Ampia rete di punti di ricarica pubblici in tutta Europa

## **CANALI**

### *Multichannel:*

- Showroom
- Sito web
- Applicazioni
- Software di navigazione
- Rete di concessionari
- Newsletter

## **ATTIVITA' CHIAVE**

- Progettazione e sviluppo di venture sportive ad elevate prestazioni
- Ricerca e sviluppo di soluzioni tecnologiche innovative – soluzioni intelligenti
- Attività ingegneristica di precisione
- Attività di ricerca e sviluppo

## **PARTNER CHIAVE**

- Partnership per la distribuzione sul territorio locale
- Partner per la progettazione di motori e accessori
- Accordo commerciale per l'installazione di punti di ricarica pubbliche e a domicilio

## **RISORSE CHIAVE**

- Centri di ricerca d'ingegneristica d'eccellenza
- *Brand reputation* e pubblicità
- Risorse intellettuali e umane: personale altamente qualificato

## **RICAVI**

- Vendita autoveicoli
- Servizi post-vendita
- Infrastrutture di ricarica pubbliche e a domicilio

## **COSTI**

- Ricerca e sviluppo
- Produzione
- Distribuzione ai concessionari partner
- Marketing e pubblicità
- Gestione strumenti digitali

## **POLESTAR**

### **SEGMENTO CLIENTELA**

- Mercato di nicchia:
  - Clientela appassionata di automobili sportive, che cerca l'eccellenza delle prestazioni e un'esperienza di guida coinvolgente
  - Clientela interessata ai veicoli elettrici ad alte prestazioni come alternativa sostenibile ai veicoli a combustione interna, tecnologicamente avanzati
  - Entità private

### **PROPOSTA DI VALORE**

- Prodotto *premium*, di elevata qualità e sostenibile:
  - Materiali di alta qualità ed ecosostenibili grazie ad un processo di tracciamento dell'origine di provenienza
  - Design moderno, elegante, minimale, e all'avanguardia
  - Esperienza di connessione avanzata garantita da sistemi digitali integrati: oltre alla navigazione e alla musica in streaming, vi è una vasta gamma d'impostazioni per le prestazioni e la sicurezza dell'auto
  - Elevati standard tecnologici per la sicurezza e l'assistenza alla guida (sistema interno di rilevamento dell'ambiente circostante)
  - Software di ultima generazione che garantisce prestazioni ottimali e una connettività affidabile.
- Accessori, abbigliamento, libri, cancelleria realizzati con materiali riciclati

- Mezzi di trasporto sostenibili e alternativi all'auto caratterizzati da un design minimale, elegante che si contraddistingue
- Elevato standard tecnologico della batteria, in termini di autonomia e rapidità di ricarica associata

## **RELAZIONI CON I CLIENTI**

- Comunicazione sulla sostenibilità del prodotto trasparente
- Assistenza e consulenza specializzata presso gli showroom
- Servizio di assistenza online effettuata da personale esperto
- Centri di assistenza specializzati che erogano servizi post-vendita di manutenzione e riparazione
- Customer *experience* nella fase di valutazione dell'acquisto del prodotto: *Test drive experience*
- Offerte personalizzate
- Servizio di consegna del veicolo a domicilio
- Attività di Open Innovation: Design Contest
- Organizzazione di eventi per il coinvolgimento diretto del consumatore con l'obiettivo di creare una vera e propria community
- Portale dedicato per le flotte aziendali
- Ampia rete di servizi di ricarica pubblici distribuiti sul territorio
- Consulenza e installazione impianto di ricarica della batteria domestico

## **CANALI**

### *Multichannel:*

- Showroom – “Polestar Spaces”
- Rete concessionari
- Sito web
- Applicazioni
- Social media
- E-mail

## **ATTIVITA' CHIAVE**

- Progettazione e sviluppo dei veicoli elettrici ad alte prestazioni
- Attività di ricerca e sviluppo focalizzata a:

- miglioramento delle prestazioni tecnologiche della batteria
- implementazione di un design minimale ed innovativo caratterizzato da materiali realizzati con risorse a basso impatto sul clima
- Approccio di circolare esteso a diverse parti del processo produttivo:
  - Design: a partire dalla progettazione fino al riutilizzo dei materiali.
  - Batterie con cicli di vita circolari
  - Utilizzo di energia rinnovabile nel processo di approvvigionamento
  - Processo di rinnovamento autoveicoli usati per un miglioramento continuo di una qualità duratura nel tempo
  - Cicli di guida simulati per la misurazione delle emissioni dei veicoli a combustione interna
- Implementazione di soluzioni di connettività avanzate e mantenimento sistemi IT
- *Customer relationship management*

## **PARTNER CHIAVE**

- Partnership con una rete di concessionari per la distribuzione nei mercati locali
- Partnership per l'installazione di stazioni di ricarica pubbliche (Ionity, Eni) e a domicilio (Italia: Enel X)
- Partnership per la ricerca di materie prime (acciaio, alluminio, elettronica, sicurezza e trazione elettrica)
- Volvo e Geely: forniscono capacità e competenze produttive e tecnologiche
- Partnership per il tracciamento dei materiali di composizione della batteria (blockchain Circulor) e degli interni dell'autoveicolo (Bridge of Weir)

## **RISORSE CHIAVE**

- Risorse intellettuali e umane: centri di ricerca e sviluppo dotati di personale altamente qualificato
- *Brand reputation*
- Produzione tecnologica
- Produzione e logistica caratterizzati da processi che utilizzano elettricità rinnovabile
- Riciclo dell'autoveicolo per un 85%
- Ricerca e Sviluppo
- Proprietà intellettuale di innovazioni tecnologiche
- Risorse digitali: sito web, applicazioni, database

- Materiale di alta qualità

### **RICAVI**

- Vendita autoveicoli
- Offerta leasing
- Noleggio
- Abbonamento
- Servizi post-vendita
- Infrastrutture di ricarica a domicilio
- Pacchetti assicurativi personalizzati per il cliente
- Servizi digitali: pacchetti d'intrattenimento

### **COSTI**

- Ricerca e sviluppo
- Produzione
- Distribuzione ai Rete di concessionari partner
- Marketing e pubblicità
- Gestione sistemi IT

## **Morris Garages - MG**

*Recharge Yourself*

### **SEGMENTO CLIENTELA**

- Mercato diversificato:
  - Clientela appassionata di automobili sportive, che cerca l'eccellenza delle prestazioni e un'esperienza di guida coinvolgente
  - Clientela alla ricerca di soluzioni di mobilità sostenibili spaziose per la quotidianità ma anche per il tempo libero
  - Entità private

### **PROPOSTA DI VALORE**

- Ampia gamma di autoveicoli – dai veicoli tradizionali a combustione interna a quelli 100% elettrici

- Ampia gamma di modelli di veicoli elettrici per diverse esigenze, accessibile per un ampio target di consumatori:
  - Prezzi competitivi
  - Ampia gamma di funzioni tecnologiche che rendono il veicolo integrato – sistema di connettività intelligente
  - Confortevole
  - Versatili per differenti usi
- Design innovativo, con linee futuristiche e minimali
- Interni composti di materiali di elevata qualità
- Architettura modulare e flessibile – Modular Scalable Platform (MSP) che garantisce eccellenti performance di guida nei veicoli elettrici e adattabile a diverse esigenze

## **RELAZIONI CON I CLIENTI**

- Assistenza stradale
- Customer *experience* nella fase di valutazione dell'acquisto del prodotto: *Test drive experience*
- Offerte personalizzate
- Comunicazione interattiva online – creazione di una community
- Servizi post-vendita di manutenzione e riparazione

## **CANALI**

*Multichannel:*

- Showroom
- Rete concessionari
- Sito web
- Applicazioni
- Social media
- E-mail
- Blog
- Online Interviews

## **ATTIVITA' CHIAVE**

- Attività di progettazione e sviluppo del design del veicolo

- Implementazione di soluzioni di connettività avanzate e mantenimento sistemi IT
- *Customer relationship management*

### **PARTNER CHIAVE**

- Partnership nel mondo sportivo (Nazionale italiana pallacanestro e squadra di Calcio Lyon)
- Partnership con una rete di concessionari per la distribuzione nei mercati locali
- Partnership con entità locali per l'installazione di stazioni di ricarica pubbliche

### **RISORSE CHIAVE**

- Risorse intellettuali e umane: centri di ricerca e sviluppo dotati di personale altamente qualificato
- *Brand reputation*
- Ricerca e Sviluppo
- Proprietà intellettuale d'innovazioni tecnologiche
- Risorse digitali: sito web, applicazioni, database

### **RICAVI**

- Vendita autoveicoli
- Servizi post-vendita
- Pacchetti assicurativi personalizzati per il cliente
- Servizi digitali: pacchetti d'intrattenimento

### **COSTI**

- Ricerca e sviluppo
- Produzione
- Distribuzione concessionari partner
- Marketing e pubblicità
- Gestione sistemi IT



## Volvo Cars

### SEGMENTO CLIENTELA

- Mercato segmentato:
  - Clientela sensibile all'ambiente, interessata ai veicoli elettrici ed ibridi ad alte prestazioni come alternativa sostenibile e tecnologicamente avanzata
  - Individui, famiglie e aziende a reddito medio-alto alla ricerca di veicoli con elevati standard di sicurezza e confort per l'uso quotidiano

### PROPOSTA DI VALORE

- Prodotto *premium*, di *elevata qualità tecnologica e sostenibile*
- Elevati standard di sicurezza, controllo e assistenza alla guida– *leader*:
  - Ampia offerta di soluzioni tecnologiche innovative – *obiettivo zero collisioni*
  - Attrezzature interne omologate e sottoposte a rigidi test e controlli di sicurezza
  - Sistemi specifici progettati per la protezione e sicurezza
- Design moderno, elegante, minimale, e all'avanguardia
- Autoveicoli spaziosi
- Prodotti sostenibili le cui componenti sono realizzate con materie prime sostenibili
- Soluzioni *lifestyle*: non solo autoveicoli ma anche abbigliamento, accessori, utensili per casa e ufficio
- Esperienza di connessione avanzata garantita da sistemi digitali integrati
- Elevato standard tecnologico della batteria, in termini di autonomia e prodotta in maniera sostenibile

### RELAZIONI CON I CLIENTI

- Comunicazione trasparente sulla sicurezza dei veicoli
- Ampia rete di servizi di ricarica pubblici distribuiti sul territorio
- Assistenza e consulenza specializzata presso gli showroom
- Centri di assistenza specializzati che erogano servizi post-vendita di manutenzione e riparazione
- Customer *experience* nella fase di valutazione dell'acquisto del prodotto: *Test drive experience*
- Servizio di aggiornamento soluzioni digitali

- Servizio di assistenza stradale
- Offerte personalizzate
- Servizio di assistenza del veicolo a domicilio
- Servizio d'installazione impianto di ricarica della batteria domestico

## **CANALI**

### *Multichannel:*

- Showroom
- Rete di concessionari
- Sito web
- Applicazioni
- Social media
- E-mail

## **ATTIVITA' CHIAVE**

- Progettazione e sviluppo dei veicoli elettrici ed ibridi ad alte prestazioni
- Centri di ricerca specifici per lo sviluppo di funzionalità tecnologiche di sicurezza
- Sistema di tracciamento dell'approvvigionamento delle materie delle batterie basato sull'utilizzo della blockchain
- Selezione e monitoraggio dei fornitori di materie prime
- Implementazione di soluzioni di connettività avanzate e mantenimento sistemi IT
- *Customer relationship management*
- Catena del valore sostenibile:
  - Energia sostenibile (idroelettrica) impiegata nei processi produttivi
  - Utilizzo di materiali riciclati
  - Riparazione e rigenerazione di alcune componenti
  - Analisi emissioni veicoli elettrici

## **PARTNER CHIAVE**

- Partnership con una rete di concessionari per la distribuzione nei mercati locali
- Partnership per l'installazione di stazioni di ricarica pubbliche e a domicilio
- Partnership per la fornitura di materie prime impiegate nella produzione di batterie elettriche
- Partnership con istituti di ricerca

## **RISORSE CHIAVE**

- Risorse umane: personale altamente qualificato
- Risorse digitali: sito web, applicazioni, database
- Proprietà intellettuale d'innovazioni e soluzioni tecnologiche
- Rete produttiva globale
- *Brand reputation*

## **RICAVI**

- Vendita autoveicoli nuovi e usati
- Offerta finanziamento
- Servizi post-vendita: manutenzione e riparazione
- Vendita accessori aggiuntivi
- Abbonamento ricarica batteria
- Pacchetti assicurativi e di garanzia personalizzati per il cliente
- Servizi digitali: pacchetti d'intrattenimento
- Pacchetti accessori aggiuntivi

## **COSTI**

- Ricerca e sviluppo
- Produzione
- Logistica
- Distribuzione ai Rete di concessionari partner
- Marketing e pubblicità
- Gestione sistemi IT
- Servizi post-vendita

## *Accordi strategici commerciali*

### **DR Automobiles**

#### **SEGMENTO TARGET CLIENTELA**

- Mercato di massa

#### **PROPOSTA DI VALORE**

- Ampia gamma di autoveicoli – dai veicoli tradizionali a combustione interna a quelli 100% elettrici
- Prezzo competitivo
- *ricercatezza, stile, qualità e tecnologia*

#### **RELAZIONI CON I CLIENTI**

- *Customer relationship management*: assistenza personalizzata
- Servizio di assistenza stradale
- Garanzie personalizzate
- Centri di assistenza specializzati che erogano servizi post-vendita di manutenzione e riparazione
- *Customer experience* nella fase di valutazione dell'acquisto del prodotto: *Test drive experience*

#### **CANALI**

##### *Multichannel:*

- Rete di concessionari
- Sito web
- E-mail
- Social media

#### **ATTIVITA' CHIAVE**

- Progettazione e ricerca di modelli già esistenti nel mercato
- Assemblaggio di componentistica prodotta da altri costruttori

#### **PARTNER CHIAVE**

- Partnership di 3 tipologie:
  - Internazionale – per il raggiungimento di economie di scala
  - Nazionale – con i produttori di componentistica
  - Locale: per la distribuzione nei mercati locali
- Partnership con una rete di concessionari per la commercializzazione

### **RISORSE CHIAVE**

- Risorse intellettuali e umane: centri di ricerca e sviluppo dotati di personale altamente qualificato
- *Brand reputation*

### **RICAVI**

- Vendita autoveicoli
- Offerta leasing
- Servizi post-vendita
- Pacchetti assicurativi personalizzati per il cliente
- Servizi digitali: pacchetti d'intrattenimento

### **COSTI**

- Progettazione e assemblaggi
- Ricerca e sviluppo
- Distribuzione ai di concessionari partner
- Marketing e pubblicità

## **EVO**

### **SEGMENTO TARGET CLIENTELA**

- Mercato di massa

### **PROPOSTA DI VALORE**

- Ampia gamma di autoveicoli – dai veicoli tradizionali a combustione interna a quelli 100% elettrici
- Prezzo competitivo
- *Semplicità, concretezza, praticità e affidabilità*

## **RELAZIONI CON I CLIENTI**

- *Customer relationship management*: assistenza personalizzata
- Servizio di assistenza stradale
- Garanzie personalizzate
- Centri di assistenza specializzati che erogano servizi post-vendita di manutenzione e riparazione
- *Customer experience* nella fase di valutazione dell'acquisto del prodotto: *Test drive experience*

## **CANALI**

*Multichannel*:

- Rete di concessionari
- Sito web
- E-mail
- Social media

## **ATTIVITA' CHIAVE**

- Progettazione e ricerca di modelli già esistenti nel mercato
- Assemblaggio di componentistica prodotta da altri costruttori

## **PARTNER CHIAVE**

- Partnership di 3 tipologie:
  - Internazionale – per il raggiungimento di economie di scala
  - Nazionale – con i produttori di componentistica
  - Locale: per la distribuzione nei mercati locali
- Partnership con Rete di concessionari per la commercializzazione

## **RISORSE CHIAVE**

- Risorse intellettuali e umane: centri di ricerca e sviluppo dotati di personale altamente qualificato
- *Brand reputation*

## **RICAVI**

- Vendita autoveicoli

- Offerta leasing
- Servizi post-vendita
- Pacchetti assicurativi personalizzati per il cliente
- Servizi digitali: pacchetti d'intrattenimento

## **COSTI**

- Progettazione e assemblaggi
- Ricerca e sviluppo
- Distribuzione ai concessionari partner
- Marketing e pubblicità

### 3.5 RISULTATI

Partendo da un'analisi sulle azioni strategiche e competitive intraprese dagli attori cinesi nel territorio europeo, emergono le seguenti conclusioni.

#### *Export diretto*

- **Presenza articolata e strutturata:** l'esportazione non è limitata ad una commercializzazione degli autoveicoli sul territorio ma emerge un impegno strutturato per ottenere una presenza significativa e competitiva. Questa presenza si basa spesso su partnership con i distributori locali, che viene integrata con l'istituzione di sedi per il controllo commerciale e logistico. Si riscontra inoltre la volontà di una partecipazione innovativa e tecnologica espressa con la creazione di centri di ricerca dedicati.
- **Benefici strategici:** Questa strategia consente ai marchi cinesi di ridurre il canale d'entrata nel mercato, di migliorare la marginalità economica e aumentare il controllo sugli intermediari di distribuzione. Inoltre, permette di ottenere una comprensione maggiormente dettagliata delle preferenze dei consumatori, adattando i modelli di business alla domanda locale.
- **Presenza quantitativa limitata:** Nonostante la presenza strutturata, i dati d'immatricolazione indicano che la quota di mercato dei marchi cinesi è ancora molto bassa, sia nell'ambito europeo che italiano.

#### *Joint Venture*

- **Cambiamento nell'approccio strategico:** Le nuove joint venture cinesi ed europee, adottando un nuovo approccio strategico basato sulla cooperazione, discostandosi da quelle precedenti rivelatesi fallimentari. Gli attori cinesi risultano ora attivamente collaborativi nella creazione di nuovi asset strategici distintivi, mentre per gli attori europei si è creata l'opportunità di operare con partner finanziariamente solidi e con capacità produttive su larga scala, permettendo lo scambio di competenze e risorse di alta qualità.
- Gli incentivi e le politiche promosse dal governo cinese hanno permesso agli attori cinesi di sviluppare competenze e tecnologie di base per la produzione automobilistica;
- **Compatibilità e complementarità di risorse e conoscenze** tra i partner cinesi ed europei.

Il marchio Link&Co ha beneficiato della condivisione di risorse, competenze e know-how delle due *parent companies*. Le *parent companies* hanno portato nella nuova entità diversi punti di forza:



l'alta qualità produttiva degli stabilimenti svedesi con personale esperto e tecnologia avanzata, e la capacità cinese di produzione su larga scala a costi contenuti. Questa sinergia ha creato una base produttiva efficiente. Nel caso di Smart, la creazione di un'entità indipendente ha permesso di sfruttare sinergie tra le competenze tecnologiche e produttive delle due aziende per diventare leader globale nella mobilità elettrica urbana.

### *Fusioni e acquisizioni*

A seguito dell'analisi effettuata sui marchi Lotus, MG, Polestar e Volvo nati a seguito di un processo di fusione tra gli attori cinesi ed europei; si riscontra come questi abbiano beneficiato dell'effetto sinergico, derivante dalla collaborazione tra due entità. I vantaggi sinergici possono essere gestionali, creati attraverso la condivisione di risorse e competenze, operativi attraverso economie di scala o di scopo nella produzione congiunta, e fiscali che riducono i rischi finanziari e possono incrementare il valore delle azioni.

Esaminando i casi specifici, emerge che, per Lotus, il contributo finanziario fornito dal gruppo cinese sia stato determinante per rafforzare la propria posizione competitiva. Inoltre, gli attori cinesi coinvolti hanno mantenuto le caratteristiche distintive originarie del marchio, preservando la sua reputazione nel mercato europeo e conservando l'identità unica della casa britannica, basata su tradizione, qualità e design essenziale. Per il marchio Polestar sono risultate fondamentali per raggiungere un vantaggio competitivo ed espandersi a livello globale, le complementarità tra le due case automobilistiche costituenti. Come per le joint venture, anche nel processo di acquisizione termina la volontà di un'affermazione autonoma degli attori cinesi, che si trasforma in un processo di co-creazione del valore alla cui base vi è uno sfruttamento sinergico di risorse e competenze, testimoniato da MG.

### *Accordi strategici commerciali*

Infine, dall'accordo commerciale di licenza si riscontrano dei vantaggi che sono stati beneficiati da entrambe le parti coinvolte:

#### **Vantaggi per Licenziatario (DR ed EVO):**

- Possibilità di sviluppare il proprio marchio in Europa, usufruendo della componentistica e della tecnologica cinese;

- Aumento del livello d'innovazione del business ed espansione dell'offerta;
- Investimento finanziario richiesto limitato rispetto ad altre opzioni come acquisizioni o joint ventures.

### **Vantaggi per Licenziante Cinese:**

- Espansione rapida in mercati esteri, limitando gli investimenti finanziari e i rischi associati a un'immediata presenza diretta sul mercato locale;
- Possibilità di utilizzo dei propri asset distintivi;
- Acquisizione delle conoscenze del partner sul contesto competitivo e sul mercato (caratteristiche domanda locale);
- Apprendimento tecnologico e degli standard di sicurezza qualitativa.

Inoltre, si può affermare che anche nell'attuazione di questa azione strategica gli attori cinesi hanno dimostrato un atteggiamento collaborativo e d'interazione con i partner, volto alla condivisione di risorse e competenze.

Proseguendo con lo studio dei *business model* proposti dai marchi originali cinesi, vi sono delle caratteristiche dominanti, che risultano essere presenti nella maggioranza dei *brand*.

Innanzitutto, i **marchi cinesi** si presentano nel mercato offrendo esclusivamente prodotti con un'alimentazione a batteria. Nel dettaglio, la proposta di valore offerta si caratterizza da un **prodotto premium**, che possiede una **batteria elettrica di elevata qualità**, in termini di autonomia, sicurezza, potenza e velocità di ricarica. La Cina in quanto leader globale nella produzione delle batterie al litio ha la possibilità di sfruttare la sua posizione dominante nel mercato ed offrire delle tecnologie innovative e all'avanguardia, come ad esempio la *battery swap*, proposta da Nio. Il valore premium è definito inoltre da un **design** interno ed esterno che si caratterizza da uno stile minimale, elegante ed innovativo. Il veicolo è concepito per rendere **l'esperienza di guida** confortevole ed altamente performante. Considerando le caratteristiche distintive del prodotto offerto, la maggioranza dei marchi cinesi punta ad un **target di clientela** che possiede una **fascia di reddito medio-alta**. L'obiettivo è quello di creare un'immagine e costruire una reputazione di lusso del *brand*, alla ricerca di una clientela esigente con elevati standard qualitativi. I modelli di business non si limitano ad offrire un autoveicolo, ma un vero e proprio **ecosistema digitale**. Il veicolo risulta intelligentemente connesso da un sistema di

soluzioni digitali altamente personalizzabile dal cliente. Viene quindi offerto un pacchetto di servizi e accessori digitali all'avanguardia, dotati di tecnologie innovative, costantemente aggiornate. I marchi cinesi puntano ad offrire e creare una vera e propria *customer experience* che coinvolge diversi aspetti del modello di business. Innanzitutto, il cliente viene messo in primo piano, inserendo tra i valori offerti un pacchetto composto da prodotti e servizi creati e personalizzati per il cliente. In secondo luogo, i marchi cinesi cercano di instaurare e consolidare una relazione diretta e solida con il cliente; viene offerta assistenza specializzata e tecnica da personale adeguatamente formato sia per quanto riguarda il processo di acquisto che come servizio post-vendita. Dall'analisi si riscontra nei marchi autoctoni cinesi un approccio *customer driven*. Spinti dall'obiettivo di presentarsi come brand *premium* offrono una rete di officine altamente specializzate e distribuite in maniera capillare sul territorio per garantire un servizio di assistenza rapido ed efficiente, a cui viene spesso associato un servizio di assistenza stradale.

L'approccio attraverso cui i brand s'interfacciano con la clientela è **multicanale**; i canali indiretti sono rappresentati dalla rete di concessionari, centri di assistenza post-vendita e showroom, gestiti dai partner locali. In maniera diretta si approciano al cliente tramite il sito web, attraverso cui hanno la possibilità di presentarsi ai potenziali clienti; utilizzano una newsletter per la comunicazione di offerte personalizzate, social media e una piattaforma online utilizzata sia nelle fasi precedenti ad un potenziale acquisto, ad esempio, per la prenotazione di un *test drive*, ma anche successivamente all'acquisto come servizio per la connettività dell'auto. Dall'analisi risulta evidente che i marchi cinesi presenti nel mercato europeo condividono modelli di business che si rivolgono ad un segmento specifico di clientela target. Inoltre, si nota una comune tipologia di relazione stabilita con i clienti attuali e potenziali, nonché l'utilizzo di canali specifici per instaurare tali relazioni e la proposta di valore offerta. Pertanto, si può affermare la presenza di una correlazione tra la modalità strategica d'entrata dei marchi cinesi tramite un'esportazione diretta e il modello di business proposto sul mercato europeo. Questa combinazione è stata adottata con l'obiettivo primario di penetrare nel mercato europeo riducendo gli investimenti finanziari e mitigando i rischi legati all'ingresso in un mercato estero.

D'altra parte, ciò si collega direttamente all'esperienza passata dei tentativi fallimentari di penetrazione nel mercato europeo, causati dalla mancata conformità agli standard di sicurezza e qualità posti dall'Unione europea. Pertanto, i marchi cinesi hanno scelto di adottare una strategia di esportazione diretta, proponendo i loro prodotti con un'immagine premium, distinguendosi dalla precedente reputazione di bassa qualità. Questo approccio mira a costruire una nuova identità di

marchio, basata sulla qualità e l'affidabilità dei loro veicoli, per consolidare la loro presenza nel mercato europeo e guadagnare la fiducia dei consumatori.

Successivamente, esaminando nel dettaglio i marchi europei legati alla Cina per un **processo di acquisizione**, un **accordo strategico** o perché derivanti dalla formazione di **joint venture**, si riscontrano delle *differenze* da sottolineare nei modelli di business rispetto ai marchi originari cinesi.

Innanzitutto, si riscontrano delle differenze a seconda del rapporto instaurato dagli attori cinesi con quelli europei. I marchi ottenuti come risultato della creazione di una **joint venture**, presentano un business model con una **proposta di valore mirata** alle esigenze della domanda del mercato locale. Il valore offerto non si limita ad un'elevata qualità tecnologica, di performance e design ma è **focalizzato su bisogni specifici** della clientela europea ed è il risultato della **creazione di un asset strategico innovativo**, che si distingue ed emerge in un mercato altamente competitivo. Il business model riflette di fatto l'azione strategica intrapresa dalle due *parent companies*. Risorse e competenze distintive sono unite e valorizzate con l'obiettivo di offrire un nuovo asset di valore. Link&Co e Smart offrono un business alternativo; nel primo caso viene proposto l'abbonamento come forma alternativa all'acquisto della proprietà dell'autoveicolo, che va incontro ad un segmento target di clientela tendenzialmente più giovanile, alla ricerca di un utilizzo flessibile dell'autoveicolo e che vive in zone urbane, altamente popolate. Smart propone invece una gamma di veicoli elettrici specifica per la mobilità urbana, dalle dimensioni ridotte, pratica e funzionale. I due marchi, come prodotto di joint venture, si focalizzano sulla creazione di un'esperienza digitale per il consumatore, offrendo un insieme di servizi digitali ed innovativi integrati all'autoveicolo. Per quanto riguarda la relazione con la clientela e i canali d'interazione con quest'ultima, si riscontrano delle analogie con i marchi cinesi autoctoni; viene utilizzata una combinazione di canali diretti ed indiretti per cercare di coinvolgere il consumatore in tutte le fasi della catena del valore, creando un'esperienza che non sia limitata alla guida stessa.

Completamente differente risulta il valore offerto nei modelli di business dei marchi che tramite un contratto di **licenza** commercializzano gli autoveicoli prodotti in Cina sotto il marchio europeo, caso rappresentato dal marchio DR Automobiles. Per la caratteristica intrinseca del contratto, gli attori europei possiedono una certa libertà di decisione per quanto riguarda la modalità di posizionamento del marchio sul mercato. Pertanto, le case cinesi si sono adeguate agli standard e alle richieste effettuate da DR Automobiles. Il **modello di business** definito presenta delle **caratteristiche specifiche per i bisogni dei consumatori italiani ed europei**. Nel dettaglio si

rivolge ad un mercato di massa come clientela target, offrendo un'ampia gamma di autoveicoli, dai veicoli tradizionali a combustione interna a quelli elettrici ad un prezzo competitivo.

Infine, sono stati analizzati i marchi quali Lotus, Volvo, Polestar e MG, nati originariamente in Europa ed in una fase successiva diventati di proprietà cinese, tramite un **processo di acquisizione**. Il **business model** proposto possiede degli **elementi predominanti appartenenti ai produttori europei**. Considerando la storica presenza ed esperienza dei marchi europei e alla *brand reputation* costruita, l'azione strategica messa in atto dai proprietari cinesi si è manifestata nella valorizzazione della tradizione e dei tratti distintivi degli attori europei, associata ad un incremento della tecnologia dei prodotti. Nel dettaglio i marchi offrono un autoveicolo sportivo, ad alte prestazioni, confortevole e spazioso per accompagnare famiglie e singoli nella quotidianità e nel tempo libero. Pertanto, viene proposto un pacchetto variegato composto da sistemi e accessori digitali dotati di tecnologie all'avanguardia per offrire al cliente un'esperienza unica di guida e non solo. Tra questi marchi prevale la volontà di creare un marchio come un vero e proprio *lifestyle*, che emerge in particolare nelle tipologie di relazioni instaurate con i consumatori. Il cliente viene coinvolto a partecipare attivamente al processo di creazione del valore, come ad esempio attraverso le attività di Open Innovation (*design contest*) organizzate da Polestar o da partnership instaurate da MG con alcune squadre sportive rilevanti a livello nazionale o internazionale. I brand utilizzano i canali diretti per costruire una vera e propria community in cui potersi scambiare conoscenze ed esperienze. Polestar organizza eventi in showroom concepiti come degli spazi accoglienti in cui potersi rilassare e come luogo di aggregazione e socializzazione; MG crea un'interazione attiva con cliente tramite un blog online e delle interviste, mentre Lotus offre dei servizi di guida sportiva per formare e rendere il cliente cosciente di tutte le funzionalità e potenzialità dei prodotti. Proprio perché rappresenta un valore fondamentale la creazione di una *experience* per il cliente, una delle attività chiave di questi marchi è la *customer relationship management*.

Risulta necessario sottolineare che nel corso degli ultimi anni il modello di business della mobilità sta subendo una trasformazione significativa. Secondo uno studio condotto da McKinsey, l'esperienza del cliente ha preso il posto dell'ingegneria hardware come fronte cruciale di competizione per le case automobilistiche. È fondamentale sviluppare prodotti e una gamma di servizi aggiuntivi, focalizzati sul cliente e caratterizzati da innovazione tecnologica e digitale. Si è diffusa l'idea che il cliente acquisti un veicolo intelligente in cui può lavorare, socializzare e divertirsi. È essenziale adottare un nuovo modello operativo e nuovi approcci per raggiungere la scalabilità, acquisire una maggiore quantità di dati e misurare in modo più preciso l'esperienza del

cliente. I clienti si aspettano un ecosistema digitale che comprende connettività, mobilità, intrattenimento e socialità.

In seguito ad un'analisi dettagliata dei business model si può affermare come tutti i marchi del campione abbiano instaurato la loro presenza in Europa sia tramite un approccio tradizionale di commercio ovvero tramite accordi di partnership con i concessionari locali per la distribuzione, che attraverso un canale digitale per instaurare una relazione diretta con la domanda locale. Tutti i marchi del campione hanno definito un modello di business adattandolo ai mega trend attuali. La **customer experience risulta tra le proposte di valore della maggioranza dei brand**, viene garantita da veicoli altamente performanti a cui viene associato un pacchetto di servizi digitali integrato, costantemente aggiornato e personalizzabile. Inoltre, l'esperienza viene creata a partire dalle fasi precedenti al potenziale acquisto tramite il sito online, durante l'acquisto attraverso l'assistenza del cliente da parte di un personale specializzato e successivamente con servizi di assistenza post-vendita.

Analizzando le **immatricolazioni** registrate nel corso del 2022 in **Europa, tra i marchi originari cinesi, BYD** è il brand che presenta il **numero più alto di autoveicoli immatricolati** (4.083); considerando i marchi di proprietà cinese, Volvo ha raggiunto una quota di 246.105 veicoli immatricolati nel 2022, registrando il valore più alto nel campione studiato. A seguire Volvo, vi è MG con 113.225 unità d'immatricolazioni. DR registra invece dei valori che si avvicinano a quelli raggiunti dalle joint venture ovvero Link&Co e Smart, ovvero oltre le 20 mila unità di autoveicoli. Le immatricolazioni registrate dai marchi cinesi autoctoni risultano ancora limitate rispetto ai valori raggiunti dai brand europei ma legati agli attori cinesi; tra questi ultimi Lotus rappresenta il marchio con il numero d'immatricolazioni minore (402).

Focalizzando sull'**Italia**, l'indagine delle immatricolazioni dei marchi del campione, si può constatare che il marchio che ha presentato il **numero più alto d'immatricolazioni nel 2022** è **DR** con 24.481 unità, seguito da Volvo con 14.595. MG emerge invece come il marchio che ha registrato l'incremento maggiormente rilevate, ovvero del 700%, tra il 2021 e il 2022, passando da 924 a 7.373 immatricolazioni. Link&Co e DR sono aumentati di circa il 300% tra il biennio 2021-2022, nel primo caso le immatricolazioni hanno raggiunto il valore di 4.414 partendo da 1.076 unità mentre nel secondo caso i veicoli immatricolati sono incrementati da 8.362 ad oltre 24 mila unità. Dallo studio emerge come il mercato italiano sia ancora restio all'adozione di autoveicoli appartenenti ai brand autoctoni cinesi, prediligendo maggiormente i marchi legati agli attori europei. Una delle motivazioni principali risiede nella preferenza del consumatore italiano

ai veicoli endotermici a quelli elettrici. Secondo lo studio condotto da Unrae, nel 2022 le nuove immatricolazioni di autoveicoli elettrici hanno raggiunto il valore di 49.165, cifra decisamente inferiore se confrontata con le unità di autoveicoli a benzina e diesel che hanno raggiunto una somma di 526.250 unità. Questo *trend* viene ulteriormente confermato dal valore delle esportazioni dei veicoli dalla Cina verso l'Italia. Nel dettaglio i veicoli endotermici hanno raggiunto i 561,8 milioni di dollari, ovvero l'85,5% dell'export cinese che rappresenta la quota di maggioranza, a differenza invece degli autoveicoli elettrici che hanno costituito il 12,4% delle esportazioni. La bassa predisposizione dei consumatori italiani all'acquisto di un autoveicolo elettrico e di conseguenza alla scelta di un marchio autoctono cinese si riflette anche nella quota d'immatricolazioni che nel 2022 è passato da un valore del 4,6% al 3,7%. Differente è invece il contesto europeo (Ue+Efta+Uk), che nel 2022 ha rappresentato la destinazione del 77,3% delle esportazioni di autoveicoli elettrici dal paese asiatico, confermando così la preferenza verso autoveicoli elettrici nella domanda europea.

L'analisi dei modelli di business proposti dai marchi automobilistici cinesi offre una visione articolata delle strategie adottate nel contesto europeo, con particolare riferimento alle differenze riscontrate tra Europa ed Italia. Dai risultati emersi, è chiaro che i marchi cinesi hanno sviluppato approcci distinti per penetrare il mercato europeo, riflettendo una comprensione approfondita delle esigenze dei consumatori locali. Complessivamente, l'analisi dimostra che i marchi cinesi stanno adottando approcci mirati e innovativi per affermarsi nel mercato europeo, ma la preferenza dei consumatori e le dinamiche specifiche del settore automobilistico in ciascun paese continuano a giocare un ruolo significativo nel determinare il successo e l'adozione dei loro modelli di business.

### **3.6 Punti chiave della ricerca empirica**

Elementi chiave caratterizzanti le diverse modalità d'entrata messe in atto dagli attori cinesi nel mercato europeo ed italiano.

#### **Esportazioni dirette**

- **Presenza articolata e strutturata:** I marchi cinesi adottano un approccio all'esportazione che va oltre la semplice commercializzazione. Si impegnano in modo strutturato per ottenere una presenza competitiva sul mercato europeo. Questa presenza è basata su partnership con distributori locali e la creazione di sedi per il controllo commerciale e logistico ed inoltre centri di ricerca dedicati.

- **Benefici strategici:** Questa strategia offre vantaggi significativi ai marchi cinesi. Permette loro di abbreviare il canale d'ingresso nel mercato, migliorare la redditività economica e ottenere un maggiore controllo sulla distribuzione. Inoltre, consente loro di comprendere meglio le preferenze dei consumatori e di creare modelli di business adatti alle specifiche preferenze locali.
- **Presenza quantitativa limitata:** la quota di mercato dei marchi originari cinesi in termini d'immatricolazioni è ancora molto bassa, sia in Europa che in Italia.

### Joint Venture

- **Cambiamento nell'approccio strategico:** Le nuove joint ventures tra attori cinesi ed europei hanno adottato un approccio strategico basato sulla cooperazione, differenziandosi dalle precedenti partnership che si erano rivelate fallimentari. Questo nuovo approccio è caratterizzato da una collaborazione attiva nella creazione di nuovi asset strategici distintivi.
- **Compatibilità e complementarità di risorse e conoscenze:** le sinergie create hanno permesso di unire punti di forza diversi per creare valore aggiunto.
- **Incentivi e politiche governative cinesi:** Il governo cinese ha svolto un ruolo chiave nel permettere agli attori cinesi di sviluppare competenze e tecnologie di base per la produzione automobilistica, contribuendo così al successo delle joint ventures.
- **Esempi di sinergie:** Il marchio Link&Co è stata unita la qualità produttiva degli stabilimenti svedesi con la capacità cinese di produzione su larga scala a costi contenuti, creando una base produttiva efficiente. Nel caso di Smart, ha invece sfruttato le sinergie tra competenze tecnologiche e produttive.

### Processo di fusione e acquisizione

- **Vantaggi sinergici:** La collaborazione tra attori cinesi ed europei ha portato a vantaggi sinergici nei marchi Lotus, MG, Polestar e Volvo. Questi vantaggi possono essere di natura gestionale, operativa e fiscale, contribuendo a migliorare la competitività complessiva.
- **Contributo finanziario e preservazione della *brand identity* originaria:** Nel caso di Lotus, il gruppo cinese ha supportato il marchio, rafforzando economicamente la sua posizione competitiva nel mercato, conservando l'identità distintiva basata su tradizione, qualità e design.
- **Complementarità tra case automobilistiche:** Nel caso di Polestar, le complementarità tra le due case automobilistiche coinvolte sono state fondamentali per ottenere un vantaggio



competitivo e per espandersi a livello globale. Questa complementarità ha contribuito a creare valore aggiunto nella partnership.

- **Co-creazione del valore:** Nella collaborazione tra attori cinesi ed europei, si è passati da un approccio di affermazione autonoma a un processo di co-creazione del valore. Questo processo si basa sull'utilizzo sinergico delle risorse e delle competenze, come dimostrato nel caso di MG.

Caratteristiche che accomunano i **modelli di business** proposti dai marchi del campione analizzato e che rappresentano una manifestazione della trasformazione che sta attraversando l'ecosistema della mobilità:

- **Customer experience:** È una delle principali proposte di valore dei marchi, offrendo veicoli performanti associati a servizi digitali personalizzabili e costantemente aggiornati, coprendo l'intero processo di acquisto, dalla fase di pre-acquisto al post-vendita.
- **Sviluppo di prodotti e servizi focalizzati sul cliente:** Le case automobilistiche offrono prodotti e servizi finalizzati alla creazione di una vera e propria esperienza per il cliente, caratterizzata da innovazione tecnologica e digitale.
- **Veicoli intelligenti ed ecosistema digitale:** I clienti cercano veicoli intelligenti che li accompagnino nella loro quotidianità. È essenziale creare un ecosistema digitale che comprenda connettività, mobilità, intrattenimento e socialità.

Elementi distintivi dei business model definiti dai **marchi originari cinesi:**

- **Prodotti premium:** I marchi automobilistici cinesi si concentrano sulla produzione di veicoli con alimentazione a batteria di alta qualità, offrendo batterie con elevate prestazioni in termini di autonomia, sicurezza, potenza e velocità di ricarica. La Cina sfrutta la sua posizione leader nella produzione di batterie al litio per offrire tecnologie all'avanguardia;
- **Design innovativo:** Questi marchi si distinguono per un design interno ed esterno minimale, elegante e innovativo, mirando a creare veicoli che offrano un'esperienza di guida confortevole e altamente performante.
- **Target di clientela:** Gli obiettivi di questi marchi cinesi sono concentrati su una clientela con reddito medio-alto, cercando di costruire un'immagine di lusso e una reputazione di marca premium.
- **Ecosistema digitale:** Oltre alla produzione di veicoli, questi marchi offrono un ecosistema digitale che include servizi e accessori altamente personalizzabili, caratterizzati da tecnologie innovative e aggiornamenti costanti.

- **Customer Experience:** Questi marchi mettono il cliente al centro dell'attenzione, offrendo prodotti e servizi personalizzati. Cercano di stabilire relazioni solide e dirette con i clienti, fornendo assistenza specializzata e tecnica sia durante l'acquisto che nel servizio post-vendita.
- **Rete di assistenza e officine specializzate:** Per garantire un servizio di assistenza rapido ed efficiente, questi marchi cinesi dispongono di una rete capillare di officine altamente specializzate sul territorio, a cui spesso associano servizi di assistenza stradale.
- **Approccio multicanale:** Viene utilizzato un approccio multicanale per interagire con la clientela, che include canali indiretti come reti di concessionari, centri di assistenza e showroom gestiti da partner locali, e canali diretti come il sito web, newsletter, social media e una piattaforma online per la prenotazione di test drive e servizi di connettività post-acquisto.
- **Investimenti limitati e mitigazione dei rischi:** L'adozione di un approccio di esportazione diretta è motivata dalla volontà di penetrare nel mercato europeo riducendo gli investimenti finanziari e mitigando i rischi associati all'ingresso in un mercato estero.
- **Impegno nella qualità e nella sicurezza:** Dopo tentativi fallimentari nel passato dovuti alla mancata conformità agli standard di sicurezza e qualità dell'Unione europea, i marchi cinesi cercano ora di costruire un'immagine premium basata sulla qualità e l'affidabilità dei loro veicoli per consolidare la loro presenza e guadagnare la fiducia dei consumatori europei.

I marchi europei legati alla Cina attraverso **acquisizioni, accordi strategici o joint venture** presentano modelli di business diversi rispetto ai marchi cinesi originari.

*Joint Ventures: Link&Co e Smart Automobile*

- **Proposta di valore mirata:** I marchi ottenuti tramite joint venture si concentrano su una proposta di valore adattata alle esigenze del mercato europeo, con un focus su specifiche necessità dei consumatori locali.
- **Asset strategico innovativo:** Questi marchi cercano di creare un asset strategico innovativo che si distingua in un mercato altamente competitivo, unendo e valorizzando le risorse e le competenze delle due *parent companies*.
- **Proposta di valore distintiva:** offrono business alternativi, come l'abbonamento per l'uso dell'autoveicolo o veicoli elettrici specifici per la mobilità urbana, con un'attenzione particolare all'esperienza digitale del consumatore.

- **Interazione con la clientela:** Questi marchi utilizzano una combinazione di canali diretti e indiretti per coinvolgere i consumatori in tutte le fasi della catena del valore, cercando di creare un'esperienza completa che va oltre la guida stessa.

*Fusioni e acquisizioni: Lotus, Volvo, Polestar e MG*

- **Valorizzazione della tradizione europea:** I proprietari cinesi hanno valorizzato la tradizione e i tratti distintivi dei marchi europei, unito a un miglioramento della tecnologia dei prodotti.
- **Autoveicoli sportivi e confortevoli:** Questi marchi offrono autoveicoli sportivi, ad alte prestazioni, confortevoli e spaziosi per soddisfare le esigenze quotidiane e il tempo libero dei consumatori.
- Pacchetto di **prodotti e servizi** differenziato caratterizzato da **tecnologie all'avanguardia:** Offerta di un pacchetto completo di sistemi e accessori digitali con tecnologie avanzate per migliorare l'esperienza di guida e offrire un lifestyle unico.
- **Coinvolgimento attivo del cliente:** I marchi cercano di coinvolgere attivamente i clienti nel processo di creazione del valore attraverso attività come Open Innovation, partnership con squadre sportive e creazione di community online.
- **Customer relationship management:** La gestione delle relazioni con i clienti è una delle attività chiave di questi marchi, che cercano di creare un'esperienza coinvolgente e duratura per i clienti.

*Contratto di licenza: DR ed Evo*

- **Proposta di valore adattata** alle richieste ed esigenze dei partner europei
- **Libertà decisionale di una controparte:** Gli attori europei hanno una certa libertà di decisione nel posizionamento del marchio sul mercato, e le case cinesi si adattano agli standard e alle richieste dei marchi europei.
- **Modello di business specifico:** Il modello di business adottato si concentra sul mercato di massa, offrendo una vasta gamma di autoveicoli, compresi quelli tradizionali a combustione interna e quelli elettrici, a prezzi competitivi, per soddisfare le esigenze dei consumatori italiani ed europei.

L'analisi effettuata sui **dati d'immatricolazione** mette in luce una serie di tendenze rilevanti, che tuttavia si differenziano tra il mercato europeo e nello specifico quello italiano.

**Mercato europeo:**

- BYD in testa tra i marchi originari cinesi: Nel 2022, tra i marchi originari cinesi, BYD ha registrato il numero più alto di autoveicoli immatricolati in Europa, con un totale di 4.083 unità.
- Volvo leader tra i marchi di proprietà cinese: Il marchio ha registrato il valore più alto nel campione studiato in termini d'immatricolazioni, con un totale di 246.105 unità.
- Immatricolazioni limitate per i marchi cinesi autoctoni: Nel complesso, le immatricolazioni dei marchi cinesi autoctoni rimangono limitate rispetto ai marchi europei legati agli attori cinesi. Ad esempio, Lotus ha registrato il numero più basso di immatricolazioni, con un totale di 402 unità.
- Domanda: l'Europa (Ue+Efta+Uk) ha rappresentato la destinazione principale delle esportazioni di veicoli elettrici dalla Cina, evidenziando una preferenza per i veicoli elettrici

I principali punti chiave relativi alle immatricolazioni dei marchi automobilistici in **Italia** e alle preferenze dei consumatori italiani:

- Nel 2022 il marchio con il numero più alto di immatricolazioni è stato **DR**, con 24.481 unità, seguito da Volvo con 14.595. MG ha registrato un notevole aumento del 700% rispetto al 2021, passando da 924 a 7.373 immatricolazioni.
- Crescita significativa per Link&Co e DR: Entrambi i marchi hanno registrato un aumento di circa il 300% delle immatricolazioni tra il 2021 e il 2022.
- Preferenza per i marchi europei: Il mercato italiano mostra una preferenza per i marchi legati agli attori europei, in parte dovuta alla preferenza dei consumatori italiani per i veicoli endotermici rispetto a quelli elettrici.
- Basso interesse per veicoli elettrici in Italia: Nel 2022, le nuove immatricolazioni di veicoli elettrici in Italia sono state significativamente inferiori rispetto a quelli a benzina e diesel. Questo *trend* riflette anche le esportazioni dalla Cina verso l'Italia, dove i veicoli endotermici costituiscono la maggioranza delle esportazioni.
- Quota d'immatricolazioni in calo per i marchi cinesi autoctoni: La quota d'immatricolazioni dei marchi autoctoni cinesi in Italia è diminuita dal 4,6% al 3,7% nel 2022.

### 3.7 SINTESI

L'elaborato di ricerca si pone l'obiettivo di esaminare come i marchi automobilistici cinesi si stiano progressivamente affermando nel mercato europeo, concentrandosi sull'implementazione delle strategie d'ingresso e competitive attuate. La metodologia di ricerca si basa su un'analisi combinata di due strumenti. Da un lato si utilizza il Business Model Canvas, che consente un'esplorazione dettagliata dei modelli di business di un campione di marchi considerato. Dall'altro lato, si studiano le diverse modalità d'ingresso impiegate dalle aziende cinesi nel settore automobilistico europeo e italiano. La ricerca esamina un campione di 17 marchi automobilistici cinesi ed europei ma legati al paese asiatico, attivi nel mercato europeo. I marchi sono stati selezionati e suddivisi a seconda delle varie modalità d'entrata nel mercato, successivamente valutati in base al loro radicamento nel mercato estero e agli investimenti richiesti associati. Un ulteriore fattore che ha influenzato la scelta è stata la presenza nel mercato in termini quantitativi, espressa in immatricolazioni.

Sono due i quesiti principali affrontati dalla ricerca. In primo luogo, sono state esaminate le strategie d'entrata adottate dai produttori cinesi per penetrare nel mercato europeo e italiano, al fine di valutare come queste abbiano inciso sul posizionamento e sul successo dei rispettivi marchi. Il primo obiettivo è stato pertanto quello di comprendere come l'approccio di penetrazione scelto influenzi le opportunità competitive a disposizione delle aziende e come la volontà di raggiungere specifici traguardi nei mercati internazionali guidi e modifichi le scelte strategiche.

Il secondo obiettivo di ricerca si è focalizzato sull'analisi dei modelli di business dei marchi automobilistici cinesi originari e quelli di provenienza europea divenuti di proprietà cinese, ci si pone un interrogativo riguardante l'emergere di una prevalenza di un modello di business condiviso o della presenza di divergenze significative nei loro approcci. Attraverso l'applicazione di una tassonomia dei Business Model Canvas, che prevede la classificazione dei modelli di business a seconda delle strategie d'entrata utilizzate nel mercato europeo si è potuto identificare le caratteristiche dei business model dei marchi cinesi ed europei legati agli attori cinesi.

La combinazione di due metodologie fornisce una panoramica completa sul panorama dell'industria automobilistica cinese in Europa, offrendo diverse prospettive per comprendere le dinamiche strategiche nell'ambito globale del settore automobilistico.

La ricerca è iniziata con l'analisi delle strategie d'entrata e di competizione effettuata dai marchi presenti nel campione considerato. La prima categoria analizzata riguarda i marchi autoctoni cinesi che hanno adottato l'esportazione diretta come strategia d'entrata, relazionandosi con il mercato tramite la stipulazione di accordi con concessionari locali per la distribuzione sul territorio.

Complessivamente, l'analisi mostra come la presenza dei marchi cinesi nel mercato europeo sia articolata e strutturata. I marchi originari cinesi non si limitano ad una commercializzazione dei prodotti ma hanno sviluppato forme avanzate di esportazioni, manifestazione di un impegno strategico e strutturato che ha l'obiettivo di raggiungere una presenza rilevante nel mercato e competitiva. Il commercio sul territorio tramite partnership con distributori locali e una rete di assistenza viene sempre associato ad una presenza diretta sul mercato locale con la creazione di una sussidiaria estera o di un centro di ricerca e competenze o di logistica. I casi maggiormente rappresentativi sono BYD Auto, Aiways e Xpeng.

BYD Auto è il principale produttore cinese di autoveicoli elettrici ed ibridi e tra i primi dieci esportatori del paese asiatico. La sua presenza in Europa risale al 1998 con la localizzazione di una sussidiaria commerciale nei Paesi Bassi. La sua strategia di espansione sul territorio ha previsto oltre che la stipulazione di accordi commerciali con i concessionari per la distribuzione locale, limitando i *sunk cost* che il processo d'internazionalizzazione comporta; anche la gestione logistica e dei servizi di assistenza e la localizzazione di una sede operativa. Aiways è la prima startup automobilistica cinese a esportare veicoli elettrici in Europa e seconda casa automobilistica cinese esportatrice in termini di dimensioni. Attualmente è presente in 14 paesi europei e possiede una sede commerciale sul territorio. Come BYD Auto, Aiways ha adottato una strategia d'entrata mista in Europa. Esporta i propri prodotti e affida la distribuzione a una terza parte locale, riducendo i costi e minimizzando i rischi legati alle preferenze dei consumatori. Per aumentare il controllo sulla distribuzione locale e stabilire legami solidi con gli attori locali, il marchio ha localizzato una sede commerciale e un centro di ricerca e sviluppo. Per entrare nel mercato europeo, Xpeng ha adottato un approccio di esportazione diretta, stabilendo sedi strategiche in Danimarca, Svezia, Paesi Bassi, Germania e Belgio. La presenza in Europa è gestita da una sede commerciale, che coordina la rete di vendita, assistenza e collaborazioni locali. Possiede inoltre un centro di competenze e di logistica.

Nio, con la sua tecnologia di *battery swap*, ha adottato un approccio di primo entrante. Ha collocato impianti in Ungheria per la produzione di stazioni per il cambio delle batterie, consentendo un posizionamento strategico in diversi paesi europei. Hongqi, appartenente al Gruppo FAW, ha enfatizzato il design e la produzione in Germania, inserendosi principalmente nei paesi nordici europei. Il marchio Voyah è comparso di recente sul mercato e nel territorio europeo ha fatto il suo ingresso a partire dalla Norvegia. Dongfeng Sokon Automobile è specializzato nella produzione di SUV e veicoli commerciali leggeri, con una presenza ancora limitata in Europa. Maxus, specializzato in veicoli commerciali, ha fatto il suo ingresso in Europa tramite una collaborazione

strategica con LeasePlan, che gli ha permesso di stabilire una presenza consolidata nel mercato europeo, offrendo un servizio di assistenza di elevata qualità.

Seres, un marchio focalizzato sui veicoli elettrici, ha seguito una strategia di globalizzazione, con sedi in Cina, Giappone, Germania e Stati Uniti, e sta entrando in Italia attraverso un accordo con il Gruppo Koelliker.

Successivamente si sono analizzati i marchi legati agli attori cinesi per una diversa tipologia di relazione: joint venture, acquisizioni e accordi commerciali.

Il protagonista delle joint ventures cinesi è Geely, azienda automobilistica cinese che ha ottenuto successo sia nel mercato interno che globale grazie ad alleanze strategiche e investimenti esteri. Ha creato i marchi Link&Co e Smart in collaborazione con partner europei, segnando un cambiamento nell'approccio strategico utilizzato nelle joint ventures create nel passato. Questo è stato favorito dalla compatibilità e complementarità di risorse e competenze tra le parti, potenziata dagli incentivi governativi cinesi che hanno supportato lo sviluppo tecnologico e produttivo dell'industria automobilistica cinese, consentendo agli attori locali di co-creare nuovi asset strategici. Questa collaborazione ha dato ai partner europei l'opportunità di lavorare con risorse finanziarie stabili e capacità produttive avanzate.

Link&Co, nato dalla collaborazione strategica tra Geely Automobile Holdings Ltd. e Volvo Cars, unisce la qualità produttiva svedese con le capacità produttive su larga scala cinesi. La joint venture ha permesso la creazione di un marchio premium con una forte presenza digitale, basato su un'esperienza digitale per il consumatore. Link&Co è stato lanciato prima in Cina e poi in Europa nel 2020. In Europa, offre un servizio di abbonamento flessibile e ha raggiunto 600.000 utenti. In Italia, le immatricolazioni sono cresciute del 300% tra il 2021 e il 2022, con 4.414 unità. Il marchio Smart è stato lanciato a livello globale attraverso una joint venture chiamata Smart Automobile Co., Ltd, con Daimler AG e Geely come partner paritari. L'obiettivo comune di posizionare Smart come leader nella mobilità elettrica urbana ha guidato la creazione di questa joint venture. L'entità indipendente così creata ha beneficiato delle sinergie tra le competenze tecnologiche e produttive sviluppate da Daimler AG e Geely. Nel 2018 la domanda italiana per il marchio, ha registrato un picco con oltre 35.000 unità immatricolate, mentre nel 2022 c'è stato un calo del 31%, che si è confermato nel primo semestre dell'anno in corso con una diminuzione del 5,70% rispetto al 2022. I marchi derivanti da joint ventures mostrano il ruolo attivo e collaborativo dei due attori, cinesi ed europei, individuando nella cooperazione un'azione strategica vincente per operare all'interno dell'attuale settore automobilistico che risulta caratterizzato da un elevato livello di competitività e da un'evoluzione tecnologica continua.

I marchi Lotus, MG, Polestar e Volvo, originariamente europei, sono stati successivamente acquisiti da aziende cinesi. Questo processo di acquisizione rappresenta una strategia efficace per radicarsi nei mercati esteri, ma richiede un notevole impegno finanziario e organizzativo. L'investimento diretto porta vantaggi significativi grazie all'effetto sinergico, dove entrambe le aziende unite generano un valore aggiunto. Queste sinergie possono essere gestionali, condividendo risorse e competenze per una gestione più efficiente; operative, attraverso economie di scala o di scopo grazie a una produzione congiunta; o fiscali, riducendo i rischi finanziari e ottenendo benefici fiscali. Questo processo consente alle aziende di espandersi in nuovi mercati e ottenere vantaggi competitivi.

La casa automobilistica britannica Lotus, con radici storiche nei veicoli sportivi ad alte prestazioni, è stata acquisita al 51% da Geely Holding Group nel 2017, preservando le sue caratteristiche distintive. Geely ha mirato a consolidare il vantaggio competitivo di Lotus, espandendo la gamma con modelli elettrici e ibridi senza alterarne l'identità. Nel 2022, Lotus ha registrato 402 immatricolazioni di autoveicoli in Europa.

Polestar, nato come produttore di auto da corsa, nel 2015 viene acquisito dalla casa automobilistica svedese Volvo Cars, appartenente al Gruppo cinese Geely, e trasformato in una divisione per veicoli ad alte prestazioni.

Nel 2017, Polestar viene trasformato in un marchio autonomo, con un focus esclusivo sui veicoli elettrici di lusso, mantenendo tuttavia i legami con Volvo Cars per la condivisione di tecnologie e risorse. Questa sinergia, insieme al supporto finanziario di Geely, ha contribuito a posizionare Polestar come marchio di successo nell'industria automobilistica elettrica di lusso a livello internazionale, con oltre 31.000 veicoli immatricolati in Europa nel 2022 e una crescita prevista nel 2023, inclusi 550 veicoli immatricolati nei primi 6 mesi in Italia.

Entrambe le acquisizioni cinesi, quella di Lotus e di Polestar, hanno mantenuto l'integrità dei marchi originali, portando vantaggi finanziari e tecnologici, e contribuendo alla crescita dei marchi nel mercato europeo.

La casa automobilistica britannica MG è stata fondata nel 1924 e successivamente acquisita dalla cinese Nanjing Automobile Group nel 2006. Inizialmente, l'approccio cinese si basava sulla separazione dall'attività britannica, trasferendo competenze tecniche in Cina. Nel 2011, con l'acquisizione di Nanjing da parte di SAIC Motor, uno dei principali produttori automobilistici cinesi, l'attenzione si è spostata verso una co-creazione del valore attraverso lo sfruttamento sinergico di risorse e competenze. Nel 2019, MG ha superato gli standard europei di qualità e sicurezza, espandendosi in diversi paesi europei e raggiungendo un picco di vendite. Nel 2021,



MG ha venduto oltre 50.000 veicoli in Europa, soprattutto in Francia, Germania, Svezia e Norvegia. Tuttavia, il mercato cinese è stato il più redditizio. In Italia, MG ha registrato una crescita notevole, passando da 924 a 7.373 immatricolazioni tra il 2021 e il 2022, con ulteriore crescita nel primo semestre del 2023.

Nel 2010, Volvo Car, la storica casa automobilistica svedese fondata nel 1927, si è unita a Geely Auto Group, uno dei principali costruttori automobilistici cinesi. Questa fusione è scaturita dalla completa acquisizione da parte di Geely, segnando un punto di svolta per entrambe le aziende. La decisione è stata influenzata da diversi fattori, tra cui la crisi finanziaria globale del 2008, che aveva messo a dura prova la proprietaria di Volvo Car, la Ford Motor Company, e le prospettive di crescita del mercato automobilistico cinese. Quest'ultimo stava rapidamente guadagnando slancio grazie a una crescente domanda interna e a politiche statali che favorivano i marchi autoctoni.

L'acquisizione ha creato una serie di sinergie strategiche fondamentali per il successo delle due aziende. Geely, con la sua solida stabilità finanziaria e operativa, è intervenuta per stabilizzare la situazione economica di Volvo. Questo ha permesso a Volvo di ottenere gli investimenti necessari per sviluppare nuovi modelli e competenze tecnologiche avanzate, specialmente nel settore della sicurezza e dell'affidabilità. D'altro canto, Geely ha beneficiato delle competenze e della reputazione di Volvo come produttore di auto premium e affidabili. La sinergia si è estesa anche ai mercati. Entrambe le aziende hanno potuto espandersi geograficamente, raggiungendo nuovi clienti attraverso segmenti di mercato diversificati. Questo ha aumentato la quota di mercato globale e ha ridotto la minaccia dei concorrenti. Il vantaggio finanziario è stato evidente, con l'operazione che ha offerto opportunità di elusione fiscale e ha aumentato il valore delle azioni delle aziende coinvolte. Oltre ai benefici finanziari e operativi, la fusione ha permesso a Geely di rompere con l'immagine tradizionalmente associata ai marchi automobilistici cinesi di bassa qualità in Europa. L'immagine di marca premium di Volvo ha dato a Geely un biglietto d'ingresso nei mercati europei. L'operazione ha dimostrato di essere proficua nel corso del tempo. Le vendite di Volvo sono cresciute costantemente a livello globale, con una notevole crescita in Cina. In Italia, dopo un picco di vendite nel 2019, si è registrata una crescita significativa nel primo semestre del 2023 rispetto all'anno precedente. L'acquisizione di Volvo da parte di Geely ha creato un solido legame di sinergie che ha favorito la crescita e l'espansione di entrambe le aziende nei mercati globali dell'industria automobilistica.

Infine, sono stati esaminati il marchio DR ed Evo, i quali legano gli attori europei e cinesi tramite un accordo strategico che prevede la commercializzazione tramite licenza dei modelli prodotti in

Cina. DR Automobiles Groupe è stata fondata in Italia nel 2006 ed è diventata un nodo cruciale nella partnership tra costruttori cinesi e il mercato europeo. La società ha sviluppato accordi di licenza strategici con Chery Automobile e successivamente con JAC Motors, che le hanno concesso il diritto di commercializzare veicoli prodotti in Cina sotto i marchi DR ed Evo. Questo modello di collaborazione ha permesso a DR di sfruttare tecnologie avanzate provenienti dalla Cina e di ampliare la sua offerta di veicoli in Europa.

Questi accordi hanno dimostrato vantaggi significativi per entrambe le parti coinvolte. Per DR, l'accordo di licenza rappresenta un'opportunità per consolidare il proprio marchio europeo, arricchendolo con tecnologie avanzate cinesi. Questo ha portato a un'espansione dell'offerta di veicoli e a un aumento dell'innovazione nel loro business. D'altro canto, i produttori cinesi hanno potuto espandersi nei mercati esteri attraverso una partnership finanziariamente meno impegnativa rispetto a un'acquisizione o una joint venture. Nel corso degli anni, la collaborazione tra DR e i costruttori cinesi è cresciuta in modo significativo, coinvolgendo le parti in uno scambio reciproco di conoscenze e competenze. Questa collaborazione ha portato a un miglioramento delle capacità di innovazione degli OEM cinesi, che hanno iniziato a offrire soluzioni tecnologiche avanzate, in particolare nel settore dei veicoli elettrici.

Il marchio DR è diventato particolarmente forte in Italia, con un notevole aumento delle immatricolazioni nel corso degli anni. Nel 2020, DR ha introdotto il marchio EVO, che ha permesso una diversificazione della gamma di prodotti, offrendo veicoli accessibili senza compromettere la qualità. La collaborazione tra DR ed i costruttori cinesi attraverso accordi di licenza strategici ha portato a vantaggi significativi per entrambe le parti. Ha consentito a DR di arricchire il proprio marchio con tecnologie cinesi avanzate e ha permesso ai produttori cinesi di espandersi nei mercati europei in modo meno impegnativo rispetto ad altre strategie di partnership.

Successivamente, lo studio è proseguito con l'analisi dei business model proposti dai marchi individuati tramite lo schema del Business Model Canvas. La decisione di esaminare il modello di business risiede nella sua definizione, di fatto rappresenta l'intersezione tra la strategia e la sua attuazione. Mentre la strategia pianifica le risorse e le competenze necessarie per raggiungere obiettivi di vantaggio competitivo, il business model definisce come tali scelte devono essere messe in pratica per creare e catturare valore. Il business model canvas è uno schema comunemente utilizzato per analizzare tali elementi, suddividendo il business in 9 building block che coprono la creazione e l'offerta del valore, le relazioni con i clienti, i canali di distribuzione, i flussi di ricavi e gli elementi efficienti del business. L'analisi ha permesso di determinare alcune considerazioni chiave.

Innanzitutto, i marchi autoctoni cinesi rivelano alcune caratteristiche dominanti che sono presenti nella maggior parte di essi. Si posizionano nel mercato offrendo esclusivamente veicoli alimentati a batteria, dimostrando un impegno verso la mobilità elettrica. Questi veicoli si distinguono per la qualità superiore delle batterie, con un'attenzione particolare all'autonomia, alla sicurezza, alla potenza e alla velocità di ricarica. La Cina è leader nella produzione di batterie al litio e i marchi cinesi sfruttano questa posizione per offrire tecnologie innovative come il battery swap, come evidenziato da Nio.

L'elemento premium è enfatizzato da un design sia interno che esterno caratterizzato da uno stile minimale, elegante e all'avanguardia. Questi veicoli sono progettati per garantire comfort e prestazioni di alto livello. L'obiettivo è di attrarre una clientela con un reddito medio-alto, creando un'immagine di lusso del marchio e puntando a clienti che ricercano elevati standard qualitativi.

Oltre a offrire veicoli, questi marchi creano veri e propri ecosistemi digitali attorno ai loro prodotti. I veicoli sono intelligentemente connessi attraverso soluzioni digitali altamente personalizzabili. Sono forniti pacchetti di servizi e accessori digitali avanzati e costantemente aggiornati. La customer experience è al centro del modello di business, con un'attenzione particolare al cliente. Vengono offerti prodotti e servizi personalizzati, creando un rapporto diretto e solido con il cliente. L'assistenza post-vendita è specializzata e tecnica, supportata da personale adeguatamente formato. Gli obiettivi includono l'instaurare e consolidare una relazione duratura con il cliente, fornendo un'assistenza rapida ed efficiente attraverso una rete di officine altamente specializzate e una solida assistenza stradale. L'interazione con i clienti si basa su un approccio multicanale.

I canali indiretti includono una rete di concessionari, centri di assistenza post-vendita e showroom gestiti da partner locali. I marchi si rivolgono direttamente ai clienti attraverso il loro sito web, dove possono presentarsi ai potenziali acquirenti. Utilizzano newsletter per comunicare offerte personalizzate, sfruttano i social media e implementano una piattaforma online che copre diverse fasi del processo, dalla prenotazione di un test drive all'offerta di servizi di connettività post-acquisto.

Dall'analisi emerge che i marchi cinesi condividono modelli di business che si rivolgono a segmenti specifici di clientela. Inoltre, c'è un approccio comune nella relazione instaurata con i clienti, sia attuali che potenziali, e nell'uso di canali specifici per gestire queste relazioni e offrire valore. La strategia di esportazione diretta è una risposta ai fallimenti passati, che ha l'obiettivo di costruire una reputazione di qualità e sicurezza, riscattando le precedenti reputazioni negative e conquistare la fiducia dei consumatori europei. Pertanto, i marchi si presentano nel mercato con una proposta di veicoli elettrici premium, integrati in un ecosistema digitale avanzato e con un forte focus sull'esperienza del cliente. Questo approccio customer-driven è progettato per costruire

un'immagine di lusso del marchio e soddisfare le esigenze di una clientela che ricerca innovazione, qualità e servizi personalizzati.

Esaminando i marchi europei legati al paese asiatico da legami di acquisizioni o joint venture, emergono differenze significative nei modelli di business rispetto ai marchi cinesi originari.

I marchi creati come risultato di joint ventures propongono business model orientati alle richieste del mercato locale. Oltre a eccellenza tecnologica e design, concentrano l'offerta su specifici bisogni europei, risultato di un asset innovativo che si distingue in un mercato competitivo. Questi modelli rispecchiano la strategia delle case madri: combinano risorse e competenze per creare nuovo valore. Link&Co e Smart propongono alternative: il primo offre l'abbonamento anziché la proprietà dell'auto, per giovani in zone urbane; Smart propone veicoli elettrici urbani. Entrambi si concentrano sull'esperienza digitale, offrendo servizi innovativi integrati. Nella relazione con i clienti e i canali d'interazione, seguono un approccio simile ai marchi autoctoni cinesi, combinando canali diretti e indiretti per coinvolgere i consumatori in tutte le fasi, andando oltre la guida stessa. Differente risulta il valore offerto nei modelli di business dei marchi che attraverso contratti di licenza commercializzano autoveicoli cinesi sotto marchio europeo, come il caso di DR Automobiles. Una delle ragioni principali risiede nella flessibilità che il contratto di licenza possiede, dando così la possibilità agli attori europei di posizionare il marchio sul mercato, come desiderano. DR Automobiles ha adattato il proprio business model ai bisogni dei consumatori italiani ed europei, puntando su un mercato di massa e offrendo un'ampia gamma di autoveicoli, sia tradizionali a combustione interna che elettrici, a prezzi competitivi.

Per quanto riguarda i marchi come Lotus, Volvo, Polestar e MG, originariamente europei ma successivamente acquisiti da proprietà cinese, il business model proposto presenta elementi distintivi delle case automobilistiche europee. Sfruttando la storia e l'esperienza dei marchi europei e consolidando la loro reputazione, i proprietari cinesi hanno enfatizzato la tradizione e le caratteristiche uniche degli attori europei, accrescendone al contempo il livello di tecnologia dei prodotti. Questi marchi si concentrano su autoveicoli sportivi ad alte prestazioni, che offrono sia comfort che spaziosità per soddisfare sia le esigenze quotidiane che il tempo libero delle famiglie e dei singoli. La proposta include una gamma diversificata di sistemi e accessori digitali, caratterizzati da tecnologie all'avanguardia, per offrire ai clienti un'esperienza di guida eccezionale che va oltre la semplice guida. Questi brand mirano a creare un vero e proprio lifestyle, che risulta evidente anche nelle relazioni intraprese con i consumatori. L'interazione attiva con i clienti è una priorità per instaurare una customer relationship management. Ad esempio, Polestar organizza eventi in showroom per creare spazi d'incontro e socializzazione, MG coinvolge i clienti tramite

blog e interviste, mentre Lotus offre servizi di guida sportiva per formare i clienti sulle funzionalità e le potenzialità dei prodotti. La gestione delle relazioni con i clienti è pertanto un'attività chiave per questi marchi.

Dallo studio emerge come i modelli di business analizzati, siano una manifestazione della profonda trasformazione che negli ultimi anni sta attraversando la mobilità. Un report di McKinsey evidenzia come l'esperienza del cliente sia diventata cruciale per le case automobilistiche, superando l'importanza dell'ingegneria hardware. Questo implica lo sviluppo non solo di prodotti, ma anche di un'ampia gamma di servizi aggiuntivi che siano orientati al cliente, caratterizzati da innovazione tecnologica e digitale. L'idea prevalente è che i clienti desiderino veicoli intelligenti che non siano solo mezzi di trasporto, ma anche spazi in cui lavorare, socializzare e divertirsi. Un nuovo modello operativo e approcci innovativi diventano essenziali per ottenere scalabilità, raccogliere una maggiore quantità di dati e misurare in modo più preciso l'esperienza del cliente. Il consumatore si aspetta che l'ecosistema digitale offra connettività, servizi di mobilità, intrattenimento e socialità. Le aziende automobilistiche, cinesi ed europee, stanno investendo nell'esperienza del cliente, offrendo soluzioni di mobilità integrate e personalizzate.

Dall'analisi dei business model emerge che tutti i marchi nel campione hanno stabilito una presenza in Europa sia attraverso canali tradizionali, come accordi di partnership con concessionari locali, sia attraverso canali digitali diretti. I modelli di business sono adattati alle tendenze attuali, con un focus sulla customer experience. La proposta di valore è caratterizzata da veicoli altamente performanti, accompagnati da servizi digitali integrati e personalizzabili, offrendo un'esperienza completa. Questo coinvolgimento inizia prima dell'acquisto, tramite siti web, continua durante l'acquisto grazie all'assistenza specializzata e prosegue con servizi post-vendita.

Analizzando in dettaglio i business model delle aziende considerate, emerge che tutte hanno stabilito una presenza in Europa sia attraverso l'approccio tradizionale tramite partnership con concessionari locali per la distribuzione, sia attraverso canali digitali per stabilire relazioni dirette con il mercato locale. Si nota come tutti i marchi appartenenti al campione abbiano adattato i propri modelli di business ai mega trend attuali.

La customer experience è una componente fondamentale in gran parte dei brand. La proposta di valore è caratterizzata da veicoli ad alte prestazioni, affiancati da un pacchetto di servizi digitali integrati, costantemente aggiornati e personalizzabili. L'esperienza si sviluppa sin dalle fasi antecedenti all'acquisto attraverso siti web interattivi, durante l'acquisto con assistenza

specializzata e continua con servizi di assistenza post-vendita. In sintesi, l'attenzione all'esperienza del cliente è divenuta un elemento centrale per l'industria automobilistica.

Per avere una panoramica completa sulla presenza degli attori cinesi in Europa, lo studio ha effettuato un'analisi quantitativa in termini d'immatricolazioni. Tra i marchi europei legati agli attori cinesi, Volvo risulta avere il numero più elevato di autoveicoli immatricolati nel 2022 con 246.105 unità, segue MG con 113.225 unità. DR, Link&Co e Smart registrano invece valori intorno alle 20 mila unità di autoveicoli. Tuttavia, le immatricolazioni dei marchi cinesi autoctoni sono ancora inferiori rispetto ai brand europei.

Concentrandosi sul mercato italiano, emerge che DR è il marchio con il maggior numero d'immatricolazioni nel 2022, pari a 24.481 unità, seguito da Volvo con 14.595. È interessante notare che MG ha registrato un aumento esponenziale del 700% tra il 2021 e il 2022, passando da 924 a 7.373 immatricolazioni. Anche Link&Co e DR hanno mostrato un aumento del 300% circa in questo periodo. Tuttavia, il mercato italiano sembra preferire i marchi legati agli attori europei, in parte a causa della maggiore inclinazione verso veicoli endotermici anziché elettrici. Nel 2022, le nuove immatricolazioni di autoveicoli elettrici in Italia sono state solo 49.165, in contrasto con le 526.250 unità di autoveicoli a benzina e diesel. Questo atteggiamento viene rispecchiato anche nell'export di autoveicoli cinesi verso l'Italia, con una maggiore quota occupata dai veicoli endotermici rispetto a quelli elettrici.

L'adozione di autoveicoli elettrici, e quindi la scelta di marchi autoctoni cinesi, sembra essere più diffusa nel contesto europeo, dove l'UE, l'EFTA e il Regno Unito rappresentano la destinazione del 77,3% delle esportazioni di autoveicoli elettrici dalla Cina. Questo conferma la crescente preferenza verso i veicoli elettrici nel mercato europeo.

L'analisi dei modelli di business dei marchi automobilistici cinesi nel contesto europeo offre un quadro articolato delle strategie adottate, evidenziando notevoli differenze tra l'Europa nel suo complesso e l'Italia. Questi risultati mettono in luce come i marchi cinesi abbiano sviluppato approcci specifici per entrare nel mercato europeo, dimostrando una profonda comprensione delle necessità dei consumatori locali. Complessivamente, l'analisi sottolinea che i marchi cinesi stanno adottando strategie mirate e innovative per affermarsi in Europa. Tuttavia, bisogna considerare che le preferenze dei consumatori e le dinamiche specifiche del settore automobilistico nei singoli paesi continuano a influenzare in modo significativo il successo e l'adozione dei loro modelli di business.

## CONCLUSIONI

L'industria automobilistica sta attraversando una fase di cambiamenti cruciali che stanno coinvolgendo l'intero ecosistema della mobilità e la sua catena del valore, alterando così la struttura stessa del settore. Queste trasformazioni epocali hanno avuto un impatto significativo su due dei principali protagonisti: l'Europa e la Cina, legandoli inevitabilmente. Il posizionamento globale dell'industria automobilistica cinese è affermato e consolidato e la sua presenza in Europa è ormai evidente. Pertanto, lo studio si è posto l'obiettivo di comprendere approfonditamente ed interpretare il processo d'internazionalizzazione degli attori cinesi verso il continente europeo, cercando di mettere alla luce le dinamiche di mercato esistenti e maggiormente rilevanti tra Cina ed Europa per descrivere la situazione attuale.

Per avere una visione completa ma allo stesso tempo dettagliata sul fenomeno, la ricerca empirica si è focalizzata su un campione di 17 marchi, analizzando due aspetti interdipendenti e correlati, ovvero le modalità strategiche d'entrata e il modello di business adottato da ciascun attore. Questo approccio ha permesso di esaminare il grado di penetrazione all'interno del territorio e l'impegno organizzativo e finanziario necessario associato, che determinano come risorse e competenze vengono pianificate dagli attori per raggiungere determinati obiettivi di lungo termine.

La classificazione e differenziazione delle azioni strategiche ha permesso l'individuazione di quattro principali modalità d'entrata: esportazione diretta, joint venture come forma di alleanza strategica, licenza (licensing) come tipologia di accordo strategico commerciale ed infine l'investimento diretto estero realizzato attraverso un processo di fusione e acquisizione.

La prima metodologia di analisi applicata ha permesso di mettere alla luce diversi aspetti rilevanti. In primo luogo, emerge un evidente cambiamento nell'approccio strategico d'interazione tra gli attori cinesi ed europei. La profonda trasformazione delle industrie nei due territori, influenzata dai megatrend dirompenti, ha favorito la transizione da un processo di affermazione autonoma ad un'azione di cooperazione e collaborazione, assente rispetto al passato.

Il cambiamento si riscontra in particolar modo nelle azioni strategiche d'entrata che prevedono un coinvolgimento significativo delle parti nella definizione del business, ovvero nella creazione di joint ventures e nelle entità derivanti da un processo di fusione e acquisizione. Un elemento fondamentale che ha contribuito ad una cooperazione efficace sono stati gli incentivi e le politiche governative cinesi. Questi hanno fornito il sostegno necessario agli attori cinesi per sviluppare competenze e tecnologie di base, complementari a quelle possedute dagli attori europei. La collaborazione tra attori cinesi ed europei, ha generato vantaggi sinergici che hanno migliorato la competitività dei marchi coinvolti. I vantaggi sono emersi attraverso il supporto finanziario, la

preservazione delle identità originarie dei marchi, la complementarità tra case automobilistiche ed un processo di co-creazione del valore.

Queste azioni strategiche hanno influenzato positivamente il posizionamento dei marchi nel mercato, che hanno potuto sviluppare e costruire un vantaggio competitivo distintivo, riscontrato anche da un punto di vista quantitativo nel valore degli autoveicoli immatricolati. I marchi di proprietà cinese, derivanti da un processo di fusione e acquisizione, registrano i dati d'immatricolazione più elevati. Nel dettaglio, Volvo rappresenta il marchio che nel 2022 ha registrato il valore più alto nel campione studiato, con una quota di 246.105 veicoli immatricolati. A seguire Volvo e appartenente alla categoria dei marchi acquisiti, si classifica MG con 113.225 unità d'immatricolazioni. Per quanto riguarda i marchi frutto di joint ventures (Link&Co e Smart), nel 2022 hanno registrato valori intorno alle 20 mila unità d'immatricolazioni, che si avvicinano a quelli raggiunti tramite un accordo strategico commerciale del marchio DR.

Un ulteriore aspetto a cui la ricerca è raggiunta riguarda la strategia dell'esportazione diretta messa in atto recentemente dagli attori cinesi, di cui i marchi BYD, Aiyas o Nio ne sono rappresentativi. La presenza diretta dei marchi cinesi nel mercato europeo risulta strutturata sul territorio europeo, non limitandosi ad una commercializzazione dei prodotti. La strategia commerciale si basa sull'instaurazione di un rapporto di partnership con i distributori locali e una rete di assistenza, a cui viene accompagnato un controllo diretto sul mercato locale attraverso la creazione di filiali estere, centri di ricerca e sviluppo, o strutture logistiche. Gli attori cinesi sono arrivati a sviluppare un approccio all'esportazione solido, volto a ottenere una posizione strategicamente rilevante e competitiva sul mercato. Tuttavia, i dati d'immatricolazione registrati, mostrano un grado di penetrazione dei prodotti autoctoni cinesi basso. La quota di mercato dei marchi cinesi nel mercato europeo ed italiano risulta attualmente al di sotto dello 0%.

Nel corso del 2022 in Europa, tra i marchi originari cinesi, BYD è il brand che presenta il numero più alto di autoveicoli immatricolati (4.083). Prendendo in considerazione il valore delle immatricolazioni dei marchi cinesi autoctoni nel 2022, si riscontra un valore inferiore alle 10 mila unità.

In Italia, osservando le immatricolazioni dei marchi del campione, possiamo notare che nel 2022, il marchio DR ha registrato il numero più alto di immatricolazioni con 24.481 unità, seguito da Volvo con 14.595 veicoli. Tra il biennio 2021 e 2022 sono due i marchi che hanno rilevato un incremento esponenziale. MG ha riscontrato una crescita del 700% passando da 924 a 7.373 immatricolazioni, mentre Link&Co del 300% le cui immatricolazioni sono passate da 1.076 a 4.414 unità.



Al fine di poter interpretare al meglio le azioni strategiche analizzate e i valori degli autoveicoli immatricolati sul territorio, la ricerca è proseguita con lo studio dei business model proposti e definiti dai 17 marchi selezionati. Attraverso lo schema del Business Model Canvas sono state messe alla luce le modalità attraverso cui le scelte strategiche degli attori cinesi ed europei vengono attuate sul mercato per creare e allo stesso tempo catturare valore. Innanzitutto, dallo studio emerge come tutti i business model del campione rappresentino la manifestazione della trasformazione che l'ecosistema della mobilità sta attraversando, caratterizzato da una centralità dell'esperienza del cliente associata ad una significativa innovazione digitale. I modelli di business offrono un ecosistema digitale personalizzato al fine di garantire una vera e propria customer experience, connessa e digitale. L'interazione con la clientela avviene attraverso una combinazione di canali diretti e indiretti, con l'obiettivo di coinvolgere il consumatore in ogni fase della catena del valore, per creare un'esperienza unica, che vada oltre la guida.

L'analisi approfondita ha permesso di rilevare le differenze e le peculiarità tra i modelli di business, classificati in base alle diverse modalità con cui gli attori cinesi si sono insediati nel mercato europeo. Nel dettaglio, i marchi automobilistici cinesi condividono diverse caratteristiche chiave. Innanzitutto, si presentano sul mercato offrendo un prodotto premium rappresentato dagli autoveicoli alimentati a batteria, le cui proprietà distintive risiedono in qualità, autonomia, sicurezza, potenza e velocità di ricarica garantite dalla leadership del paese asiatico a livello mondiale nella produzione. Inoltre, l'elemento premium viene enfatizzato con la creazione di un design interno ed esterno minimalista, elegante e all'avanguardia, mirando a un pubblico con un reddito medio-alto. Un ulteriore aspetto peculiare è la creazione di ecosistemi digitali attorno ai loro prodotti, offrendo soluzioni di mobilità integrate personalizzabili, per soddisfare bisogni differenti.

L'approccio utilizzato per la creazione di valore è customer driven. Pertanto, al centro del modello di business vi è la creazione di una customer experience, tramite l'offerta di un vero e proprio ecosistema digitale personalizzabile ed un'interazione multicanale, sia diretta che indiretta, con la clientela.

L'obiettivo dei marchi cinesi che adottano una strategia di esportazione diretta è costruire una reputazione di qualità e sicurezza nei mercati europei, con l'obiettivo di conquistare la fiducia dei consumatori.

I marchi derivanti da joint venture si distinguono nell'approccio strategico commerciale, caratterizzato dall'offerta di una proposta di valore mirata, adattata alle esigenze del mercato

europeo. L'unione di risorse e competenze complementari degli attori che costituiscono la joint venture, permette di creare asset strategici distintivi che propongono modelli di business alternativi e specificamente correlati alle necessità dei consumatori locali. Anche in questo caso la creazione di una customer experience digitale è cruciale.

Gli attori cinesi che si sono insediati nel mercato europeo tramite l'acquisizione di marchio hanno adottato una strategia volta alla definizione di un model di business che valorizza e mantiene la reputazione storica legata al marchio europeo. Vengono offerti autoveicoli che combinano prestazioni sportive con comfort e spaziosità, progettati per soddisfare le esigenze quotidiane e di svago dei consumatori europei. I marchi come Volvo, MG o Polestar hanno integrato la tradizione europea con tecnologie all'avanguardia, proponendo pacchetti di prodotti e servizi digitali, e coinvolgendo attivamente i clienti nel processo di creazione del valore.

Prendendo in considerazione le caratteristiche specifiche dei business model, della domanda europea e dell'interscambio commerciale tra Europa e Cina, emerge una preferenza dominante dei consumatori europei ed italiani su alcune specifiche categorie di autoveicolo. Questo fattore permette di attribuire una giustificazione al posizionamento sul mercato dei marchi analizzati.

I veicoli endotermici, in particolare quelli a benzina possiedono la quota di maggioranza del mercato europeo. Tuttavia, nel corso degli ultimi la domanda verso gli autoveicoli ibridi elettrici è cresciuta esponenzialmente, raggiungendo una quota del 22,6% del mercato posizionandosi al secondo posto dopo le auto a benzina e superando quelle a diesel. Per quanto riguarda i veicoli elettrici a batteria, questi presentano una quota d'immatricolazioni significativa solo in alcuni paesi; pertanto, la domanda non risulta egualmente diffusa. Questa tendenza riflette il basso posizionamento nel mercato dei marchi autoctoni cinesi rispetto ai marchi acquisiti dagli attori cinesi o frutto di joint venture, i quali non si limitano ad offrire autoveicoli elettrici a batteria ma prevedono tutte le categorie di veicoli elettrificati.

Ulteriormente differente risulta il contesto italiano in cui emerge una bassa predisposizione dei consumatori italiani all'acquisto di un autoveicolo elettrico a batteria che si si riflette anche nella quota d'immatricolazioni che nel 2022 è passato da un valore del 4,6% al 3,7%. La preferenza per i marchi legati agli attori europei, come DR, che offrono oltre ai veicoli elettrificati anche veicoli a combustione interna, è evidente. Questa tendenza è confermata anche dalle esportazioni di autoveicoli cinesi verso l'Italia, in cui i veicoli endotermici rappresentano la quota predominante, ammontando a 561,8 milioni di dollari, ossia l'85,5% delle esportazioni cinesi, mentre i veicoli elettrici costituiscono solo il 12,4% delle esportazioni.

Dai risultati emersi, si può constatare che i marchi cinesi hanno sviluppato approcci diversificati per entrare con successo nel mercato europeo, dimostrando una profonda comprensione delle esigenze dei consumatori locali. Complessivamente, l'analisi dimostra che i marchi cinesi stanno adottando strategie mirate e innovative per affermarsi nel mercato europeo, ma l'importanza delle preferenze dei consumatori e delle specifiche dinamiche del settore automobilistico in ciascun paese continuano a influenzare il successo e l'adozione dei loro modelli di business. La presenza cinese in Europa sembra destinata a crescere ulteriormente e a consolidarsi. I risultati e i benefici finora ottenuti dalla cooperazione tra attori cinesi ed europei suggeriscono un notevole potenziale per ulteriori vantaggi derivanti da una collaborazione continuativa nel tempo e che può risultare vincente in settore caratterizzato da un'incessante evoluzione.

## FONTI

### Bibliografiche

- Acea, Figures, <https://www.acea.auto/nav/?content=figures> ;
- Acea, *The Automobile Industry. Pocket Guide 2022/2023*,  
[https://www.acea.auto/files/ACEA\\_Pocket\\_Guide\\_2022-2023.pdf#page=48](https://www.acea.auto/files/ACEA_Pocket_Guide_2022-2023.pdf#page=48) ;
- Allianz Research, *The Chinese challenge to the European automotive industry*,  
[https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz\\_com/economic-research/publications/specials/en/2023/may/2023-05-09-Automobile.pdf](https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz_com/economic-research/publications/specials/en/2023/may/2023-05-09-Automobile.pdf) ;
- ANFIA – Roland Berger, *Il futuro del settore automotive. Sfide e opportunità per i fornitori italiani verso il 2030*, Novembre 2020,  
[https://www.anfia.it/20\\_11\\_Il\\_futuro\\_del\\_settore\\_auto\\_ANFIA\\_RB\\_S\\_P.pdf](https://www.anfia.it/20_11_Il_futuro_del_settore_auto_ANFIA_RB_S_P.pdf) ;
- Barazza B., Coccimiglio A., Osservatorio sulla Componentistica Automotive Italiana, Camera di Commercio, 2019,  
[https://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg17/attachments/dossier/file\\_internets/000/001/188/Volume\\_Completo\\_Automotive\\_con\\_copertina.pdf](https://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg17/attachments/dossier/file_internets/000/001/188/Volume_Completo_Automotive_con_copertina.pdf) ;
- Brdulak A., Chaberek G., Jagodziński J., BASS Model Analysis in “Crossing the Chasm” in E-Cars Innovation Diffusion Scenarios, 2021, <https://www.mdpi.com/1996-1073/14/11/3216> ;
- Brown D., Flickenschild M., Mazzi C., Gasparotti A., Panagiotidou Z., Dingemanse J., Bratzel S., *The Future of the EU Automotive Sector*, 2021,  
[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/695457/IPOL\\_STU\(2021\)695457\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/695457/IPOL_STU(2021)695457_EN.pdf) ;
- Calabrese G. G., Moretti A., Zirpoli F., *Osservatorio sulle trasformazioni dell’ecosistema automotive italiano 2022*, Edizioni Ca’ Foscari, Venezia, marzo 2023,  
<https://edizionicafoscari.unive.it/media/pdf/books/978-88-6969-703-6/978-88-6969-703-6.pdf> ;
- Chen Y., Lin Lawel C., Wang Y., *The Chinese automobile industry and government policy*, 2020,  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0739885920300457> ;
- Deloitte, *Global Automotive Consumer Study*, 2023,  
<https://www.deloitte.com/global/en/Industries/automotive/perspectives/global-automotive-consumer-study.html> ;
- China Association of Automobile Manufacturers (CAAM), *Automobile Exports*,  
<http://en.caam.org.cn/Index/lists/catid/68.html> ;
- Eurasia Group, *Chinese autonomous vehicle industry faces geopolitical headwinds. China boosts support for AV sector amid significant market, technological, and external challenges*, 2021,

<https://www.eurasiagroup.net/files/upload/chinese-auto-vehicle-industry-faces-geopolitical-headwinds.pdf> ;

- European Commission, A European Green Deal, [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en) ;
- European Commission, European Alternative Fuels Observatory , Dicembre 2022, <https://alternative-fuels-observatory.ec.europa.eu/general-information/news/europe-electric-car-sales-report-136-new-cars-fully-electric> ;
- Eurostat, China-EU - international trade in goods statistics, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=China-EU -  
\\_international\\_trade\\_in\\_goods\\_statistics#EU\\_and\\_China\\_in\\_world\\_trade\\_in\\_goods](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=China-EU_-_international_trade_in_goods_statistics#EU_and_China_in_world_trade_in_goods) ;
- Eurostat, International trade in cars, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=International\\_trade\\_in\\_cars](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=International_trade_in_cars);
- Eurostat, International trade in goods – Overview, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/international-trade-in-goods> ;
- Eurostat, International trade in hybrid and electric cars, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=International\\_trade\\_in\\_hybrid\\_and\\_electric\\_cars#:~:text=In%202021%2C%20the%20EU%20imported,billion%20\(see%20Figure%201\);](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=International_trade_in_hybrid_and_electric_cars#:~:text=In%202021%2C%20the%20EU%20imported,billion%20(see%20Figure%201);)
- Forbes, Why Are Automotive Chips Still In Short Supply?, Novembre, 2022, <https://www.forbes.com/sites/willyshih/2022/11/20/why-are-automotive-chips-still-in-short-supply/> ;
- Forbes, DR Automobiles Groupe, <https://forbes.it/eccellenza/dr-automobiles-groupe/> ;
- FP Analytics, How China is set to dominate the next Industrial Revolution, 2019, <https://foreignpolicy.com/2019/05/01/mining-the-future-china-critical-minerals-metals/> ;
- General Administration of Customs of the People’s Republic of China (GACC), Interactive Tables, <http://stats.customs.gov.cn/indexEn> ;
- Global Times, NEV firms in China release annual reports showing rapid growth, 2023, <https://www.globaltimes.cn/page/202301/1283204.shtml> ;
- Global Times, New wave of protectionist voices threatens future of European automotive sector, Maggio 2023, <https://www.globaltimes.cn/page/202305/1290415.shtml> ;
- ICCT, China’s New Energy Vehicle Industrial Development Plan for 2021 to 2035, <https://theicct.org/sites/default/files/publications/China-new-vehicle-industrial-dev-plan-jun2021.pdf> ;
- IEA, Global EV Outlook 2023, Aprile 2023, <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2023> ;
- IEA, New Energy Vehicle Industry Development Plan (2021-2035), Maggio 2023, <https://www.iea.org/policies/13099-new-energy-automobile-industry-development-plan-2021-2035> ;

- Il Sole 24 Ore, Lab24, *L'auto cinese invaderà l'Europa?*, 27/07/2023, [https://lab24.ilsole24ore.com/europa-cina-import-auto-high-tech/?refresh\\_ce=1](https://lab24.ilsole24ore.com/europa-cina-import-auto-high-tech/?refresh_ce=1) ;
- Il Sole 24 Ore, Terre rare e tecnologie, la rincorsa europea, 08/03/2023, <https://lab24.ilsole24ore.com/terre-rare-europa/> ;
- Il Sole 24 Ore, Byd realizza il sogno dello sbarco in Europa. Fari accesi su Aiways, 28/03/2023, <https://www.ilsole24ore.com/art/byd-pronta-realizzare-sogno-sbarco-vecchio-continente-AEnoL63C>;
- Il Sole 24 Ore, Auto cinesi: i marchi presenti in Europa e quelli in arrivo, <https://www.ilsole24ore.com/art/auto-cinesi-marchi-presenti-europa-e-quelli-arrivo-AEc0w4QD> ;
- Il Sole 24 Ore, Saic, il megagrupo cinese xhe sta dietro alla rinascita del marchio MG, Maggio 2023, <https://www.ilsole24ore.com/art/saic-megagrupo-cinese-xhe-sta-dietro-rinascita-marchio-mg-AEA5HRD> ;
- Interact Analysis, How will the US Inflation Reduction Act affect China's Li-ion battery and EV industry?, Febbraio 2023, <https://interactanalysis.com/insight/how-will-the-us-inflation-reduction-act-affect-chinas-li-ion-battery-and-ev-industry/> ;
- InterAutoNews, Statistiche, <https://www.interautonews.com/index.php/statistiche-mercati.html> ;
- Istat, Coeweb – Statistiche del commercio estero, <https://www.coeweb.istat.it/> ;
- J.P. Morgan, Supply chain issues and autos: When will the chip shortage end?, Aprile 2023, <https://www.jpmorgan.com/insights/current-events/supply-chain/supply-chain-chip-shortage> ;
- Koekiller, Aiways, a success story in Europe The 2021 review, Febbraio 2022, <https://www.koelliker.it/en/aiways-a-success-story-in-europe-the-2021-review/> ;
- Kratz A., Zenglein M., Sebastian G., Witzke M., *EV battery investments cushion drop to decade low: Chinese FDI in Europe 2022 Update*, MERICS, Rhodium Group, <https://rhg.com/wp-content/uploads/2023/05/MERICS-Rhodium-9May2023.pdf> ;
- La Repubblica, Europa preparati: la Cina diventerà il primo esportatore mondiale di auto, 20/02/2023, [https://www.repubblica.it/motori/sezioni/attualita/2023/02/20/news/auto\\_europa\\_rischio\\_cina-388742171/](https://www.repubblica.it/motori/sezioni/attualita/2023/02/20/news/auto_europa_rischio_cina-388742171/) ;
- Manning J., *China leads world EV market in sales and charge points*, FleetEurope, 28/11/2022, <https://www.fleeteurope.com/en/new-energies/others/features/china-leads-world-ev-market-sales-and-charge-points?a=JMA06&t%5B0%5D=EVs&t%5B1%5D=Electrification%3B%20CO2%20target&t%5B2%5D=Charging&curl=1> ;

- Masiero G., Ogasavara M., Jussani A. Risso M., Electric vehicles in China: BYD strategies and government subsidies, 2016, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916300018> ;
- McKinsey & Company, *Winning the race: China's auto market shifts gears*, dicembre 2019, <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/automotive%20and%20assembly/our%20in-sights/winning%20the%20race%20chinas%20auto%20market%20shifts%20gears/winning-the-race-chinas-auto-market-shifts-gears.pdf> ;
- McKinsey & Company, The new key to automotive success: Put customer experience in the driver's seat, Novembre 2021, <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-new-key-to-automotive-success-put-customer-experience-in-the-drivers-seat#/> ;
- Motus-e, *Restructuring and internationalization of the European automotive industry*, 2020, [https://www.motus-e.org/studi\\_e\\_ricerche/le-infrastrutture-di-ricarica-a-uso-pubblico-in-italia-quarta-edizione/](https://www.motus-e.org/studi_e_ricerche/le-infrastrutture-di-ricarica-a-uso-pubblico-in-italia-quarta-edizione/) ;
- Nikou S., Athanasopoulou A., De Reuver M., Bouwman H., What technology enabled services impact business models in the automotive industry? An exploratory study, Maggio 2019, [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0016328718302544#:~:text=We%20find%20that%20four%20groups,and%20\(4\)%20connected%20cars;](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0016328718302544#:~:text=We%20find%20that%20four%20groups,and%20(4)%20connected%20cars;)
- OECD, Global Value Chains, <https://www.oecd.org/industry/global-value-chains/>
- Paba S., *The Chinese automotive industry at a turning point. An Overview*, UNIMORE, Modena, gennaio 2022, <https://www.csc.it/upload/doc/Paba%20-%20WP%20198%202022.pdf> ;
- PWC, Five trends transforming the Automotive Industry, 2017-2018, <https://www.pwc.com/gx/en/industries/automotive/assets/pwc-five-trends-transforming-the-automotive-industry.pdf> ;
- Rutishauser P., *Chinese auto brands coming to Europe: full report*, Sophus3, 27/11/2022, <https://www.sophus3.com/sophus3-briefing-paper-chinese-auto-brands-in-europe-part-1/?privacy=updated> ;
- Rutishauser P., *How 'digital' are Chinese challenger auto brands?*, Sophus3, 08/12/2022, <https://www.sophus3.com/sophus3-briefing-paper-chinese-auto-brands-in-europe-2/> ;
- Sebastian G., Chimits F., *"Made in China" electric vehicles could turn Sino-EU trade on its head*, MERICS, 30/06/2022, <https://merics.org/en/comment/made-china-electric-vehicles-could-turn-sino-eu-trade-its-head> ;
- Sebastian G., *In the driver's seat: China's electric vehicle makers target Europe*, MERICS, 01/09/2021, <https://merics.org/en/report/drivers-seat-chinas-electric-vehicle-makers-target-europe> ;

- Statista, Automotive industry in China: imports and exports - statistics & facts,  
<https://www.statista.com/topics/1013/car-imports-and-exports-in-china/#topicOverview> ;
- Statista, Passenger vehicle market in China - statistics & facts,  
<https://www.statista.com/topics/5676/passenger-vehicles-in-china/#topicOverview> ;
- Sturgeon T. J., Van Biesebroeck J., Global value chains in the automotive industry: an enhanced role for developing countries, 2011,  
[https://www.researchgate.net/publication/227357344\\_Global\\_value\\_chains\\_in\\_the\\_automotive\\_industry\\_An\\_enhanced\\_role\\_for\\_developing\\_countries](https://www.researchgate.net/publication/227357344_Global_value_chains_in_the_automotive_industry_An_enhanced_role_for_developing_countries) ;
- The White House, Inflation Reduction Act Guidebook,  
<https://www.whitehouse.gov/cleanenergy/inflation-reduction-act-guidebook/> ;
- Torjesen S., Rethinking the role of landscape in the Multi-Level Perspective: The case of electric vehicle battery production in Europe and China, 2023,  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4357817](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4357817) ;
- Volpato, G., Zirpoli, F., L'auto dopo la crisi, 2011,  
[https://books.google.it/books?hl=en&lr=&id=kJwD\\_KLsb6gC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Volpato,+G.,+Zirpoli,+F.,+L%E2%80%99auto+dopo+la+crisi&ots=Y\\_RyILu\\_wE&sig=OxrM6bsDS9qy4NbBBgvnDfwEj30&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Volpato%2C%20G.%2C%20Zirpoli%2C%20F.%2C%20L%E2%80%99auto%20dopo%20la%20crisi&f=false](https://books.google.it/books?hl=en&lr=&id=kJwD_KLsb6gC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Volpato,+G.,+Zirpoli,+F.,+L%E2%80%99auto+dopo+la+crisi&ots=Y_RyILu_wE&sig=OxrM6bsDS9qy4NbBBgvnDfwEj30&redir_esc=y#v=onepage&q=Volpato%2C%20G.%2C%20Zirpoli%2C%20F.%2C%20L%E2%80%99auto%20dopo%20la%20crisi&f=false)
- Wan-Wen Chu, How the Chinese government promoted a global automobile industry, Industry and Corporate Change, 2011,  
[https://www.researchgate.net/publication/254440312\\_How\\_the\\_Chinese\\_government\\_promoted\\_a\\_global\\_automobile\\_industry](https://www.researchgate.net/publication/254440312_How_the_Chinese_government_promoted_a_global_automobile_industry) ;
- Zhilin G., The Enterprise Merger and Acquisition Effect on Firm Value, Moder Economy, 2015,  
[https://www.scirp.org/pdf/ME\\_2015061815342867.pdf](https://www.scirp.org/pdf/ME_2015061815342867.pdf) ;
- Zhou X., Zhang X.; Strategic Analysis of Synergistic Effect on M&A of Volvo Car Corporation by Geely Automobile, 2011,  
[https://www.researchgate.net/publication/265933438\\_Strategic\\_Analysis\\_of\\_Synergistic\\_Effect\\_on\\_MA\\_of\\_Volvo\\_Car\\_Corporation\\_by\\_Geely\\_Automobile](https://www.researchgate.net/publication/265933438_Strategic_Analysis_of_Synergistic_Effect_on_MA_of_Volvo_Car_Corporation_by_Geely_Automobile) ;
- Ziegler D., Abdelkafi D., Business models for electric vehicles: Literature review and key insights, 2022, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652621039780> .



## Sitografia

<https://media.smart.com/eu/smart-automobile-co-ltd/>  
<https://www.ai-ways.eu/en/u6/> ;  
<https://bydeurope.com/> ;  
<https://www.mgmotor.it/> ;  
<https://www.lynkco.com/en>  
<https://www.lotuscars.com/it-IT>  
<https://www.polestar.com/it/>  
<https://www.drautomobiles.com/>  
<https://www.heyxpeng.com/> ;  
<https://www.nio.com/> ;  
<https://www.hongqi-auto.com/> ;  
<https://voyah.no/> ;  
<http://www.dfsk.com/portal/index/companyprofile.html> ;  
<https://maxusmotors.it/> ;  
<https://seres-italia.it/> ;  
<https://www.mgmotor.it/> ;  
<https://www.volvocars.com/intl/> ;  
<https://www.drautomobiles.com/> ;  
<https://www.wikipedia.org/>.

