

IN OPDRACHT VAN:



Nieuwe business en distributiemodellen van autofabrikanten

**Strategische analyse van de impact van nieuwe
business- en distributiemodellen van autofabrikanten
op het verdienmodel van de Nederlandse automotive
sector**

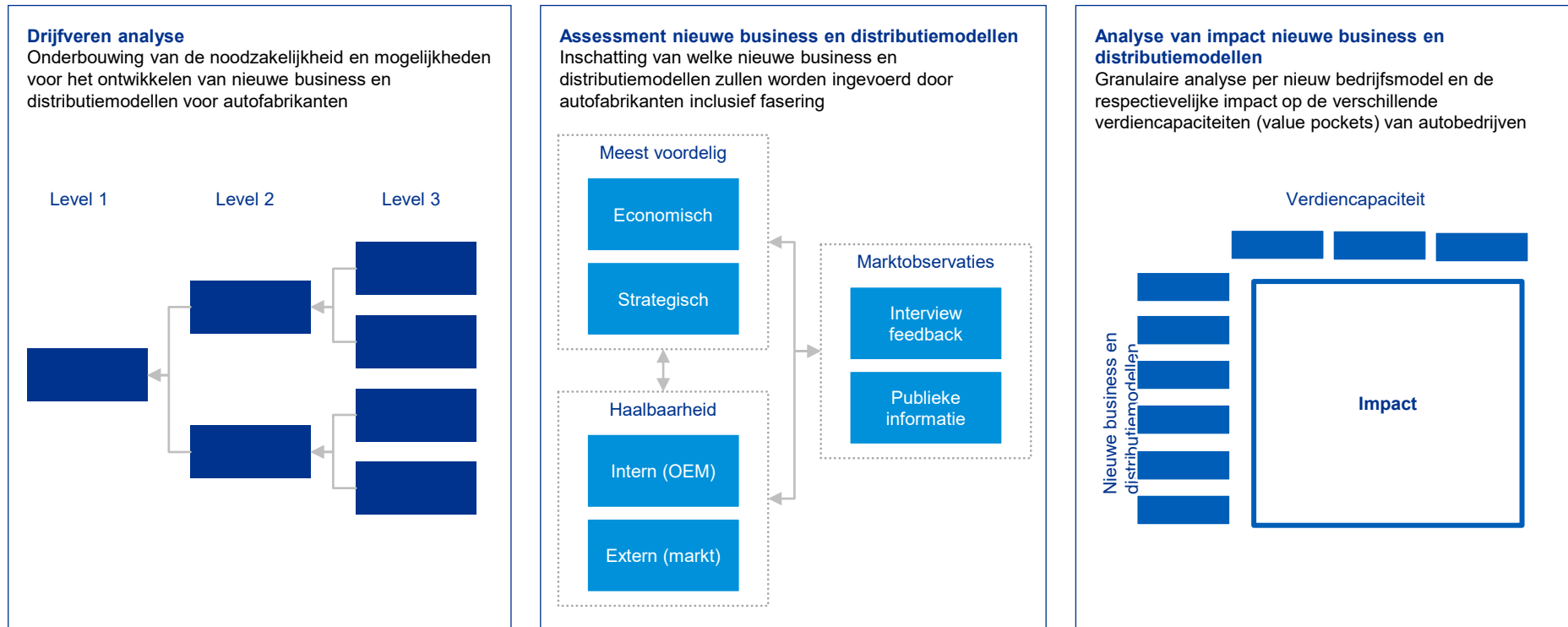
21 februari 2022

Inhoudsopgave

Leeswijzer	3
Management samenvatting	4
Ondersteunende analyses	21
Drijfveren voor de ontwikkeling nieuwe business en distributiemodellen	22
— Noodzakelijkheid voor nieuwe business en distributiemodellen	24
— Mogelijkheden voor nieuwe business en distributiemodellen	33
Nieuwe business en distributiemodellen	39
— Toelichting geselecteerde business en distributiemodellen	44
— Haalbaarheid geselecteerde business en distributiemodellen	49
— Strategische voordelen en nadelen	59
— Fasering geselecteerde business en distributiemodellen	66
— Positionering OEM's	70
Impact nieuwe business en distributiemodellen op autobedrijven	87
Bijlagen	99

Het rapport bestaat uit drie op elkaar inhakende secties met onderliggende analyses waarop onze conclusies zijn gebaseerd

Visualisatie van het proces dat leidt tot de uitkomst van de meest nagestreefde nieuwe business en distributiemodellen en hun respectievelijke impact op de autobedrijven

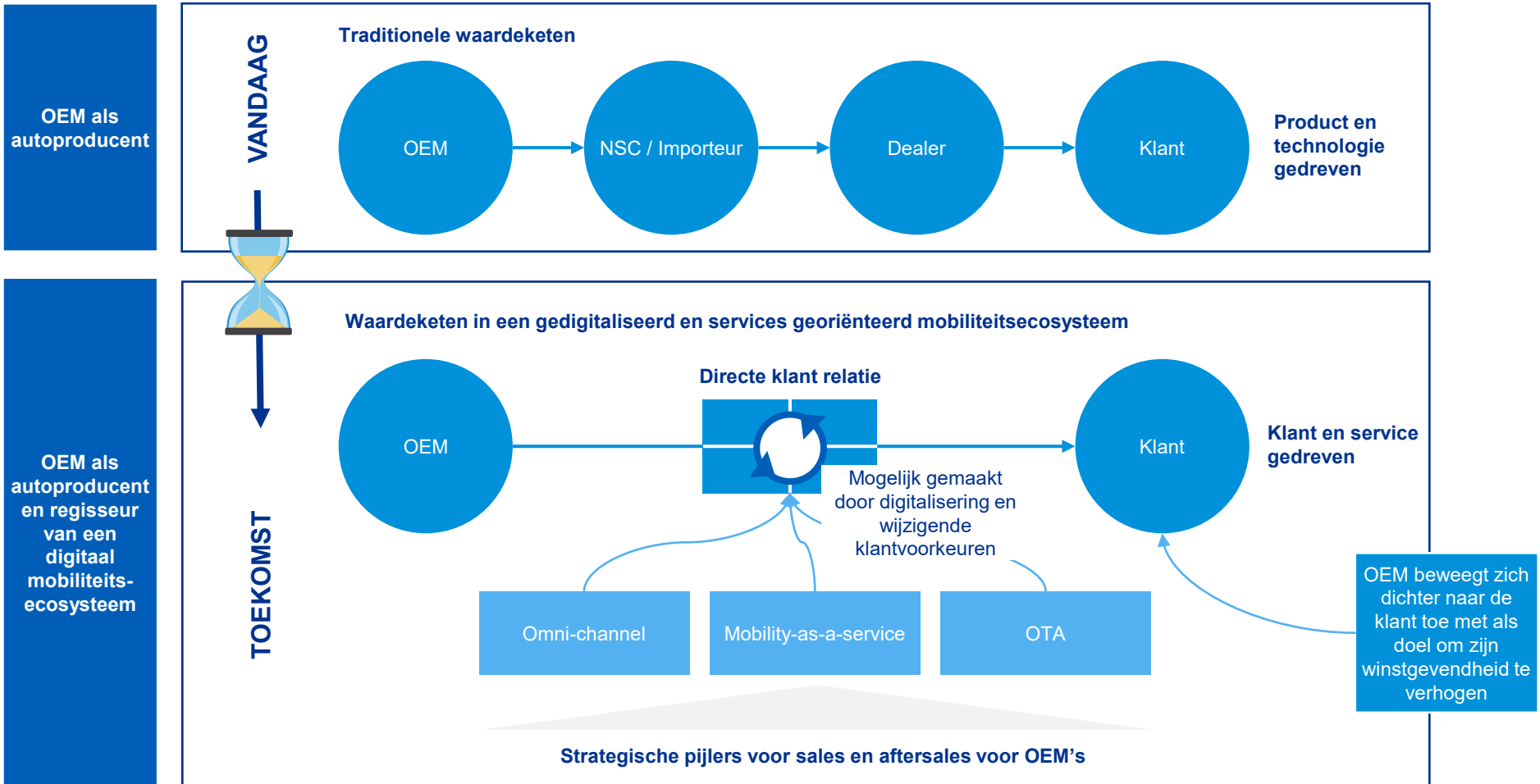


Resultierend in conclusies met betrekking tot de volgordeijkheid, haalbaarheid, attractiviteit en impact van de nieuwe business en distributiemodellen op de verdiencapaciteit van de verschillende autobedrijven

Management- samenvatting

1.1

Nieuwe business en distributiemodellen resulteren in veranderingen in de automotieve waardeketen. Deze business en distributiemodellen stellen de OEM in staat om het middelpunt te worden van een nieuw mobiliteitsecosysteem. Deze nieuwe business en distributiemodellen zijn enerzijds noodzakelijk voor de transitie naar nul-emissie automobieliteit, waarbij het verdienmodel van autofabrikanten stevig onder druk komt te staan (zie ook de volgende pagina). Anderzijds zijn nieuwe business en distributiemodellen een logische aanvulling op de bestaande producten en diensten om de klant een totaal oplossing te kunnen bieden (bijv. laadoplossingen, nieuwe digitale producten). Digitalisering en wijzigende klantvoorkeuren maken de uitrol van deze business en distributiemodellen mogelijk.



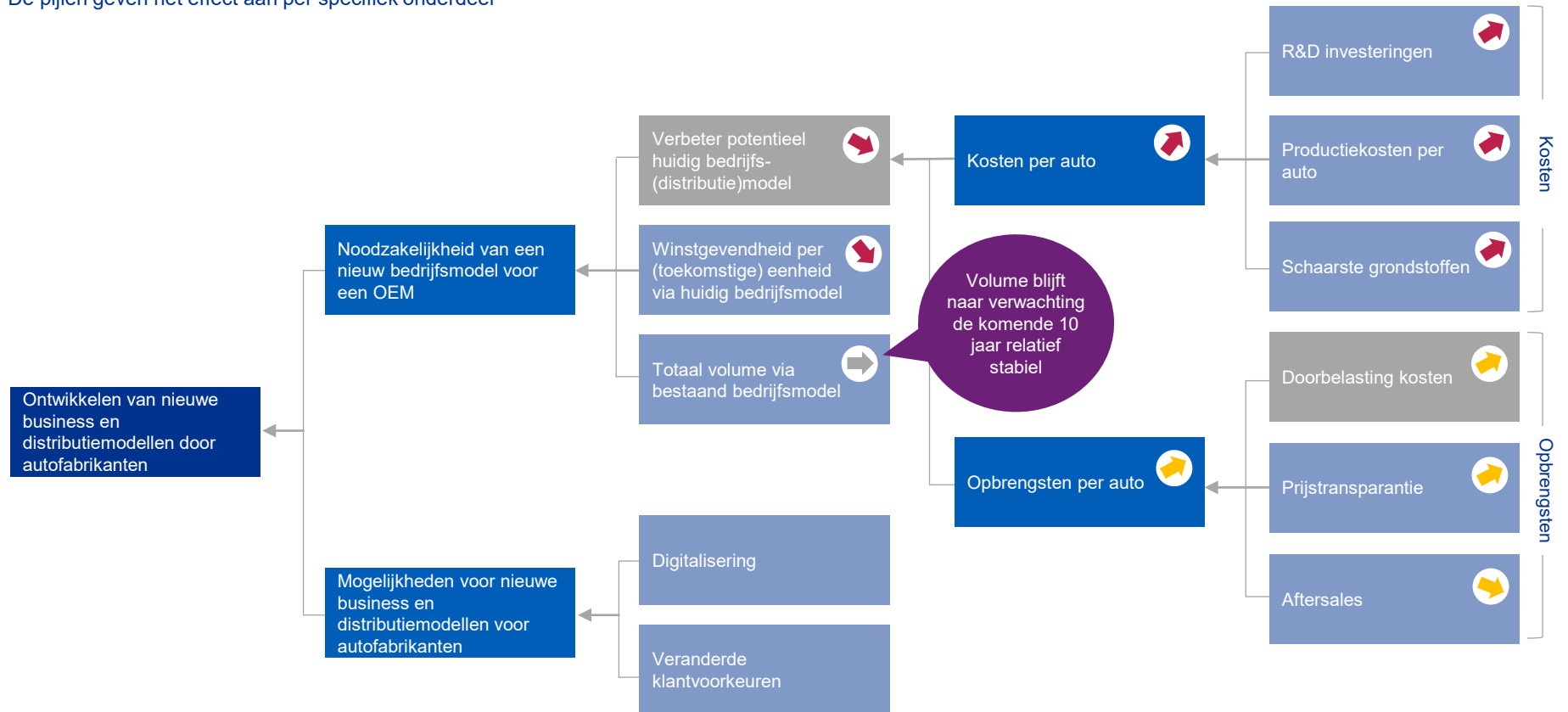
Bron: Interview feedback, KPMG analyse.

1.2

Het ontstaan van nieuwe business en distributiemodellen voor OEM's wordt gedreven door nieuwe mogelijkheden door o.a. technologische innovaties en een verwachte dalende winstgevendheid. Deze verwachte dalende winstgevendheid komt voornamelijk door een toenemend aandeel EV en is in mindere mate het gevolg van de stijgende productiekosten voor ICE- modellen en een (tijdelijke) schaarste aan grondstoffen. Het verbeterpotentieel binnen de traditionele waardeketen van autofabrikant, importeur en franchise dealernetwerk lijkt onvoldoende perspectief te bieden doordat winstgevendheid van dealers zeer laag blijft (en zelfs daalt) ondanks rationalisatie. Dit zal ook gevolgen hebben voor de rest van de keten, zoals voor universele autobedrijven en de after sales markt.

Drijfveren voor het ontwikkelen van nieuwe business en distributiemodellen

De pijlen geven het effect aan per specifiek onderdeel



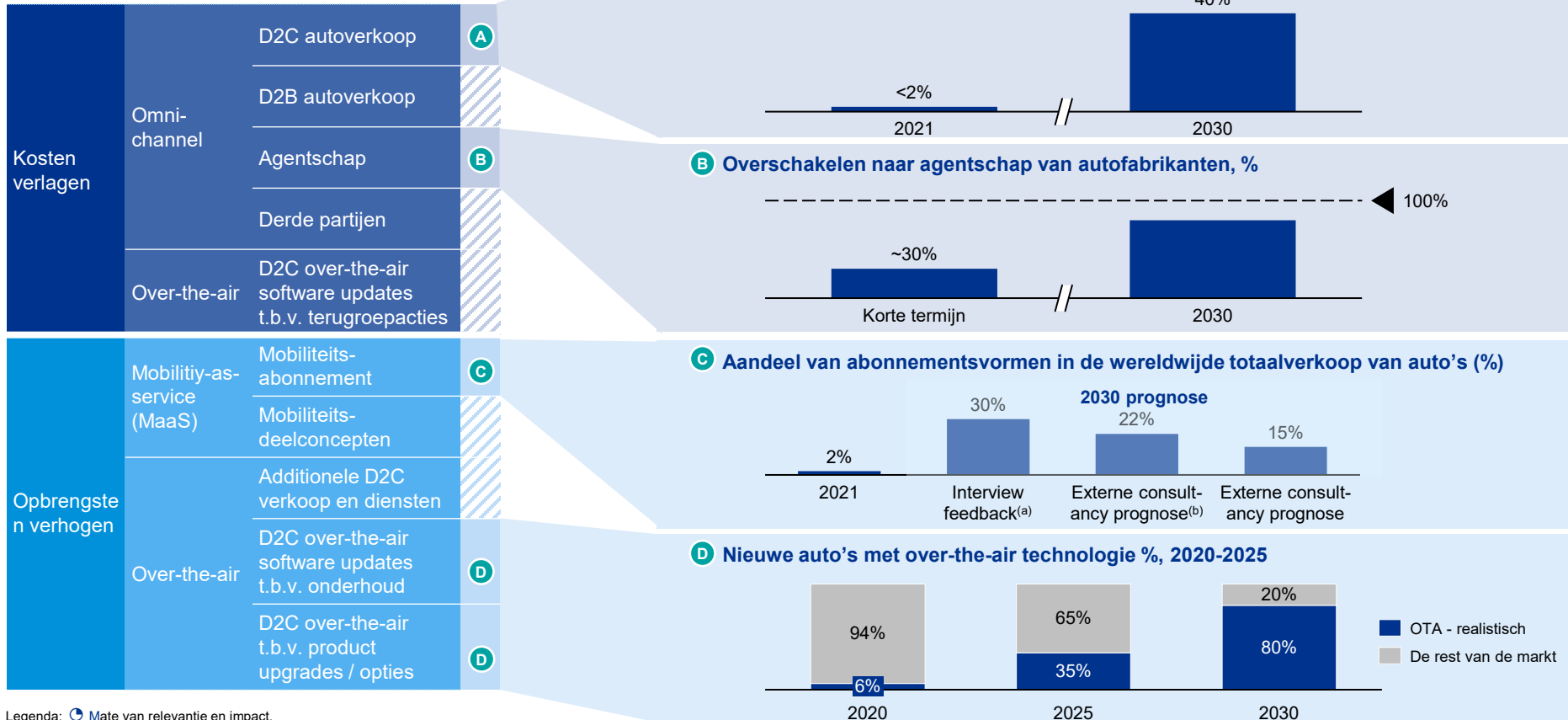
Legenda: Effect op het huidige bedrijfsmodel: ■ Neutraal ➔ Beperkte negatieve impact ➔ Sterke negatieve impact.

Bron: KPMG analyse, interview feedback.

2.1

KPMG heeft tien nieuwe business en distributiemodellen geïdentificeerd waarvan er vijf vanwege hun respectievelijke relevantie voor autofabrikanten en impact op autobedrijven in meer detail zijn uitgewerkt. Daarnaast is de snelheid van ontwikkeling van deze geselecteerde modellen (zeer) hoog en daarmee zal de impact op korte termijn al merkbaar zijn. In dit rapport is primair gekeken naar de ontwikkelingen bij OEM's en de impact daarvan op autobedrijven in Nederland. Andere actoren zoals leasemaatschappijen hebben ook invloed op de value pockets van autobedrijven, maar zijn in deze analyse buiten beschouwing gehouden. Zie ook de sectie over nieuwe business en distributiemodellen vanaf pagina 47.

Overzicht nieuwe business en distributiemodellen ^b



Legenda: Mate van relevantie en impact.

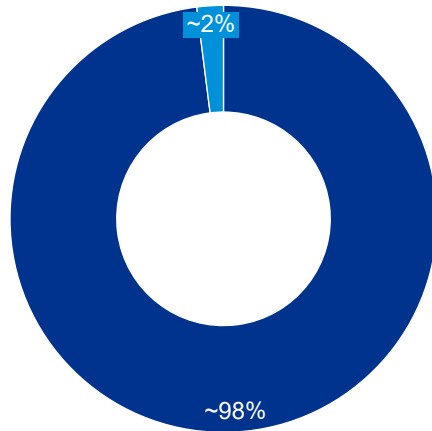
Noot: (a) Director network development large OEM, (b) Cijfer inclusief autodelen, mobiliteitsapps en data-connectivity services (b) zie Definities en afkortingen

Bron: BOVAG, Jaarverslagen, Strategische rapportage, Aumacon, McKinsey, BCG, Interview feedback, KPMG analyse.

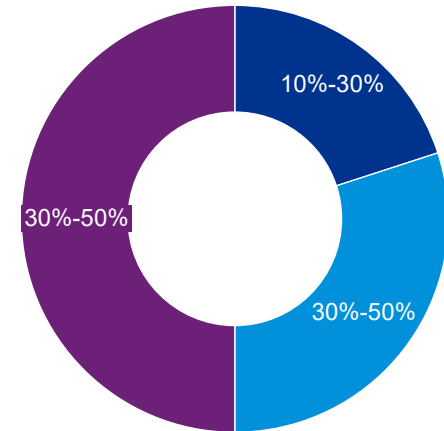
2.2a

OEM's ambiëren een centrale positie in het mobiliteitsecosysteem van de toekomst. Middels een D2C-strategie wordt een directe klantrelatie opgebouwd door de OEM waardoor op termijn nog meer additionele diensten en producten verkocht kunnen worden. Om daadwerkelijk tot een fysieke en online verkoopstrategie (omni-channel) te komen, zullen OEM's de bestaande franchise contracten omzetten in agent contracten. Dit resulteert in tot wel 33% minder volume via autobedrijven door de verschuiving naar het directe saleskanaal. Mogelijk blijft er wel een rol bij afleveren van voertuigen. Hoewel autobedrijven door de introductie van het agent model lagere kosten zullen hebben omdat voorraad en demonstratievoertuigen worden gefinancierd door de OEM, heeft het autobedrijf ook een lagere marge per voertuig.

Distributie van nieuwe personenauto's in Nederland, 2020-2030P



■ Franchise ■ Direct sales B2C ■ Agentmodel

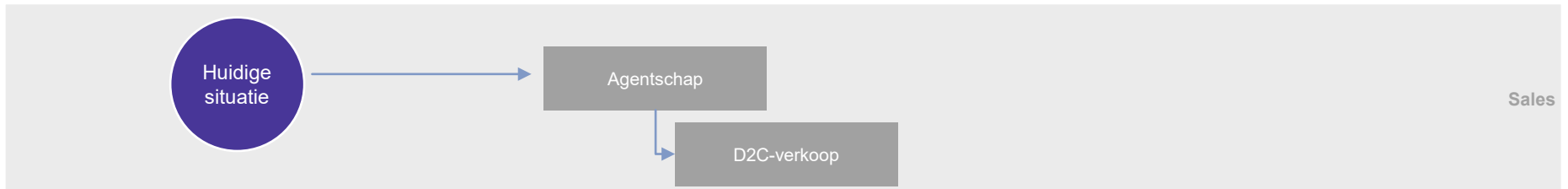


HEDEN

1-3 JAAR

3-6 JAAR

8-10 JAAR



Distributie van nieuwe auto's verandert de komende 5-7 jaar fundamenteel

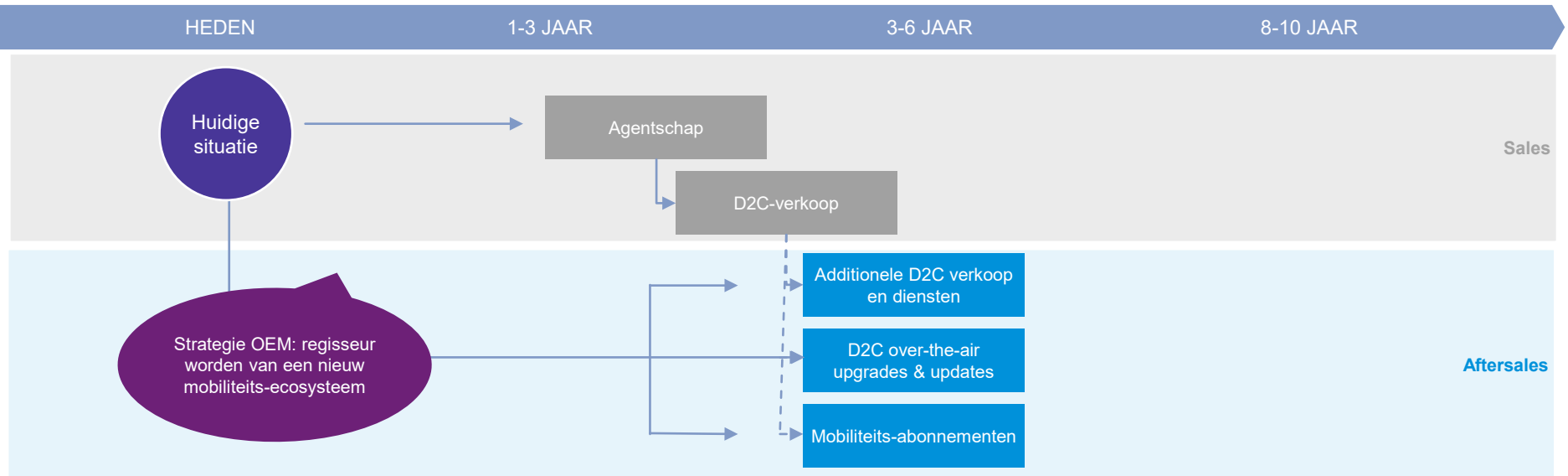
- OEM's zullen franchise contracten omzetten in agent contracten en tegelijkertijd D2C-verkoopmodel introduceren
- Tot wel 33% minder volume via autobedrijven door verschuiving naar het directe saleskanaal (lagere 'Q'), mogelijk wel een rol bij afleveren van voertuigen
- Lagere kosten voor autobedrijven, maar ook lagere marges (lagere 'P')

Bron: Interview feedback, KPMG analyse.

2.2b

Nieuwe modellen hebben ook impact op aftersales en zorgen voor verschraving van het business model voor het autobedrijf. OTA resulteert uiteindelijk in minder werkplaatsdoorgangen. De introductie van mobiliteitsabbonementen zorgt mogelijk voor meer concurrentie tussen autobedrijven onderling omdat onderhoud kan worden aanbesteed middels tenders (bijv. banden). Andere invloeden zorgen voor verdere verschraving van het aftersales business model van autobedrijven (EV, minder onderhoud nodig).

Conceptueel overzicht geselecteerde business en distributiemodellen, inclusief indicatieve fasering



Nieuwe modellen hebben ook impact op aftersales en zorgen voor verschraving van het business model voor het autobedrijf

- Fabrikant start ook met D2C van aftersales producten en diensten, bijv. nieuwe EV producten en diensten
- OTA resulteert uiteindelijk in minder werkplaatsdoorgangen
- Mobiliteitsabbonementen leveren niet persé meer werk op voor autodealers, maar kunnen worden aanbesteed middels tenders (bijv. banden)
- Andere invloeden zorgen voor verdere verschraving van het aftersales business model van autobedrijven (EV, minder onderhoud nodig)

2.3a

Na verschillende experimenten met het agentschapmodel door OEM's voor de introductie van nieuwe automodellen (bijv. EV) of (sub)merken kan dit de komende jaren op nationaal niveau en uiteindelijk op Europees niveau worden uitgevoerd. Het is waarschijnlijk dat het agentschapmodel in de nabije toekomst door verschillende OEM's zal worden uitgerold (in Nederland).

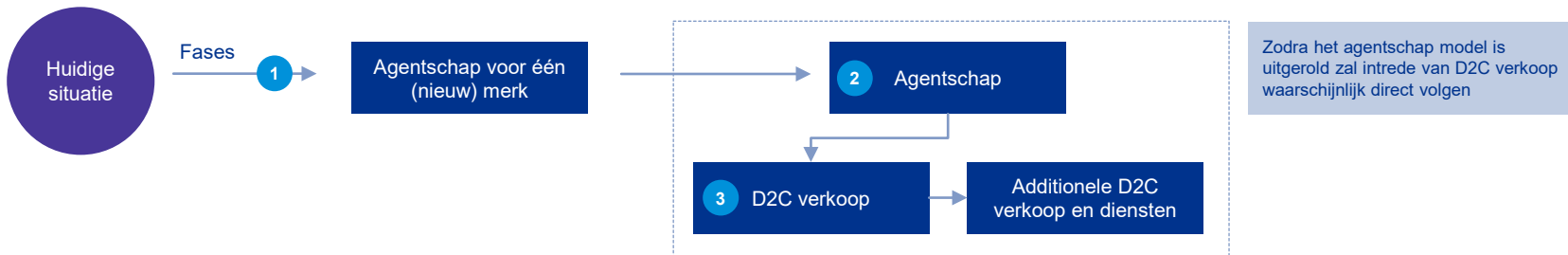
Conceptueel overzicht geselecteerde business en distributiemodellen, inclusief indicatieve fasering

HEDEN

1-3 JAAR

3-6 JAAR

10 JAAR



1 Experimenteren

- In de transformatie richting een volledig agentschapmodel en D2C wordt (vaak) eerst geëxperimenteerd met het agentschapmodel bij introductie van een nieuw type auto, zoals nieuwe EV's of (sub)merken
- Tijdens deze fase lijkt het franchise bedrijfsmodel voor bestaande automodellen onaangetast te blijven
- Een variant waarbij een OEM het agentschap en franchisemodel binnen dezelfde markt voor dezelfde automodellen naast elkaar laat bestaan, blijkt in de praktijk niet mogelijk te zijn. De belangen tussen de OEM en de partners liggen in die variant te ver uit elkaar

2 Uitrol

- Na de beslissing om over te gaan tot een volledig agentschapmodel door een OEM is het aannemelijk dat bestaande franchise- contracten worden opgezegd
- Het opzeggen van franchiseovereenkomsten kan relatief snel gezien de doorgaans korte opzegtermijnen van 2-5 jaar
- Overige hygiënefactoren (zoals de aanwezigheid van fysieke locaties en de mogelijkheid tot het inruilen van een auto) kunnen relatief eenvoudig worden vervuld
- Uitrol zal hoogstwaarschijnlijk eerst op nationaal niveau gebeuren in een aantal kleinere en meer volwassen markten (landen)

3 Volledige operationalisatie

- Vanwege de internationale scope van OEM's en de onbegrensde mogelijkheden van digitalisering (waardoor D2C overal ter wereld mogelijk is), is het te verwachten dat het agentschapmodel dominant wordt
- Daarbij zijn het agentschapmodel en het franchisemodel ook moeilijk naast elkaar in stand te houden. Derhalve is het de verwachting dat het agentschapmodel uiteindelijk op Europees niveau wordt ingevoerd

Bron: Interview feedback, KPMG analyse.

2.3b

Zodra OEM's besluiten tot het overgaan op directe verkoop wordt het franchise contract beëindigd en overgezet op agentschap. Uiteindelijk lijkt het heel waarschijnlijk dat een groot aantal OEM's binnen de omni-channel strategie een gecombineerd agentschapmodel en D2C-verkoopmodel gaan voeren op Europees niveau (en potentieel zelfs op globaal niveau).

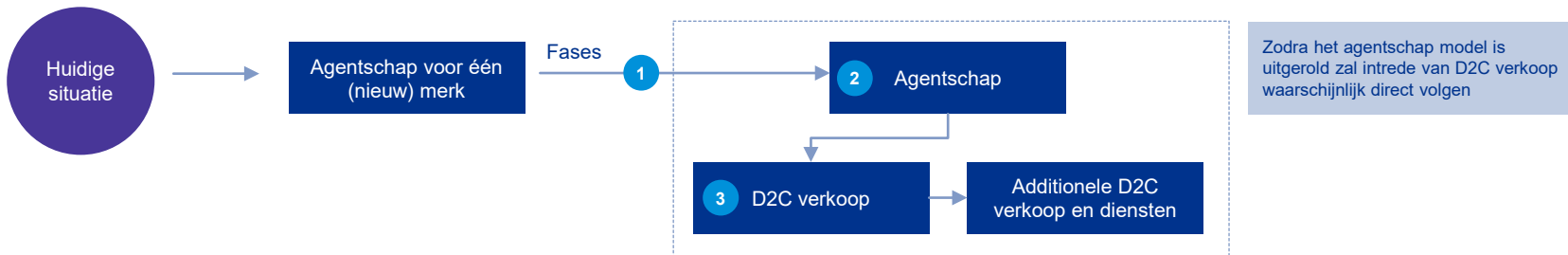
Conceptueel overzicht geselecteerde business en distributiemodellen, inclusief indicatieve fasering

HEDEN

1-3 JAAR

3-6 JAAR

10 JAAR



1 Experimenteren

- Na (initiële) uitrol van agentschap lijkt het eenvoudiger voor een OEM om vervolgstappen te zetten richting D2C-verkoop, doordat belangenverstengeling met partners uit het indirecte verkoopkanaal (grotendeels) is gemitigeerd. Daarnaast kunnen de agenten later als servicepartner acteren
- Verwacht wordt dat in lijn met het agentschapmodel eerst geëxperimenteerd zal worden met D2C-verkoop voor een aantal nieuw type auto's of merken, primair voor modellen waarvoor al (langer) een agentschap is geoperationaliseerd

2 Uitrol

- Nadat lokale experimenten succesvol zijn afgerond, zal uitrol waarschijnlijk per type auto lopen (in plaats van per land) doordat het D2C-verkoopmodel een (veel) gestandaardiseerd(er) productgamma vereist. Immers, de consument moet in dit model zelf de voertuigconfiguratie doen
- Het toevoegen van nieuwe automodellen lijkt vanwege schaalbaarheid online- bestelplatform en achterliggende logistieke operatie (zodra deze staat) relatief eenvoudig te kunnen
- Zodra franchise is afgelopen (omgezet naar agentschap) kan D2C worden gestart

3 Volledige operationalisatie

- Uiteindelijk lijkt het heel waarschijnlijk dat vrijwel alle OEM's een gecombineerd agentschap- en D2C-verkoopmodel gaan voeren op Europees niveau (en potentieel zelfs op globaal niveau)

Bron: Interview feedback, KPMG analyse.

2.3c

De D2C over-the-air modellen en mobiliteitsabbonnementen worden al een aantal jaar actief ontwikkeld en in toenemende mate geïntroduceerd door verschillende OEM's. Het belangrijkste doel hierbij is om een continue inkomstenstroom te genereren en een centrale positie in het ecosysteem in te nemen.

Conceptueel overzicht geselecteerde business en distributiemodellen, inclusief indicatieve fasering

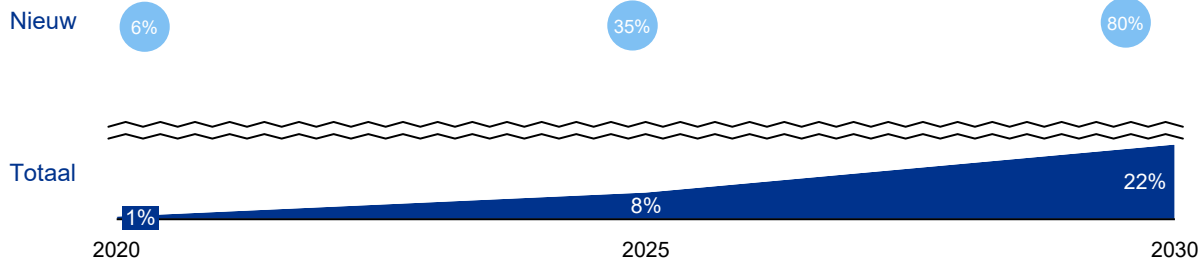
HEDEN

1-3 JAAR

3-6 JAAR

10 JAAR

Overzicht aandeel totale wagenpark en nieuwe auto's met over-the-air technologie %, 2020-2030



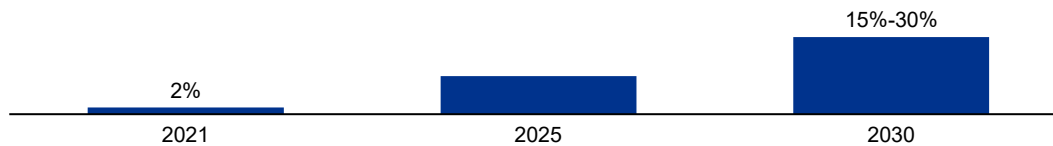
Huidige situatie

Belangrijk voor uitvoeren van D2C OTA modellen voor OEM's is het hebben van de klant- en autogegevens, inclusief factuuradres, welke meer toegankelijk zijn onder een agentschap en D2C-verkoopmodel

D2C over-the-air upgrades & updates

- 1 Uitrol van OTA upgrades en updates is reeds begonnen en zal aankomende jaren gestaag toenemen door vernieuwing van wagenpark
- 2 Omtrent de grootte van het deel van de omzet gerelateerd aan mobiliteitsabbonnementen heerst nog veel onzekerheid, echter zal dit desalniettemin een substantiële rol spelen in de toekomst

Aandeel omzet autofabrikanten gerelateerd aan mobiliteitsabbonnementen, %, 2021-2030



Mobiliteitsabbonnementen

Bron: Interview feedback, BOVAG, McKinsey, BCG, Interview feedback, KPMG analyse.

2.4a

Volkswagen, Stellantis, BMW, Daimler en Geely zijn bezig met het agentschapmodel en DC2-autoverkoop, waarschijnlijk omdat ze voldoende financiële ruimte hebben om de benodigde investeringen te doen in digitale platformen en werkkapitaal en het streven om de winstgevendheid te verhogen voor verdere uitrol van EV. Tesla, BMW, Volkswagen en Geely lijken het best gepositioneerd voor nieuwe opbrengst verhogende modellen en zijn hier al mee bezig. Een (genoemde) verklaring hiervoor is dat schuld-EBITDA-verhouding van deze OEM's de ruimte biedt om voldoende financiële middelen aan te trekken om te kunnen starten met deze modellen.

Observaties van automerken per geselecteerd bedrijfsmodel

OEM's	Omni-channel				MaaS		Over-the-air (OTA)				
	D2C-autoverkoop		Agentschap		Mobiliteitsabonnement		D2C OTA updates		D2C OTA upgrades		
	Observaties	Conclusie	Observaties	Conclusie	Observaties	Conclusie	Observaties	Conclusie	Observaties	Conclusie	
Marktaandeel jan t/m sep 2021, %											
Volkswagen Group	22.0%	~	JA, aannemelijk	~	JA, aannemelijk	~	JA, mogelijk aannemelijk	✓	JA, aannemelijk	~	JA, mogelijk aannemelijk
Stellantis	15.9%	~	JA, aannemelijk	~	JA, aannemelijk	~	JA, mogelijk aannemelijk	~	JA, mogelijk aannemelijk	~	JA, mogelijk aannemelijk
Hyundai Motor Group	12.6%	✗	Mogelijk, maar niet op korte termijn	✗	Mogelijk, maar niet op korte termijn	~	NEE, (nu) niet aannemelijk	~	Mogelijk, maar niet op korte termijn	~	Mogelijk, maar niet op korte termijn
BMW Group	8.2%	~	JA, aannemelijk	~	JA, aannemelijk	~	Mogelijk, maar niet op korte termijn	✓	JA, aannemelijk	✓	JA, aannemelijk
Renault-Nissan-Mitsubishi	8.1%	✗	Mogelijk, maar niet op korte termijn	✗	Mogelijk, maar niet op korte termijn	✗	NEE, (nu) niet aannemelijk	~	Mogelijk, maar niet op korte termijn	~	Mogelijk, maar niet op korte termijn
Toyota Motor Corporation	7.3%	~	NEE, (nu) niet aannemelijk	✗	NEE, (nu) niet aannemelijk	✗	Mogelijk, maar niet op korte termijn	~	Mogelijk, maar niet op korte termijn	~	Mogelijk, maar niet op korte termijn
Ford Motor Company	5.7%	~	NEE, (nu) niet aannemelijk	~	NEE, (nu) niet aannemelijk	~	NEE, (nu) niet aannemelijk	~	NEE, (nu) niet aannemelijk	✗	NEE, (nu) niet aannemelijk
Zhejiang Geely Holding Group	5.0%	~	JA, aannemelijk	✓	JA, aannemelijk	✓	JA, aannemelijk	~	JA, mogelijk aannemelijk	✗	JA, mogelijk aannemelijk
Daimler	4.2%	~	JA, mogelijk aannemelijk	~	JA, mogelijk aannemelijk	✗	Mogelijk, maar niet op korte termijn	✓	Mogelijk, maar niet op korte termijn	✓	JA, mogelijk aannemelijk
Mazda Motor Corporation	2.4%	✗	NEE, (nu) niet aannemelijk	✗	NEE, (nu) niet aannemelijk	✗	NEE, (nu) niet aannemelijk	✗	NEE, (nu) niet aannemelijk	✗	NEE, (nu) niet aannemelijk
Tesla Motors	0.8%	✓	JA	✗	NEE	✗	NEE, (nu) niet aannemelijk	✓	JA	✓	JA

Legenda: Score marktobservaties: ✓ Huidige aanwezigheid van model in Nederland, ~ Marktobservaties wijzen erop dat de OEM model wil gaan uitrollen in de toekomst c.q. een pilot is gestart in het buitenland, ✗ Concrete aanwijzingen lijken op dit moment afwezig
 Score (financiële) analyse: ■ Lijkt waarschijnlijk dat de OEM dit model gaat voeren ■ Lijkt niet onwaarschijnlijk dat de OEM dit model zal voeren ■ Lijkt onwaarschijnlijk dat de OEM dit model gaat voeren ■ Niet van toepassing.

Bron: Interview feedback, KPMG analyse.

2.4b

Premiummerken lijken voorop te lopen met D2C-OTA-onderhoud en -opties. Vooral Europese (OEM) merken lijken bezig met aanpassingen van het verkoopkanaal terwijl Aziatische merken daar minder op gefocust zijn. Potentiële redenen volgens interview feedback zijn dat Aziatische OEM's het klantcontact zien als verantwoordelijkheid van de lokale partners en niet van de OEM. Daarnaast wordt aangegeven dat de Nederlandse (en Europese) markt minder relevant is met betrekking tot verkoopaantallen en dat ze derhalve een meer afwachtende en conservatieve strategie nastreven.

Observaties van automerken per geselecteerd bedrijfsmodel

Onderbouwende analyses staan in de sectie 'Positionering OEM's' van dit rapport

Automerken	Marktaandeel jan t/m sep 2021, %	Omni-channel verkoop		MaaS	Over-the-air (OTA)	
		D2C-autoverkoop	Agentschap	Mobiliteitsabonnement	D2C OTA updates	D2C OTA upgrades
Kia	9.3%	*	~	~	*	~
Volkswagen ^(a)	9.1%	*	~	~	~	✓
Toyota	7.3%	~	*	~	*	~
Skoda ^(a)	6.6%	*	~	~	~	✓
Peugeot	6.5%	~	~	~	~	~
BMW	6.3%	*	~	✓	~	✓
Ford	5.7%	~	~	*	*	~
Volvo	5.0%	~	✓	*	~	~
Opel	4.9%	~	~	~	~	~
Renault	4.8%	~	*	~	*	~
Mercedes-Benz	4.2%	~	*	✓	✓	✓
Audi ^(a)	3.6%	*	~	✓	✓	✓
Hyundai	3.3%	*	*	*	*	~
Citroen	3.1%	~	~	~	~	~
SEAT ^(a)	2.7%	~	~	~	~	✓
Mazda	2.4%	*	*	*	*	~
Nissan	2.1%	*	*	*	*	~
MINI	1.9%	*	~	~	~	~
Fiat	1.4%	~	~	~	~	~
Mitsubishi	1.2%	*	*	*	*	~
Tesla	0.8%	✓	*	✓	*	✓

Legenda: Score OEM op basis van modellen: ✓ Huidige aanwezigheid van model in Nederland, ~ Marktobservaties wijzen erop dat de OEM model wil gaan uitrollen in de toekomst respectievelijk een pilot is gestart in het buitenland, * Concrete aanwijzingen lijken op dit moment afwezig

Noot: (a) Uitrol van Volkswagen basis-softwareplatform waar de andere merken gebruik van kunnen maken voor eigen eindplatform

Bron: Interview feedback, KPMG analyse.

2.4c

Op korte termijn zullen een aantal Europese OEM's starten met de uitrol van D2C-autoverkoop en -agentschap gegeven hun relatief sterke positie op het gebied van EV, het hebben van een eigen financial services organisatie en hun hogere winstgevendheid en betere schuld/EBITDA ratio.

Verwachting ontwikkeling nieuwe business en distributiemodellen op basis van scoringscriteria

Onderbouwende analyses staan in de sectie 'Positionering OEM's' van dit rapport

OEM's	Omni-channel verkoop		MaaS	Over-the-air (OTA)		Observaties
	D2C-autoverkoop	Agentschap	Mobiliteits-abonnement	D2C OTA updates	D2C OTA upgrades	
Volkswagen Group	■	■	■	■	■	Volkswagen lijkt goed gepositioneerd op financieel vlak en op het gebied van EV. Hierdoor is het waarschijnlijk dat Volkswagen alle geselecteerde nieuwe business en distributiemodellen uit gaat rollen
Stellantis	■	■	■	■	■	Stellantis heeft een relatief hoge winstgevendheid, afdoende financiële ruimte voor nieuwe investeringen en relatief hoge EV-verkoop. Derhalve lijkt het waarschijnlijk dat zij gaan inzetten op alle geselecteerde modellen
Hyundai Motor Group	■	■	■	■	■	Winstgevendheid is relatief laag en financiële ruimte voor aantrekken van kapitaal lijkt beperkt, mede dankzij gebrek aan eigen financial services
BMW Group	■	■	■	■	■	BMW heeft een sterke winstgevendheid en financiële positie met een relatief goede EV-positie. Derhalve oogt het waarschijnlijk dat zij agentschap, D2C-verkoop en OTA modellen gaan voeren
Renault-Nissan-Mitsubishi	■	■	■	■	■	Winstgevendheid van Renault-Nissan-Mitsubishi is relatief laag, echter beschikt het wel over eigen financial services. Zodoende is de verwachting dat het eerst zal inzetten op D2C- autoverkoop en agentschap
Toyota Motor Corporation	■	■	■	■	■	Toyota heeft een relatief gunstige financiële positie, echter scoort Toyota minder op het aandeel EV in nieuwverkop en haar EV-portfolio. Gezien dit beeld is de verwachting dat het eerst zal inzetten op opbrengst verhogende business en distributiemodellen als mobiliteitsabonnementen en OTA
Ford Motor Company	■	■	■	■	■	Gelimiteerde winstgevendheid en ongunstige financiële positie gecombineerd met beperkte EV verkopen maken dat het onwaarschijnlijk (maar niet ondenkbaar) is dat Ford op korte termijn de nieuwe business en distributiemodellen zal ontwikkelen
Zhejiang Geely Holding Group	■	■	■	■	■	Geely lijkt goed gepositioneerd op financieel vlak en op het gebied van EV. Hierdoor is het waarschijnlijk dat het de geselecteerde nieuwe business en distributiemodellen gaat uitrollen
Daimler	■	■	■	■	■	Geen eenduidige verwachting van de ontwikkeling van toekomstige business en distributiemodellen op basis van de huidige positionering van Daimler, echter ook geen grote versperringen opgemerkt
Mazda Motor Corporation	■	■	■	■	■	Gelimiteerde winstgevendheid en ongunstige financiële positie gecombineerd met beperkte EV- verkopen maken dat het onwaarschijnlijk is dat Mazda op korte termijn nieuwe business en distributiemodellen zal ontwikkelen
Tesla Motors	■	■	■	■	■	Tesla is buitenbeschouwing gelaten omdat het geen franchise model heeft (gehad)

Legenda: Score (financiële) analyse: ■ Lijkt waarschijnlijk dat de OEM dit model gaat voeren ■ Lijkt niet onwaarschijnlijk dat de OEM dit model zal voeren ■ Lijkt onwaarschijnlijk dat de OEM dit model gaat voeren ■ Niet van toepassing.

Bron: Interview feedback, KPMG analyse.

2.4d

Ontwikkelingssnelheid van nieuwe business en distributiemodellen wordt beïnvloed door huidige positionering van OEM's. Hierbij speelt de winstgevendheid en de financiële positie van een OEM een belangrijke rol aangezien invoer van nieuwe business en distributiemodellen (hoge) investeringen vereist. Het hebben van een eigen financiële services tak is hierbij voordelig voor uitvoer van D2C-verkoop en -agentschap. Het aandeel van EV in de productie en nieuw verkopen van OEM's drijft enerzijds de urgentie tot het doorvoeren van wijzigingen in verkoopkanaal en anderzijds de mogelijkheid tot het uitrollen van D2C-OTA-modellen.

Overzicht criteria en de implicatie van scores

Onderbouwende analyses staan in de sectie 'Positionering OEM's' van dit rapport

Criteria	Uitleg criteria	Uitleg implicatie score op uitrol/ontwikkeling van geselecteerde business en distributiemodellen	
		Laag	Hoog
Aandeel EV in nieuw verkopen en EV-portfolio	<ul style="list-style-type: none"> Het aandeel EV in nieuwverkopen dient als een indicatie voor ontwikkeling van EV door OEM's Diepte en breedte van EV-portfolio geeft weer in hoeverre de gevoerde EV-modellen toegankelijk zijn voor verschillende type consumenten 	<ul style="list-style-type: none"> Een lage score op EV lijkt te impliceren dat het gemakkelijker is voor de OEM om aan het bestaande distributiemodel vast te houden Lage score EV suggereert een lager aandeel auto's waarbij OTA modellen kunnen worden gehanteerd 	<ul style="list-style-type: none"> Een hoge EV score impliceert dat er meer urgentie is voor een D2C-verkoopmodel of agentschap om EV's (meer) winstgevend te kunnen verkopen
Financiële services	<ul style="list-style-type: none"> Het hebben van financial services bepaalt (mede) hoeverre een OEM in staat is zelfstandig een toename in werkkapitaal te financieren OEM's met financial services financieren dealers nu vaak ook al (in beperkte mate) 	<ul style="list-style-type: none"> Bij een lage score heeft de autofabrikant geen eigen financiële services-tak (in Europa) of een partnerschap met een derde partij waarmee het minder goed een toename in werkkapitaal kan financieren wat minder mogelijkheden biedt voor D2C-verkoop of een agentschap 	<ul style="list-style-type: none"> Inverse van laag
Schuld-EBITDA	<ul style="list-style-type: none"> De schuld tot EBITDA ratio is een indicatie voor de mogelijkheid tot het aantrekken van nieuw kapitaal voor het doen van benodigde investeringen in potentieel nieuwe business en distributiemodellen 	<ul style="list-style-type: none"> Bij een lage score is er beperkte ruimte om kapitaal aan te trekken voor investeringen in de hiernaast genoemde business en distributiemodellen 	<ul style="list-style-type: none"> Bij een hoge score is er meer ruimte voor het aantrekken van nieuw kapitaal voor grote investeringen die bijvoorbeeld benodigd zijn voor D2C-autoverkoop, agentschap, maar ook mobiliteitsabbonnementen
EBIT (%) 3 jaar gemiddelde	<ul style="list-style-type: none"> Het 3-jaar gemiddelde EBIT-percentages geeft aan in hoeverre de OEM historisch in staat is winst te behalen uit de bedrijfsactiviteiten 	<ul style="list-style-type: none"> Bij een lage winstgevendheid lijkt er weinig ruimte voor continue financiering voor OTA updates en upgrades business en distributiemodellen Daarentegen lijkt er een hoge urgentie te zijn voor business en distributiemodellen als D2C-autoverkoop of agentschap om een kostenreductie te realiseren 	<ul style="list-style-type: none"> Inverse van laag

Bron: KPMG analyse, Interview feedback.

2.4e

Geely, BMW Group en Volkswagen Group lijken goede kaarten in handen te hebben voor nieuwe business en distributiemodellen, op basis van het huidige EV-marktaandeel, de huidige en aangekondigde EV-portfolio, de aanwezigheid van een (eigen) financial services bedrijf en financiële weerbaarheid. Renault-Nissan-Mitsubishi, Mazda en Ford zijn momenteel het minst gunstig gepositioneerd voor de introductie van nieuwe business en distributiemodellen.

Overzicht score met betrekking tot de geschiktheid van de nieuwe business en distributiemodellen

Onderbouwende analyses staan in de sectie 'Positionering OEM's' van dit rapport

OEM	Score	Scoringcriteria				
		Aandeel EV in nieuwverkopen	EV portfolio	Financial services	Schuld-EBITDA-ratio (financieringsruimte)	EBIT %
Zhejiang Geely Holding Group	●	■	■	Dedicated partnership	■	■
BMW Group	●	■	■	■	■	■
Volkswagen Group	●	■	■	■	■	■
Tesla Motors	●	■	■	■	■	■
Stellantis	●	■	■	■	■	■
Daimler Group	●	■	■	■	■	■
Hyundai Motor Group	●	■	■	Dedicated partnership	■	■
Toyota Motor Corporation	●	■	■	■	■	■
Renault-Nissan-Mitsubishi	●	■	■	■	■	■
Mazda Motor Corporation	●	■	■	JV met Toyota	■	■
Ford Motor Company	●	■	■	Dedicated partnership	■	■

Legenda: Score OEM op basis van scoringcriteria: ■ Hoog ■ Medium ■ Laag

Bron: Interview feedback, Strategische rapportage, KPMG analyse.

3.1

De value pockets van autobedrijven voor de verkoop van nieuwe auto's wordt het sterkst beïnvloed door de ontwikkeling van de nieuwe business en distributiemodellen. Voor de meeste business en distributiemodellen is de impact beperkt tot een aantal value pockets van autobedrijven, echter agentschap kan mogelijk ook de verkoop van occasions van autobedrijven substantieel raken, afhankelijk van de uiteindelijk invulling door OEM's met betrekking tot inruilmogelijkheden.

Overzicht van de verschillende nieuwe business en distributiemodellen en impact op de op value pockets van autobedrijven

In dit rapport is primair gekeken naar de ontwikkelingen bij OEM's en de impact die dat heeft op autobedrijven in Nederland. Andere actoren zoals leasemaatschappijen hebben ook invloed op de value pockets van autobedrijven, maar zijn in deze analyse buiten beschouwing gehouden.

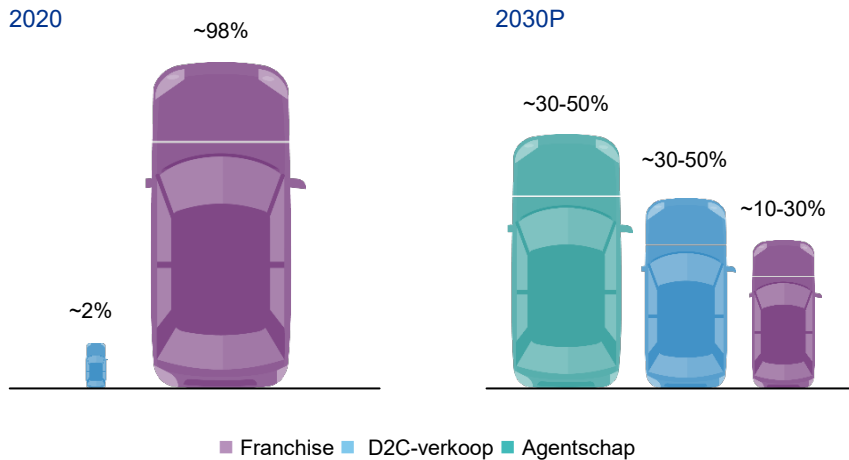
Nieuwe bedrijfsmodellen		Verkoop nieuwe auto	Verkoop occasions	Onderhoud & reparatie	Onderdelen	Lease	Totaal	Toelichting
Mate van haalbaarheid	Mobiliteits-abonnement						●	Mobiliteitsabonnementen raakt vooral leasing door overlap in type gebruiker, impact op verdere verdien capaciteit van autobedrijven beperkt
	Agentschap						●	Agentschap heeft een grote impact op het verdienmodel voor verkoop, waarbij impact op verdien capaciteit met betrekking tot occasions afhankelijk is van de uiteindelijk invulling van inruilmogelijkheden
	D2C OTA software-updates t.b.v. onderhoud						●	D2C over-the-air updates kan wanneer een groot deel van het wagenpark uit EV's bestaat een grote negatieve impact hebben op de aftersalesmarkt door vermindering van onderhoudsbehoeftes
	D2C OTA t.b.v. product-upgrades / -opties						●	Op termijn kan uitrol van D2C over-the-air upgrades verdien capaciteit op verkoop en additionele opties substantieel verkleinen
	D2C-autoverkoop						●	Impact van D2C-autoverkoop heeft met name betrekking op de verkoop van nieuwe auto's, occasions en lease door de (potentiële) concurrentie met de autofabrikant op dit gebied
Grootte als % van winstgevendheid		~5%	~30%	~45%	~20%	~5%	100%	

Legenda: Niveau van impact: ■ Positief hoog ■ Positief gemiddeld ■ Positief laag ■ Negatief laag ■ Negatief gemiddeld ■ Negatief hoog
 Niveau van impact op totaalniveau: ● Hoog ○ Laag
 Bron: KPMG analyse, Interview feedback.

3.2

In 2030 zal waarschijnlijk minder dan een derde van de verkopen via franchisers lopen waarbij de meeste OEM's vermoedelijk een omni-channel strategie zullen hanteren. De verkoop van nieuwe auto's wordt gedaan door agenten en via het online D2C-kanaal. De precieze onderlinge verdeling blijft sterk afhankelijk van de uiteindelijke keuzes van de grootste OEM's.

Indicatief overzicht van distributie van personenauto's in Nederland, 2020-2030P



Toelichting

Het voeren van een agentschapsmodel lijkt binnen een merk moeilijk naast een franchisemodel te gaan gezien onderlinge belangenverstremming. Een combinatie van agentschap en direct sales lijkt (meer) haalbaar en kunnen elkaar versterken. Uiteindelijke verhouding van aantal OEM's met agentschap versus franchise is sterk afhankelijk van individuele keuzes OEM's. Dit aangezien het niet kan worden uitgesloten dat een aantal meer conservatieve (Aziatische) OEM's nog (langer) zullen vasthouden aan franchise model. Daarnaast kan het voeren van een agentschap in specifiek land lastig zijn wanneer in de aangrenzende landen nog gewerkt wordt met een franchise model

Noot: (a) Op basis van nieuw afgesloten contracten.
Bron: RDC, Decisio, Interview feedback, KPMG analyse.

3.3

De verdien capaciteit van merkgebonden dealers wordt op (korte) termijn het meest geraakt, gevolgd door universele autobedrijven, aangezien de uitrol van nieuwe modellen veelal het meeste impact heeft op de verkoop van nieuwe auto's. D2C over-the-air software-updates t.b.v. onderhoud heeft (op de lange termijn) een grote impact doordat dit op termijn de verdiensten uit onderhoud en reparaties doet afnemen (vooral bij EV's), wat de belangrijkste value pocket is voor autobedrijven. Daarnaast zetten vrijwel alle autofabrikanten hierop in.

Toekomstige impact nieuwe business en distributiemodellen per type autobedrijf

Onderbouwende analyses staan in de sectie 'Autobedrijven' van dit rapport

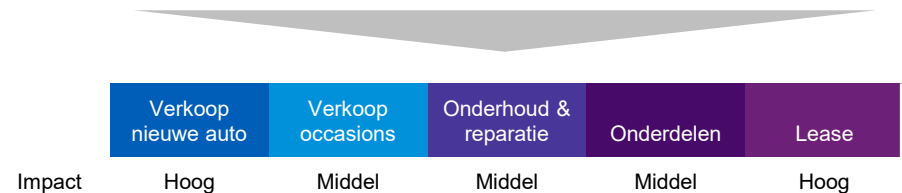
Nieuwe business en distributiemodellen	Type autobedrijven		
	Merkgebonden dealers	Universeel autobedrijf	Fast fitters
Mobiliteits-abonnement	●	●	●
Agentschap	● ^A	●	●
D2C over-the-air software-updates t.b.v. onderhoud	● ^B	●	●
D2C over-the-air t.b.v. product-upgrades / -opties	●	●	●
D2C-autoverkoop	● ^A	●	●
Totaal	●	●	●

Legenda: Kleuren zijn weergave van mate van impact: ● Hoge impact ● Medium impact ● Gelimiteerde impact.

Bron: Interview feedback, KPMG analyse.

Door een toegenomen noodzaak voor nieuwe bedrijfsmodellen door OEM's vindt er een verschraving plaats op alle value pockets van autobedrijven

- De introductie van agentuur en een verschuiving van indirect naar directe verkoop van auto's heeft een grote impact op het verdienmodel voor de **verkoop van nieuwe auto's en lease**. ^A
- De impact op de verkoop van **occasions** is nog onzeker is door onduidelijkheid rol OEM's.
- D2C nieuwe producten en diensten, mobiliteitsabonnement (onderbrengen aftersales bij andere derde partijen, bijv. banden) en OTA leidt tot een verschraving van de **aftersales** value pockets. ^B

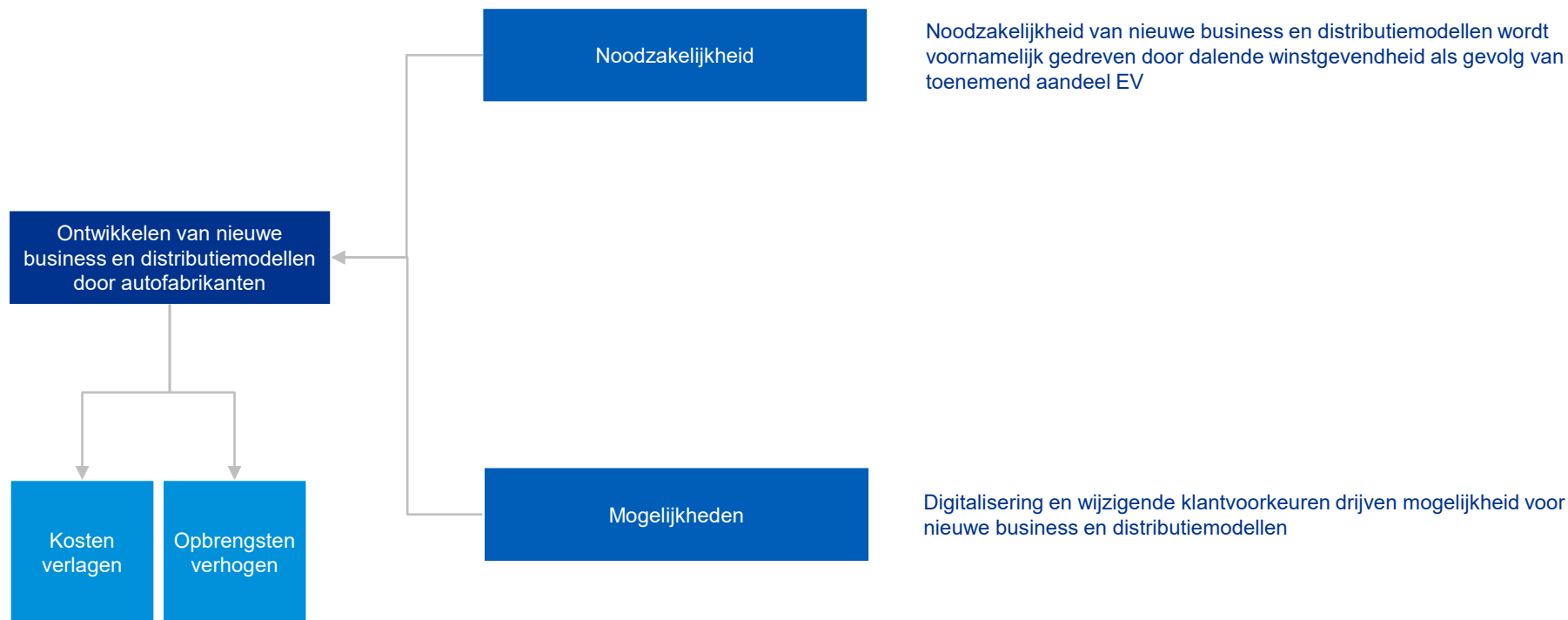


Ondersteunende analyses

Drijfveren voor de
ontwikkeling van
nieuwe business en
distributiemodellen

Het ontstaan van nieuwe business en distributiemodellen komt voort uit de noodzakelijkheid van autofabrikanten om huidige model te veranderen

Overzicht van drijfveren voor het ontwikkelen van nieuwe business en distributiemodellen



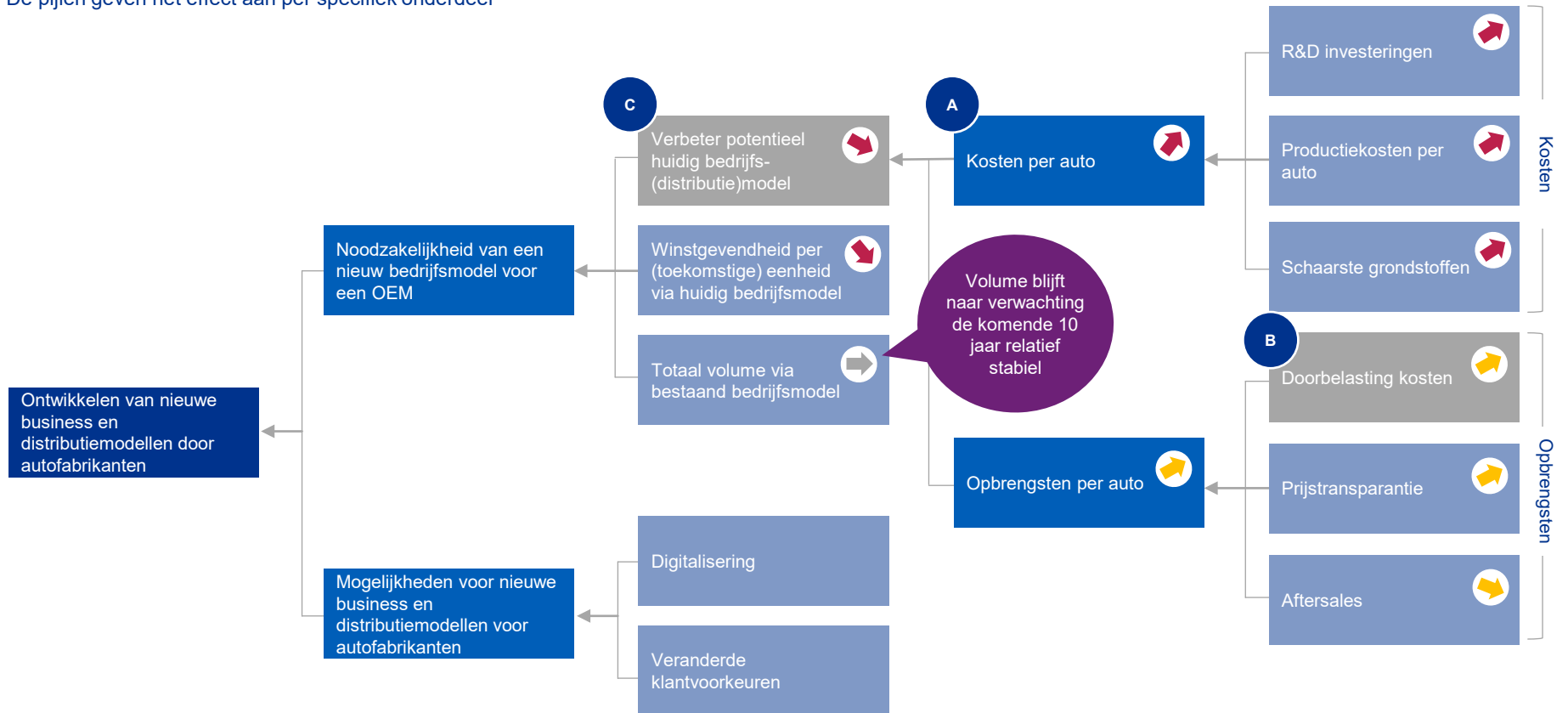
Deze nieuwe business en distributiemodellen kunnen enerzijds de kosten verlagen of anderzijds de opbrengsten van autofabrikanten verhogen

Noodzakelijkheid van
nieuwe business en
distributiemodellen

Noodzakelijkheid van nieuwe business en distributiemodellen wordt voornamelijk gedreven door dalende winstgevendheid als gevolg van toenemend aandeel EV

Drijfveren voor het ontwikkelen van nieuwe business en distributiemodellen

De pijlen geven het effect aan per specifiek onderdeel

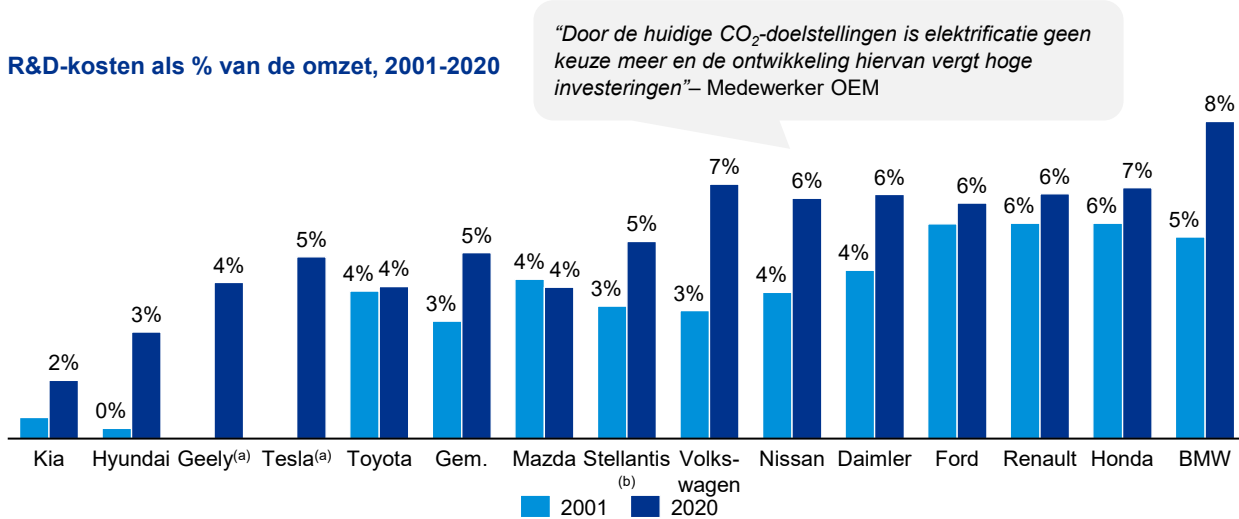


Legenda: Effect op het huidige bedrijfsmodel: Neutraal Beperkte negatieve impact Sterke negatieve impact.

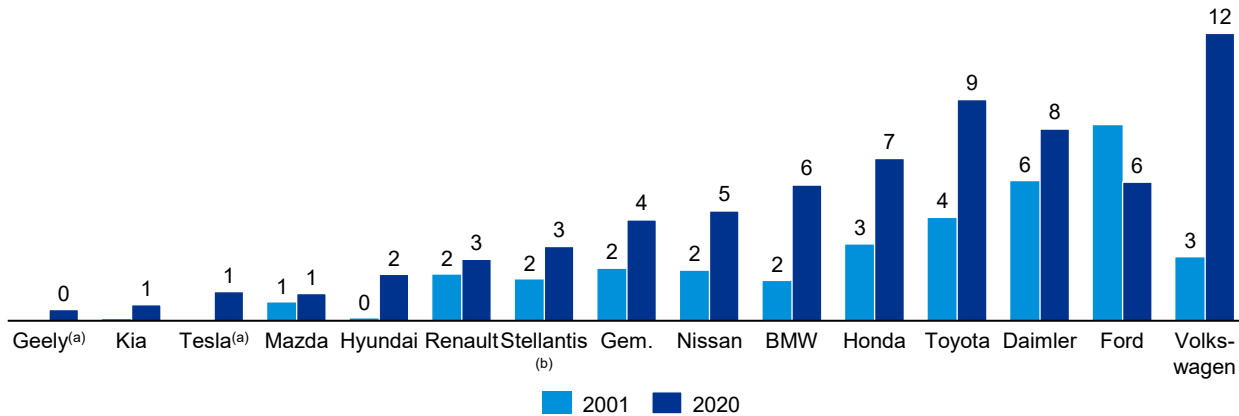
Bron: KPMG analyse, interview feedback.

Ontwikkeling van EV's vraagt (vooraf) om hoge investeringen voor OEM's

R&D-kosten als % van de omzet, 2001-2020



R&D-kosten per jaar 2001-2020, €miljard



Noot: (a) Geen observaties in 2001, (b) In 2001 was Stellantis nog PSA.
Bron: Jaarverslagen, bedrijven websites, Interview feedback, KPMG analyse.

Hyundai Motor to invest \$40 billion in R&D future tech for 5 years

“Over a six-year period from 2020 through 2025, the company will invest a total of KRW 61.1 trillion, or roughly KRW 10 trillion per year, in R&D and future core technologies to smooth its transition into a Smart Mobility Solution Provider. Approximately KRW 20 trillion will be dedicated to **future technologies including electrification, autonomous driving, AI, robotics, PAV, and new energy area.**” – Hyundai News, 4 december 2019

Autofabrikanten spenderen miljarden aan EV-investeringen

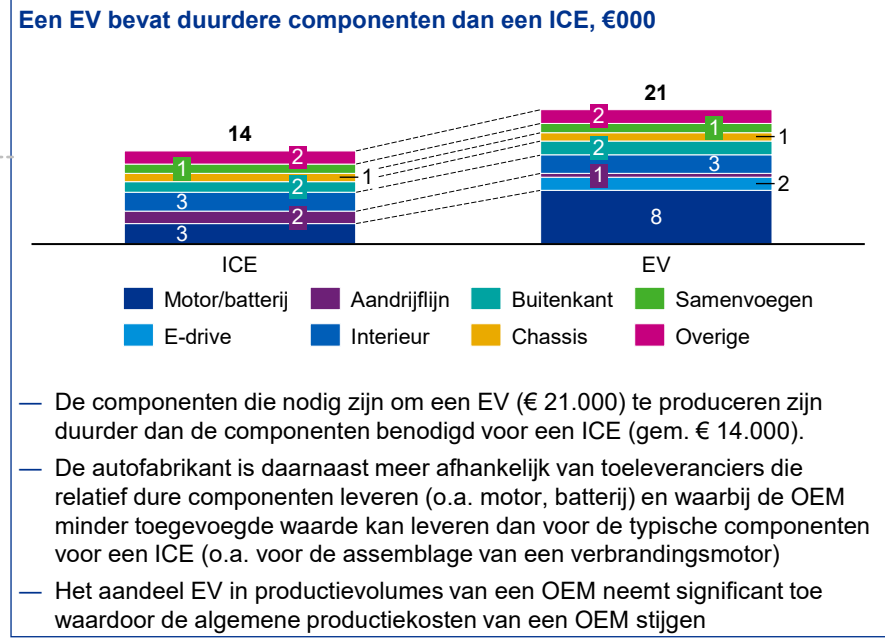
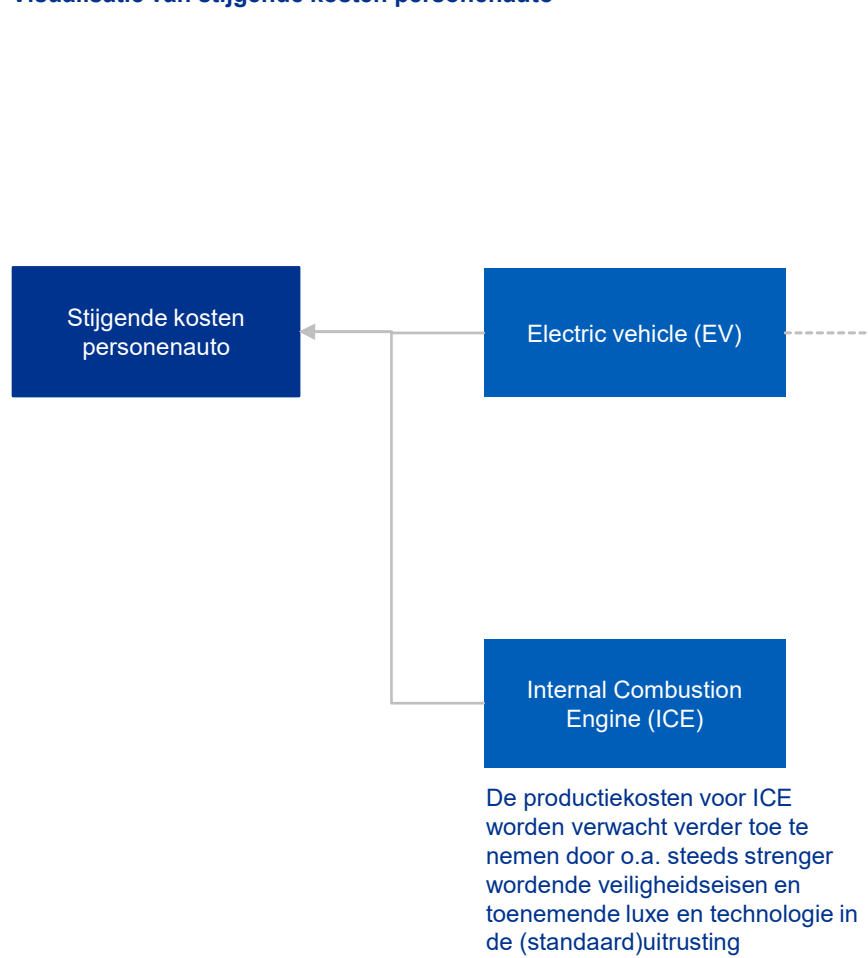
Automotive Management, 11 november 2021

Volkswagen raises R&D spend to \$100 billion

“The German automotive group just raised its spending on electric car technology to €60 billion by 2024. It confirmed it would deliver 75 electric cars and variants, plus another 60 plug-in hybrid models over the next five years.” – Car sales, 18 november 2019

De productiekosten van auto's voor OEM's nemen voornamelijk toe door de hogere kostprijs van EV's en grotere afhankelijkheid van leveranciers

Visualisatie van stijgende kosten personenauto



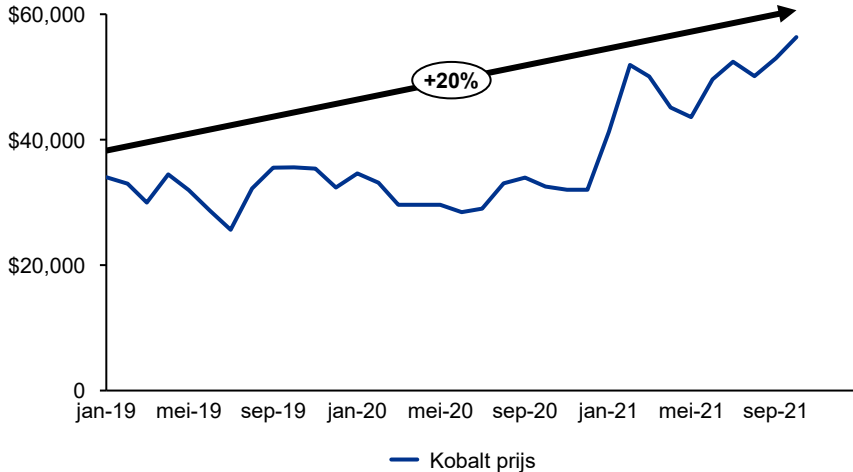
Het productieproces voor EV's vergt minder arbeid, maar de impact daarvan op de kosten van het productieproces is nog onduidelijk

- Verschillende fabrikanten, waaronder Volkswagen en Mercedes-Benz hebben in 2021 aangekondigd het aantal arbeidsplaatsen terug te brengen als gevolg van de uitfasering van de verbrandingsmotor en de overgang naar elektrische aandrijflijnen
- Verschillende autofabrikanten bouwen de EV's inmiddels op productielijnen tussen de reguliere ICE-modellen en hebben daarvoor de noodzakelijke aanpassingen in de processen gedaan. Omdat de productie van beide aandrijflijnen nu nog door elkaar heen plaatsvindt is de uiteindelijke impact op de kosten van het productieproces nog niet goed inzichtelijk

Bron: Bloomberg, Olivier Wyman, Volkswagen, Daimler, KPMG analyse, Interview feedback.

Tekort aan grondstoffen stuwt (structureel hogere) productiekosten en dient tevens als katalysator naar een meer vraaggerichte waardeketen

Ontwikkeling prijs Kobalt, 2019-2021



Het grote tekort aan microchips en grondstoffen zorgt voor hoge prijzen en 'dwingt' autofabrikanten tot het aanpassen van hun verkoopstrategie van push naar pull

- De schaarste aan grondstoffen en computerchips drijft de kosten voor de productieauto's op
- Aangezien autofabrikanten willen voldoen aan de marktvraag en door de tekorten geen grote voorraden willen en kunnen aanhouden zijn ze genoodzaakt hun strategie aan te passen
- Voorheen werkten autofabrikanten met een voorraad model (made-to-stock), echter worden ze in de huidige markt 'gedwongen' om dit om te zetten naar een meer vraaggericht model



“Door de hoge prijs van grondstoffen en het tekort aan chips kunnen we niet meer grote voorraden auto's maken zonder dat we weten of deze verkocht gaan worden. Hierdoor werken we op het moment meer op basis van made-to-order in plaats van made-to-stock” – OEM-medewerker

Interview feedback

Publicaties over EV-onderhoud in vergelijking tot ICE

Steeds meer wordt duidelijk hoe groot het chiptekort is voor de auto-industrie
nrc 3 augustus 2021

Na het aandeel Tesla schieten ook de grondstofprijzen voor batterijen omhoog
fd. 19 maart 2021
het financieele dagbuid

Chiptekort schaadt auto-industrie langer en ernstiger dan Corona
Auto Week 3 augustus 2021

Tekort aan computerchips steeds groter probleem voor auto-industrie
de Volkskrant 23 augustus 2021
100 jaar

Bron: Investing, KPMG analyse, Interview feedback.

Prijstransparantie als gevolg van onlineplatforms zorgt voor beter geïnformeerde klanten en zet druk op de autoprijzen die dealers kunnen hanteren

Voorbeelden aanbod vergelijkingssites auto's, 2021

Nieuwe auto's	<p>Eigen websites automerken</p> <p><i>Niet volledig</i></p>
Beide	
Occasion	

Bron: Jaarverslagen, bedrijven websites, Interview feedback.

Het brede aanbod van vergelijkingssites voor zowel nieuwe auto's als occasions zorgt voor meer transparantie op het gebied van autoprijzen wat zorgt voor een stijgende druk op de winstgevendheid van de dealers (en de OEM's)

- Het aanbod van vergelijkingssites is de afgelopen jaren sterk toegenomen; met name voor occasions zijn er veel verschillende websites beschikbaar waar klanten auto's met elkaar kunnen vergelijken
- Een groot deel van de huidige autokopers maakt gebruik van het onlinekanaal voordat ze fysiek een auto gaan kopen en zijn beter geïnformeerd op het moment dat ze de dealer bezoeken
- De toename van de prijstransparantie geeft minder ruimte voor dealers om hogere prijzen te vragen en zorgt voor druk op de prijzen wat uiteindelijk kan doorwerken richting de autofabrikanten

"Door stijgende prijstransparantie blijft er minder onderhandelingsruimte over voor de dealer." – Marktexpert



"Een klant gaat bijna nooit meer ongeïnformeerd naar de dealer en heeft altijd al eerdere research op internet gedaan." – Marktexpert

Geselcteerd interview feedback

Het sterk groeiende aandeel van de EV heeft een negatieve impact op de aftersalesmarkt

Hoeveelheid bewegende onderdelen van een ICE vs. EV in de aandrijflijn



Bewegende onderdelen ICE aandrijflijn

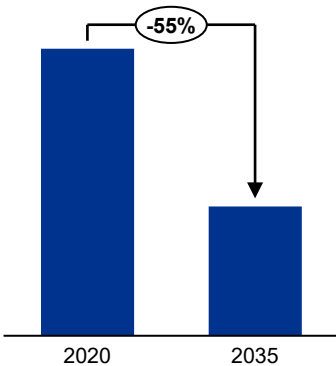
100+



Bewegende onderdelen EV aandrijflijn

4

Verwachte OEM aftersales winstdaling



Verandering EV aftersales t.o.v. ICE			
	Onderhoud	Reparatie	Banden
Prijs	↓	→	→
Volume	→	↓	↑

Legenda: Effect op aftersales: ↑ name → Neutraal ↓ Afname
 Bron: ICDP, Deloitte, MSXI, Interview feedback, KPMG analyse.

OEM's verdienen op dit moment ongeveer 25% van hun omzet aan aftersales. Door de sterke groei van de EV in het wagenpark en de afname van ICE komt dit deel van de omzet onder druk te staan

- Een EV heeft gezien het beperktere aantal onderdelen een stuk minder aftersaleskosten dan een ICE
- De mechanische onderdelen op een EV zijn daarnaast ook niet te vergelijken met onderdelen op een ICE. Dit betekent dat de serviceprocessen in de toekomst moeten veranderen

Publicaties over EV-onderhoud in vergelijking tot ICE

Elektrisch rijden: meer dan milieuwinst

nrc 7 februari 2018

Betekent de opkomst van de elektrische auto het einde voor het garagebedrijf

de Volkskrant 28 februari 2019

Is een elektrische auto echt goedkoper in onderhoud?

AD Algemeen Dagblad 23 januari 2021

Hoe overleven autofabrikanten de verschuiving naar elektrisch rijden?

ROBECO 9 juli 2021

Prepare for impact: E-mobility in the aftersales market

msx International Januari 2020

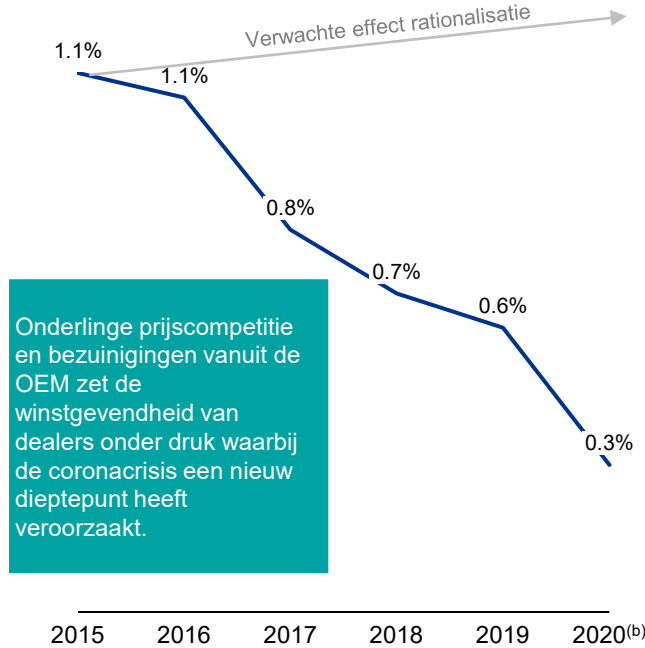
Battery electric vehicles in the aftersales market

Aftersales related revenue is expected to decline by more than half

Deloitte

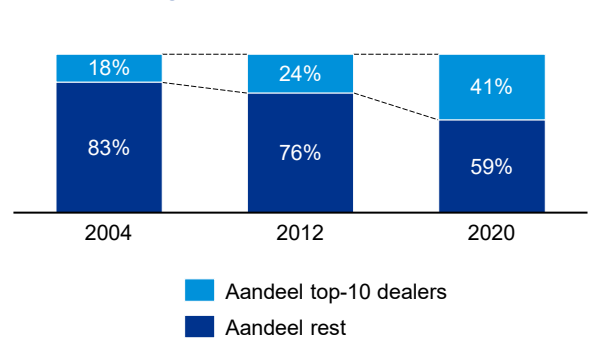
Dalende winstgevendheid dealers wordt niet gekeerd ondanks rationalisatie, derhalve wordt OEM gedwongen tot herzien verkoopkanaal

Winstgevendheid Nederlandse dealers, nettowinst %, 2015-2020



Onderlinge prijscompetitie en bezuinigingen vanuit de OEM zet de winstgevendheid van dealers onder druk waarbij de coronacrisis een nieuw dieptepunt heeft veroorzaakt.

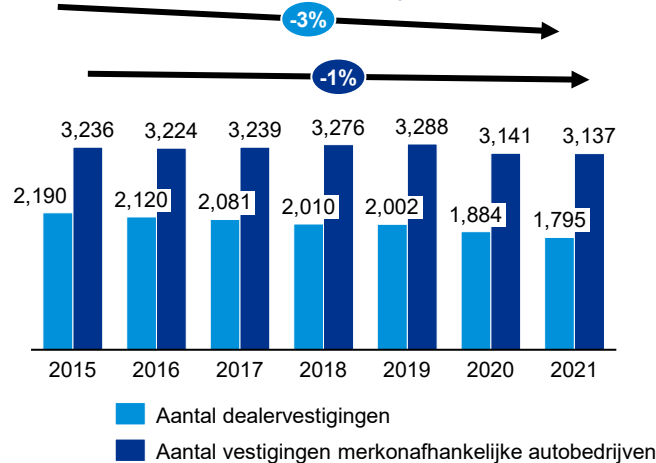
Aandeel van top-10 Nederlandse dealers 2004-2020 t.o.v. de overige dealers, %



Rationalisatie lijkt het probleem van de dalende winstgevendheid van de dealer niet op te lossen. Herzien van het verkoopkanaal lijkt noodzakelijk

- Hoge kosten, minder afname in de werkplaats en prijscompetitie maken dat het huidige dealermodel met moeite stand houdt
- Herziening van het bedrijfsmodel vanuit de OEM naar bijvoorbeeld D2C of een agentschap kan deze kosten verlagen en prijscompetitie verminderen

Aantal Nederlandse autobedrijven, 2015-2021^(a)



Geselecteerde interview feedback

"Het agentmodel biedt de mogelijkheid voor OEM's om kosten te besparen op het dealernetwerk en voor dealers minder prijscompetitie." – CEO OEM

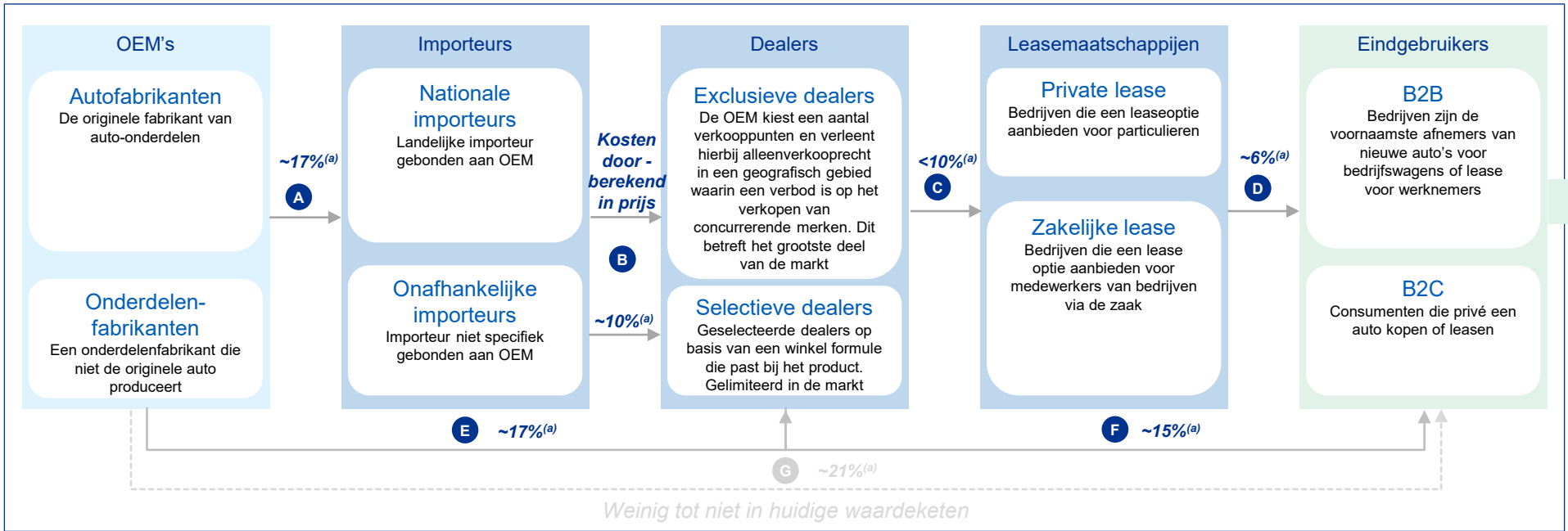
"Prijscompetitie tussen dealers van hetzelfde merk zorgt voor hoge druk op prijzen en leidt tot lage marges bij dealers." – Marktextpert



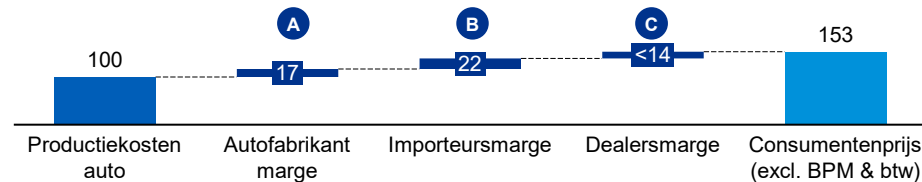
Noot: (a) Op basis van BOVAG-leden (b) Marge exclusief NOW, incl. NOW: 0.87%.
Bron: KPMG analyse, Interview feedback, Aumacon, BOVAG, Rabobank.

Dealers lijken het enige kanaal waar substantieel kosten kunnen worden verlaagd in verkoopproces van nieuwe auto's

Vereenvoudigde waardeketen voor verkoop nieuwe personenauto's en toegevoegde waarde



Rekenvoorbeeld consument die waardeketen doorloopt € (A,B,C)



Legenda: ■ Productie ■ Distributie ■ Eindklant

Noot: (a) geschatte bruto toegevoegde waarde op basis van interview feedback, autoblogs en jaarverslagen.

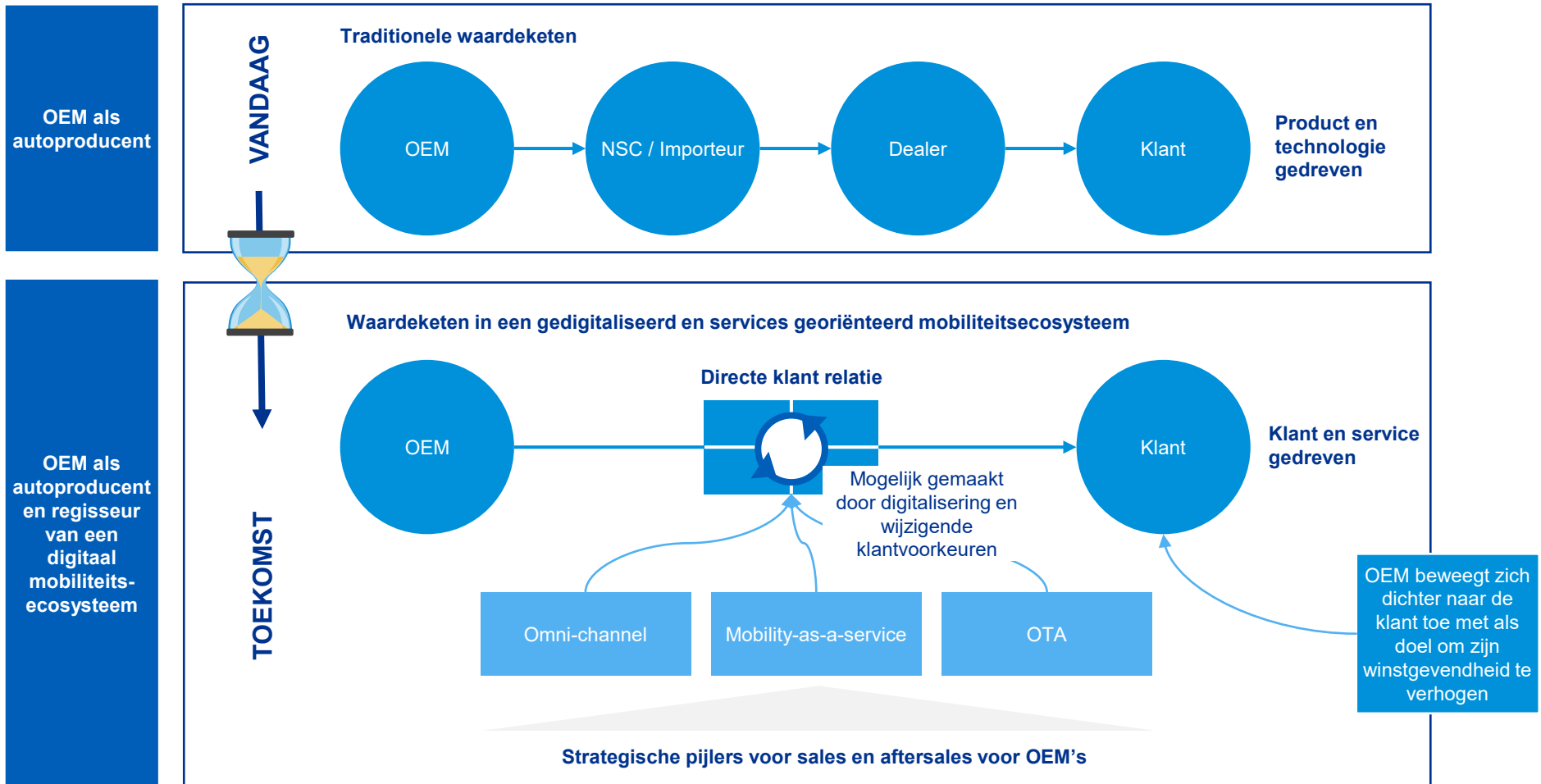
Bron: Autoblog, CBS, Interview feedback, jaarverslagen, KPMG analyse.

B Meerderheid van de autofabrikanten werkt met nationale importeurs (een NSC) of zijn afhankelijk van de onafhankelijke importeurs met een sterke marktpositie. Volgens interviewfeedback is er bij een NSC relatief weinig ruimte voor kostenbesparing gezien de basiskosten voor de operatie altijd gedekt moeten worden, zelfs op beperkte schaal

C Voornaamste focus van autofabrikanten om kosten te rationaliseren in verkoopproces door beperkte verdere mogelijkheden

Mogelijkheden voor
nieuwe business en
distributiemodellen

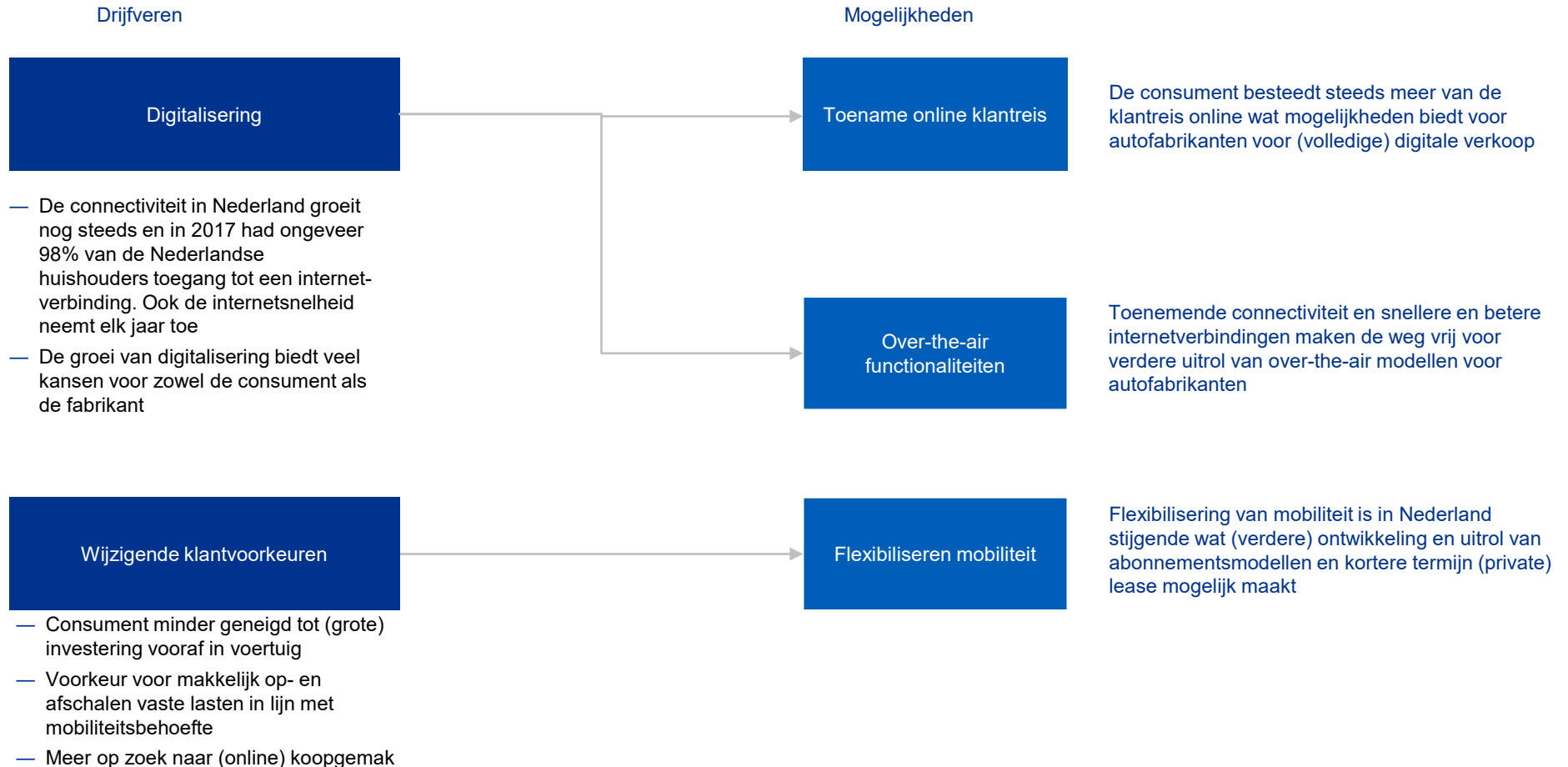
De waardeketen verandert fundamenteel door de uitrol van nieuwe business en distributiemodellen



Bron: Interview feedback, KPMG analyse.

Digitalisering en wijzigende klantvoorkeuren drijven mogelijkheid voor nieuwe business en distributiemodellen

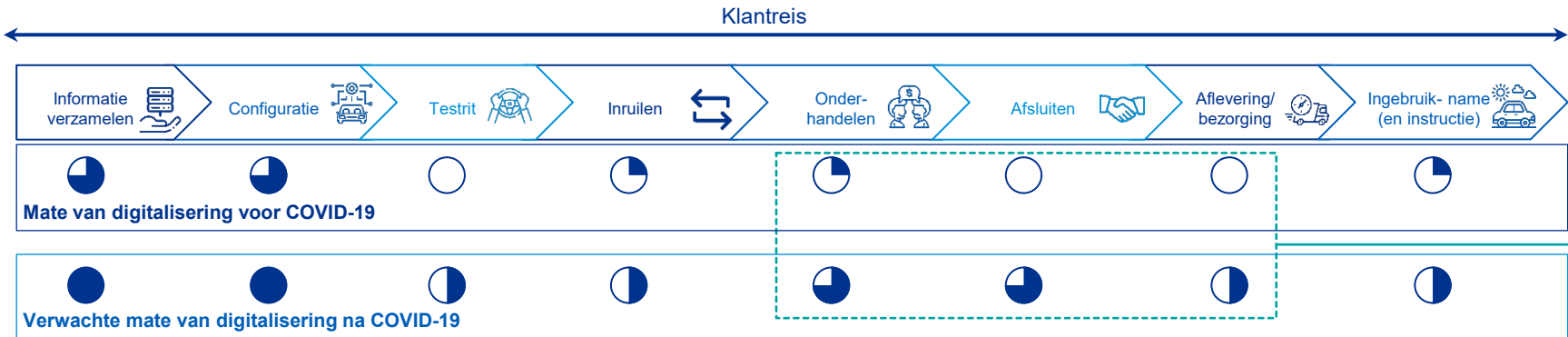
Drijfveren die mogelijkheden bieden voor de voering van nieuwe business en distributiemodellen



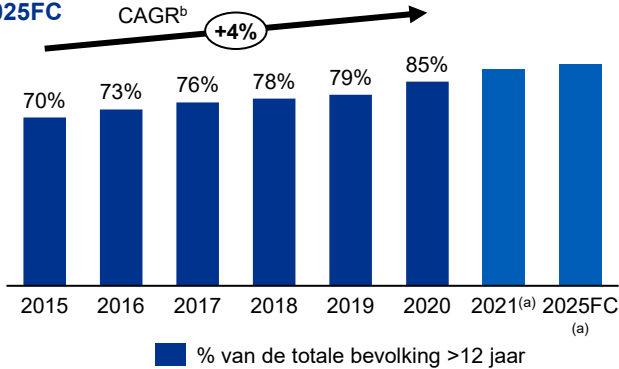
Bron: KPMG analyse, Interview feedback.

De consument besteedt steeds meer van de klantreis online wat mogelijkheden biedt voor autofabrikanten voor (volledige) digitale verkoop

Klantreis bij de aankoop van een nieuwe auto

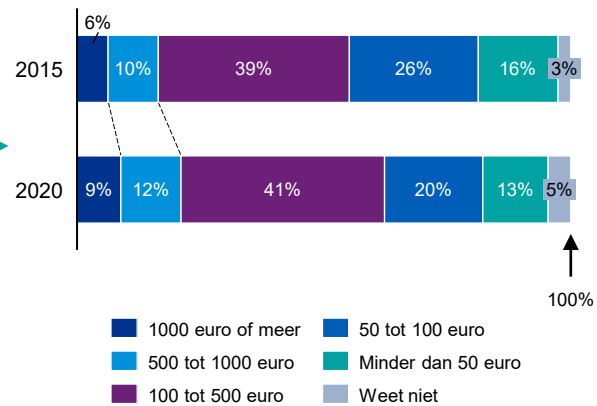


Percentage van de Nederlandse bevolking dat online aankopen doet, 2015-2025FC



Ook duurdere producten worden door de consument steeds vaker online besteld

Aandeel online aankopen per prijscategorie (%), 2015-2020



Grote stappen met betrekking tot digitalisering zijn gemaakt in het maken van een testrit, het onderhandelen, het sluiten van de deal en de bezorging. Klanten kunnen inmiddels online alles regelen.

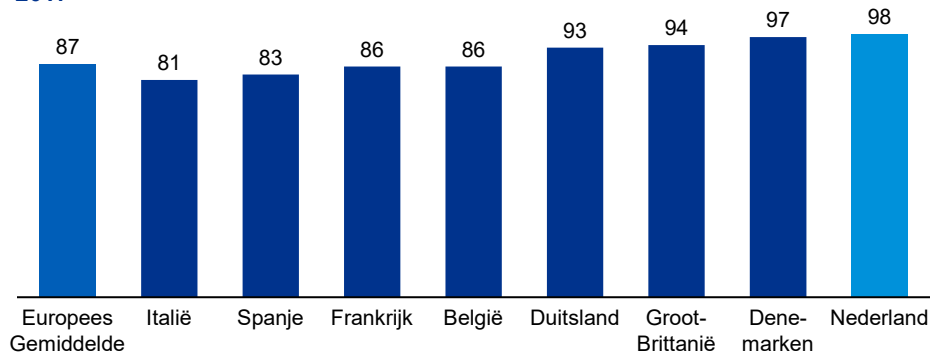
Legenda: Level van digitalisering.

Noot: (a) Geschat op basis van marktobservaties (b) Compound Annual Growth Rate

Bron: CBS, Arthur D Little, Interview feedback, KPMG analyse.

Toenemende connectiviteit en snellere en betere internetverbindingen maken de weg vrij voor verdere uitrol van over-the-air modellen voor autofabrikanten

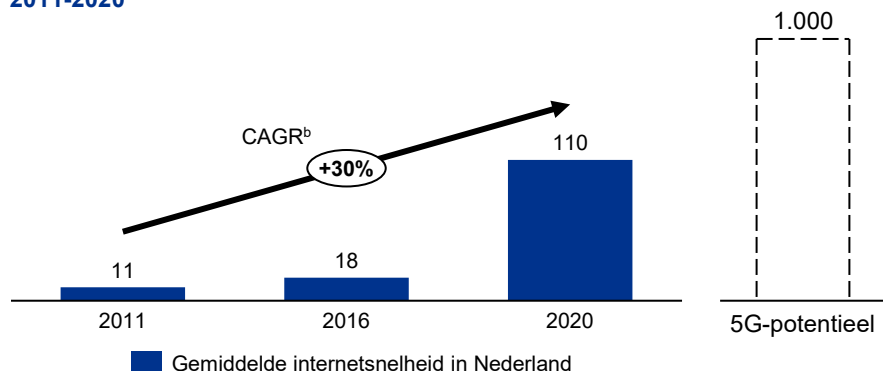
Percentage van de huishoudens die een internetaansluiting hebben in Europa^(a), 2017



Wat betreft digitalisering is Nederland een sterke voorloper. Deze macrotrend biedt veel mogelijkheden voor connectiviteit en over-the-air modellen binnen de autobranche

- Nederland behoort binnen de EU tot de top van de landen met de meeste toegang tot internet. Het Europees gemiddelde lag in 2017 op 87% waar de toegang in Nederland in 2017 al op 98% lag
- Daarnaast is het internet over de jaren heen sterk verbeterd. Deze verbeterde vormen van internet (bijvoorbeeld 5G vs. 4G) bieden de mogelijkheid om sneller meer data te versturen. De verwachting is dat de downloadsnelheid van 5G tussen de 10 en 100 keer sneller is dan van 4G
- Ook het algemene gebruik van de auto is digitaal geworden door het aanbod van verschillende verbonden services
- Interviewfeedback suggereert dat door de verwachte snelle toename van digitalisering en connectiviteit over-the-air modellen een vlucht zullen nemen

Gemiddelde internetsnelheid in Nederland en 5G-potentieel (Mbps), 2011-2020



Noot: (a) Een selectie van landen in Europa is weergegeven (b) Compound Annual Growth Rate
Bron: CBS, Eurostat, Interview feedback, KPMG analyse.

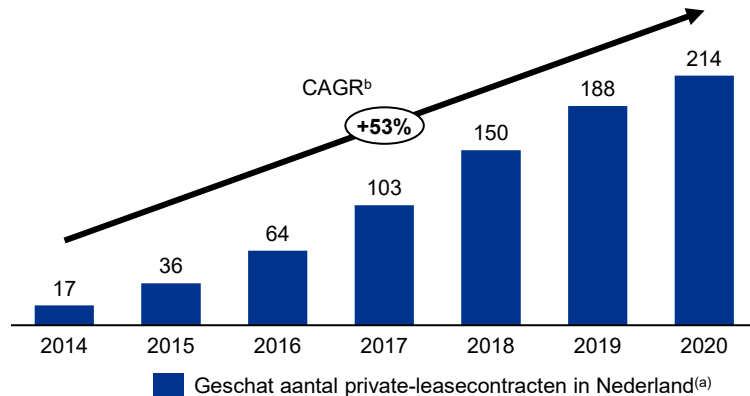


“De komst van 5G heeft ervoor gezorgd dat het verkrijgen van data uit een voertuig aanzienlijk goedkoper is geworden” – Marktexpert

Geselecteerde interview feedback

Flexibilisering van mobiliteit is in Nederland stijgende wat (verdere) ontwikkeling en uitrol van abonnementsmodellen en kortere termijn (private) lease mogelijk maakt

Stijgende private-leasecontracten in Nederland #000, 2014-2020



Toenemende mate van flexibilisering van mobiliteit wordt in Nederland met name zichtbaar door de significante stijging van het aantal private-leasecontracten en het uitgebreide aanbod van deelautomobiliteit

- Door een trend in veranderende klantvoorkeuren geven consumenten steeds meer de voorkeur aan gebruik boven bezit. Er is een grote behoefte naar mobiliteit, maar niet iedereen wil een auto bezitten
- Voor OEM's biedt dit mogelijkheden voor nieuwe business en distributiemodellen om dichterbij de klant te komen, zoals abonnementsvormen, kortere termijn (private) lease en deelmobiliteit. De laatste wordt vaak gerealiseerd via een dochteronderneming, bijvoorbeeld Sixt is van BMW en SHARENOW van Daimler
- De rol van dealers lijkt beperkter te worden door de verschuiving van individuele aankoop en onderhoudsdiensten (B2C) richting lease en andere mobiliteitsbedrijven (B2B)

"Uiteindelijk moeten fabrikanten naar het totale mobiliteitspakket toe bewegen, of het nou bijvoorbeeld short-lease of autodelen is. Er is een duidelijke trend van bezit naar gebruik. Zeker de jongere generatie wil gewoon mobiliteit." – Directeur netwerkontwikkeling OEM

"Gezien het grotere aanbod van abonnementsvormen, private lease en deelmobiliteit wordt een auto voor iedere consument beschikbaar. Wanneer dit zich verder uitgroeit zullen minder mensen een eigen auto willen bezitten." – Ex-EU product manager OEM



Geselecteerde interview feedback

Bedrijven in Nederland die gedeelde automobiliteit aanbieden



Noot: (a) Schatting aantal contracten is gebaseerd op onderzoek uitgevoerd door de VNA (b) Compound Annual Growth Rate
Bron: VNA, KPMG analyse.

Nieuwe business en distributiemodellen

Wij hebben tien nieuwe business en distributiemodellen geïdentificeerd waarvan 5 modellen in meer detail zijn uitgewerkt

Overzicht nieuwe business en distributiemodellen

	Omschrijving	Relevantie fabrikant	Impact autobedrijven	Geselecteerd ^(a)
Kosten verlagen	D2C autoverkoop 	●	◐	✓
	D2B autoverkoop 	◐	◐	✗
	Agentschap 	●	◐	✓
	Derde partijen 	◐	◐	✗
	D2C over-the-air software updates t.b.v. terugroepacties 	◐	◐	✗
Opbrengsten verhogen	Mobiliteitsabonnement 	◐	◐	✓
	Mobiliteitsdeelconcepten 	◐	◐	✗
	Additionele D2C verkoop en diensten 	◐	◐	✗
	D2C over-the-air software updates t.b.v. onderhoud 	◐	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #e0f2f1;"> Mate van toegankelijkheid van dynamische data is belangrijk voor de respectievelijke impact van D2C over-the-air updates op autobedrijven. Refereer naar pagina 104 </div>	✓
	D2C over-the-air t.b.v. product upgrades / opties 	◐		✓

Legenda: ◐ mate van relevantie en impact.

Noot: (a) Overige business en distributiemodellen worden niet in detail geanalyseerd.

Bron: KPMG analyse, Interview feedback.

In dit rapport is primair gekeken naar de ontwikkelingen bij OEM's en de impact die dat heeft op autobedrijven in Nederland. Andere actoren zoals leasemaatschappijen hebben ook invloed op de value pockets van autobedrijven, maar zijn in deze analyse buiten beschouwing gehouden.

Agentschap oogt (zeer) attractief voor OEM's en lijkt op korte termijn haalbaar

Overzicht haalbaarheid nieuwe business en distributiemodellen

Nieuwe business en distributiemodellen	Haalbaarheid	
	Voornaamste marktobservaties	Mate van haalbaarheid op korte termijn
Mobiliteits-abonnement	— Ruim 64% van onderzochte OEM's heeft al een vorm van een mobiliteitsabonnement geïntroduceerd in een lokale markt. In Nederland zijn hiermee twee spelers actief (Volvo, Lynk & Co)	
Agentschap	— Groot aantal autofabrikanten heeft concrete plannen om richting een agentschap te gaan waarbij een aantal al pilots voeren met bepaalde modellen of merken	
D2C over-the-air software-updates t.b.v. onderhoud	— Het aantal auto's geschikt voor dit model is nog zeer beperkt. Daarnaast is er een groot tekort aan software engineers	
D2C over-the-air t.b.v. product upgrades / opties	— Beperkt aantal autofabrikanten levert deze diensten waarbij het aantal auto's geschikt voor dit model nog zeer beperkt is (en aankomende jaren zal zijn)	
D2C-autoverkoop	— Naast Tesla en Geely is er nog geen enkele autofabrikant in Nederland die een volledig direct sales model voert	

Mate van haalbaarheid ↑

Voornaamste strategische en financiële voor- en nadelen voor autofabrikanten van nieuwe business en distributiemodellen (niet volledig)

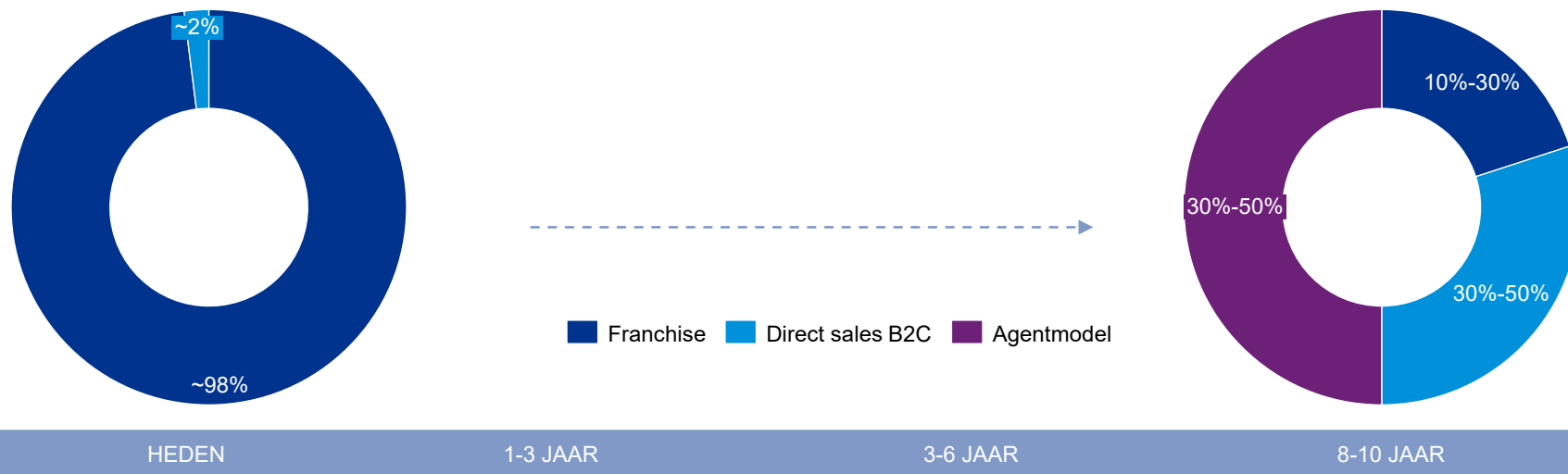
Voordelen			Nadelen	
Mate van kleurdonkerheid geeft algemene belangrijkheid weer				
Klantrelatie	Verhoogde klantwaarde	Dynamische klantdata	Benodigde investering	Beperkte fit met 'core business'
Klantrelatie	Prijscontrole	Kosten reductie	Minder volume controle	Toename werkkapitaal
Meer controle totale life cycle	Klantrelatie	Minder hardware afhankelijk	Schaarste personeel	Blootstelling product falen
Verhoogde klantwaarde	Klantrelatie	Minder hardware afhankelijk	Schaarste personeel	Blootstelling product falen
Klantrelatie	Kosten reductie	Prijscontrole	Minder volume controle	Toename werkkapitaal

Legenda: Mate van haalbaarheid.

Bron: Interview feedback, KPMG analyse.

Uitrol van nieuwe business en distributiemodellen verandert de distributie van nieuwe auto's in de komende 5-7 jaar fundamenteel

Distributie van nieuwe personenauto's in Nederland, 2020-2030P

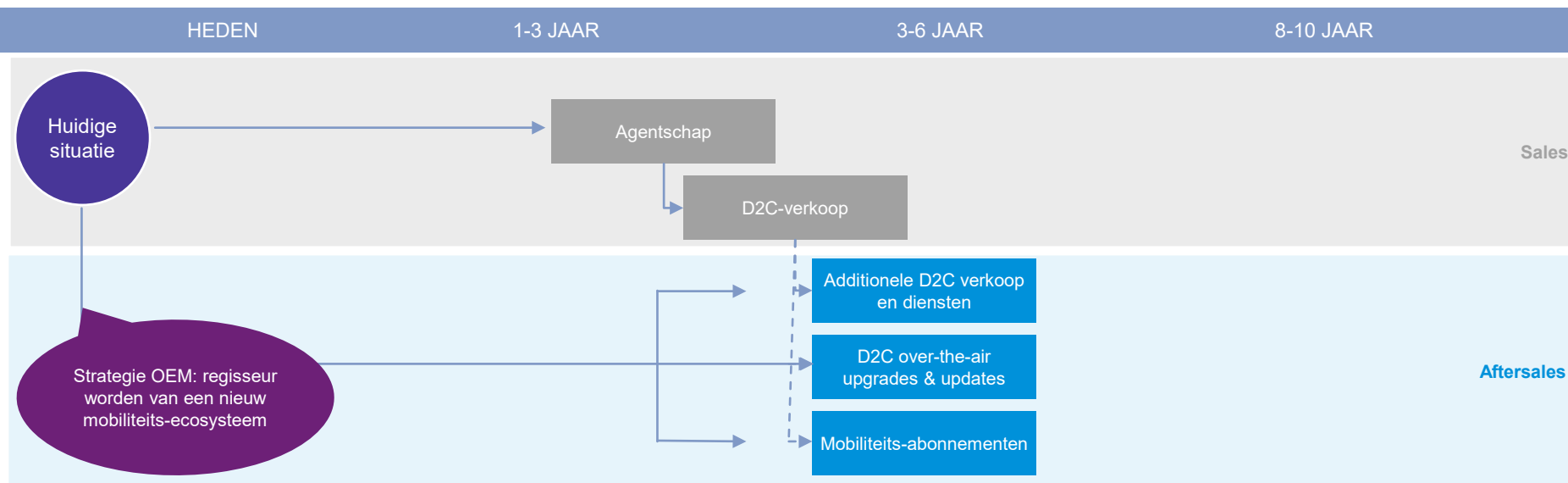


Distributie van nieuwe auto's verandert de komende 5-7 jaar fundamenteel

- OEM's zullen franchise contracten omzetten in agent contracten en tegelijkertijd D2C-verkoopmodel introduceren
- Tot wel 33% minder volume via autobedrijven door verschuiving naar het directe saleskanaal (lagere 'Q'), mogelijk wel een rol bij afleveren van voertuigen
- Lagere kosten voor autobedrijven, maar ook lagere marges (lagere 'P')

Uitrol van nieuwe business en distributiemodellen stelt de OEM uiteindelijk in staat om het middelpunt te worden van een nieuw mobiliteitsecosysteem

Conceptueel overzicht geselecteerde business en distributiemodellen, inclusief indicatieve fasering



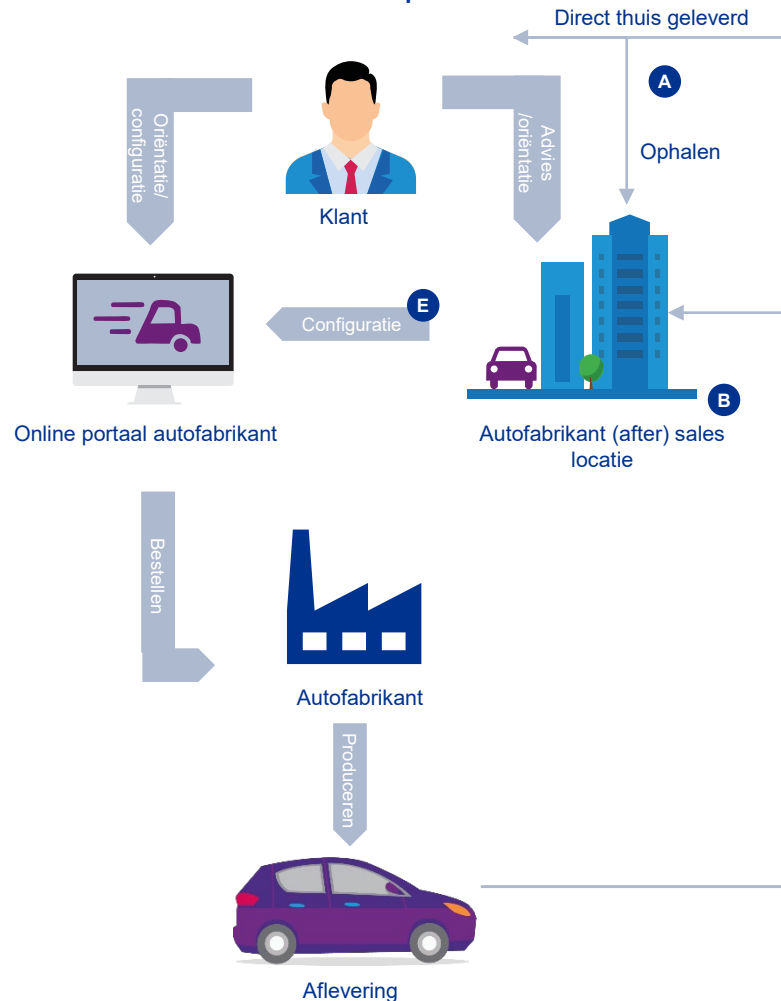
Nieuwe modellen hebben ook impact op aftersales en zorgen voor verschraving van het business model voor het autobedrijf

- Fabrikant start ook met D2C van aftersales producten en diensten, bijv. nieuwe EV producten en diensten
- OTA resulteert uiteindelijk in minder werkplaatsdoorgangen
- Mobiliteitsabonnementen leveren niet persé meer werk op voor autodealers, maar kunnen worden getenderd (bijv. banden)
- Andere invloeden zorgen voor verdere verschraving van het aftersales business model van autobedrijven (EV, minder onderhoud nodig)

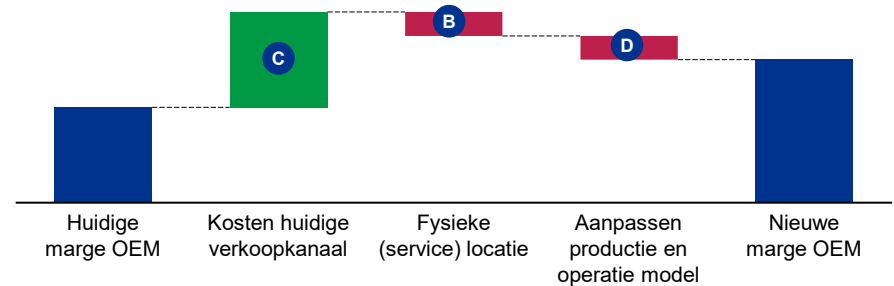
Toelichting geselecteerde business en distributiemodellen

D2C-autoverkoop heeft een (vrijwel) volledige digitale klantreis waarbij de klant de auto rechtstreeks bestelt en betaalt bij de OEM

Schematisch overzicht D2C verkoop klantreis



Illustratieve uitleg kostenbesparing door D2C-autoverkoop



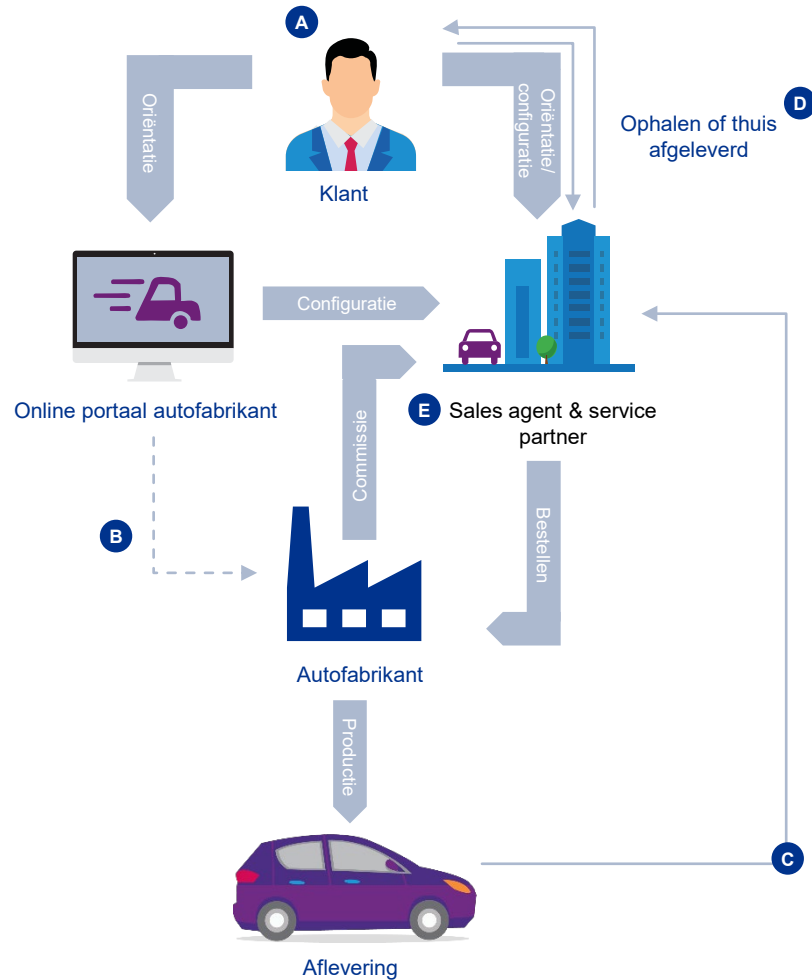
Ondersteunende observaties

- A** Consument kan kiezen (afhankelijk van de OEM) tussen het ophalen of thuis geleverd krijgen van de nieuwe auto
- B** Autofabrikant (after) sales locatie dient voor eventuele uitlevering van auto's of als plek waar consumenten proefritten kunnen maken en/of advies kunnen inwinnen. Deze locaties kunnen in eigen beheer of via derde partijen (bijvoorbeeld door de huidige dealers) worden gerund
- C** Door direct auto's te verkopen aan de klant worden de kosten in de keten geassocieerd met de dealer (deels) bespaard, zoals centralisatie van sales en support functies, waardoor autofabrikanten hogere marges kunnen verdienen
- D** Standaardiseren huidige product portfolio, toename werkkapitaal en aanpassingen naar meer vraag gedreven model vergt investeringen
- E** D2C-autoverkoop kan simultaan worden gevoerd met agentschapmodel. Zie volgende pagina voor verdere informatie agentschapmodel

In 2030 verloopt naar verwachting ~30% tot ~50% van het volume nieuwe auto's via een direct verkoopkanaal van de OEM. Daarom dienen OEM's te investeren in (after)sales locaties in eigen beheer of via derden voor uitlevering, proefritten en advies. Daarnaast zijn investeringen vereist voor standaardiseren van het huidige product portfolio, een toename van het werkkapitaal en de benodigde aanpassingen in het operating model.

Verkoop van auto's op commissiebasis door agenten waarbij OEM's de prijs bepalen, voorraad houden en de klant factureren

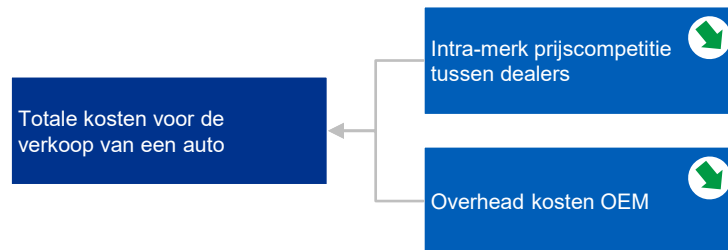
Schematisch overzicht agentschap klantreis



Ondersteunende observaties

- A** In een agentschapmodel zal de klant de keus hebben tussen het online configureren van het gewenste model en het fysiek bezoeken van een sales agent bij de dealer
- B** Bij het online configureren door de klant zelf wordt bij een agentschapmodel een voorkeursdealer/agent aangegeven door de klant om zo te bepalen welke agent de commissievergoeding krijgt
- C** De autofabrikant is na het doorgeven van de klantorder verantwoordelijk voor aflevering van het voertuig bij de agent
- D** Na aflevering kan de agent helpen bij het rijklaar maken van het voertuig, welke vervolgens kan worden afgeleverd of worden opgehaald door de klant
- E** In een agentschap ontvangt de sales agent een commissie per verkochte auto. De autofabrikant bepaalt de prijsstelling van de auto wat de verkopende partij (dealer) geen mogelijkheid geeft om te concurreren op prijs. De OEM financiert voorraad en demonstratieauto's

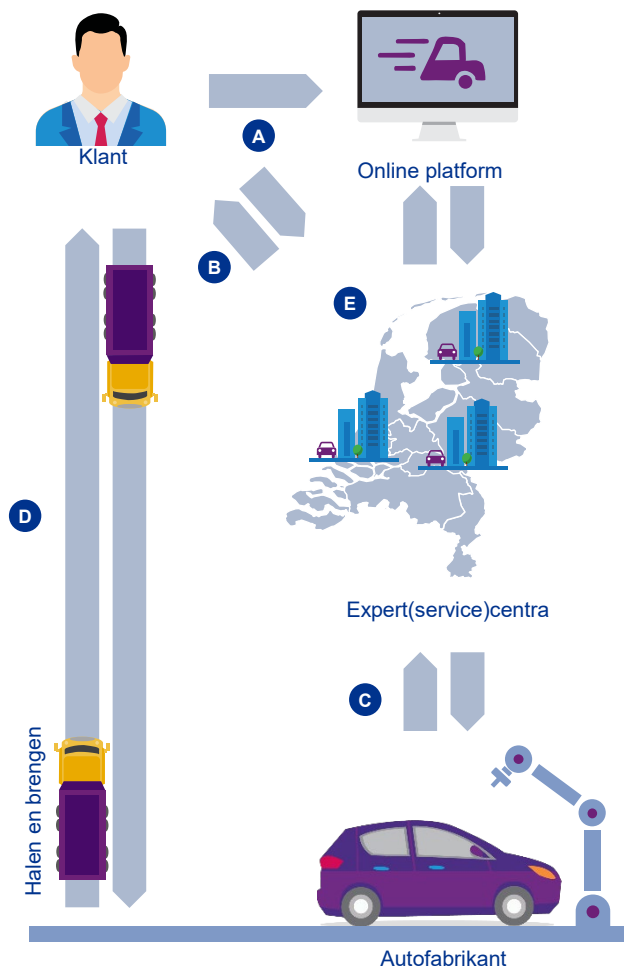
Illustratieve uitleg kostenbesparing door agentschap



Agentuurcontracten kunnen verschillen tussen 'genuine' (risico bij OEM) en 'non-genuine' agentuur contracten (risico deels bij agent).

Aanbieden van abonnementsvormen voor het gebruik van vervoersmiddelen voor vast maandbedrag waarbij de consument een eigen voertuig krijgt

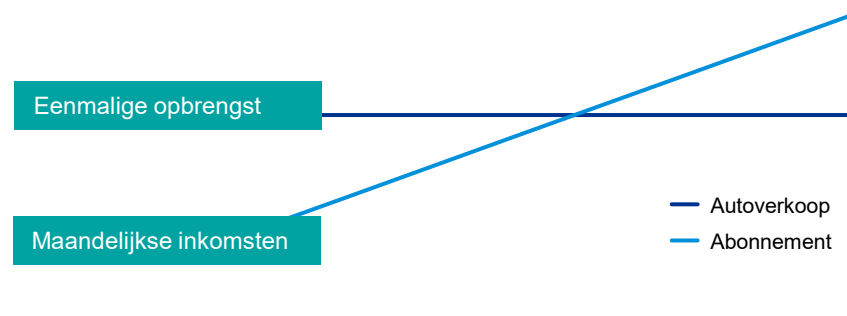
Schematisch overzicht mobiliteitsabonnement klantreis



Ondersteunende observaties

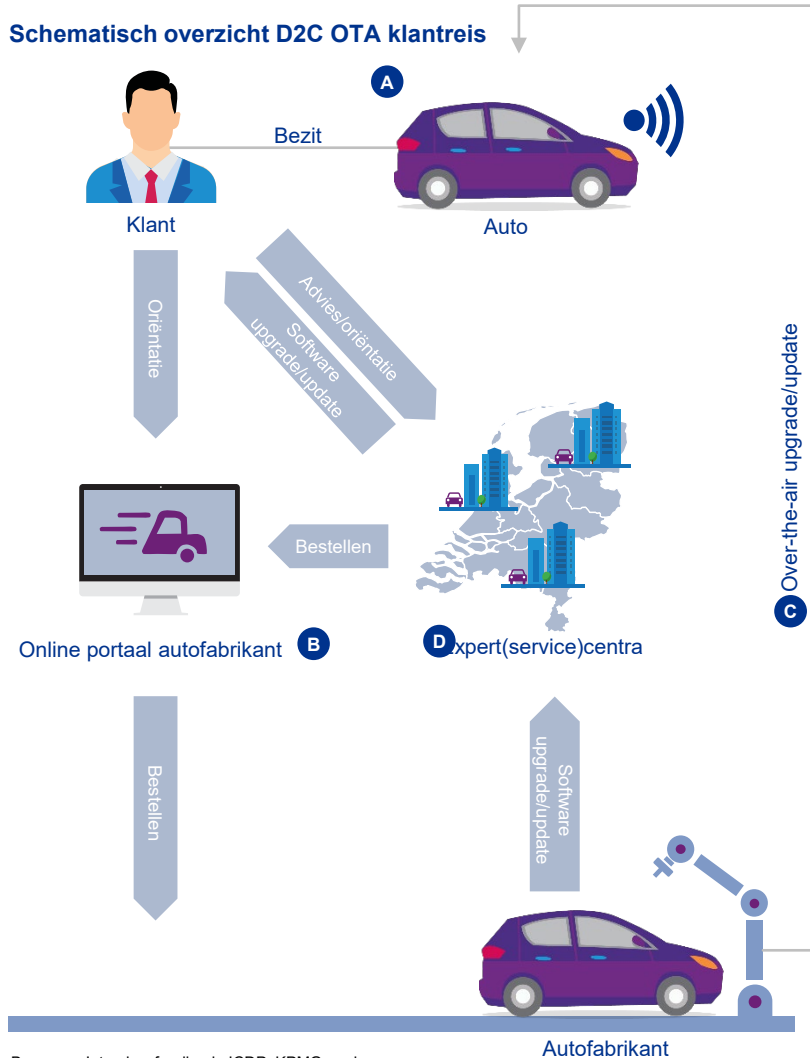
- A** De klant wint online informatie in en sluit online het mobiliteitsabonnement af
- B** Voor het ophalen van de auto zal de klant naar een expert(service)centrum gaan. Ook bestaat de optie voor de klant om deze thuis afgeleverd te krijgen door het servicecentrum. Wanneer de klant een voertuig wil inwisselen, wat al eerder via het abonnement in gebruik was genomen, kan dat ook bij het expert(service)centrum (of thuis)
- C** Klantorders worden doorgegeven via het expert(service)centrum aan de autofabrikant die de gewenste auto op haar beurt levert aan het servicecentrum. Hierbij houdt de autofabrikant dus de benodigde voorraden aan
- D** Wanneer het mobiliteitsabonnement is afgesloten bestaat ook de mogelijkheid om het voertuig direct van de autofabrikant geleverd te krijgen. Wanneer de klant het abonnement stopt kan het voertuig worden opgehaald door de autofabrikant of worden ingeleverd bij een servicecentrum
- E** Wanneer een mobiliteitsabonnement wordt afgesloten en er dus een klantorder binnenkomt bij het expert(service)centrum kan er een voertuig uit de inventaris direct rijklaar worden gemaakt of wordt er een (nieuw) voertuig besteld bij de autofabrikant

Illustratieve uitleg opbrengst verhoging door mobiliteitsabbonnementen



Gebruik van internet technologie voor auto's, (preventief) onderhoud en reparaties; aanbieden van software-updates om onderliggende specificaties verbeteren

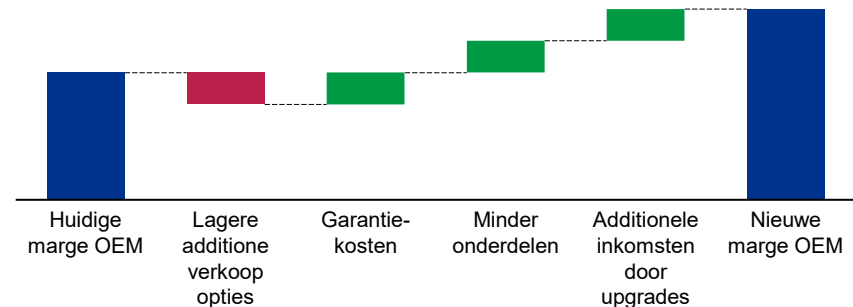
Schematisch overzicht D2C OTA klantreis



Ondersteunende observaties

- A** De consument is in het bezit van een auto met over-the-air technologie die bestaat uit onder andere (basis)software die gebruikt kan worden voor o.a. updates, (preventief) onderhoud en reparaties
- B** De klant heeft de mogelijkheid om via een online portaal rechtstreeks bij de autofabrikant een (tijdelijke) upgrade van zijn of haar auto te bestellen
- C** Deze upgrade wordt over-the-air middels internet technologie door de fabrikant geleverd. Daarnaast heeft de fabrikant de mogelijkheid om over-the-air updates, (preventief) onderhoud en reparaties naar de klant te sturen of meldingen hiervan
- D** Regionale expert(service)centra voorzien de consument in zijn behoefte aan advies of hulp met de update/upgrade. Deze locaties kunnen in eigen beheer zijn of via derde partijen (bijvoorbeeld door de huidige dealers) worden geopereerd. Deze expert(service)centra kunnen er ook voor dienen om fysieke updates uit te voeren wanneer over-the-air niet mogelijk is

Illustratieve uitleg kosten besparing en opbrengsten verhoging door OTA



Bron: Interview feedback, ICDP, KPMG analyse.

Haalbaarheid
geselecteerde
business en
distributiemodellen

Op korte termijn lijken mobiliteitsabonnementen en agentschap het meest haalbaar

Overzicht haalbaarheid nieuwe business en distributiemodellen			
Nieuw bedrijfsmodel	Haalbaarheid		Mate van haalbaarheid op korte termijn
	Toelichting	Voornaamste marktobservaties	
Mobiliteitsabonnement	<ul style="list-style-type: none"> Een mobiliteitsabonnement model lijkt relatief eenvoudig te realiseren, maar vraagt grote investeringen vooraf 	<ul style="list-style-type: none"> Ruim 64% van de onderzochte OEM's heeft al een vorm van een mobiliteitsabonnement geïntroduceerd in een lokale markt. In Nederland zijn er momenteel al twee vormen van abonnementen actief (Volvo, Lynk & Co) 	
Agentschap	<ul style="list-style-type: none"> Agentschapmodel lijkt uitvoerbaar, echter (potentieel) conflict met dealers over bedrijfsvoering vormt mogelijk obstakel 	<ul style="list-style-type: none"> Groot aantal autofabrikanten heeft concrete plannen om richting een agentschap te gaan waarbij een aantal al pilots voeren met bepaalde modellen of merken 	
D2C over-the-air software-updates t.b.v. onderhoud	<ul style="list-style-type: none"> Het ontwikkelen van over-the-air onderhoud is sterk afhankelijk van ontwikkelingscapaciteit van autofabrikanten 	<ul style="list-style-type: none"> Het aantal auto's geschikt voor dit bedrijfsmodel is nog zeer beperkt (en zal aankomende jaren nog beperkt zijn). Daarnaast is er een groot tekort aan software engineers 	
D2C over-the-air t.b.v. product-upgrades / -opties	<ul style="list-style-type: none"> Uitrol van over-the-air opties is sterk afhankelijk van de software ontwikkelingscapaciteit van autofabrikanten 	<ul style="list-style-type: none"> Beperkt aantal autofabrikanten levert deze diensten waarbij het aantal auto's geschikt voor dit bedrijfsmodel nog zeer beperkt is (en aankomende jaren zal zijn) 	
D2C autoverkoop	<ul style="list-style-type: none"> Uitvoeren van een direct sales model vergt grote wijzigingen in zowel de front- als backoffice operaties; bestaand franchise netwerk mogelijk afstopper 	<ul style="list-style-type: none"> Naast Tesla en Geely is er nog geen enkele autofabrikant in Nederland die een volledig direct sales model voert 	

Mate van haalbaarheid ↑

Legenda: mate van haalbaarheid.

Bron: Interview feedback, KPMG analyse.

Doordat D2C autoverkoop een (sterke) direct relatie vereist met de consumenten bij verkoop van de auto is het belangrijk dat autofabrikanten dichter naar de klant toe bewegen. Voorafgaande stap richting agentschap als wel als over-the-air (onderhoud) opties helpen hierbij



Een mobiliteitsabonnement model lijkt relatief eenvoudig te realiseren, echter vraagt grote investeringen vooraf

Overzicht haalbaarheidsfactoren mobiliteitsabonnement			
Haalbaarheidsfactoren		Relevantie haalbaarheidsfactoren	Mate van realiseerbaarheid op korte termijn ^(a)
		Toelichting	
Game changers	Wijzigende klantvoorkeuren	— De opkomst van abonnementsvormen over de gehele linie is gedreven door wijzigende klantvoorkeuren waarbij bezit steeds minder belangrijk wordt ten opzichte van gebruik	●
Hygiëne factoren	Geografische dekking	— Het dealernetwerk en partnernetwerk kunnen gebruikt worden als aflever- en inleverplek van voertuigen wat bij de huidige aanbieders ook al zo is ingericht. Zie bijvoorbeeld Care by Volvo — Door netwerksanering zal het aantal fysieke punten afnemen, wat maakt dat consumenten verder moeten reizen, echter thuis haal-en-brengdiensten kunnen dit ongemak verhelpen	●
	Financiering	— Bij het voeren van een abonnement model blijven de auto's veel langer het juridisch en economisch eigendom van de autofabrikanten wat additionele financiering vergt ten opzichte van verkoop	◐
	Platform	— Zonder een goed functionerende app of een goed platform voor het inwisselen van auto's of het verkrijgen van service kan een mobiliteitsabonnement maar beperkt een mate van uitrol realiseren wat bij de huidige aanbieders of door dealers wordt gedaan, of door een ophaal- en bezorgservice. Zie bijvoorbeeld Lynk & Co	◐
Totaal			◐

Legenda: ● Level van impact

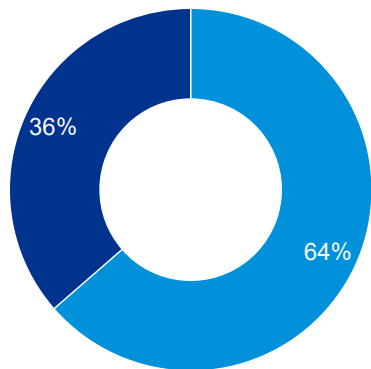
Noot: (a) Realisatie van de markt in zijn geheel

Bron: KPMG analyse, Interview feedback.



De meeste OEM's zijn bezig met de uitrol van een mobiliteitsabonnement, een aantal hebben dit weer stopgezet vanwege beperkte winstgevendheid

64% van de door ons onderzochte OEM's zijn bezig met een vorm van abonnementen^(a)

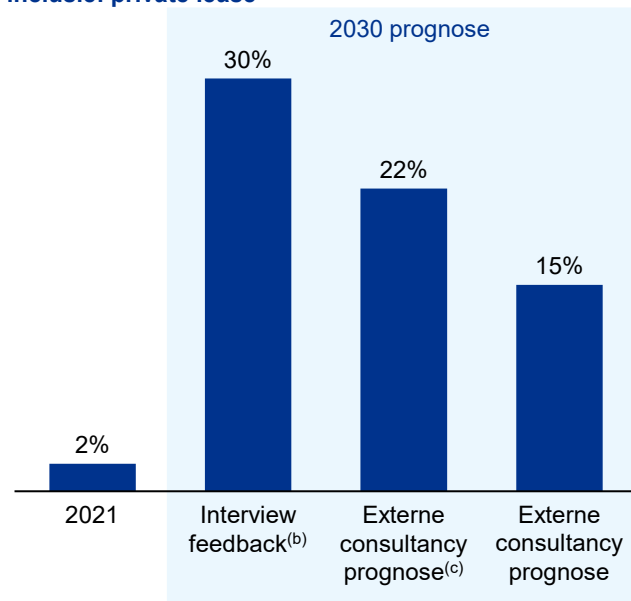


- De meest voorkomende modellen zijn modellen waarbij de consument een kort contract (~3 maanden) afsluit waarna flexibel kan worden opgezegd
- Daarnaast zijn er innovatieve modellen zoals autodeelplatforms (o.a. Lynk & Co, Stellantis Free2move)
- De Chinese EV-fabrikant NIO is sinds kort in Noorwegen actief en heeft een nieuwe abonnementsvorm geïntroduceerd: Battery-as-a-Service (BaaS). Hierbij kunnen EV-batterijen in wisselstations in enkele minuten vervangen worden

Ook zijn er een aantal OEM's recent gestopt met het aanbieden van abonnementsvormen

- Onder andere Ford, BMW en Audi zijn recent gestopt of hebben hun aandeel in dit bedrijfsmodel verkocht
- Redenen voor het stoppen zijn onder andere hoge administratieve druk en hoge kosten

Aandeel van abonnementsvormen in de wereldwijde totaalverkoop van auto's (%), inclusief private lease



Geselecteerde interview feedback

"Wij als journalisten hadden verwacht dat abonnementsvormen een veel grotere vlucht zouden nemen. Nu denk ik dat dit een niche blijft. [...] Uitsluitend een OEM of een grote bank kan het financieel risico nemen in verband met afschrijving als men scherp wil prijzen." – Hoofdredacteur automotive tijdschrift

"Abonnementsvormen hebben als voordeel dat je meer kan vragen voor dezelfde auto. Daar zit grote klantwaarde in. Daarnaast hoeven klanten ook geen kredietscore te hebben en het is makkelijker om cash flow te beheren." – Ex-product section manager large OEM

"Autodeelplatformen zullen heel klein blijven de komende jaren, slechts 0.02% van gereden km's zijn momenteel gedeeld. Delen in de vorm van korte termijn private lease wordt wél interessanter als abonnementsvorm" – Markt-expert



Noot: (a) N = 22 (b) Director network development large OEM (c) Cijfer inclusief autodelen, mobiliteitsapps en data-connectivity services.

Bron: Bedrijfswebsites, interview feedback, marktrapporten.



Agentschap lijkt uitvoerbaar, maar (potentieel) conflict met dealers over bedrijfsvoering vormt naast internationale prijscontrole een mogelijk obstakel

Overzicht haalbaarheidsfactoren agentschap

Haalbaarheidsfactoren		Relevantie haalbaarheidsfactoren	Mate van realiseerbaarheid op korte termijn ^(b)
		Toelichting	
Game changers	Digitalisering	— Door de almaar toenemende digitalisering is een omni-channel strategie een belangrijke pijler van de verkoopstrategie van OEM's geworden. Tijdens de situatie COVID-19-periode is gebleken dat consumenten bereid zijn tot het online aankopen van (nieuwe) auto's en dat (veel) consumenten dit ook prefereren boven een proces via de dealer.	●
	Nieuwe toetreders	— Daarnaast hebben een aantal nieuwe toetreders bewezen dat een D2C-verkoopmodel haalbaar is, zoals Tesla, Lynk & Co en Polestar. Agentschap lijkt hierbij te dienen als opmaat richting een D2C-verkoopmodel	●
Hygiëne factoren	Fysieke locaties	— Fysieke locaties lijken nodig als onderdeel van de klantreis voor bijvoorbeeld testritten of voor aflevering, echter de benodigde hoeveelheid is beperkter (ten opzichte van het huidige distributienetwerk)	●
	Bestaande franchise overeenkomsten	— Belangenverstrengeling met bestaand franchisenetwerk lijkt de uitrol van agentschap te schaden evenals de huidige verkoopvolumes door franchisers. Echter, vrijwel alle OEM's hanteren een opzegtermijn van slechts twee jaar op een onbepaald contract	◐
	Inruilen	— Bij de aanschaf van een nieuwe auto ruilt ~80% ^(a) van de consumenten een auto in. Vaak ook ter financiering van het nieuwe model. Deze verwachte inruilmogelijkheid kan worden meegenomen in de onderliggende contracten van het agentmodel	◐
	Gecentraliseerde voorraad management	— Om het agentschapmodel te laten functioneren is een diepgaande gecentraliseerde voorraadmanagement vanuit de autofabrikant benodigd opdat een agent alleen modellen verkoopt die (relatief eenvoudig) leverbaar zijn vanuit zijn locatie — Anders gezegd de logistieke activiteiten verbonden aan het verplaatsen van auto's van het ene verkooppunt naar het andere verkooppunt zijn zeer kostbaar	◐
	Internationale prijscontrole	— Autofabrikanten hanteren een uniforme prijsstelling binnen het agentschapmodel op een nationaal niveau. Wanneer buitenlandse dealers nog niet zijn aangesloten als agentschap zou het dus kunnen dat deze dealers de Nederlandse markt gaan bedienen met een lagere prijs. Uniforme internationale prijsstelling is benodigd wat kan bereikt worden door een agentschapmodel	◐
Totaal			◐

Legenda: ◐ Level van impact

Noot: (a) Op basis van groei wagenpark en nieuwverkopen 2019-2020, (b) Realisatie van de markt in zijn geheel aankomende 5 jaar.

Bron: KPMG analyse, Interview feedback.



Uitrol van over-the-air updates t.b.v. onderhoud is sterk afhankelijk van de software-ontwikkelingscapaciteit van autofabrikanten

Overzicht haalbaarheidsfactoren D2C over-the-air software updates t.b.v. onderhoud

Haalbaarheidsfactoren		Relevantie haalbaarheidsfactoren	Mate van realiseerbaarheid op korte termijn ^(a)
		Toelichting	
Game changers	Digitalisering	— Door de almaar toenemende digitalisering is het aanbieden van over-the-air onderhoud meer mogelijk geworden wat een deel van de autofabrikanten aanbiedt, echter het grootste deel ook niet	●
Hygiëne factoren	Ontwikkelingscapaciteit	— Een autofabrikant dient de juiste software-ontwikkelingscapaciteit op te bouwen om dit bedrijfsmodel te kunnen voeren. Dit is extra relevant omdat dit niet het voornaamste onderdeel is geweest van het traditionele bedrijfsmodel van autofabrikanten. Vrijwel alle fabrikanten zetten hier op in	◐
	Toepasbaarheid op hardware	— Naast de juiste software(-ontwikkelingscapaciteit) dienen auto's ook voorzien te zijn van hardware die dit mogelijk maakt. Omdat de huidige operationele vloot in de markt nog maar beperkt over dit soort hardware beschikt zal het nog jaren duren voordat dit grootschalig uitgerold is. Zie ook de volgende pagina	◑
	Compliance aan wet- en regelgeving	— Het betreft naleving van de typegoedkeuring van het voertuig. Als er na de initiële goedkeuring voor verkoop substantiële wijzigingen aangebracht worden met betrekking tot het functioneren van het voertuig, bijvoorbeeld het toevoegen van een autopilotfunctie, dan gaat dit (vaak) gepaard met een nieuw type goedkeuring van het voertuig. Dit kan een negatieve impact hebben op de snelheid waarmee nieuwe updates kunnen worden gedeeld met de consument	◐
	Directe contact en transactie mogelijkheden klant	— De consument moet direct benaderd kunnen worden wanneer er onderhoud aan de auto uitgevoerd moet worden. Digitalisering heeft het mogelijk gemaakt om de klant goed op de hoogte te kunnen brengen door middel van bijvoorbeeld merk-apps, bijvoorbeeld via de Tesla-app. Daarnaast dient de betaling en uitwisseling van softwarepakketten via een (direct sales) platform te worden uitgewisseld. Een alternatief is om dit via autobedrijven te doen. Van de (beperkte) huidige aanbieders hebben alle een apart online softwareplatform opgezet waar aankopen kunnen worden gedaan of abonnementen worden afgesloten	◑
Totaal			◐

Legenda: ● Level van impact

Noot: (a) Realisatie van de markt in zijn geheel

Bron: KPMG analyse, Interview feedback.



Uitrol van D2C over-the-air upgrades is sterk afhankelijk van de software-ontwikkelingscapaciteit van autofabrikanten

Overzicht haalbaarheidsfactoren D2C over-the-air t.b.v. product upgrades / opties

Haalbaarheidsfactoren		Relevantie haalbaarheidsfactoren	Mate van realiseerbaarheid op korte termijn ^(a)
		Toelichting	
Game changers	Digitalisering	— Door de almaar toenemende digitalisering is het aanbieden van over-the-air opties voor autofabrikanten mogelijk geworden. Een deel van de autofabrikanten biedt dit al aan, echter een deel ook niet	●
	Nieuwe toetreders	— Daarnaast heeft Tesla als voorloper bewezen dat een OTA upgrades model haalbaar is	●
Hygiëne factoren	Ontwikkelingscapaciteit	— Een autofabrikant dient de juiste software-ontwikkelingscapaciteit op te bouwen om dit bedrijfsmodel te kunnen voeren. Dit is extra relevant omdat dit niet het voornaamste onderdeel is geweest van het traditionele bedrijfsmodel van autofabrikanten. Vrijwel alle fabrikanten zetten hier op in	◐
	Toepasbaarheid op hardware	— Naast de juiste software(-ontwikkelingscapaciteit) dienen auto's ook voorzien te zijn van hardware die dit mogelijk maakt. Omdat de huidige operationele vloot in de markt nog maar beperkt over dit soort hardware beschikt, zal het nog jaren duren voordat dit grootschalig uitgerold is. Zie ook de vorige pagina	◑
	Compliance aan wet- en regelgeving	— Het betreft naleving van de typegoedkeuring van het voertuig. Als er na de initiële goedkeuring voor verkoop substantiële wijzigingen aangebracht worden met betrekking tot het functioneren van het voertuig, bijvoorbeeld het toevoegen van een autopilotfunctie, dan gaat dit (vaak) gepaard met een nieuw type goedkeuring van het voertuig. Dit kan een negatieve impact hebben op de snelheid waarmee nieuwe upgrades kunnen worden gedeeld met de consument	◐
	Directe contact en transactie mogelijkheden klant	— De betaling en uitwisseling van software pakketten dienen via een (direct sales) platform te worden uitgewisseld. Een alternatief is om dit via autobedrijven te doen. Van de (beperkte) huidige aanbieders hebben alle een apart online softwareplatform opgezet waar aankopen kunnen worden gedaan of abonnementen worden afgesloten	◑
Totaal			◐

Legenda: ● Level van impact

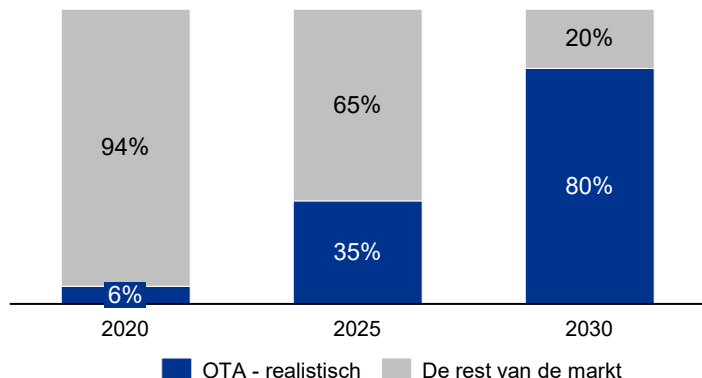
Noot: (a) Realisatie van de markt in zijn geheel

Bron: KPMG analyse, Interview feedback.

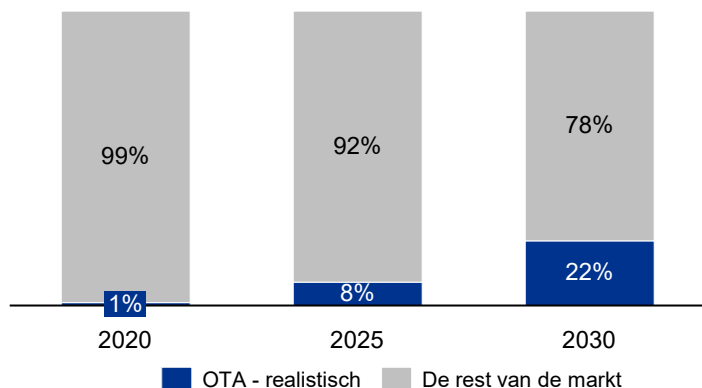


Het aantal auto's dat uitgerust is met over-the-air (onderhoud)opties zal naar verwachting sterk toenemen, echter duurt absorptie in de totale markt langer

Overzicht verwachte aantal nieuwe auto's met over-the-air technologie %, 2020-2025



Overzicht aandeel totale wagenpark met over-the-air softwaresystemen %, 2020-2025



In de verkoop van nieuwe auto's zullen in 2030 de meeste auto's uitgerust zijn met OTA opties. Desalniettemin zal het totale wagenpark in 2030 naar verwachting nog voor 78% uit auto's bestaan zonder deze optionaliteit

- Over-the-air opties stellen de fabrikant in staat om op afstand software te updaten of om nieuwe software te installeren. Daarnaast kan de fabrikant op basis van het gebruik van de auto inschattingen maken met betrekking tot (preventief) onderhoud, reparaties en onderliggende autoprestaties (verbruik, accurange)
- Deze additionele opties zullen een sterke invloed hebben op de aftersalesmarkt, omdat een groot deel in de toekomst op afstand uitgevoerd kan worden door de fabrikant
- Er is echter wel voldoende gekwalificeerd personeel nodig voor de ontwikkeling van deze software. Volgens een rapport van Startup Amsterdam en de Amsterdam Economic Board is de verwachting dat er in 2030 een tekort van 700,000 mensen bestaat op de arbeidsmarkt voor tech. Op dit moment staan er in Nederland 26 vacatures open per techmedewerker die op zoek is naar een baan. Hier zal rekening mee gehouden moeten worden in de ontwikkeling van de software

Bron: Amsterdam Economic Board, BOVAG, KPMG analyse, Interview feedback.



Uitvoeren van D2C-autoverkoop vergt grote wijzigingen in zowel in de front- als backofficeoperaties en een direct klantrelatie, derhalve nog moeilijk realiseerbaar

Overzicht haalbaarheidsfactoren D2C autoverkoop

Haalbaarheidsfactoren		Relevantie haalbaarheidsfactoren	Mate van realiseerbaarheid op korte termijn ^(b)
		Toelichting	
Game changers	Digitalisering	— Door de almaar toenemende digitalisering is een omni-channel strategie een belangrijke pijler van de verkoopstrategie van OEM's geworden. Uit de situatie omtrent COVID-19 is gebleken dat consumenten bereid zijn tot het online aankopen van (nieuwe) auto's en dat (veel) consumenten dit ook prefereren boven een proces via de dealer	●
	Nieuwe toetreders	— Daarnaast hebben een aantal nieuwe toetreders bewezen dat een D2C-verkoopmodel haalbaar is, zoals Tesla, Lynk & Co en Polestar. Agentschap lijkt hierbij te dienen als opmaat richting een D2C-verkoopmodel	●
Hygiëne factoren	Fysieke locaties	— Fysieke locaties lijken nodig als onderdeel van de klantreis voor bijvoorbeeld testritten of voor aflevering, echter de benodigde hoeveelheid is beperkter (ten opzichte van een indirect model met dealers). In het faciliteren van deze fysieke locaties kunnen de bestaande dealers een rol spelen wanneer ze voor de OEM werken in de vorm van een agentschap	●
	Bestaande overeenkomsten	— Belangenverstrengeling met bestaand franchisenetwerk lijkt de uitrol van direct sales-kanaal te schaden evenals als de huidige verkoopvolumes door franchisers. Vrijwel alle OEM's hebben nog zulke overeenkomsten momenteel, deze kunnen echter op termijn (relatief) eenvoudig worden beëindigd	◐
	Inruilen	— Bij de aanschaf van een nieuwe auto ruilt ~80% ^(a) van de consumenten een auto in, vaak ook ter financiering van het nieuwe model. Deze verwachte inruilmogelijkheid dient te worden gefaciliteerd voor het slagen van D2C-verkoop, bijvoorbeeld via derde partijen (autohandelaren of andere concepten zoals AutoHero)	◑
	Digitale klantreis	— Het grootste deel van de autofabrikanten lijkt al een geavanceerd en gebruiksvriendelijk onlineportal te hebben voor het samenstellen, het bestellen en het afrekenen van de auto. Het ontbreken van een goed functionerend klantenportaal met klantenservice (inclusief realtime volgen van bestelling) limiteert attractiviteit voor potentiële klanten	◐
	Backoffice	— Het gebruik van direct sales is meer vraag- dan aanbodgedreven. Derhalve dient het productie- en operationele proces in lijn te zijn met dit bedrijfsmodel om grote inefficiënties te voorkomen met betrekking tot over- of onderproductie wat voor de gevestigde autofabrikanten een omslag van de backoffice vergt	○
	Gestandaardiseerd product	— Door het aantal modellen en de onderliggende variëteit te beperken middels verschillende pakketten (zonder individuele aanpassingsmogelijkheden) is het D2C-verkoop model uitvoerbaar, zie bijvoorbeeld Tesla. Op opties wordt echter momenteel (nog te) veel verdiend door OEM's	○
Totaal			◐

Legenda: ● Level van impact

Noot: (a) Op basis van groei wagenpark en nieuwverkoppen 2019-2020, (b) Realisatie van de markt in zijn geheel aankomende 5 jaar.

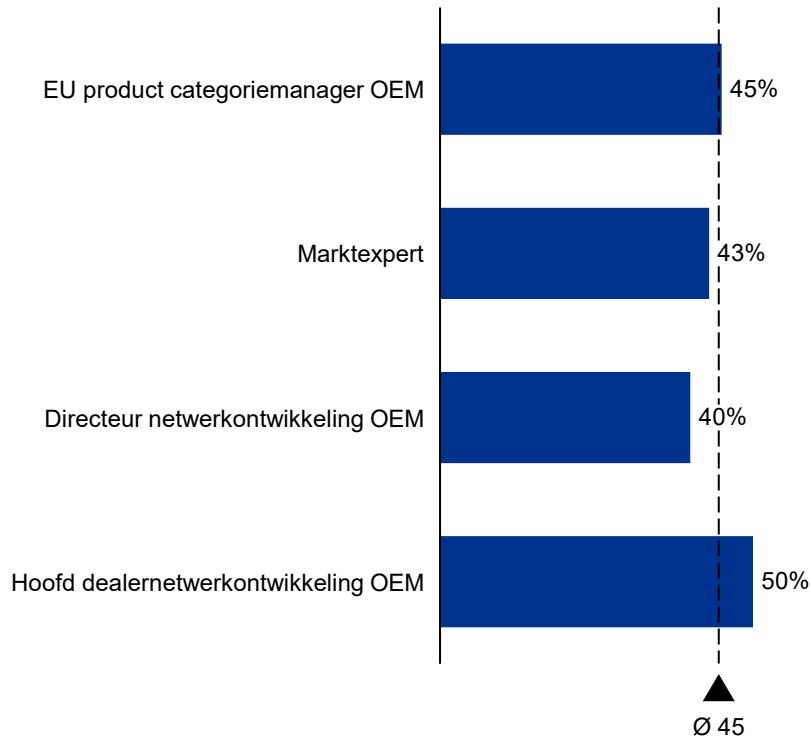
Bron: KPMG analyse, Interview feedback.





Het wordt ingeschat dat D2C-autoverkoop op lange termijn goed kan zijn voor meer dan 40% van verkoop; de klantreis zal echter vrijwel nooit volledig digitaal zijn

Overzicht interviewfeedback op percentage direct sales van totale autoverkoop in Nederland, 2021-2030+



- Een belangrijke observatie is dat direct sales ook helpt in het beschermen van de autofabrikant tegen de groeiende macht van grote onafhankelijke dealers
- Daarnaast zal fysieke klantinteractie altijd nodig zijn. Bijvoorbeeld voor het afleveren van auto's of het maken van proefritten

Geselecteerde interview feedback

“Voor een OEM is een goede structuur van verkooppunten belangrijk, waarbij goed moet worden ingespeeld op de proporties fysiek en online. Het is natuurlijk onzin om een dealershowroom van 1000 m² in elke stad te hebben, maar fysieke locaties blijven. Kijk bijvoorbeeld naar Coolblue en Bol.com” – Director of network development of large OEM

“Doordat momenteel de macrotrend van elektrificatie parallel loopt aan de macrotrend van digitalisering zullen dealers merken dat er verandering plaatsvindt. Zij zullen vooral gebruikt gaan worden voor aftersales en uiteraard proefritten. Als OEM heb je namelijk een tussenpersoon nodig, en Tesla beseft dat nu ook” – Senior econoom automotive, transport en logistiek

“Er zitten zekere nadelen aan een online sales model, namelijk: De afstand tot de klant kan flink groeien. Als klant die vaak bij een dealer komt heb je een soort verbondenheid en bij online sales is dat een risico” – Senior econoom automotive, transport en logistiek

“Een Nederlander gaat liever naar de tandarts dan naar de dealer om een auto te kopen.” – Marktextpert

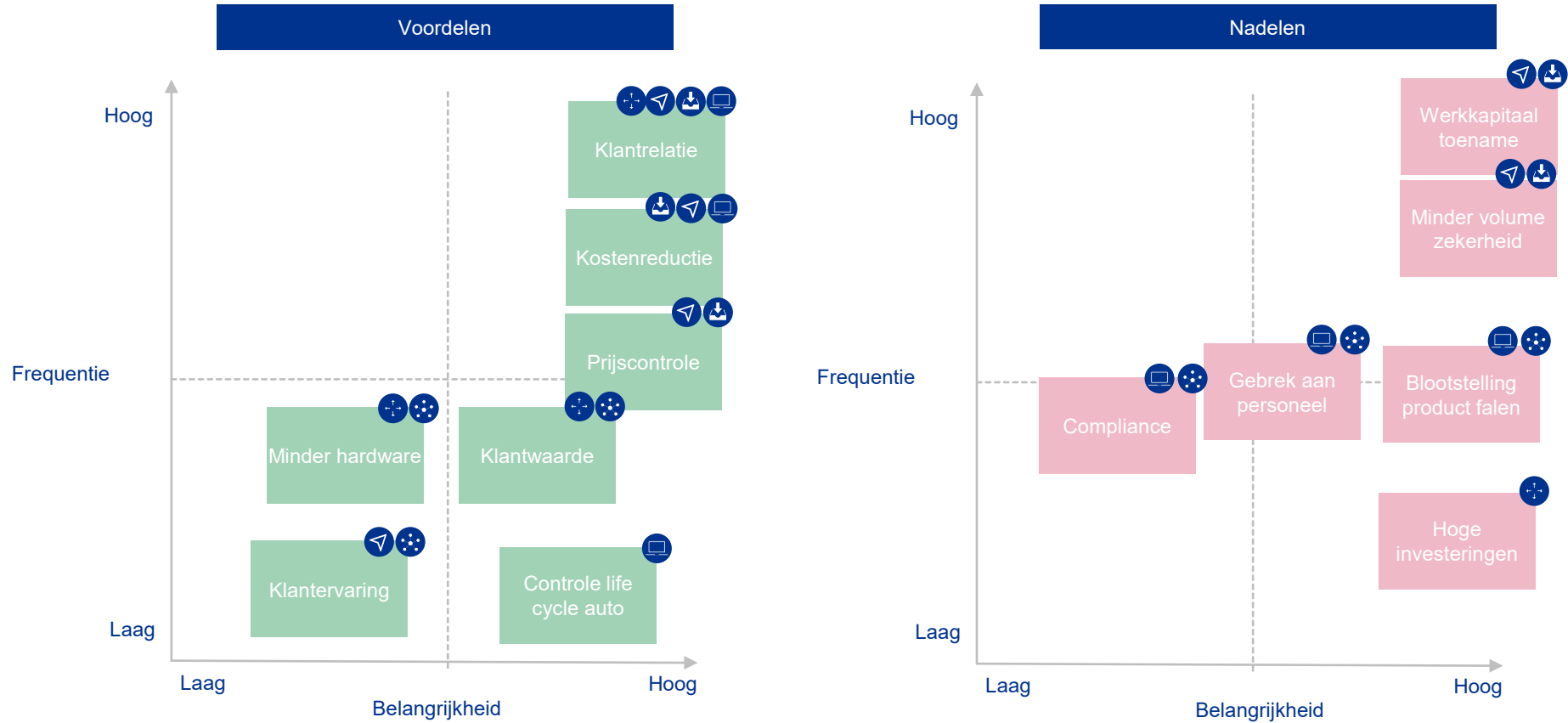
“Aziatische constructeurs zien het klantcontact echt als een hoofdaspect van het verkoopkanaal. Vandaar dat zij minder inzetten op direct sales of agentschappen, met als uitzondering de nieuwe Chinese spelers” – Manager Business Development OEM



Strategische voordelen en nadelen

Directere klantrelatie, kostenreductie en prijscontrole lijken de voornaamste voordelen van het ontwikkelen van nieuwe business en distributiemodellen

Matrix strategische en financiële voor- en nadelen voor autofabrikanten van nieuwe business en distributiemodellen (niet volledig)



Legenda: DTC-autoverkoop Afschrijving OTA updates Mobiliteitsabonnement OTA upgrade
Bron: KPMG analyse.

Daar tegenover staat primair een werkkapitaal toename en minder volume zekerheid voor OEM's



Directe klantrelatie, prijscontrole en kostreductiepotentieel maakt D2C-autoverkoop aantrekkelijk voor OEM's

Overzicht voornaamste strategische en financiële voor- en nadelen

✓	Toelichting	Belang	✗	Toelichting	Belang
Controle verkoopervaring	— Door de (beperkte) fysieke locaties in eigen beheer te nemen kan de consistentie van de 'look' en 'feel' worden vergroot en daarmee kan de klantervaring beter worden gestuurd	●	Minder volume zekerheid	— D2C-autoverkoop veroorzaakt versplintering van verkoopvolumes waarbij prognose van verkoop niet langer door franchisers wordt gedreven, maar meer door individuele consumenten. Zodoende verschuift het meer richting een vraaggedreven verkoop	
Klantrelatie	— Doordat de autofabrikant nu rechtstreeks in contact staat met de klant, is hij in staat om naast auto's ook andere diensten en producten te verkopen	●		— Tevens verschuift de verantwoordelijkheid van de verkoopplanning ook van franchiser naar autofabrikant doordat de franchiser niet langer het eindpunt is van het verkoopproces voor autofabrikanten. Dit maakt dat een autofabrikant minder bereid zal zijn grote volumes richting consumenten te duwen, omdat deze nu zelf meer direct de kosten voelt	●
Prijscntrole	— Prijszetting gebeurt centraal waardoor de controle over de uiteindelijke prijs die betaald wordt groter is en derhalve waarschijnlijk hoger door prijsoptimalisatie. Tevens verkleint dit de variabiliteit van de prijs bij consumenten onderling die dikwijls als oneerlijk werd beschouwd door consumenten — Daarnaast is bij D2C-autoverkoop vanuit de autofabrikant geen onderlinge concurrentie tussen verschillende distributeurs op prijs, aangezien de prijs voor de gehele markt hetzelfde is, met minder prijsdruk als gevolg	●	Werkkapitaal toename	— Verschuiving van het eindpunt van het verkoopproces maakt dat een (groot) deel van de auto's die voorheen bij de franchiser op de balans stonden nu langer de (financiële) verantwoordelijkheid zijn van autofabrikant. Derhalve zal het werkkapitaal van autofabrikanten toenemen	●
Kostenreductie	— Door auto's direct te verkopen aan de klant worden de kosten in de keten, geassocieerd met de dealer, zoals centralisatie van sales en support functies, (deels) bespaard, waardoor autofabrikanten hogere marges kunnen verdienen	●		Klantenservice	— Daarnaast zijn investeringen in fysieke locaties in geval van een D2C-model ook voor de rekening van de autofabrikant
			— Autofabrikanten hebben historisch gezien nog weinig ervaring opgedaan met direct klantcontact met consumenten voor verkoop van auto's, aangezien dit vooral door dealers wordt gedaan		●

Legenda: ● Level van impact

Bron: KPMG analyse, Interview feedback.



Direct klantrelatie, prijscontrole, kostenreductie en een potentieel vervolg richting directe verkoop maken agentschap attractief

Overzicht voornaamste strategische en financiële voor- en nadelen

✓	Toelichting	Belang	✗	Toelichting	Belang
Klantrelatie	— Doordat de autofabrikant nu rechtstreeks in contact staat met de klant is deze in staat om deze relatie verder uit te bouwen met als doel D2C-verkoop te realiseren van auto's, maar ook andere producten en diensten	●	Minder volume zekerheid	— Agentschap veroorzaakt versplintering van verkoop waarbij prognose van verkoop niet langer door dealers wordt gedreven, maar meer door individuele consumenten. Daardoor verschuift het meer richting een vraaggedreven verkoop	
Prijscontrole	— Prijszetting gebeurt centraal waardoor de controle over de uiteindelijke prijs die betaald wordt groter is en derhalve de prijs waarschijnlijk hoger wordt door prijsoptimalisatie. Onderling kunnen minimale prijsverschillen blijven bestaan, omdat agenten mogelijk een deal proberen te krijgen door middel van kleine prijsconcessies waar deze zelf voor de korting opdraait — Met verkoop op basis van een agentschapmodel is er ook geen onderlinge concurrentie op prijs tussen verschillende agenten, met minder prijsdruk als gevolg	●		Werkkapitaal toename	— Tevens verschuift de verantwoordelijkheid van de verkoopplanning ook van dealer naar autofabrikant doordat de dealer niet langer het eindpunt is van het verkoopproces voor autofabrikanten. Dit maakt dat een autofabrikant minder bereid zal zijn grote volumes richting consumenten te duwen, omdat deze nu zelf meer direct de kosten voelt
Transparantie winstgevendheid	— Onder een agentschapmodel heeft een autofabrikant toegang tot het volledige overzicht van opbrengsten en kosten gerelateerd aan de verkoop wat helpt om de winstgevendheid te optimaliseren	●			— Verschuiving van het eindpunt van het verkoopproces maakt dat een (groot) deel van de auto's die voorheen bij de dealer op de balans stonden nu langer de (financiële) verantwoordelijkheid zijn van autofabrikant. Derhalve zal het werkkapitaal van autofabrikanten toenemen
Kostenreductie	— Door auto's te verkopen via agenten worden de kosten in de keten, geassocieerd met de dealer, zoals centralisatie van sales en support functies, (deels) bespaard, waardoor autofabrikanten hogere marges kunnen verdienen	●		— Daarnaast zijn investeringen in verkoop(punten) in geval van een agentschap ook voor rekening van de autofabrikant	

Legenda: ● Level van impact

Bron: KPMG analyse, Interview feedback.



Een mobiliteitsabonnement biedt potentieel een hogere winstgevendheid; dit model staat echter verder van de 'core business'

Overzicht voornaamste strategische en financiële voor- en nadelen

✓	Toelichting	Belang	✗	Toelichting	Belang
Klantrelatie	— Mobiliteitsabonnementen zorgen voor meer klantinteracties. Denk bijvoorbeeld aan: voertuig ophalen, inleveren, wisselen, abonnement meermaals aan/uit zetten door middel van app, facturatie	●	Beperkte fit met 'core business'	— Autofabrikanten hebben van oudsher minder ervaring met dienstverleningsmodellen waarbij een focus op de (gebruikservaring van) klanten centraal staat. Terwijl dit van groot belang is voor succesvolle mobiliteitsservices	◐
Dynamische klantdata	— Doordat het voertuig in het bezit blijft van de fabrikant is het mogelijk om meer dynamische klantdata te aggregeren omtrent rijgedrag en voertuiggebruik waardoor een fabrikant vervolgens beter kan inspelen op klantbehoeftes. Ook zou rijgedragdata als een apart bedrijfsmodel kunnen worden gezien	◐	Benodigde investering	— Het uitrollen van mobiliteitsabonnementen op schaal zullen een aantal investeringen vergen zoals het zorgen voor een breed scala aan beschikbare modellen. Ook moeten klantenservice-centra (al dan niet bij de dealer) worden ingericht	◐
Klantwaarde	— Met mobiliteitsabonnementen kan meer omzet en marge behaald worden door een relatief hogere prijs per kilometer (versus autobezit). Ook kunnen occasions goed gebruikt worden als abonnements-voertuig	◐	Langere terugverdientijd	— Doordat de omzet bij een mobiliteitsabonnement meer gespreid is over tijd dan bij de reguliere aanschaf van een voertuig, is het directe gevolg dat de terugverdientijd significant langer is	●
Merk-toegankelijkheid voor klanten	— Met het afsluiten van een mobiliteitsabonnement heeft een klant makkelijker toegang tot een specifiek merk zonder ergens lang aan vast te zitten. Ook premiummerken worden zo toegankelijker	◐			

Een aantal OEM's (o.a. Ford, BMW en Audi) zijn recent gestopt met mobiliteitsabonnementen of hebben hun aandeel in dit model verkocht. Redenen voor het stoppen zijn onder andere hoge administratieve druk en hoge kosten (en daarmee een beperkte winstgevendheid).

Legenda: ◐ Level van impact
Bron: KPMG analyse, Interview feedback.



D2C over-the-air software-updates t.b.v. onderhoud biedt mogelijkheid tot garantieoptimalisatie

Overzicht voornaamste strategische en financiële voor- en nadelen

✓	Toelichting	Belang	✗	Toelichting	Belang
Minder hardware afhankelijk	— Door een (verdere) verschuiving van productie naar een softwaremodel zijn autofabrikanten minder afhankelijk van hardware, zoals metalen, voor het realiseren van omzet. Dit wordt onderstreept door de huidige tekorten	●	Gebrek aan personeel	— Momenteel is er een (groot) tekort aan software-ontwikkelaars in de markt. Hierdoor zijn de personeelskosten en daarmee de ontwikkelingskosten relatief hoog (en lastiger uitvoerbaar)	●
Meer controle over de totale life cycle auto	— Door gericht onderhoud uit te voeren wanneer het nodig is op basis van informatie per auto heeft de fabrikant meer controle over de totale life cycle van de auto, inclusief veiligheidsopties. Daarnaast kan een fabrikant een betere (en goedkopere) garantie op de auto bieden	●	Compliance	— Met het oog op beveiliging vergt over-the-air updates verregaande data- en informatiesysteembeveiliging van auto's om te voorkomen dat deze worden aangetast door externe partijen	●
Directere klantrelatie	— Doordat de fabrikanten zich rechtstreeks op de consument richten hebben ze de mogelijkheid om directe relaties met klanten op te bouwen. Hierdoor heeft de fabrikant toegang tot meer data en kunnen ze een gepersonaliseerde ervaring creëren waarin ze zelf in de lead zijn	●	Blootstelling product falen	— Door de grootschalige en verregaande verbondenheid van auto's zal een fout in een software-update of dienst gelijktijdig duizenden voertuigen tegelijk kunnen raken	●

Legenda: ● Level van impact

Bron: KPMG analyse, Interview feedback.



D2C over-the-air t.b.v. product upgrades / opties biedt potentiële hogere winstgevendheid (dan autoproductie)

Overzicht voornaamste strategische en financiële voor- en nadelen

✓	Toelichting	Belang	✗	Toelichting	Belang				
Directere klantrelatie	— Direct contact met klant stelt de OEM in staat om meerverkoop van diensten (software) te realiseren gedurende de levenscyclus van de auto	●	Gebrekk aan personeel	— Momenteel is er een (groot) tekort aan software-ontwikkelaars in de markt. Hierdoor zijn de personeelskosten en daarmee de ontwikkelingskosten relatief hoog (en lastig uitvoerbaar)	●				
Software model	— De relatieve winstgevendheid van software proposities ligt (over het algemeen) hoger dan voor autoproductie	●			Compliance	— Met het oog op beveiliging vergt over-the-air upgrades verregaande data- en informatiesysteem-beveiliging van auto's om te voorkomen dat deze worden aangetast door externe partijen	●		
Minder hardware afhankelijk	— Door een (verdere) verschuiving van productie naar een softwaremodel zijn autofabrikanten minder afhankelijk van hardware, zoals metalen, voor het realiseren van omzet. Dit wordt onderstreept door de huidige tekorten	●					Blootstelling product falen	— Door de grootschalige en verregaande verbondenheid van auto's zal een fout in een software-update of dienst gelijktijdig duizenden voertuigen tegelijk kunnen raken	●
Minder BPM-druk	— D2C over-the-air upgrades biedt een kans voor OEM's in hun prijsstelling aangezien deze performance upgrades buiten de BPM (lijken te gaan) vallen	●							

Legenda: ● Level van impact

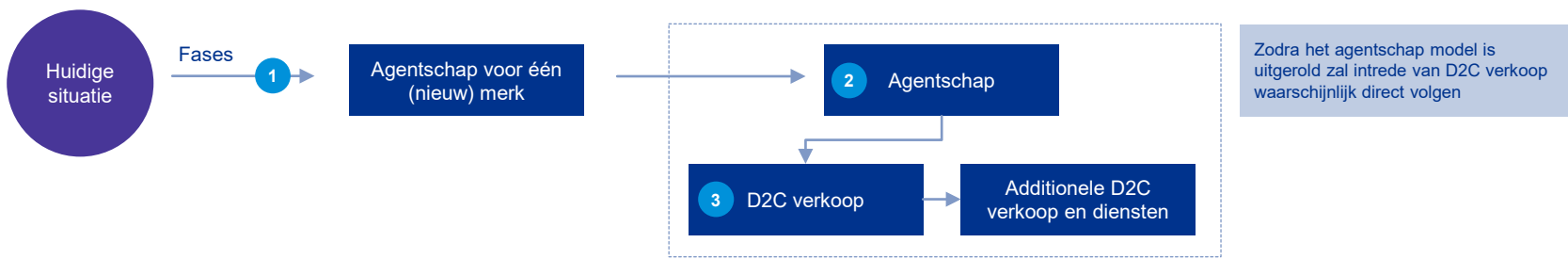
Bron: KPMG analyse, Interview feedback.

Fasering geselecteerde business en distributiemodellen



Na experimenten met agentschap voor nieuw type auto's of merken kan dit binnen enkele jaren op nationaal niveau worden uitgevoerd en uiteindelijk in heel Europa

Conceptueel overzicht geselecteerde business en distributiemodellen, inclusief indicatieve fasering



1 Experimenteren

- In de transformatie richting een volledig agentschapmodel en D2C wordt (vaak) eerst geëxperimenteerd met het agentschapsmodel bij introductie van een nieuw type auto, zoals nieuwe EV's of (sub)merken
- Tijdens deze fase lijkt het franchise bedrijfsmodel voor bestaande automodellen onaangetast te blijven
- Een variant waarbij een OEM het agentschap en franchisemodel binnen dezelfde markt voor dezelfde automodellen naast elkaar laat bestaan, blijkt in de praktijk niet mogelijk te zijn. De belangen tussen de OEM en de partners liggen in die variant te ver uit elkaar

2 Uitrol

- Na de beslissing om over te gaan tot een volledig agentschapmodel door een OEM is het aannemelijk dat bestaande franchise- contracten worden opgezegd
- Het opzeggen van franchiseovereenkomsten kan relatief snel gezien de doorgaans korte opzegtermijnen van 2-5 jaar
- Overige hygiënefactoren (zoals de aanwezigheid van fysieke locaties en de mogelijkheid tot het inruilen van een auto) kunnen relatief eenvoudig worden vervuld
- Uitrol zal hoogstwaarschijnlijk eerst op nationaal niveau gebeuren in een aantal kleinere en meer volwassen markten (landen)

3 Volledige operationalisatie

- Vanwege de internationale scope van OEM's en de onbegrensde mogelijkheden van digitalisering (waardoor D2C overal ter wereld mogelijk is), is het te verwachten dat het agentschapsmodel dominant wordt
- Daarbij zijn het agentschapsmodel en het franchisemodel ook moeilijk naast elkaar in stand te houden. Derhalve is het de verwachting dat het agentschapsmodel uiteindelijk op Europees niveau wordt ingevoerd

Bron: Interview feedback, KPMG analyse.



Zodra agentschap is uitgerold zal intrede van D2C-autoverkoop waarschijnlijk spoedig volgen

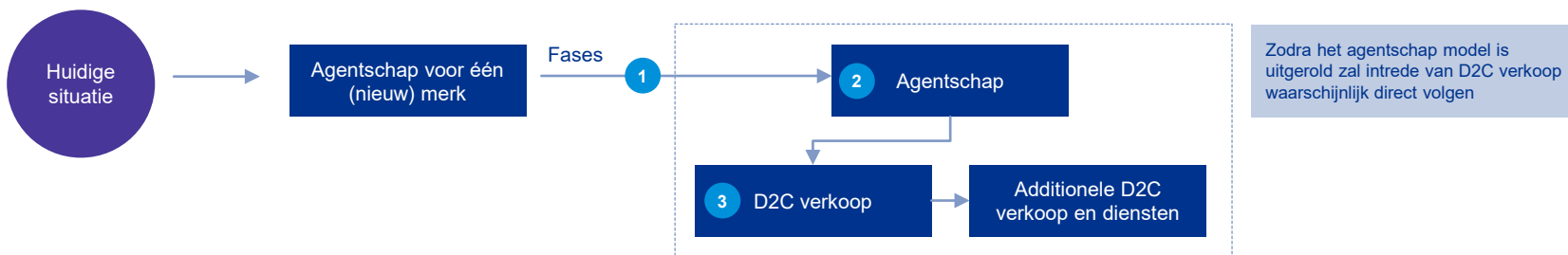
Conceptueel overzicht geselecteerde business en distributiemodellen, inclusief indicatieve fasering

HEDEN

1-3 JAAR

3-6 JAAR

10 JAAR



1 Experimenteren

- Na (initiële) uitrol van agentschap lijkt het eenvoudiger voor een OEM om vervolgstappen te zetten richting D2C-verkoop, doordat belangverstengeling met partners uit het indirecte verkoopkanaal (grotendeels) is gemitigeerd. Daarnaast kunnen de agenten later als servicepartner acteren
- Verwacht wordt dat in lijn met het agentschapmodel eerst geëxperimenteerd zal worden met D2C-verkoop voor een aantal nieuw type auto's of merken, primair voor modellen waarvoor al (langer) een agentschap is geoperationaliseerd

2 Uitrol

- Nadat lokale experimenten succesvol zijn afgerond, zal uitrol waarschijnlijk per type auto lopen (in plaats van per land) doordat het D2C-verkoopmodel een (veel) gestandaardiseerd(er) productgamma vereist. Immers, de consument moet in dit model zelf de voertuigconfiguratie doen
- Het toevoegen van nieuwe automodellen lijkt vanwege schaalbaarheid online- bestelplatform en achterliggende logistieke operatie (zodra deze staat) relatief eenvoudig te kunnen
- Zodra franchise is afgelopen (omgezet naar agentschap) kan D2C worden gestart

3 Volledige operationalisatie

- Uiteindelijk lijkt het heel waarschijnlijk dat vrijwel alle OEM's een gecombineerd agentschap- en D2C-verkoopmodel gaan voeren op Europees niveau (en potentieel zelfs op globaal niveau)

Bron: Interview feedback, KPMG analyse.

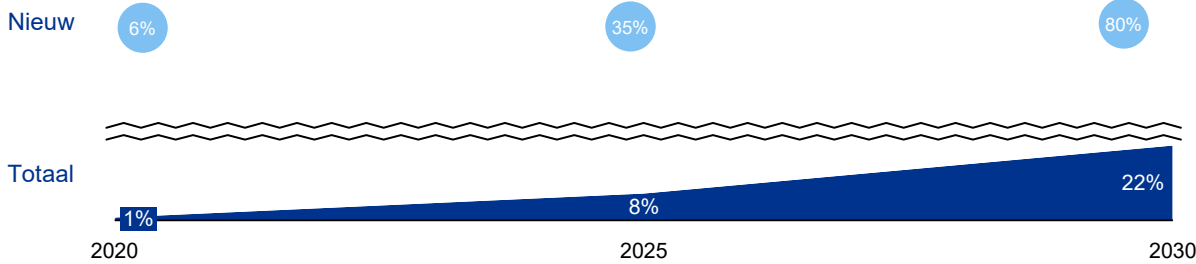


OTA en mobiliteitsabbonnementen zijn de eerste stappen naar een continue inkomstenstroom voor OEM's in een nieuw mobiliteitsecosysteem

Conceptueel overzicht geselecteerde business en distributiemodellen, inclusief indicatieve fasering



Overzicht aandeel totale wagenpark en nieuwe auto's met over-the-air technologie %, 2020-2030



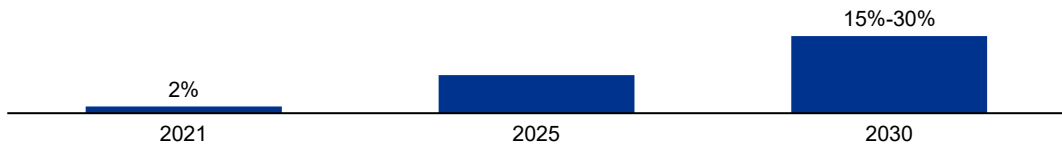
Huidige situatie

Belangrijk voor uitvoeren van D2C OTA modellen voor OEM's is het hebben van de klant- en autogegevens, inclusief factuuradres, welke meer toegankelijk zijn onder een agentschap en D2C-verkoopmodel

D2C over-the-air upgrades & updates

- 1 Uitrol van OTA upgrades en updates is reeds begonnen en zal aankomende jaren gestaag toenemen door vernieuwing van wagenpark
- 2 Omtrent de grootte van het deel van de omzet gerelateerd aan mobiliteitsabbonnementen heerst nog veel onzekerheid, echter zal dit desalniettemin een substantiële rol spelen in de toekomst

Aandeel omzet autofabrikanten gerelateerd aan mobiliteitsabbonnementen, %, 2021-2030



Mobiliteitsabbonnementen

Bron: Interview feedback, BOVAG, McKinsey, BCG, Interview feedback, KPMG analyse.

Positionering OEM's

VW, Stellantis, BMW, Daimler en Geely zijn bezig met agentschap en DC2-verkoop; Tesla, BMW, VW en Geely werken aan nieuwe opbrengstverhogende modellen

Observaties van automerken per geselecteerd bedrijfsmodel

Onderbouwende analyses staan in de sectie 'Positionering OEM's' van dit rapport

OEM's	Omni-channel				MaaS		Over-the-air (OTA)				
	D2C-autoverkoop		Agentschap		Mobiliteitsabonnement		D2C OTA updates		D2C OTA upgrades		
	Observaties	Conclusie	Observaties	Conclusie	Observaties	Conclusie	Observaties	Conclusie	Observaties	Conclusie	
Marktaandeel jan t/m sep 2021, %											
Volkswagen Group	22.0%	~	JA, aannemelijk	~	JA, aannemelijk	~	JA, mogelijk aannemelijk	✓	JA, aannemelijk	~	JA, mogelijk aannemelijk
Stellantis	15.9%	~	JA, aannemelijk	~	JA, aannemelijk	~	JA, mogelijk aannemelijk	~	JA, mogelijk aannemelijk	~	JA, mogelijk aannemelijk
Hyundai Motor Group	12.6%	✗	Mogelijk, maar niet op korte termijn	✗	Mogelijk, maar niet op korte termijn	~	NEE, (nu) niet aannemelijk	~	Mogelijk, maar niet op korte termijn	~	Mogelijk, maar niet op korte termijn
BMW Group	8.2%	~	JA, aannemelijk	~	JA, aannemelijk	~	Mogelijk, maar niet op korte termijn	✓	JA, aannemelijk	✓	JA, aannemelijk
Renault-Nissan-Mitsubishi	8.1%	✗	Mogelijk, maar niet op korte termijn	✗	Mogelijk, maar niet op korte termijn	✗	NEE, (nu) niet aannemelijk	~	Mogelijk, maar niet op korte termijn	~	Mogelijk, maar niet op korte termijn
Toyota Motor Corporation	7.3%	~	NEE, (nu) niet aannemelijk	✗	NEE, (nu) niet aannemelijk	✗	Mogelijk, maar niet op korte termijn	~	Mogelijk, maar niet op korte termijn	~	Mogelijk, maar niet op korte termijn
Ford Motor Company	5.7%	~	NEE, (nu) niet aannemelijk	~	NEE, (nu) niet aannemelijk	~	NEE, (nu) niet aannemelijk	~	NEE, (nu) niet aannemelijk	✗	NEE, (nu) niet aannemelijk
Zhejiang Geely Holding Group	5.0%	~	JA, aannemelijk	✓	JA, aannemelijk	✓	JA, aannemelijk	~	JA, mogelijk aannemelijk	✗	JA, mogelijk aannemelijk
Daimler	4.2%	~	JA, mogelijk aannemelijk	~	JA, mogelijk aannemelijk	✗	Mogelijk, maar niet op korte termijn	✓	Mogelijk, maar niet op korte termijn	✓	JA, mogelijk aannemelijk
Mazda Motor Corporation	2.4%	✗	NEE, (nu) niet aannemelijk	✗	NEE, (nu) niet aannemelijk	✗	NEE, (nu) niet aannemelijk	✗	NEE, (nu) niet aannemelijk	✗	NEE, (nu) niet aannemelijk
Tesla Motors	0.8%	✓	JA	✗	NEE	✗	NEE, (nu) niet aannemelijk	✓	JA	✓	JA

Legenda: Score marktobservaties: ✓ Huidige aanwezigheid van model in Nederland, ~ Marktobservaties wijzen erop dat de OEM model wil gaan uitrollen in de toekomst c.q. een pilot is gestart in het buitenland, ✗ Concrete aanwijzingen lijken op dit moment afwezig
Score criteria: ■ Lijkt waarschijnlijk dat de OEM dit model gaat voeren ■ Lijkt niet onwaarschijnlijk dat de OEM dit model zal voeren ■ Lijkt onwaarschijnlijk dat de OEM dit model gaat voeren ■ Niet van toepassing.

Bron: Interview feedback, KPMG analyse.

D2C-autoverkoop en agentschap lijken zich beter te lenen voor volumemerken

Overzicht haalbaarheid nieuwe business en distributiemodellen per type automerk				
Nieuw bedrijfsmodel	Type automerk			
	Volume		Premium	
	Toelichting	Relevantie	Toelichting	Relevantie
D2C autoverkoop	<ul style="list-style-type: none"> Eenvoudigere voertuigconfiguratiemogelijkheden lenen zich beter voor dit bedrijfsmodel (meer standaardisatie) Door lagere aanschafwaarde is stap naar (volledig) online minder groot voor de consument 	●	<ul style="list-style-type: none"> Klanten die duurdere auto's kopen hechten meer waarde aan intensief (fysiek) contact bij aankoop en persoonlijk advies bij de configuratie van het voertuig Uitzondering hierop lijkt (online) verkoop van EV, bijvoorbeeld Tesla 	◐
Agentschap	<ul style="list-style-type: none"> Hoger volume, (meer) gestandaardiseerde auto's en relatief minder tijdsintensief verkoopproces leent zich beter voor agentschap 	●	<ul style="list-style-type: none"> Effectiviteit afhankelijk van differentiatie van commissie per type auto gezien langere verkooptrajecten, maar hogere aanschafwaarde. Ook de mate van gepersonaliseerde auto's binnen het premiumsegment beperkt de geschiktheid van een agentschap model 	◐
Mobiliteits-abonnement	<ul style="list-style-type: none"> Type consument zoekt flexibiliteit met beperkte kosten waar een mobiliteitsabonnement een goede oplossing voor kan zijn 	●	<ul style="list-style-type: none"> Binnen het premium segment is een beperkte relevantie van abonnementen in verband met hoge kosten en hoge administratieve druk 	◑
D2C over-the-air software updates t.b.v. onderhoud	<ul style="list-style-type: none"> Oogt minder relevant op korte termijn, gegeven grotere focus op hardware van dit type auto's 	◑	<ul style="list-style-type: none"> Mate en lengte van garanties zijn hoger in het premiumsegment 	◑
D2C over-the-air t.b.v. product upgrades / opties	<ul style="list-style-type: none"> Type consument heeft minder te besteden en ziet voertuig vooral als vervoersmiddel waarbij (luxe) opties minder relevant en betaalbaar zijn 	◑	<ul style="list-style-type: none"> Hogere mate van uitrusting en afwerking biedt groter meerverkooppotentieel van opties 	●

Legenda: ◐ Level van impact

Bron: KPMG analyse, Interview feedback.

Het is het meest waarschijnlijk dat Europese OEM's op korte termijn overgaan op uitrol van agentschap en D2C-autoverkoop

Verwachting ontwikkeling nieuwe business en distributiemodellen op basis van scoringscriteria

Onderbouwende analyses staan in de sectie 'Positionering OEM's' van dit rapport

OEM's	Omni-channel verkoop		MaaS	Over-the-air (OTA)		Observaties
	D2C-autoverkoop	Agentschap	Mobiliteits-abonnement	D2C OTA updates	D2C OTA upgrades	
Volkswagen Group	■	■	■	■	■	Volkswagen lijkt goed gepositioneerd op financieel vlak en op het gebied van EV. Hierdoor is het waarschijnlijk dat Volkswagen alle geselecteerde nieuwe business en distributiemodellen uit gaat rollen
Stellantis	■	■	■	■	■	Stellantis heeft een relatief hoge winstgevendheid, afdoende financiële ruimte voor nieuwe investeringen en relatief hoge EV-verkoop. Derhalve lijkt het waarschijnlijk dat zij gaan inzetten op alle geselecteerde modellen
Hyundai Motor Group	■	■	■	■	■	Winstgevendheid is relatief laag en financiële ruimte voor aantrekken van kapitaal lijkt beperkt, mede dankzij gebrek aan eigen financial services
BMW Group	■	■	■	■	■	BMW heeft een sterke winstgevendheid en financiële positie met een relatief goede EV-positie. Derhalve oogt het waarschijnlijk dat zij agentschap, D2C-verkoop en OTA modellen gaan voeren
Renault-Nissan-Mitsubishi	■	■	■	■	■	Winstgevendheid van Renault-Nissan-Mitsubishi is relatief laag, echter beschikt het wel over eigen financial services. Zodoende is de verwachting dat het eerst zal inzetten op D2C- autoverkoop en agentschap
Toyota Motor Corporation	■	■	■	■	■	Toyota heeft een relatief gunstige financiële positie, echter scoort Toyota minder op het aandeel EV in nieuwverkop en haar EV-portfolio. Gezien dit beeld is de verwachting dat het eerst zal inzetten op opbrengst verhogende business en distributiemodellen als mobiliteitsabonnementen en OTA
Ford Motor Company	■	■	■	■	■	Gelimiteerde winstgevendheid en ongunstige financiële positie gecombineerd met beperkte EV verkopen maken dat het onwaarschijnlijk is dat Ford op korte termijn de nieuwe business en distributiemodellen zal ontwikkelen
Zhejiang Geely Holding Group	■	■	■	■	■	Geely lijkt goed gepositioneerd op financieel vlak en op het gebied van EV. Hierdoor is het waarschijnlijk dat het de geselecteerde nieuwe business en distributiemodellen gaat uitrollen
Daimler	■	■	■	■	■	Geen eenduidige verwachting van de ontwikkeling van toekomstige business en distributiemodellen op basis van de huidige positionering van Daimler, echter ook geen grote versperringen opgemerkt
Mazda Motor Corporation	■	■	■	■	■	Gelimiteerde winstgevendheid en ongunstige financiële positie gecombineerd met beperkte EV- verkopen maken dat het onwaarschijnlijk is dat Mazda op korte termijn nieuwe business en distributiemodellen zal ontwikkelen
Tesla Motors	■	■	■	■	■	Tesla is buitenbeschouwing gelaten omdat het geen franchise model heeft (gehad)

Legenda: Score (financiële) analyse: ■ Lijkt waarschijnlijk dat de OEM dit model gaat voeren ■ Lijkt niet onwaarschijnlijk dat de OEM dit model zal voeren ■ Lijkt onwaarschijnlijk dat de OEM dit model gaat voeren ■ Niet van toepassing.

Bron: Interview feedback, KPMG analyse.

Gebrek aan financial services beperkt mogelijkheid tot D2C en agentschap; OTA modellen meer waarschijnlijk voor OEM's met hoge winstgevendheid en EV-score

Overzicht criteria en de implicatie van scores

Onderbouwende analyses staan in de sectie 'Positionering OEM's' van dit rapport

Criteria	Uitleg criteria	Uitleg implicatie score op uitrol/ontwikkeling van geselecteerde business en distributiemodellen	
		Laag	Hoog
Aandeel EV in nieuw verkopen en EV-portfolio	<ul style="list-style-type: none"> Het aandeel EV in nieuwverkopen dient als een indicatie voor ontwikkeling van EV door OEM's Diepte en breedte van EV-portfolio geeft weer in hoeverre de gevoerde EV-modellen toegankelijk zijn voor verschillende type consumenten 	<ul style="list-style-type: none"> Een lage score op EV lijkt te impliceren dat het gemakkelijker is voor de OEM om aan het bestaande distributiemodel vast te houden Lage score EV suggereert een lager aandeel auto's waarbij OTA modellen kunnen worden gehanteerd 	<ul style="list-style-type: none"> Een hoge EV score impliceert dat er meer urgentie is voor een D2C-verkoopmodel of agentschap om EV's (meer) winstgevend te kunnen verkopen
Financiële services	<ul style="list-style-type: none"> Het hebben van financial services bepaalt (mede) hoeverre een OEM in staat is zelfstandig een toename in werkkapitaal te financieren OEM's met financial services financieren dealers nu vaak ook al (in beperkte mate) 	<ul style="list-style-type: none"> Bij een lage score heeft de autofabrikant geen eigen financiële services-tak (in Europa) of een partnerschap met een derde partij waarmee het minder goed een toename in werkkapitaal kan financieren wat minder mogelijkheden biedt voor D2C-verkoop of een agentschap 	<ul style="list-style-type: none"> Inverse van laag
Schuld-EBITDA	<ul style="list-style-type: none"> De schuld tot EBITDA ratio is een indicatie voor de mogelijkheid tot het aantrekken van nieuw kapitaal voor het doen van benodigde investeringen in potentieel nieuwe business en distributiemodellen 	<ul style="list-style-type: none"> Bij een lage score is er beperkte ruimte om kapitaal aan te trekken voor investeringen in de hiernaast genoemde business en distributiemodellen 	<ul style="list-style-type: none"> Bij een hoge score is er meer ruimte voor het aantrekken van nieuw kapitaal voor grote investeringen die bijvoorbeeld benodigd zijn voor D2C-autoverkoop, agentschap, maar ook mobiliteitsabbonnementen
EBIT (%) 3 jaar gemiddelde	<ul style="list-style-type: none"> Het 3-jaar gemiddelde EBIT-percentages geeft aan in hoeverre de OEM historisch in staat is winst te behalen uit de bedrijfsactiviteiten 	<ul style="list-style-type: none"> Bij een lage winstgevendheid lijkt er weinig ruimte voor continue financiering voor OTA updates en upgrades business en distributiemodellen Daarentegen lijkt er een hoge urgentie te zijn voor business en distributiemodellen als D2C-autoverkoop of agentschap om een kostenreductie te realiseren 	<ul style="list-style-type: none"> Inverse van laag

Bron: KPMG analyse, Interview feedback.

Ford lijkt samen met Mazda en de Renault Group momenteel het minst gunstig gepositioneerd voor het invoeren van nieuwe business en distributiemodellen

Overzicht score met betrekking tot de geschiktheid van de nieuwe business en distributiemodellen












Onderbouwende analyses staan in de sectie 'Positionering OEM's' van dit rapport

OEM	Score	Scoringcriteria				
		Aandeel EV in nieuwverkopen	EV portfolio	Financial services	Schuld-EBITDA-ratio (financieringsruimte)	EBIT %
Zhejiang Geely Holding Group	●	Hoog	Hoog	Dedicated partnership	Hoog	Hoog
BMW Group	●	Medium	Hoog	Hoog	Medium	Hoog
Volkswagen Group	●	Medium	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog
Tesla Motors	●	Hoog	Hoog	Laag	Hoog	Laag
Stellantis	●	Medium	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog
Daimler Group	●	Laag	Hoog	Hoog	Medium	Medium
Hyundai Motor Group	●	Hoog	Hoog	Dedicated partnership	Laag	Laag
Toyota Motor Corporation	●	Laag	Laag	Hoog	Hoog	Hoog
Renault-Nissan-Mitsubishi	●	Medium	Hoog	Hoog	Laag	Laag
Mazda Motor Corporation	●	Laag	Medium	JV met Toyota	Hoog	Laag
Ford Motor Company	●	Laag	Medium	Dedicated partnership	Laag	Laag

Legenda: Score OEM op basis van scoringcriteria: ● Hoog ● Medium ● Laag

Bron: Interview feedback, Strategische rapportage, KPMG analyse.

Premiummerken lijken voorop te lopen met D2C OTA updates en opties; Europese merken lijken meest bezig met aanpassingen verkoopkanaal (1/2)

Observaties van automerken per geselecteerd bedrijfsmodel						
Automerken	Marktaandeel jan tm sep 2021, %	Nieuwe business en distributiemodellen				
		D2C autoverkoop	Agentschap	Mobiliteits-abonnement	D2C OTA updates	D2C OTA upgrades
Kia	9.3% 	✗	✗	✓	✓	✓
Volkswagen ^(a)	9.1% 	✗	✓	✓	✓	✓
Toyota	7.3% 	✓	✗	✗	✓	✓
Skoda ^(a)	6.6% 	✗	✓	✓	✓	✓
Peugeot	6.5% 	✓	✓	✓	✓	✓
BMW	6.3% 	✓	✓	✓	✓	✓
Ford	5.7% 	✓	✗	✓	✓	✗
Volvo	5.0% 	✓	✓	✓	✓	✗
Opel	4.9% 	✓	✓	✓	✓	✓
Renault	4.8% 	✓	✗	✗	✓	✓
Mercedes-Benz	4.2% 	✓	✓	✗	✓	✓

Legenda: Score marktobservaties:
 ✓ Huidige aanwezigheid van model in Nederland, ✓ Marktobservaties wijzen erop dat de OEM model wil gaan uitrollen in de toekomst respectievelijk een pilot is gestart in het buitenland,
 ✗ Concrete aanwijzingen (in de vorm van marktobservaties) lijken op dit moment afwezig.

Noot: (a) Uitrol van Volkswagen basis-softwareplatform waar de andere merken gebruik van kunnen maken voor eigen eindplatform

Bron: Interview feedback, KPMG analyse.

Daarnaast zijn vrijwel alle OEM's bezig met de ontwikkeling van nieuwe business en distributiemodellen (2/2)

Observaties van automerken per geselecteerd bedrijfsmodel						
Automerken	Marktaandeel jan tm sep 2021, %	Nieuwe business en distributiemodellen				
		D2C autoverkoop	Agentschap	Mobiliteits-abonnement	D2C OTA updates	D2C OTA upgrades
Audi ^(a)	3.6% ●	✗	✓	✓	✓	✓
Hyundai	3.3% ●	✗	✗	✗	✓	✗
Citroen	3.1% ●	✓	✓	✓	✓	✓
SEAT ^(a)	2.7% ●	✓	✓	✓	✓	✓
Mazda	2.4% ●	✗	✗	✗	✓	✗
Nissan	2.1% ●	✗	✗	✗	✓	✗
MINI	1.9% ●	✗	✓	✓	✓	✓
Fiat	1.4% ●	✓	✓	✓	✓	✓
Mitsubishi	1.2% ●	✗	✗	✗	✓	✗
Tesla	0.8% ●	✓	✗	✗	✓	✓

Legenda: Score marktobservaties:
 ✓ Huidige aanwezigheid van model in Nederland, ✓ Marktobservaties wijzen erop dat de OEM model wil gaan uitrollen in de toekomst respectievelijk een pilot is gestart in het buitenland,
 ✗ Concrete aanwijzingen (in de vorm van marktobservaties) lijken op dit moment afwezig.

Noot: (a) Uitrol van Volkswagen basis-softwareplatform waar de andere merken gebruik van kunnen maken voor eigen eindplatform

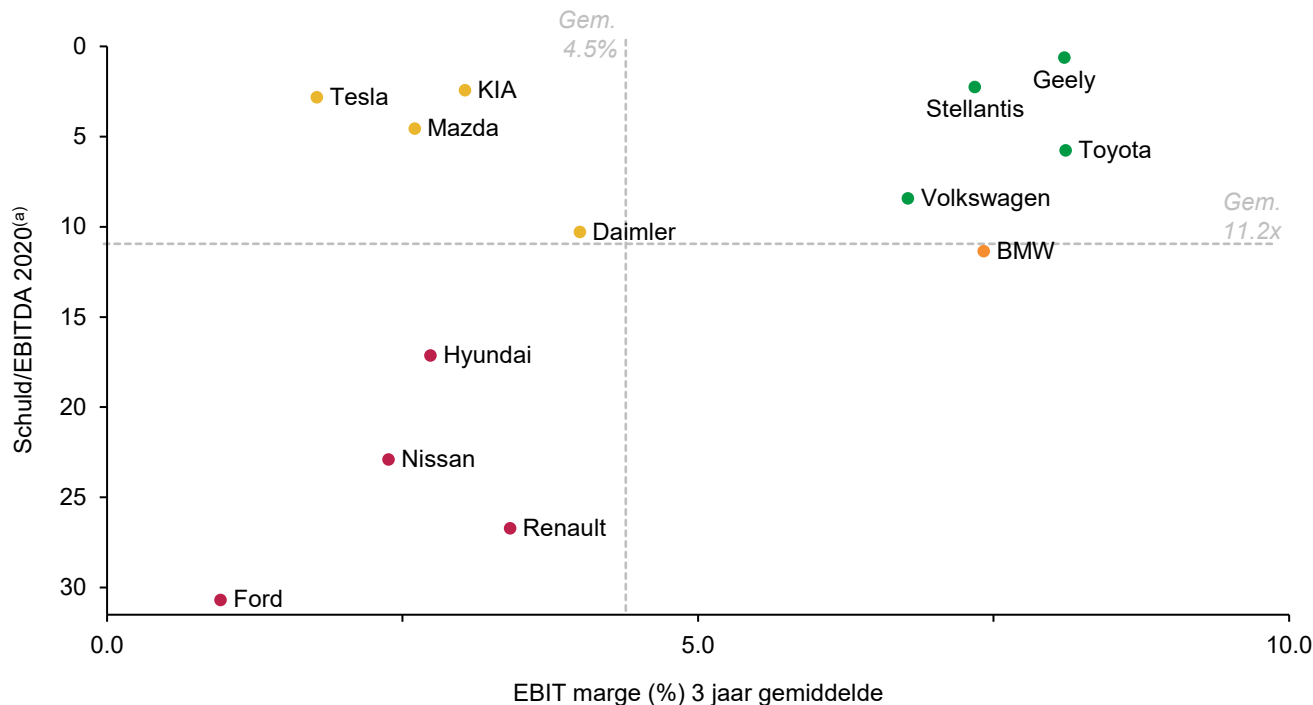
Bron: Interview feedback, KPMG analyse.

Het merendeel van de OEM's lijkt financieel in staat om te investeren in nieuwe business en distributiemodellen; winstgevendheid lijkt drijfveer voor OTA

Overzicht winstgevendheid en financiële posities OEM's, 2018-2020

Verdere ontwikkeling van EV en het voeren van nieuwe business en distributiemodellen vergt hoge investeringen

Hierin lijkt de positie van met name Ford minder positief gezien de achterstand met de ontwikkeling van EV



Winstgevendheid lijkt een drijfveer te zijn voor verdere ontwikkeling in OTA. Behoudens Toyota die achter lijkt te lopen op dit gebied en Tesla die duidelijk voorloper is. De positie van Tesla kan verklaard worden gezien de sterke groei die ze doormaken in winstgevendheid omdat ze net opgestart zijn

Legenda: ● Bovengemiddelde positie, ● Bovengemiddelde winstgevendheid, onder gemiddelde schuld/EBITDA, ● Ondergemiddelde positie, ● Bovengemiddelde schuld-EBITDA, ondergemiddelde winstgevendheid.

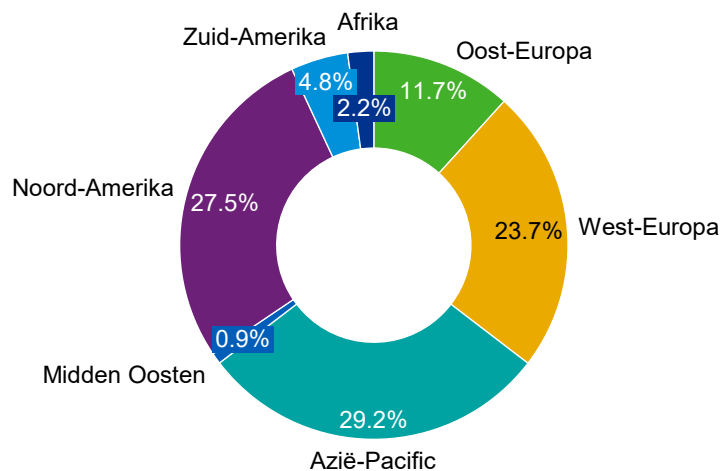
Noot: (a) As is omgedraaid aangezien een hogere ratio een slechtere financiële positie weergeeft.

Bron: Jaarverslagen, Interview feedback, KPMG analyse.

Vrijwel alle OEM's produceren een groot deel van hun verkoop in Europa lokaal, echter lijkt dit geen vereiste te zijn om een D2C- of agentschapmodel te voeren

- Voor het voeren van een D2C- of agentschapmodel is het aanhouden van voorraad op verschillende locaties belangrijk om tijdig auto's te kunnen leveren
- Volgens interview feedback is het hebben van een lokale productiefaciliteit hierin niet noodzakelijk, omdat dit opgelost kan worden door lokaal voorraadbeheer
- Daarnaast heeft Tesla (nog) geen lokale productie, maar voert deze wel een D2C-verkoopmodel in Europa. Het omgekeerde geldt voor vrijwel alle andere OEM's

Productie per regio, geaggregeerd over alle OEM's in 2020



Overzicht van het aandeel van Europese productie ten opzichte van het totaal per OEM en ten opzichte van Europese verkopen in 2020

OEM	Aandeel van Europese productie van het totaal, %	Aandeel van productie t.o.v. verkopen in Europa, %
Stellantis	55%	103%
Daimler	55%	127%
BMW Group	51%	128%
Volkswagen Group	47%	112%
Renault-Nissan-Mitsubishi	34%	86%
Ford Motor Company	28%	98%
Zhejiang Geely Holding Group	23%	137%
Hyundai Motor Group	16%	77%
Toyota Motor Corporation	8%	14%
Mazda Motor Corporation	2%	15%
Tesla Motors ^(a)	0%	0%
Gemiddelde	29%	82%

Noot: (a) Tesla opent binnenkort een productiefaciliteit in Brandenburg, Duitsland waardoor het aandeel in Europese productie significant zal worden verhoogd.

Bron: KPMG analyse, LMC productiedata.

Tesla, Geely, Volkswagen en Hyundai lopen voorop met verkoop van EV; Ford en Toyota staan op achterstand

Overzicht van het aandeel van Europese productie ten opzichte van het totaal per OEM in 2020

OEM	Aandeel van EV-verkopen van het totaal in 2020, %	Absolute aantallen EV verkopen (#000)	Prijddifferentiatie van EV-modellen, €					
			€0-30,000		€30,000-50,000		>€50,000	
			Hybride	Full EV	Hybride	Full EV	Hybride	Full EV
Tesla Motors	100%	490	✗	✗	✗	✓	✗	✓
Zhejiang Geely Holding Group	5% ^(a)	68	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Hyundai Motor Group	5%	178	✓	✓	✓	✓	✗	✗
BMW Group	3%	60	✗	✗	✓	✓	✓	✓
Volkswagen Group	3%	232	✗	✓	✓	✓	✓	✓
Renault-Nissan-Mitsubishi	2%	139	✓	✓	✓	✓	✗	✗
Stellantis	2% ^(b)	173	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Daimler	1%	21	✗	✓	✓	✓	✓	✓
Mazda Motor Corporation	0%	0	✗	✗	✗	✓	✗	✗
Ford Motor Company	0%	0	✓	✗	✓	✗	✗	✓
Toyota Motor Corporation	0%	0	✓	✗	✓	✗	✓	✗

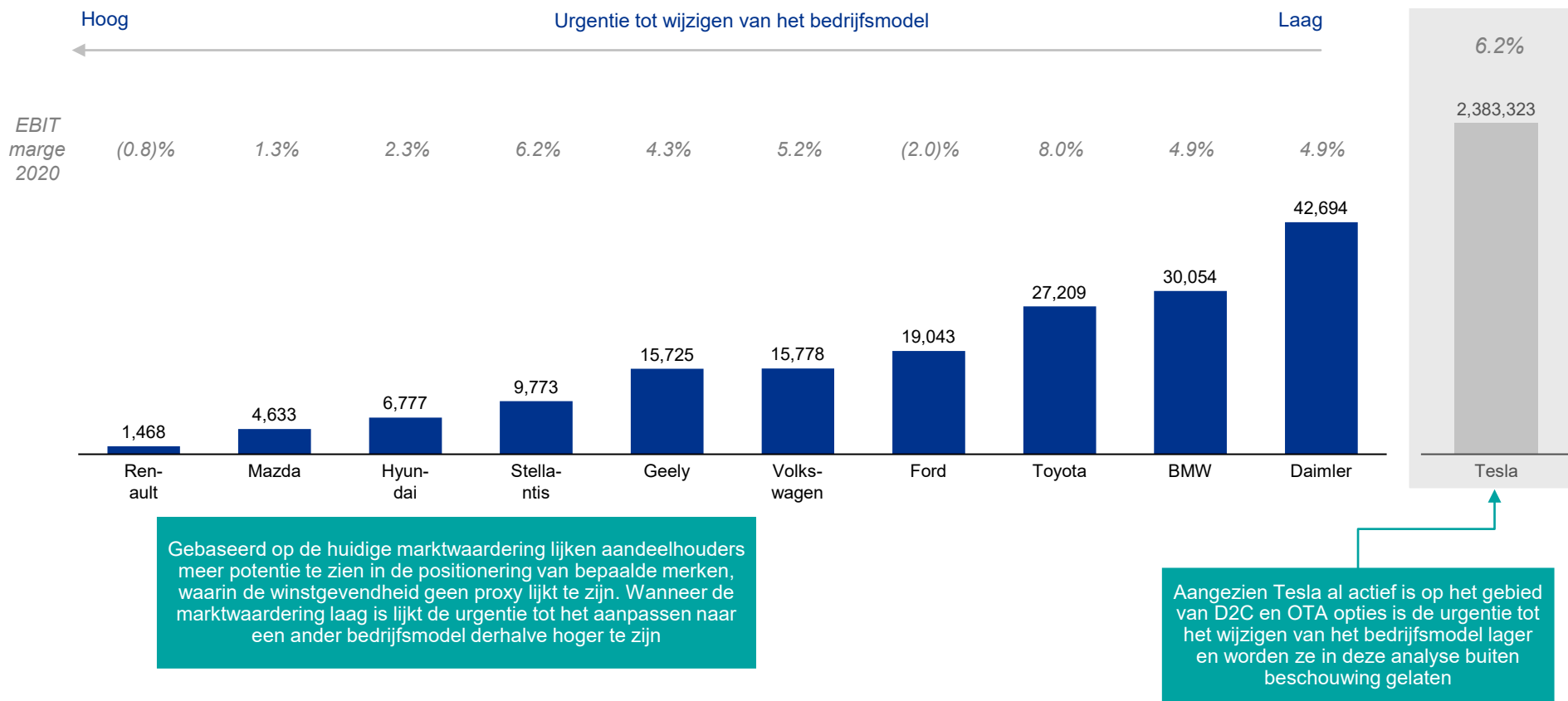
Noot: (a) Getal is over 'new energy vehicles', dus o.a. inclusief hybrides, getal geëxtrapoleerd van Geely Auto Group

(b) Getal is over 'high-voltage vehicles', dus o.a. inclusief hybrides.

Bron: Jaarrapporten, Persberichten OEM's, Reuters, Branchenieuwswebsites, KPMG analyse

De huidige marktwaardering van OEM's toont dat er bij bepaalde merken een sterkere urgentie bestaat voor het wijzigen van het bedrijfsmodel

Overzicht gemiddelde beurswaarde^(a) relatief ten opzichte van het aantal verkochte auto's in 2020, US dollar



Noot: (a) Per 09-11-2021

Bron: Yahoo Finance, KPMG analyse, LMC productiedata.



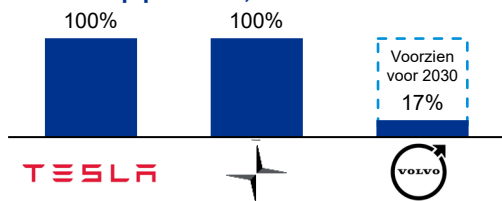
D2C-autoverkoop wordt door een groot deel van de autofabrikanten nagestreefd en zal aankomende tien jaar een grote impact hebben op de kanaalmix

Operationeel vandaag

Volvo en Tesla zijn voorlopers op het gebied van online direct sales waarbij consumenten nu al de mogelijkheid hebben om (een groot deel van) het verkoopproces volledig online te voltooien

- Tesla is de eerste fabrikant die een volledig online verkoop- en serviceproces heeft geïntroduceerd in Nederland vanuit het oogpunt dat samenwerken met bestaande franchisers niet mogelijk is vanwege belangenverstrengelingen
- Ook Volvo's dochtermerk Polestar heeft een volledig D2C-autoverkoopmodel geïntroduceerd in Nederland in 2020
- Volvo heeft voor zijn EV's al een direct sales kanaal opgezet (17% van verkopen) en voorziet dat alle verkopen via direct sales online zullen plaatsvinden in 2030^(a)

Overzicht (verwachte) implementatie D2C-autoverkoop per merk, 2021-2030FC



Aangekondigde plannen

Daimler en Cupra hebben aangekondigd in te gaan zetten op een D2C-verkoopmodel en/of zijn al een pilot gestart in een lokale markt. Daarnaast wordt verwacht dat nieuwe Chinese merken met een direct sales-model hun intrede maken

- Daimler voorziet dat 25% van zijn verkopen volledig online zal plaatsvinden in 2025^(b)
- Cupra, SEAT's dochtermerk, heeft aangekondigd het verkoopkanaal voor zijn modellen te reorganiseren in een variant die componenten van online direct sales en fysiek bevat
- Chinese start-ups als NIO, Xpeng en BYD die alle innovatieve EV's op de Europese markt (gaan) brengen en ook naar Nederland zullen komen. Deze merken gaan dat met een D2C-verkoopmodel doen



Noot: (a) Volvo Car Group Annual Report 2020 (b) Mercedes-Benz Strategy Update: electric drive
Bron: Interview feedback, KPMG analyse, jaarverslagen en strategiedocumenten fabrikanten.



De uitrol van agentschap is in een beginnende fase, maar de verwachting is dat dit een groot deel van de verkoop zal betreffen in 2030



Volkswagen heeft vorig jaar overeenstemming bereikt met zijn verkooppartners (dealers) over het implementeren van een agentschapmodel voor haar ID EV's^(a) in Duitsland

- Dit bedrijfsmodel zal verder worden uitgerold naar andere merken als Audi, Skoda en SEAT

Stellantis neigt naar het implementeren van een agentschapmodel voor een aantal premiummerken als Alfa Romeo, DS en Lancia^(b)

- Het nieuwe verkoopmodel zal in Nederland, België en Oostenrijk meteen ingaan in 2023, de rest van Europa volgt in 2027. In Nederland gaat het om 66 contractanten voor 8 merken



BMW heeft in 2020 een succesvolle pilot met het agentschapmodel afgerond in Zuid-Afrika^(c)

- De pilot in Zuid-Afrika was succesvol en een uitbreiding naar andere markten lonkt



Volvo heeft aangekondigd vanaf 2030 alleen nog maar EV's te gaan verkopen waarbij het dealernetwerk als agentschapmodel zal fungeren^(d)

- Verkopen zullen online plaatsvinden, maar dealers hebben nog steeds een belangrijke rol bij het afleveren en het boeken van proefritten



Daimler gaat in meerdere Europese landen het agentschapmodel implementeren als experiment^(e)

- CEO Kallenius zegt dat hierdoor het onlineverkoopkanaal gelijkwaardiger zal worden aan de fysieke ervaring bij een dealer. Zweden is het eerste land voor het experiment

Geselecteerde interview feedback

“De verkoopketen van OEM's zal worden verkort, dus je zal ook agentuurmodellen gaan zien. [...] Het is alleen onzeker of in een EV-landschap met 50 à 60 modellen een agentuurmodel succesvol zal zijn.” – Hoofdredacteur Automotive

“Een agentschapmodel heeft absoluut toekomst, afhankelijk van constructeur. Dealerherstructurering is namelijk van alle tijden.” – Director netwerk development at OEM

“Een agentstructuur zie ik zeker werken. Belangrijk is wel hoe in te gaan op de klantrelatie, want klanten moet je wel weten te stimuleren.” – Director of European sales at OEM

“Agentschappen worden zeker genoemd bij de dealers. Er wordt momenteel gekeken naar een model onafhankelijk van merk.” – Senior economist automotive, transport & logistics



Noot: (a) Volkswagen Newsroom (b) Reuters, Autoweek, AutoInternationaal (c) Autocar (d) RTL Nieuws (e) Automotive News



Hoge druk op het bestaande dealermodel, van voornamelijk Stellantis-merken, kan leiden tot een versnelde intrede van agentschap

Overzicht beoordeling van dealers over de relatie tussen dealer en importeur (OEM) per merk met betrekking tot marges, bonussen en/of kosten^(b)

Score ^(a)	Merken
Hoog	
Medium	
Laag	

Laag
 Mate van druk op dealermodel
 Hoog



Hoge druk op dealer (winstgevendheid) maakt agentschap relatief aantrekkelijker voor deze franchisers doordat er meer verbeter potentieel is onder het nieuwe bedrijfsmodel. Anders gezegd hebben deze franchisers in mindere mate een keuze vanwege de lage winstgevendheid (of minder te verliezen bij een overstap)

Noot: (a) Totaalscore gebaseerd op de geaggregeerde scores van relevante stellingen uit RODI personenauto's 2020 bij elkaar opgeteld: Slecht 0-20, Ondermaats 20-30, Goed 30-40.
 (b) Inclusief volgende stellingen: De onderlinge verdeling van reclame-/marketing kosten, De hoogte van marges/bonussen van de verkoop van onderdelen, Marges/bonussen van speciale uitvoeringen, Marges/bonussen van nieuwe introductions van modellen, Marges/bonussen van bestaande modellen en opvolgers
 Bron: KPMG analyse, Interview feedback, RODI personenauto's 2020



Een recente studie naar de connectiviteit van merken laat zien dat Tesla en Volkswagen het best scoren op geselecteerde rijkaracteristiekfunctionaliteiten

Aangetroffen functionaliteiten bij geselecteerde merken op basis van rijkaracteristieken

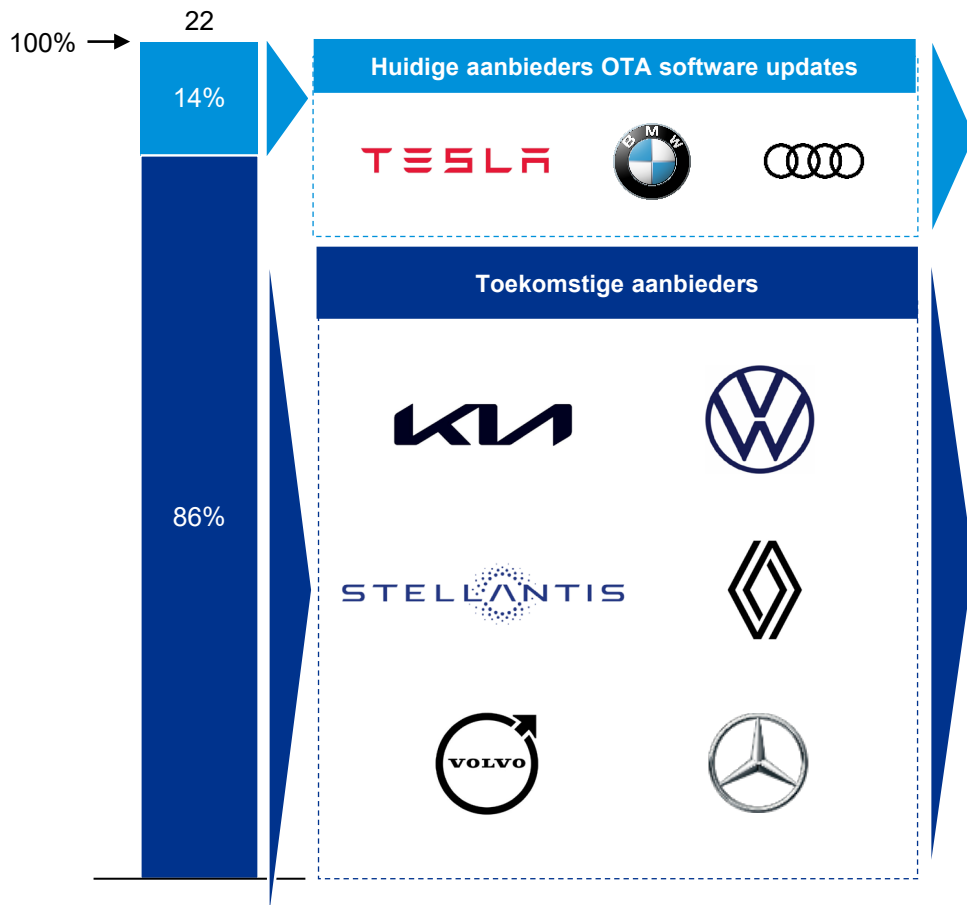
Merk	Functionaliteiten van rijkaracteristieken					
	Crash status/locatie	Voertuigreparatiestatus	Airbag inschakeling, noodrem, botsingen	Benodiging noodoproep	Snelheids-, rem-, optrekinformatie	Laadgeschiedenis en/of locaties
	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓	✗
	✓	✓	✗	✓	✓	✓
	✓	✓	✗	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✗	✓	✓
	✓	✗	✗	✓	✓	✗
	✗	✗	✗	✗	✓	✗

Bron: Confused.com.



Een beperkte groep OEM's biedt nu al over-the-air performance upgrades aan, echter zetten komende jaren vrijwel alle OEM's hier op in

Aanbieders van OTA software-updates



Geselecteerde voorbeelden

- Naast het regelmatig (gratis) OTA updaten van voertuigen biedt Tesla twee performance upgrades aan: Enhanced Autopilot en Full Self-Driving
- BMW biedt in zijn Connected Drive Store twee performance upgrades aan die OTA kunnen worden geïnstalleerd: Active Cruise Control en Adaptief M Onderstel
- Audi heeft met zijn Functions on Demand een over-the-air software propositie gelanceerd waarbij extra functies na aankoop flexibel kunnen worden aan- en uitgezet

Geselecteerde voorbeelden

- In 2021 heeft Kia aangekondigd om te gaan testen met autonomous driving en vanaf 2025 zullen er alleen nog EV's op de markt worden gebracht met slimme software
- Volkswagen heeft met zijn CARIAD softwaredivisie grootschalig ingezet op o.a. ADAS-, chassis- en motorsoftware upgrades die OTA plaatsvinden
- Stellantis heeft investeringen toegezegd van ~€30 miljard tot aan 2025 om naast elektrificatie van het wagenpark in te zetten op OTA software die de levensduur van het voertuig verlengt
- Renault heeft een software-ecosysteem opgezet 'Software République' met experts van onder andere Atos en Thales om mobiliteitsoplossingen op te zetten met software de komende jaren
- Volvo erkent dat software de komende jaren een aspect is dat het verschil in een auto gaat maken en gaat daarom meer software in-house ontwikkelen om OTA services de komende jaren uit te kunnen rollen
- Mercedes-Benz gaat op zijn aangekondigde EQS al een aantal OTA performance upgrades aanbieden. Daarnaast is er in 2020 een joint-venture met Nvidia aangekondigd om in 2024 voertuigen met kunstmatige intelligentie te bemannen om zo OTA autonoom-rijden-upgrades te faciliteren

Bron: KPMG analyse, Bedrijfsrapporten en nieuwsrapportages.

Impact nieuwe
business en
distributiemodellen
op autobedrijven

Met name de verkoop van nieuwe auto's wordt geraakt door de nieuwe business en distributiemodellen

Overzicht van de verschillende nieuwe business en distributiemodellen en impact op de op value pockets van autobedrijven

In dit rapport is primair gekeken naar de ontwikkelingen bij OEM's en de impact die dat heeft op autobedrijven in Nederland. Andere actoren zoals leasemaatschappijen hebben ook invloed op de value pockets van autobedrijven, maar zijn in deze analyse buiten beschouwing gehouden.

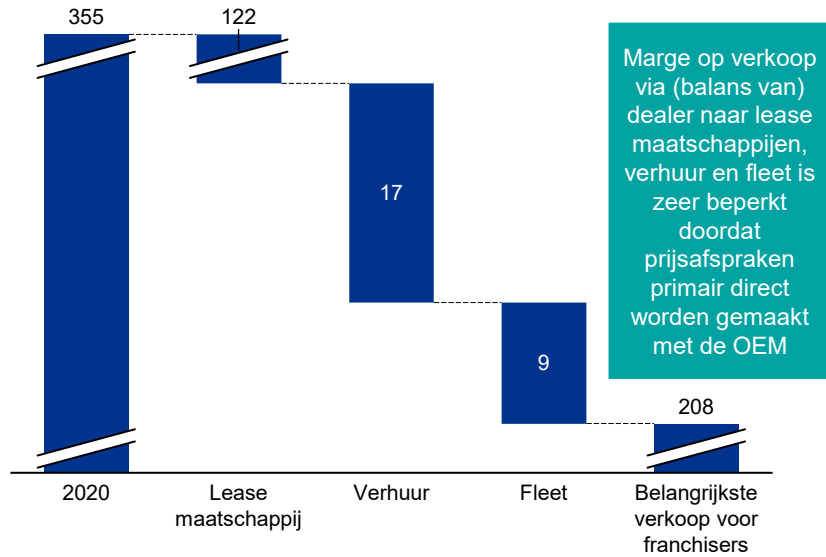
Nieuwe bedrijfsmodellen		Verkoop nieuwe auto	Verkoop occasions	Onderhoud & reparatie	Onderdelen	Lease	Totaal	Toelichting
Mate van haalbaarheid	Mobiliteits-abonnement						●	Mobiliteitsabonnementen raakt vooral leasing door overlap in type gebruiker, impact op verdere verdien capaciteit van autobedrijven beperkt
	Agentschap						●	Agentschap heeft een grote impact op het verdienmodel voor verkoop, waarbij impact op verdien capaciteit met betrekking tot occasions afhankelijk is van de uiteindelijk invulling van inruilmogelijkheden
	D2C OTA software-updates t.b.v. onderhoud						●	D2C over-the-air updates kan wanneer een groot deel van het wagenpark uit EV's bestaat een grote negatieve impact hebben op de aftersalesmarkt door vermindering van onderhoudsbehoeftes
	D2C OTA t.b.v. product-upgrades / -opties						●	Op termijn kan uitrol van D2C over-the-air upgrades verdien capaciteit op verkoop en additionele opties substantieel verkleinen
	D2C-autoverkoop						●	Impact van D2C-autoverkoop heeft met name betrekking op de verkoop van nieuwe auto's, occasions en lease door de (potentiële) concurrentie met de autofabrikant op dit gebied
Grootte als % van winstgevendheid		~5%	~30%	~45%	~20%	~5%	100%	

Legenda: Niveau van impact: ■ Positief hoog ■ Positief gemiddeld ■ Positief laag ■ Negatief laag ■ Negatief gemiddeld ■ Negatief hoog
 Niveau van impact op totaalniveau: ● Hoog ○ Laag

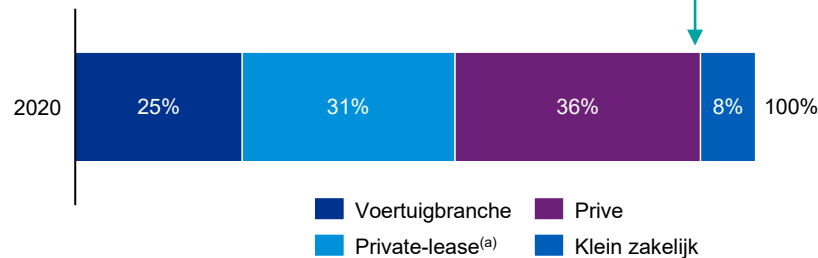
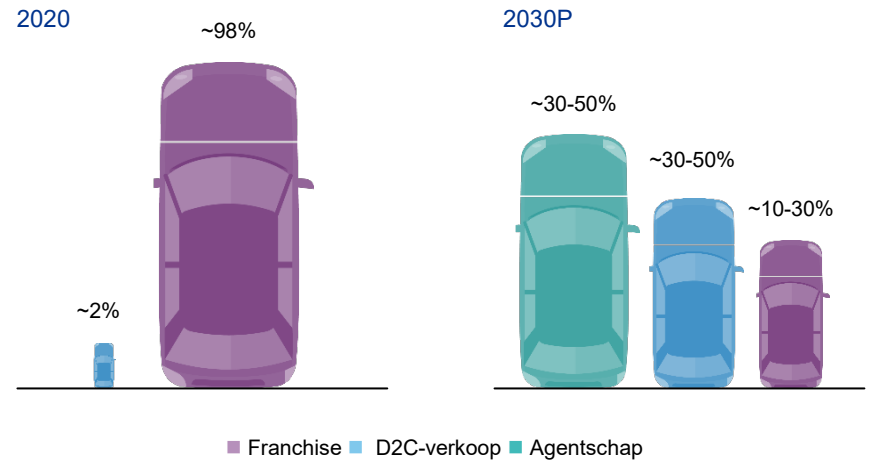
Bron: KPMG analyse, Interview feedback.

In 2030 zal waarschijnlijk nog minder dan een derde van de verkoop via franchisers lopen

Aantal nieuwe personenauto's verkocht, 2020, #000



Indicatief overzicht van distributie van personenauto's in Nederland, 2020-2030P



Het voeren van een agentschap model lijkt binnen een merk moeilijk naast een franchise model te gaan gezien onderlinge belangenverstremgeling. Een combinatie van agentschap en direct sales lijkt (meer) haalbaar en kunnen elkaar versterken. Uiteindelijk verhouding van aantal OEM's met agentschap versus franchise is sterk afhankelijk van individuele keuzes OEM's. Dit aangezien het niet kan worden uitgesloten dat een aantal meer conservatieve (Aziatische) OEM's nog (langer) zullen vasthouden aan franchise model. Daarnaast kan het voeren van een agentschap in specifiek land lastig zijn wanneer in de aangrenzende landen nog gewerkt wordt met een franchise model

Noot: (a) Op basis van nieuw afgesloten contracten
Bron: RDC, Decisio, Interview feedback, KPMG analyse.

Verdiencapaciteit van merkgebonden dealers wordt op (korte) termijn het meest geraakt

Toekomstige impact nieuwe business en distributiemodellen per type autobedrijf				
Nieuwe business en distributiemodellen	Type autobedrijven			Voornaamste observaties
	Merk gebonden dealers	Universeel autobedrijf	Fast fitters	
Mobiliteits-abonnement	●	●	●	— Heeft voornamelijk betrekking op de verkoop nieuwe auto's aangezien lokale dealers en/of autobedrijven waarschijnlijk nog steeds onderhoud moeten blijven verrichten. Echter wanneer dit onderhoud wordt uitbesteed aan andere partijen kan dit (zeer) nadelig zijn voor dealers.
Agentschap	●	●	●	— Agentschap heeft een grote impact op het verdienmodel voor de verkoop van nieuwe en mogelijk ook op gebruikte auto's, afhankelijk van de specifieke invulling door OEM's
D2C over-the-air software-updates t.b.v. onderhoud	●	●	●	— Verminderen van onderhoudsdiensten raakt universeel autobedrijf en fastfitters het meest vanwege hun afhankelijkheid jegens onderhouds- en reparatie-inkomsten. Desalniettemin moet het effect op korte termijn niet te hoog worden ingeschat gezien ICE nog lange tijd onderdeel van het wagenpark zal uitmaken en dit met name ingezet zal worden voor EV's
D2C over-the-air t.b.v. product-upgrades / -opties	●	●	●	— D2C over-the-air upgrades raken met name de verkoopwaarde van nieuwe auto's voor dealers. Daarnaast wordt de verdiencapaciteit op toevoegen van non-hardwareopties door de dealer hiermee (verder) beperkt
D2C-autoverkoop	●	●	●	— Het D2C-autoverkoop model heeft voornamelijk impact op de verkoop van nieuwe auto's aangezien de dealer dan direct concurreert met het onlinekanaal van de autofabrikant
Totaal	●	●	●	

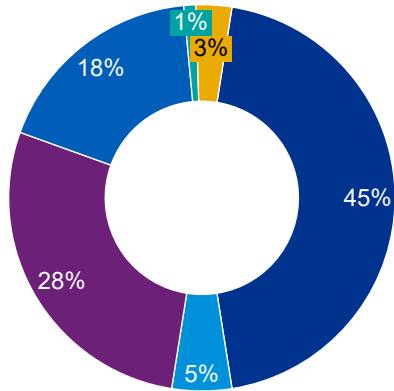
Mate van haalbaarheid

Legenda: Kleuren zijn weergave van mate van impact: ● Hoge impact ● Medium impact ● Gelimiteerde impact.

Bron: Interview feedback, KPMG analyse.

Aftersales is de belangrijkste value pocket voor autobedrijven, gevolgd door verkoop van occasions; verkoop nieuwe auto's alleen relevant voor dealers

Gemiddelde omzetsamenstelling autobedrijven (%) (excl. universele leasebedrijven)



- Onderhoud en Reparatie
- Onderdelen
- Verkoop nieuw
- Lease
- Verkoop occasion
- Overige

Van alle services die een autobedrijf aanbiedt worden de hoogste marges verdient op de aftersales (onderhoud, reparaties en onderdelen)

Overzicht van de verschillende type auto bedrijven en de value pockets

Type bedrijven	Voornaamste value pockets					Toelichting
	VN	VO	O&R	ON	L	
Merk gebonden dealer	●	●	●	●	●	— Een merkgebonden dealer verdient het grootste deel van zijn omzet in de verkoop van nieuwe auto's en occasions. Het grootste deel van de brutomarge wordt verdient op onderdelen, reparaties en onderhoud
Universeel autobedrijf	○	●	●	●	○	— Een universeel autobedrijf verkoopt occasions en verleent aftersales services. Vergelijkbaar met een dealer, wordt er in de aftersalesmarkt de meeste marge gemaakt
Fastfitters	○	○	●	●	○	— Fastfitters verdienen hun volledige omzet in de markt voor aftersales

Legenda: ● Level van focus, VN: Verkoop Nieuw, VO: Verkoop Occasion, O&R: Onderhoud en Reparatie, ON: Onderdelen, L: Lease.

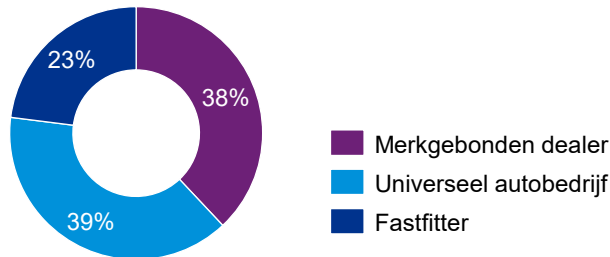
Bron: RAI, Marktdata.nl, KPMG analyse, Interview feedback.

De markt voor aftersales ligt voornamelijk bij de merkgebonden dealers en universele autobedrijven en in mindere mate bij de fastfitters

Vereenvoudigde waardeketen voor de aftersalesmarkt van personenauto's en toegevoegde waarde



Onderhouds- en reparatiemarkt per type bedrijf (%), 2018



Er wordt verwacht dat merk gebonden dealers hun activiteiten verder zullen uitbreiden naar aanpalende diensten zoals onderhoud buiten de door hun gevoerde merken

Legenda: roductie ributie Eindklant

Noot: (a) Geschatte bruto toegevoegde waarde op basis van interview feedback, autoblogs en jaarverslagen.

(b) Lijst van spelers is niet volledig.

Bron: RAI, BOVAG, Interview feedback, SRA, Jaarverslagen, KPMG analyse.



Impact van D2C-autoverkoop heeft met name betrekking op de verkoop van nieuwe auto's en lease; impact op occasions afhankelijk van inrichting inruil

Overzicht toekomstige impact D2C autoverkoop op value pockets van autobedrijven

Value pockets	Impact van bedrijfsmodel op value pockets	
	Impact	Toelichting
Verkoop nieuwe auto		— Het D2C-autoverkoop model heeft voornamelijk impact op de verkoop van nieuwe auto's, omdat de dealer dan direct concurreert met het onlinekanaal van de autofabrikant (en tegelijkertijd) diensten uitvoert ten gunste van dit kanaal. Denk hierbij aan het gereed maken van auto's of testritten
Verkoop occasion		<ul style="list-style-type: none"> — Voor de verkoop van occasions wordt een daling van de instroom voor dealers verwacht doordat een deel zal worden verhandeld vanuit de autofabrikant bij aanschaf van een nieuwe auto via (grote) derde partijen of eventueel (in mindere mate) via rechtstreekse in- en verkoop van eigen merk — Alternatieven zouden ook een right-of-first offer zijn wanneer een dealer (of agent) bepaalde service gerelateerde elementen heeft geregeld in het verkooptraject of een publieke veiling van de occasion richting alle dealers (of agenten)
Onderhoud & reparatie		— Voor onderdelen, onderhoud en reparatie van nieuwe auto's is een potentieel servicecontract mogelijk waarbij autofabrikanten service(pakketten) inkopen bij dealers of een raamovereenkomst sluiten waarin er vaste prijsafspraken worden gemaakt voor het uitvoeren van bepaalde diensten (voor bepaalde auto's)
Onderdelen		— Impact is echter beperkt (in verhouding tot verkoop) doordat volume van onderhoud en reparatie dat conform bovenstaand model gevoerd zal worden gelimiteerd lijkt. Daarnaast bepaalt de invulling van prijsafspraken ook in grote mate de (eventuele) impact
Lease		— Bij private lease wordt het verkoopproces deels al direct gedaan, waarbij de dealer vooral optreedt in de rol van service partner. Dit wordt verwacht nog verder op te schuiven richting de autofabrikanten. Overigens is de impact voor universele leasebedrijven ook groot onder een direct sales B2B-model, dat meer en meer nagestreefd wordt
Totaal		

Legenda: mate van impact

Bron: KPMG analyse, Interview feedback.



Agentschap heeft een grote impact op het verdienmodel voor verkoop van nieuwe en mogelijk ook op occasions

Overzicht toekomstige agentschap op value pockets van autobedrijven

Value pockets	Impact van bedrijfsmodel op value pockets	
	Impact	Toelichting
Verkoop nieuwe auto		<ul style="list-style-type: none"> — Interview feedback suggereert dat het mogelijk is dat naast de verkoop van nieuwe auto's ook de aard van de verkoop van occasions, onderhoud en reparatie en onderdelen zal worden herzien onder een agentmodel. Hiervoor zijn er verschillende soorten varianten mogelijk
Verkoop occasion		<ul style="list-style-type: none"> — Afhankelijk van de invulling van agentschap met betrekking tot verkoop van occasions kan de impact (op de verdien capaciteit) verschillen. Als agentschap niet wordt uitgerold voor verkoop occasions - agent mag zelf (aangeboden) occasions in- en verkopen - lijkt de impact gelimiteerd — Een autofabrikant kan er echter voor kiezen om de auto zelf te kopen en vervolgens door agenten weer te laten verkopen (vergelijkbaar met de verkoop voor nieuwe auto's) in plaats van dat dealers de auto's direct van klanten overnemen — Alternatief is dat een autofabrikant de ingeruilde auto in het netwerk ter veiling stelt waarbij verschillende dealers de auto's zouden kunnen kopen en vervolgens kunnen verkopen voor eigen rekening. Hierbij zou ook gedacht kunnen worden aan een bedrijfsmodel waarbij de dealer waar de auto is ingeruild een right-of-first offer krijgt
Onderhoud & reparatie		<ul style="list-style-type: none"> — Voor de onderdelen en onderhoud en reparatie van nieuwe auto's is er een potentieel een servicecontract mogelijk waarbij autofabrikanten service(pakketten) inkopen bij dealers of een raamovereenkomst sluiten waarin er vaste prijsafspraken worden gemaakt voor het uitvoeren van bepaalde diensten (voor bepaalde auto's)
Onderdelen		<ul style="list-style-type: none"> — De impact is echter beperkt (in verhouding tot verkoop) doordat volume van onderhoud en reparatie dat conform bovenstaande model gevoerd zal worden gelimiteerd lijkt. Daarnaast bepaalt de invulling van prijsafspraken ook in grote mate de (eventuele) impact
Lease		<ul style="list-style-type: none"> — Voor lease geldt dezelfde onderliggende dynamiek als voor verkoop van nieuwe auto's door autobedrijven op basis van een vergoeding
Totaal		<p>Al met al is de impact op de verdien capaciteit (voor verkoop) onder agentschap afhankelijk van de uiteindelijke invulling van de relatie tussen autofabrikanten en autobedrijven. Echter de impact op de bedrijfsvoering van autobedrijven zal desalniettemin groot zijn</p>

Legenda: mate van impact

Bron: KPMG analyse, Interview feedback.



Mobiliteitsabonnementen raakt vooral leasing door overlap in type gebruiker, impact op verdere verdien capaciteit van autobedrijven beperkt

Overzicht toekomstige impact mobiliteitsabonnementen op value pockets van autobedrijven

Value pockets	Impact van bedrijfsmodel op value pockets	
	Impact	Toelichting
Verkoop nieuwe auto		— Impact is in lijn met private lease waarbij de dealers voornamelijk lijken te fungeren als servicepartner
Verkoop occasion		
Onderhoud & reparatie		— Het is waarschijnlijk dat onderhoud en reparatie en onderdelen bij een lokale dealer worden belegd. Daardoor wordt verwacht dat de impact op de huidige value pocket gelimiteerd zal zijn
Onderdelen		— De mogelijkheid bestaat dat de OEM door middel van contractuele afspraken een vaste (lage) pakketprijs voor onderhoud bij dealers zal afdwingen of zelfs al het onderhoud bij een derde partij belegd
Lease		— Impact op lease ligt voornamelijk bij het B2C-segment aangezien zakelijke gebruiker vaak veel kilometers rijdt vanwege woon-werkverkeer en zakelijke ritten. Daarnaast zijn gebruikers van private lease (gedeeltelijk) dezelfde doelgroep als die van mobiliteitsabonnementen: Ze zijn gericht op flexibiliteit en gemak
Totaal		

Legenda: mate van impact

Bron: KPMG analyse, Interview feedback.



D2C over-the-air software-updates t.b.v. onderhoud kan een grote negatieve impact hebben op de aftersalesmarkt door vermindering van onderhoudsbehoeftes

Overzicht toekomstige impact D2C over-the-air software updates t.b.v. onderhoud op value pockets van autobedrijven

Value pockets	Impact van bedrijfsmodel op value pockets	
	Impact	Toelichting
Verkoop nieuwe auto		— Gelimiteerde impact
Verkoop occasion		— Bij het gebruik van D2C over-the-air updates zal het tijdig uitvoeren van preventief onderhoud naar alle waarschijnlijkheid zorgen voor een langere levensduur van een auto. Dit kan een effect hebben op de occasionmarkt maar naar verwachting is dit relatief beperkt
Onderhoud & reparatie		<ul style="list-style-type: none"> — Door gebruik van D2C over-the-air updates kunnen noodzakelijk (preventief) onderhoud en reparaties eerder worden geïdentificeerd op basis van de dynamische data gegenereerd door de berijder (en auto). Tegelijkertijd heeft de autofabrikant hierdoor een veel beter begrip van de totale onderhoudsbehoeftes van auto's waardoor de kosten gerelateerd aan garanties kunnen worden verminderd (dit zijn opbrengsten voor autobedrijven) — Daarnaast kunnen updates en (preventief) onderhoud op afstand worden uitgevoerd waardoor de auto minder fysiek onderhoud nodig heeft. Hierdoor kan het aantal bezoeken van een consument aan een autobedrijf substantieel afnemen — Ook kan door deze software (applicaties) worden gestuurd op waar de berijder het beoogde onderhoud zou moeten laten plaatsvinden. Een belangrijk element hierbij speelt de toegang tot deze dynamische data voor autobedrijven. Voor verdere details wordt verwezen naar de volgende pagina
Onderdelen		<ul style="list-style-type: none"> — Enerzijds zullen de auto-onderdelen duurder worden door de complexe technologie. Het werk dat hierbij komt kijken is van andere aard (mechanisch) en hiervoor zal een omscholing moeten plaatsvinden — Anderzijds zullen auto-onderdelen door accurate informatie over het persoonlijk gebruik en tijdig onderhoud beter afgesteld worden en dus langer meegaan
Lease		— Gelimiteerde impact
Totaal		

Legenda: mate van impact

Bron: KPMG analyse, Interview feedback.



Mate van toegankelijkheid van dynamische data is belangrijk voor de respectievelijke impact van D2C over-the-air updates op autobedrijven

Omschrijving dynamische data wetgeving

- ✓ Specifieke wetgeving voor de autobranche met betrekking tot dynamische data
- Dynamische data betreft alle informatie die wordt gegenereerd door de berijders tijdens het autogebruik. Denk hierbij aan een gemiddelde snelheid, kilometer per trip, locatiegegevens, human-computer interactie, etc.. Statische data gaat met name over gegevens over de auto; type onderdelen, gebruikte software, leeftijd, kilometerstand, etc.
- Momenteel is er geen specifieke wetgeving met betrekking tot dynamische data voor de autobranche terwijl deze er wel al (in bepaalde mate) is voor statische (veiligheids)data
- Conform interview feedback is aan het aannemelijk dat er op termijn ook specifieke wetgeving voor de autobranche gaat komen over toegang tot en gebruik van dynamische data



Wanneer er besloten wordt tot invoer van specifieke wetgeving omtrent dynamische data lijken er twee voornaamste scenario's mogelijk

Overzicht scenario's

Scenario	Toelichting	Mate van negatieve impact op autobedrijven
Consument is gatekeeper van eigen dynamische data	— De consument bepaalt wie er toegang krijgt tot zijn data. Daarnaast staat het de consument vrij om andere applicaties dan die van de autofabrikant op de auto te kunnen downloaden en te gebruiken	●
	— In dit scenario is er ruimte voor autobedrijven om zelf modellen of applicaties te ontwikkelen waarbij ze kunnen sturen op het aantrekken en/of binden van de klant voor onderhoudsdiensten op basis van de data	
OEM is gatekeeper van dynamische data	— Daarnaast is er in dit scenario ruimte voor autobedrijven om volledige nieuwe dienstverlening te ontwikkelen op basis van dynamische in-vehicle data	●
	— De OEM bepaalt wie er toegang krijgt tot de dynamische data en de mogelijkheid tot het ontwikkelen van applicaties voor de berijder (in de auto) op basis hiervan	
	— Dit maakt dat de OEM (in grote mate) kan gaan bepalen wie welke diensten hiervoor mag ontwikkelen en waar de consument heen kan worden gestuurd voor onderhoud en reparatie	
	— Voor autobedrijven is dit een groot risico, omdat ze hierdoor (nog meer) financieel afhankelijk zullen worden van de OEM's	

Legenda: ● mate van impact.

Bron: RAI, interview feedback, KPMG analyse.



Op termijn kan uitrol van D2C over-the-air t.b.v. product-upgrades / -opties verdien capaciteit op verkoop en additionele opties substantieel verkleinen

Overzicht toekomstige impact D2C over-the-air t.b.v. product upgrades / updates op value pockets van autobedrijven

Value pockets	Impact van bedrijfsmodel op value pockets	
	Impact	Toelichting
Verkoop nieuwe auto		<ul style="list-style-type: none"> Over-the-air upgrades stelt autofabrikanten in staat om huidige verkoopmodel te wijzigen waarbij een klant een relatief basaal model aanschaft en deze vervolgens kan upgraden door middel van updates waardoor de initiële verkoopprijs daalt Deze initiële verkoopprijs bepaalt voor een (groot) deel de marge voor een dealer bij verkoop. Daarnaast verlopen toekomstige transacties waarschijnlijk rechtstreeks tussen gebruiker en autofabrikant via een onlineplatform buiten de dealer om
Verkoop occasion		<ul style="list-style-type: none"> Op lange termijn zal de mogelijkheid om je auto constant te vernieuwen door middel van updates ook een negatieve impact hebben op de occasionmarkt doordat men minder vaak een (nieuwe of gebruikte) auto koopt aangezien nieuwe opties de auto gemakkelijker met zijn tijd laten meegaan Doorgeven van software-opties bij occasionverkoop afhankelijk per autofabrikant
Onderhoud & reparatie		<ul style="list-style-type: none"> Gelimiteerde impact; zie D2C over-the-air software-updates t.b.v. onderhoud wat hier meer op focust
Onderdelen		<ul style="list-style-type: none"> Verdere toevoegingen aan de auto na initiële levering zoals bijvoorbeeld chip-tuning zullen nu vermoedelijk ook meer verlopen via over-the-air upgrades wat een negatieve impact heeft
Lease		<ul style="list-style-type: none"> Dit hangt af van de leasevorm aangezien consumenten minder snel geneigd zullen zijn opties te zullen aanschaffen wanneer het niet hun eigen voertuig betreft, zoals bij operational lease, dan bijvoorbeeld bij financial lease
Totaal		

Legenda: mate van impact

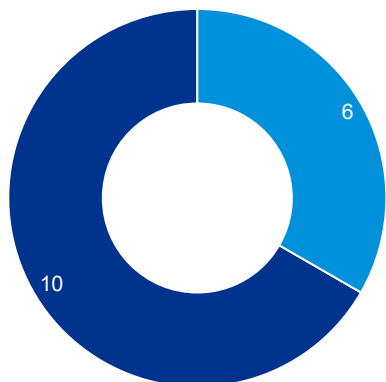
Bron: KPMG analyse, Interview feedback.

Bijlagen

Onderzoeksverantwoording

Primaire bronnen – Interviews

Interviews uitgevoerd (Σ: 16)



■ Market expert ■ OEM expert



Inclusief (voormalige) werknemers van:



Secundaire bronnen

Gebruikte secundaire bronnen:

- Annual reports OEM's
- Strategie-updates OEM's
- Persconferenties OEM's
- Branchewebsites/artikelen
- ICDP-rapporten
- CBS
- KPMG-publicaties
- KPMG proprietary information
- Aumacon-verslagen
- BOVAG-verslagen/artikelen
- BOVAG-data
- Bedrijfswebsites
- Bloomberg
- Oliver Wyman
- BCG
- McKinsey
- Investing
- Deloitte
- MSXI
- Arthur D. Little
- VNA
- Eurostat
- Forbes
- Reuters
- RTL Nieuws
- Confused.com
- RAI
- Marktdata.nl
- SRA
- Elaad
- Klimaatakkoord
- Rabobank
- BOVAG RODI personenauto's 2020
- LMC verkoop- en productiedata
- Decisio

Definities en afkortingen

000	Duizend	EU	Europese Unie
€000	Euro in duizenden	EV	Electric Vehicle
#	Aantal	FC	Forecast
%	Percentage	gem.	Gemiddeld
~	Ongeveer	ICE	Internal Combustion Engine
€	Euro	JV	Joint Venture
∑	Optelling van meerdere getallen	Mbps	Mega bytes per seconde
20xx	Volledig jaar van 1 januari 20xx tot en met 31 december 20xx	mln	Miljoen
AI	Artificial intelligence	mrd	Miljard
B2B	Business to business	NSC	National Sales Company
B2C	Business to consumer	OEM	Original equipment manufacturer
BER	Block Exemption Regulation	OTA	Over-the-air
BPM	Belasting van Personenauto's en Motorrijwielen	P	Prognose
Btw	Belasting Toegevoegde Waarde	p.	Pagina
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek	R&D	Research & Development
D2B	Direct to business	t.b.v.	Ten behoeve van
D2C	Direct to consumer	t.o.v.	Ten opzichte van
EBIT	Earnings before interest and tax	Zgn.	Zogenaamde
E-drive	Elektrisch aangedreven		

In de loop van ons onderzoek hebben we tien nieuwe business en distributiemodellen voor autofabrikanten geïdentificeerd (1/2)

Overzicht nieuwe business en distributiemodellen			
Nieuwe business en distributiemodellen	Toelichting	Rationale	
Kosten verlagend	D2C autoverkoop	Verkoop van auto's direct aan consumenten vanuit de autofabrikant zonder verdere (transactie)tussenkost van andere partijen. Hierdoor heeft de autofabrikant een betere controle over het verkoopkanaal en een (meer) directe relatie met de consument	Door auto's direct te verkopen aan de klant worden de kosten in de keten, geassocieerd met de dealer, zoals kosten gerelateerd aan het aantal fysieke locaties, de lokale supportfuncties en aantal verkoopmedewerkers (deels) geëlimineerd waardoor autofabrikanten hogere marges kunnen verdienen
	D2B autoverkoop	Verkoop van auto's direct aan (grotere) bedrijven vanuit de autofabrikant zonder verdere (transactie) tussenkomst van andere partijen. Hierdoor heeft de autofabrikant een betere controle op het verkoopkanaal en een directe relatie met het bedrijf	Door auto's direct te verkopen aan de klant worden de kosten in de keten, geassocieerd met de dealer, zoals kosten gerelateerd aan het aantal fysieke locaties, de lokale supportfuncties en aantal verkoopmedewerkers (deels) geëlimineerd waardoor autofabrikanten hogere marges kunnen verdienen
	Agentschap	Verkoop van auto's aan consumenten of zakelijke klanten door het gebruik van salesagenten die op commissiebasis de autofabrikant ontzien van verschillende verkooptaken. Hierbij liggen prijsstelling, het aanhouden van voorraden en het verzorgen van de transactie bij de autofabrikant	Door auto's te verkopen via agenten worden de kosten in de keten, geassocieerd met de dealer, zoals centralisatie van sales en supportfuncties, (deels) bespaard waardoor autofabrikanten hogere marges kunnen verdienen. Daarnaast verdwijnt de onderlinge prijsconcurrentie tussen verkopers van hetzelfde merk
	D2C over-the-air software-updates t.b.v. terugroepacties	Het gebruik van internettechnologie om te voorkomen dat voertuigen fysiek moeten worden teruggeroepen naar de autofabrikant. Dit kan voorkomen bij voertuigen (zoals EV's) die in hoge mate afhankelijk zijn van software en nog fouten kunnen bevatten. Deze acties vinden plaats op verzoek van de fabrikant	Terugroepacties vallen (bijna) altijd onder de garantie van de consument en komen dus voor rekening van de autofabrikant. Met een over-the-air software-update zouden deze kosten uitgespaard kunnen worden
	Derde partijen	Het gebruikmaken van derde partijen (zoals autoschadebedrijven) in plaats van franchisers voor het uitvoeren van verschillende diensten. Men kan hierbij denken aan bijvoorbeeld het uitvoeren van proefritten wanneer de autofabrikant een D2C/D2B-verkoopmodel hanteert	Het gebruikmaken van derde partijen (in plaats van in eigen beheer uitvoeren) kan een kostenreductie met zich meebrengen of helpen met het behouden van een strategische focus op specifieke activiteiten

Bron: KPMG analyse, Interview feedback.

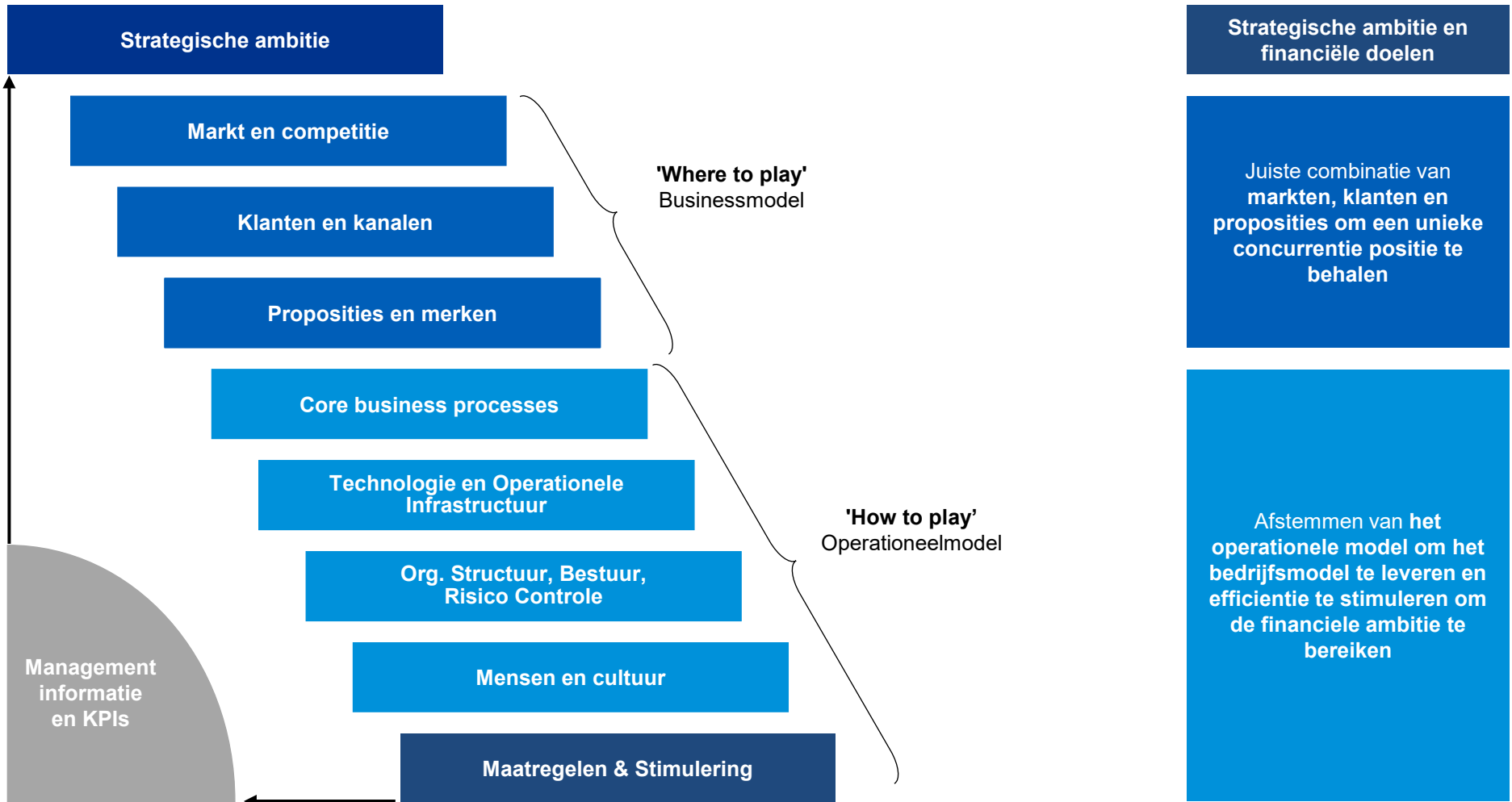
In de loop van ons onderzoek hebben we tien nieuwe business en distributiemodellen voor autofabrikanten geïdentificeerd (2/2)

Overzicht nieuwe business en distributiemodellen			
Nieuwe business en distributiemodellen	Toelichting	Rationale	
Opbrengsten verhogend	Mobiliteits-abonnement	Aanbieden van abonnementsvormen voor het gebruik van vervoersmiddelen veelal op flexibele basis met een vast maandbedrag waarbij de consument een eigen voertuig tot zijn beschikking heeft	Het aanbieden van mobiliteitsabonnementen zou op lange termijn meer omzet kunnen genereren ten opzichte van reguliere autoverkoop. Ook kan dit bedrijfsmodel fungeren als extra inkomstenbron, omdat de klantengroep die flexibiliteit zoekt nu ook kan worden bediend
	Mobiliteits-deelconcepten	Het delen van publiek beschikbare voertuigen voor consumenten om gebruik te kunnen maken van mobiliteit. Hierbij kan de autofabrikant via een platform consumenten informeren over de locatie van voertuigen en het servicegebied	Het autodelen zou voor gevestigde OEM's een nieuwe inkomstenbron kunnen zijn, waarbij zij inspelen op de consumententrend van de flexibilisering van mobiliteit
	Additionele D2C-verkoop en -diensten	Het aanbieden van additionele mobiliteitsservices in of gerelateerd aan het voertuig zoals apps in het mediasysteem, maar ook laadpalen, laadpassen, het toegang leveren tot een uitgebreid (Europees) laadnetwerk. Een stap verder zou het leveren van energievoorziening van de EV kunnen zijn, zoals het aanbieden van energiecontracten of hardware in de vorm van zonnepanelen of thuisbatterijen.	Door de elektrificatietrend (en connectiviteit) worden aanpalende business en distributiemodellen steeds belangrijker zoals de mogelijkheden omschreven (links). Deze business en distributiemodellen zijn potentiële nieuwe inkomstenbronnen voor de autofabrikant
	D2C over-the-air software updates t.b.v. onderhoud	Het gebruik van internettechnologie om voertuigen te voorzien van software updates die betrekking hebben op (preventief) onderhoud of om het voertuig te repareren op afstand op verzoek van de consument	Het aanbieden van software-updates of softwarepakketten waarmee onderhoudskosten voor de consumenten worden verlaagd kan een additionele inkomstenbron voor de autofabrikant vormen. Daarnaast kunnen de kosten gerelateerd aan garanties worden verlaagd
	D2C over-the-air t.b.v. product upgrades / opties	Het gebruik van internettechnologie voor het aanbieden van software die onderliggende autospecificaties verbetert. Dit heeft bijvoorbeeld betrekking op het verbruik of de accuraatheid van het voertuig, maar denk ook aan verschillende rijassistentiepakketten of het (tijdelijk) verhogen van het motorvermogen	Dit bedrijfsmodel kan een (extra) inkomstenbron zijn voor autofabrikanten wanneer zij software-upgrades of -pakketten aanbiedt apart van de reguliere verkoop aanbieden. Hierbij zou er ook nog gekozen kunnen worden voor het al dan niet aanbieden van software-upgrades in abonnementsvorm

Bron: KPMG analyse, Interview feedback.

Nieuwe business en distributiemodellen worden gekenmerkt doordat een of meerdere waardehefbomen wijzigen t.o.v. het traditionele model van OEM's

Het "9 Levers of Value"-kader








Het effect van de geïdentificeerde business en distributiemodellen op KPMG's 9 waardehefbomen

Uitwerken van geïdentificeerde business en distributiemodellen en 9 waardehefbomen									
Business model	9 waarde hefbomen								
	SA	MaC	KK	PM	CBP	TOI	OS BR	MeC	MS
D2C-autoverkoop	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✓
D2B-autoverkoop	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✓
Agentschap	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓
D2C over-the-air software-updates t.b.v. onderhoud	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✗
Derde partijen	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓
Mobiliteits-abonnement	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✗	✓
Mobiliteitsdeelconcepten	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✗	✓
Additionele D2C-verkoop en -diensten	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✗
D2C over-the-air t.b.v. product-upgrades / -opties	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✓

Legenda:

SA	Strategische ambitie	TOI	Technologie en operationele infrastructuur
MaC	Markt en competitie	OSBR	Org. structuur, bestuur en risico controle
KK	Klanten en kanalen	MeC	Mensen en cultuur
PM	Proposities en merken	MS	Maatregelen en stimulering
CBP	Core business processes		

Overzicht voornaamste autofabrikanten actief in Nederland (1/3)

Overzicht marktinformatie en activiteiten autofabrikanten													
Merk	Marktinformatie t/m september 2021			Activiteiten									Eigen financial services
	Autoverkoop (000)	Marktaandeel (%)	Marktaandeel groei '20-'21	Verkoop auto's	Verkoop parts	Software perform.	Software infotain.	Fin. particulier	Fin. zakelijk	Verzekeringen	Mobiliteit-abo.	E-mobility services	
	22.1	9.3%	↑	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	→	✓	✗
	21.7	9.1%	↓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	→	✓	✓
	17.4	7.3%	↑	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	→	✓	✓
	15.6	6.6%	↑	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓
	15.5	6.5%	↓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗
	14.9	6.3%	~	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	13.6	5.7%	~	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗

Legenda: Toekomstig bedrijfsmodel → Gestegen marktaandeel ↑ Gedaald marktaandeel ↓ Gelijk gebleven marktaandeel ~
Bron: BOVAG







Overzicht voornaamste autofabrikanten actief in Nederland (2/3)

Overzicht marktinformatie en activiteiten autofabrikanten

Merk	Marktinformatie t/m september 2021			Activiteiten									Eigen financial services
	Autoverkoop (000)	Marktaandeel (%)	Marktaandeel groei '20-'21	Verkoop auto's	Verkoop parts	Software perform.	Software infotain.	Fin. particulier	Fin. zakelijk	Verzekeringen	Mobiliteit-abo.	E-mobility services	
	11.8	5.0%	↑	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗
	11.7	4.9%	↓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓
	11.4	4.8%	↓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	10.0	4.2%	~	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	8.6	3.6%	↑	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓
	7.8	3.3%	~	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	→	✓	✗
	7.3	3.1%	~	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	→	✓	✓

Legenda: Toekomstig bedrijfsmodel → Gestegen marktaandeel ↑ Gedaald marktaandeel ↓ Gelijk gebleven marktaandeel ~
Bron: BOVAG

Overzicht voornaamste autofabrikanten actief in Nederland (3/3)

Overzicht marktinformatie en activiteiten autofabrikanten													
Merk	Marktinformatie t/m september 2021			Activiteiten									Eigen financial services
	Autoverkoop (000)	Marktaandeel (%)	Marktaandeel groei '20-'21	Verkoop auto's	Verkoop parts	Software perform.	Software infotain.	Fin. particulier	Fin. zakelijk	Verzekeringen	Mobiliteit-abo.	E-mobility services	
	6.3	2.7%	~	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓
	5.8	2.4%	↑	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗
	5.0	2.1%	↓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	→	✓	✓
	4.6	1.9%	~	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓
	3.3	1.4%	~	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✓
	2.8	1.2%	~	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗
TESLA	2.0	0.8%	↓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✗

Legenda: Toekomstig bedrijfsmodel → Gestegen marktaandeel ↑ Gedaald marktaandeel ↓ Gelijk gebleven marktaandeel ~
Bron: BOVAG

Toekomstige BER-wetgeving heeft invloed op de bevindingen in dit rapport

Verwachte aanpassingen BER wetgeving

Sinds 1 juni 2010 is de Block Exemption Regulation (BER) van kracht. Als onderdeel hiervan staan er een aantal bepalingen in met betrekking tot de concurrentie en prijszetting tussen (verschillende typen) autobedrijven en autofabrikanten. De huidige BER is van kracht tot 31 mei 2023. Voor de nieuwe BER gaan wij uit van het volgende scenario binnen de implementatie van deze wetgeving:

✓ Duale distributie

- Het voeren van een duaal distributiesysteem zal (nog steeds) worden toegestaan waarin er theoretisch sprake kan zijn van combinatie van een D2C-autoverkoop bedrijfsmodel, een agentschap en een franchisemodel

✗ Prijsdifferentiatie

- Prijsdifferentiatie tussen de verschillende kanalen is niet toegestaan. De prijs die de autofabrikant online weergeeft is daarmee leidend
- Op basis van deze prijsstelling moet het voor de dealer wel mogelijk blijven om redelijkerwijs (voldoende) geld te kunnen verdienen

Bron: RAI, Interview feedback, KPMG analyse.



KPMG on social media



KPMG app

© 2022 KPMG Advisory N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organisation