

Componentisti. Il settore soffre ma si profila qualche occasione di rilancio

I fornitori tra rischi e opportunità

Andrea Marinoni

L'automotive italiano che ruota attorno agli Oem ha delle opportunità di rilancio, dopo che la crisi sembra aver allentato la morsa. Pur con risultati alterni per le principali marche, gli incentivi funzionano in Italia perché incoraggiano l'acquisto di auto eco-compatibili concentrate nei segmenti medio piccoli, tradizionalmente forti nel nostro paese. Tuttavia, anche con gli incentivi una solida ripresa nelle vendite di auto in Europa non avverrà prima del 2011, almeno secondo l'ultimo aggiornamento dello studio annuale sui fornitori automotive di Roland Berger e Rothschild.

Lo studio evidenzia anche un cambiamento significativo nella struttura della domanda di mobilità: ridotti volumi complessivi, ma anche auto più piccole con un'attenzione crescente alle low cost. In Germania, mercato di elezione per l'auto di fascia alta, i segmenti base sono cresciuti in un anno di quasi il 90% a fronte di un -30% nelle vendite di auto di lusso.

Per quanto riguarda i componentisti italiani, i risultati del primo semestre 2009 mostrano su base annua un calo del 40% del fatturato e un crollo (-70%)

dell'Ebitda. E oltre 500 fornitori - tra Europa, Usa e Giappone - potrebbero essere a rischio. I segnali di crisi non valgono per i soli fornitori, ma la condizione è diffusa per molte aziende che ruotano attorno agli Oem: concessionari, centri di stile ed engineering, la filiera dell'aftermarket indipendente, gli operatori logistici e i fornitori di prodotti finanziari e assicurativi.

In questo scenario ancora incerto, ma con un'aspettativa di ripresa nel medio termine, per molte imprese del "sistema automotive" italiano si rende necessario realizzare piani di ristrutturazione basati su tre requisiti: un taglio strategico guardando all'azienda del futuro; una disciplina nella razionalizzazione costi; il coinvolgimento dei principali stakeholders.

Per quanto riguarda il primo punto, il piano non deve solo recuperare flussi di cassa a breve, ma conquistare una posizione di vantaggio quando il mercato tornerà in salute. Qualche esempio. Molte imprese devono aumentare la massa critica. Su tutti, fornitori e concessionari, ritenuti eccessivamente frammentati per fare fronte con successo alle sfide competitive. Il consolidamento attraverso la crescita esterna sembra la strada obbli-

gata. Ma occorre prepararsi per esserne parte attiva, non importa se predatore o preda.

L'e-mobility è un'altra opportunità: nell'auto elettrica sono coinvolti costruttori, fornitori, utilities e pubbliche amministrazioni. Ma ci sono nel nostro paese attori dell'automotive che sottovalutano la rivoluzione elettrica.

Relativamente alle misure sui costi, la crisi ha obbligato pressoché tutte le imprese a tentare di migliorare la struttura e recuperare liquidità. Ma davvero si sono messi in atto tutti i possibili interventi di razionalizzazione della base costi? Il ricorso alla *Cassa integrazione* ha un effetto immediato sui costi diretti, ma non è alternativo ad altri interventi strutturali. Ridisegnare i processi e introdurre concetti di "lean company" può generare duraturi impatti sui margini. Un'area su cui intervenire è la "supply chain" e, in particolare per i componentisti, la R&S. Ma come si può innovare mantenendo una base di costo competitiva? La studio individua la possibilità di tagliare la spesa di ingegneria del 20% almeno, senza ridurre l'intensità di R&S. Ad esempio, sfruttando meglio per i servizi di ingegneria i paesi a basso costo, quali India o Marocco.

Nel coinvolgimento degli stakeholders, l'Oem spesso gioca un ruolo decisivo. Ad esempio, è vitale per le case automobilistiche promuovere il turnaround dei dealer, capendo su chi puntare e a quali rinunciare perché con loro la manovra non darebbe i risultati attesi.

Tragli stakeholders, poi, è primario il ruolo delle banche perché la ristrutturazione, magari associata con operazioni di crescita esterna, spesso richiede nuova finanza o la rinegoziazione di quella esistente. Oggi le banche in Italia stanno introducendo un approccio proattivo, dotandosi di competenze industriali per capire in anticipo e con profondità la vera capacità da parte delle aziende di generare adeguati flussi di cassa.

Sembra quindi esistere una "exit strategy" per le aziende automotive in Italia: un piano di ristrutturazione che guarda al dopo crisi e ricerca un nuovo patto con gli "stakeholders", banche in testa.

Andrea Marinoni è principal Roland Berger

ATTENZIONE AI COSTI

Per recuperare liquidità è possibile razionalizzare le spese di ricerca e sviluppo senza per questo rinunciare ai vantaggi dell'innovazione

