

**Componentistica.** Nonostante i numerosi problemi il comparto è reduce da un anno sostanzialmente positivo

# I fornitori presi tra due fuochi

Materie prime più care mentre i clienti pretendono consistenti risparmi

**Marco Zurru\***

Fornitori tra due fuochi. Da un lato sono schiacciati dall'aumento delle materie prime e dalla crisi finanziaria, dall'altro dall'esigenza di costante riduzione dei costi che proviene dai costruttori/clienti. Ciononostante, i risultati 2007 del comparto sono stati positivi: margine Ebit del 5,4%, in crescita quasi costante dal 3,7% del 2001, Roce (ritorno sul capitale) dell'11,9%, attrattivo anche in relazione ad altri settori industriali (9,3% i produttori auto, 13,3% il farmaceutico, 10% l'hi-tech).

Lo scenario evidenziato dallo studio annuale sul settore realizzato congiuntamente da Rothschild e Roland Berger (su un database di oltre 400 fornitori automotive e con oltre cento interviste a top manager del settore) conferma il trend evidenziato nelle precedenti edizioni: aumenta il divario tra best e low performer. Se nel 2001 il Roce delle migliori aziende mondiali era circa 3,3 volte quello delle peggiori, ora il rapporto è raddoppiato: i top performer hanno un Roce di 6,6 volte quello dei low performer. Questo significa che i migliori traggono vantaggio dalla situazione e chi non si adatta all'evoluzione rischia prestazioni insoddisfacenti.

Lo studio fornisce l'identikit delle migliori aziende 2007: localizzate in Europa Occidentale, Giappone e India, hanno grandi dimensioni (fatturato tra i 2,5 e i 10 miliardi di euro); focus di prodotto su powertrain, chassis e interior; modello di business in-

centrato su prodotti innovativi e moduli. Perdono nordamericani, cinesi e coreani, le realtà con dimensioni inferiori a 2,5 miliardi di euro o superiori ai dieci, focalizzate su exterior e pneumatici, con modello di business incentrato su integrazione di siste-

## SETTORE A DUE VELOCITÀ

Cresce costantemente (in Italia più che altrove) il divario tra i top performer e le aziende che faticano a restare al passo con i tempi

mi o su prodotti commodity.

Lo studio individua le principali leve per l'eccellenza, lungo tre dimensioni: struttura dei ricavi, struttura dei costi, struttura finanziaria. I top performer hanno una struttura di ricavi incentrata sui segmenti ad alta innovazione, su un'offerta di prodotto focalizzata, un parco clienti diversificato geograficamente e un'organizzazione orientata al cliente. Questo si spiega col fatto che la crescente complessità tecnologica e le economie di scala premiano la concentrazione degli sforzi su un insieme coerente di prodotti. La diversificazione, anche geografica, del parco clienti mitiga il rischio connesso alla elevata volatilità dei mercati. Quanto a struttura di costo, i top performer sfruttano le opportunità offerte dallo sviluppo dei mercati mondiali, globalizzando la distribuzione degli stabilimenti (*footprint*) e la *supply chain*. Snellezza dei costi indiretti ed efficienza della spesa in R&D sono le altre caratteristiche. Sotto il profilo finanziario, il gruppo comprende aziende che hanno saputo contenere il capitale circolante, utilizzare in modo ottimale le fonti di finanziamento, raggiungere un adeguato leverage e garantire un efficiente asset management.

Le aziende italiane esaminate (rappresentano il 70% del fatturato complessivo dei nostri player) dimostrano in media performance inferiori. La spiegazione sta proprio nel non aver saputo o potuto utilizzare al meglio le leve di eccellenza necessarie per competere su scala globale, nelle dimensioni mediamente piccole, in un portafoglio clienti meno ampio rispetto ai top performer, anche in virtù di un forte legame storico con l'Oem nazionale.

Altro punto di debolezza dei nostri player è rappresentato da un *footprint* ancora poco internazionale e dalla limitata capacità di fare leva sul potenziale offerto dal *global sourcing*. Se analizziamo i casi di eccellenza, individuiamo però aziende che hanno saputo rapidamente adeguarsi. Brembo, con una crescita del 10% e un Roce medio del 14% sul periodo 2001-2007, è il top performer nazionale: fatturato di circa un miliardo, grande focus sul prodotto, investimenti in R&D pari al 5% dei ricavi (la media mondiale è circa 3%), un parco clienti che copre i maggiori Oem sia nei Paesi maturi che in quelli emergenti.

Le dimensioni però non sono

il solo fattore di successo, come dimostra Landi Renzo, top performer tra le aziende più piccole. Con 164 milioni di fatturato 2007 e previsione di superare quest'anno i 190, è un altro esempio di campione nazionale. L'azienda è leader mondiale degli impianti Gpl e metano, nicchia legata all'evoluzione del powertrain in funzione della sostenibilità ambientale. Con la continua ricerca dell'innovazione e investimenti in R&D superiori alla media, ha ottenuto tassi di crescita del 30% annuo negli ultimi cinque anni.

Tornando alla situazione nazionale, la differenza di prestazioni tra top e low performer aumenta, ed è superiore a quella che si riscontra nel campione globale. Una possibile spiegazione risiede nel contesto italiano: carenze infrastrutturali, normativa ancora troppo rigida e complessa, mercato del lavoro poco dinamico, strutturale carenza di competenze. Tutto ciò frena i player che si sono lasciati intrappolare in nicchie sempre più anguste del mercato nazionale e in rapporti quasi esclusivi con pochi clienti dal grande potere contrattuale. In un contesto come il nostro è ancor più importante che altrove guardare oltre i confini del mercato locale, anche superando le tradizionali barriere tra competitor, mirando a dimensioni sostenibili su scala globale, investendo in competenze manageriali capaci di gestire complesse organizzazioni multiculturali.

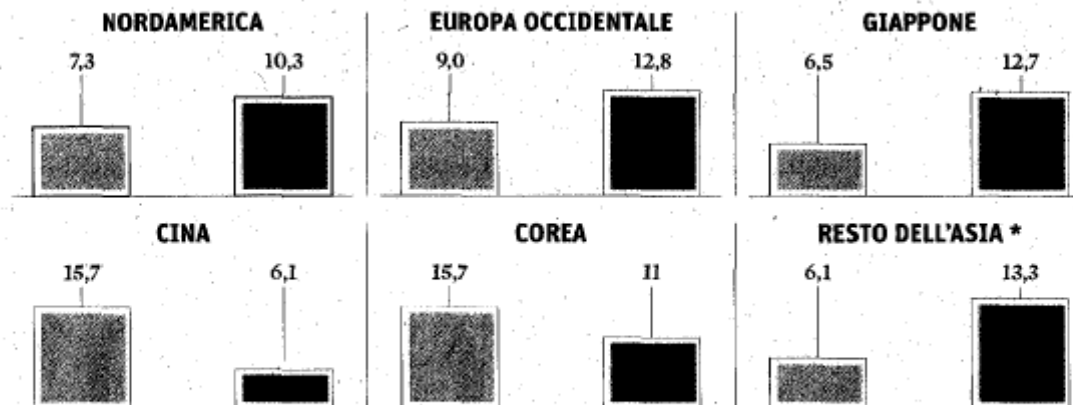
\* Senior Partner Roland Berger Strategy Consultants

## La redditività nell'automotive

2001

2007

Ritorno sul capitale per aree geografiche. Dati in percentuale



\* Specialmente India; Base: media ponderata sui ricavi dei fornitori classificati in base alla performance  
Fonte: Roland Berger/Rothschild supplier database 2008