



Razvojna agencija ROD



RRA severne Primorske  
Regijska razvojna agencija d.o.o. Nova Gorica



Posoški razvojni center



Območna razvojna agencija  
Kraša in Biskinov



Gospodarska zbornica Slovenije

Območna zbornica za severno Primorsko



Slovensko deželno  
gospodarsko združenje  
www.sdgz.it  
Unione regionale  
economica slovena  
www.ures.it



E.I.N.E.



Agenzia per lo sviluppo Ferrara



## Ricerca di mercato

### I SUPPLIER DELL' AUTOMOTIVE: CONTESTO E PROSPETTIVE

GIUGNO, 2014



2007-2013  
cooperazione territoriale europea  
programma per la cooperazione  
transfrontaliera  
Italia-Slovenia

evropsko teritorialno sodelovanje  
program čezmejnega sodelovanja  
Slovenija-Italija



Investiamo nel  
vostro futuro!

Naložba v vašo  
prihodnost!

[www.ita-slo.eu](http://www.ita-slo.eu)

Progetto cofinanziato dal Fondo europeo di  
sviluppo regionale

Projekt sofinancira Evropski sklad  
za regionalni razvoj

*Sommario*

<b>1</b>	<b>IL CONTESTO ATTUALE PER IL SETTORE SUPPLIER.....</b>	<b>3</b>
1.1	LE DINAMICHE DEL MERCATO OEM .....	3
1.2	GLI EFFETTI SUGLI OES .....	5
1.3	LE OPPORTUNITÀ PER I FORNITORI .....	10
1.4	LE RETI PER L'INNOVAZIONE NELL'AREA DI RIFERIMENTO ICON .....	11
<b>2</b>	<b>PROSPETTIVE DI LUNGO TERMINE PER I SUPPLIER.....</b>	<b>13</b>
2.1	LE SFIDE PER I FORNITORI .....	15
<b>3</b>	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>26</b>

## 1 Il contesto attuale per il settore supplier

### 1.1 Le dinamiche del mercato OEM

Il contesto globale è caratterizzato da una ripresa selettiva, in quanto, se a livello globale, l'industria automobilistica si è ripresa dalla crisi economica, ed entro il 2020 i profitti globali potrebbe aumentare di altri 25 miliardi di euro arrivando a 79 miliardi di euro, i benefici non saranno distribuiti equamente tra tutte le aree geografiche e tutti i tipi di segmenti, e questo ha immediate implicazioni per i fornitori<sup>1</sup>.

In Europa le prospettive sono più positive per l'Europa Centro-Orientale che per l'Europa Occidentale, anche se i mercati ed i volumi sono nettamente meno importanti. Diversi mercati in questa regione hanno assistito ad anni di continuo calo delle vendite e "toccato il fondo" nel 2013, quindi stanno registrando incrementi delle vendite nel 2014, un effetto cosiddetto di rimbalzo dovuto ad anni di domanda repressa (e decisioni di acquisto ritardate) del mercato, piuttosto che un ritorno della fiducia dei consumatori<sup>2</sup>. Il calo dei volumi di vendita registrato in molti mercati in tutta la regione ha portato a problemi di sostanziali sovraccapacità per un certo numero di produttori auto nella regione, spingendo per tagli occupazionali e la chiusura di impianti anche nel 2013 mentre le aziende hanno continuato ad affrontare condizioni difficili in Europa Occidentale. L'Europa, da quanto appena detto, si trova in un contesto particolarmente difficile perché mantiene, secondo l'Automobile European Manufacturers Association (ACEA), significativi eccessi di capacità e gli OEM europei hanno annunciato riduzioni di capacità pari a 750.000 veicoli entro il 2015, anche se alcuni segmenti dovrebbero registrare un andamento anti-ciclico, come il mercato europeo EV, i veicoli elettrici (vedi il paragrafo sulle opportunità). La Opel (GM), filiale europea di General Motors Company, ha annunciato un piano di ristrutturazione di 10 anni, soprannominato 'Drive Opel 2022', destinato a ripristinare la redditività dell'azienda nella regione.

**Indubbiamente i poli della crescita si vanno spostando verso l'Asia mentre altre aree vanno emergendo** con vari OEM che hanno già dato chiare indicazioni in tale senso, mentre in Europa i produttori continueranno a ridurre il personale e la produzione, nel tentativo di affrontare il problema della sovraccapacità nella regione mentre le vendite non registrano ancora una ripresa sufficiente e duratura, nonostante i segnali del 2014.

---

<sup>1</sup> Nel 2007 i BRIC ed il resto del Mondo rappresentavano il 30 per cento dei profitti globali (12 miliardi di euro). Nel 2012 la loro quota è salita a quasi il 60 per cento (31 miliardi di euro), mentre le vendite in queste regioni sono aumentate del 65 per cento e hanno superato la crescita in Europa, America settentrionale, Giappone e Corea del Sud. Dei profitti supplementari stimati (25 miliardi di euro) la Cina ne rappresenterà un po' più della metà - 13 miliardi di euro, di cui 9 miliardi di euro dal solo segmento premium. Gli altri mercati emergenti conterranno per circa 6 miliardi di euro, mentre i mercati consolidati contribuiranno probabilmente per solo 4 miliardi di euro in profitti, quasi tutti provenienti dal Nord America. Sfide e opportunità aggiuntive potrebbero aggiungere 2 miliardi di euro al profitto globale totale.

<sup>2</sup> Le vendite di auto in Europa sono aumentate del 4,3 per cento in maggio in quanto marchi non premium (volume brand) Skoda, Renault e Opel hanno registrato una crescita più forte di marchi premium come BMW e Audi. Anche se il mercato dell'auto in Europa ha mostrato segni di recupero da una flessione durata sei anni, l'eccesso di capacità produttiva, i pesanti sconti e gli incentivi continuano a distorcere il vero livello della domanda.

Sia a livello di segmenti di mercato che di paese vi sono tuttavia eccezioni, importanti anche per i fornitori, ad esempio il settore auto premium continuerà ad attrarre investimenti lungo tutta la catena di approvvigionamento che continua a espandersi a livello globale. Il supplier automotive Kongsberg ha annunciato di essersi aggiudicato un contratto quinquennale per la fornitura di sistemi di sostegno ai sedili, sistemi di massaggio e cavi leggeri per il segmento europeo delle auto premium.

Alcuni paesi europei, rilevanti anche per i fornitori sloveni, stanno beneficiando di questo trend. La **Spagna** rappresenta infatti un'eccezione che conferma la regola: **Ford Motor** ha annunciato che produrrà il suo nuovo Transit Connect Wagon, destinato al mercato statunitense, a Valencia. I costruttori di veicoli in Spagna possono cercare di spostare la loro attenzione lontano dall'Europa verso i mercati a più alta crescita. Questo può servire a incrementare le esportazioni, e quindi i volumi di produzione, nel lungo termine, nonostante le modeste prospettive di vendita dell'Europa. Altre aziende automobilistiche si stanno aggiungendo, come il produttore di auto giapponese **Nissan** che ha investito EUR130mn (US \$ 176mn), nella produzione di un nuovo modello di veicolo presso il suo stabilimento di Barcellona cercando di incrementare la produzione e la crescita dell'esportazione verso altri mercati.

Ma sempre in Spagna, altre casa automobilistiche stanno già scontano la ripresa del mercato europeo. **Volkswagen** sta investendo circa 0,8 miliardi € nel suo stabilimento di Pamplona, in Spagna. L'investimento dovrebbe essere completato entro il 2018. Nonostante il calo a breve termine della produzione e delle esportazioni di veicoli, la rinascita nel segmento avverrà grazie ad un costo del lavoro competitivo e farà spostare l'attenzione lontano dalla produzione per l'esportazione verso l'Europa. Gli investimenti in corso da parte dei produttori di auto attestano questo punto di vista. La società afferma che l'investimento preparerà il sito per i modelli di nuova generazione della Polo e dei suoi sostituti in futuro.

In **Asia** la casa automobilistica indiana **Maruti Suzuki** ha rivelato che sta considerando l'Africa come base per il suo primo impianto di produzione all'estero, avallando l'opinione di molti centri di analisi che le case automobilistiche provenienti dai mercati emergenti saranno sempre più interessate ad espandersi in altri mercati emergenti. Ad esempio la Thailandia nel 2013 ha superato la Cina come terzo più grande centro di produzione globale di **Toyota Motors** dopo il Giappone e gli Stati Uniti, poiché in Cina i costi di produzione salgono a causa dell'aumento dei salari e della crescente automazione. Questa tendenza rende le esportazioni meno redditizie e le case automobilistiche giapponesi stanno sempre più usando la loro produzione cinese prevalentemente per il mercato interno. La decisione della **Suzuki Motor Corporation** di rendere l'India il suo hub di produzione globale per le autovetture di piccola cilindrata è parte della recente spinta strategica dell'azienda verso l'Asia. **Suzuki Motor Corporation** sta quindi seguendo Hyundai Motor e Nissan Motor, che hanno entrambe reso l'India il loro centro mondiale di autovetture di piccola cilindrata.

Nel **Medio-Oriente**, la casa automobilistica francese **Renault** ha realizzato una crescita a doppia cifra delle vendite nei mercati del Consiglio di cooperazione del Golfo (GCC); il suo successo è dovuto alla strategia di avere una gamma di veicoli per tutti i segmenti. Le marche non premium (*volume brand*) stanno guadagnando popolarità nella regione e Renault cercherà di aumentare la propria presenza nei mercati non europei per attutire gli effetti della crisi europea. La crescita di Renault di oltre il 50% negli Emirati Arabi Uniti, nel frattempo, ha reso l'azienda il secondo più grande marchio europeo.

Nell'area **ex URSS** la Russia sta diventando un importante mercato in crescita per i veicoli leggeri prodotti in Europa sulla spinta di moderati aumenti della produzione industriale e delle debolezze del più ampio mercato europeo. Crediamo che anche questo significhi che il mercato auto russo continuerà ad attrarre investimenti da parte dei produttori di auto internazionali, in quanto molti cercano di spostare il loro focus strategico verso i mercati a più alta crescita. Case automobilistiche statunitensi come **Ford Motor** e **General Motors Company (GM)** utilizzano entrambi sempre di più le parti e i componenti fabbricati localmente nei propri siti produttivi in Russia. Questa tendenza fa parte delle attuali strategie di investimento di entrambe le compagnie ma è anche promossa dalla Russia per sviluppare l'industria automobilistica nazionale attraverso il Programma di Investimenti per l'Automotive <sup>3</sup>.

## 1.2 Gli effetti sugli OES

Il calo della produzione in Europa ha impattato negativamente sul settore supplier, anche se tale impatto sembra più attenuato rispetto ai produttori automotive stessi (OEM nel proseguito). I supplier ed i cluster che gravitano verso l'area europea, stanno risentendo dei rischi e delle opportunità legate ad una congiuntura delicata che vede i volumi di mercato dell'Europa occidentale stagnanti a "livello di crisi": i livelli di produzione del 2009 non dovrebbero essere raggiunti nei prossimi anni<sup>4</sup>. Data la situazione del mercato deludente, i fornitori si trovano ad affrontare il sottoutilizzo delle risorse strutturali - non solo nella loro produzione (la sovra-capacità dei supplier è stimata tra il 5% ed il 10%), ma anche per quanto riguarda le funzioni indirette (ad esempio, R & S e SG & A)<sup>5</sup>.

Anche se le aziende dei fornitori non saranno soggette alle stesse pressioni del mercato come i produttori, poiché spesso i fornitori sono meno legati ad un singolo OEM in una regione e possono avere

<sup>3</sup> Il programma, in vigore fino al luglio 2018, ha due parti fondamentali: a) le parti e componenti importate non devono superare il 70% del valore di tutte le parti e componenti utilizzate per l'assemblaggio di un'automobile, in tal modo si stabilisce un requisito di minimo contenuto locale del 30%; b) i costruttori devono installare motori di origine nazionale in almeno il 30% dei veicoli a motore e soddisfare il requisito del 60% di valore aggiunto. **Alle aziende automobilistiche che rispondono a questi criteri vengono concesse tariffe agevolate o esenzioni tariffarie per le componenti importate** Questa politica ha portato ad investimenti di un certo numero di case automobilistiche, tra cui Ford e GM.

<sup>4</sup> Molti fornitori con un parco clienti OEM concentrato nel (Sud) Europa hanno affrontato ricavi in calo in linea con i tagli di produzione in Europa - e alcuni di loro sono in forte stress finanziario.

<sup>5</sup> In termini di forza-lavoro gli analisti stimano che i supplier europei dovrebbero registrare entro il 2016/2017 una diminuzione compresa tra il 5% ed il 7% degli addetti R&S e SG&A, costituenti circa il 20% degli addetti supplier, a causa degli aggiustamenti dati dalla ricollocazione delle attività e dalla riduzione del cosiddetto "volume grid". Tra gli addetti operativi, costituenti il rimanente 80% degli addetti supplier, il ridimensionamento occupazionale dovrebbe attestarsi tra il 10% ed il 13%, a causa della sovra-capacità media stimata tra il 5% ed il 10% e della necessità di assicurare guadagni di efficienza in un mercato non in crescita.

una base di vendite più ampia. Tuttavia i supplier dovranno ristrutturare le loro operazioni a fronte di un calo della produzione in Europa, anche se il settore dei fornitori continua a registrare margini operativi e di redditività relativamente robusti anche nel biennio 2011-2012. Infatti, la maggior parte dei fornitori in difficoltà nel 2013, secondo gli analisti, sono stati nuovamente fornitori europei, come già verificatosi nel 2012. In particolare i piccoli fornitori europei stanno particolarmente penando e altri fallimenti sono probabili<sup>6</sup>.

Dal 2011 al 2012, solo i supplier della Corea del Sud (19,7%) e dell'India (5,7%) hanno aumentato la loro redditività media in modo significativo mentre il Nord America è ristagnato (0,9%) ed i supplier europei hanno mostrato una significativa tenuta (3,6%). Al contrario i supplier giapponesi (-5,6%), brasiliani (-7,3%) e cinesi (-3,6) hanno registrato delle flessioni. In termini di crescita delle vendite, i fornitori di auto sudcoreani hanno registrato una performance eccezionale, in quanto nel biennio 2011-2012 si stima che le aziende sudcoreane abbiano visto crescere il fatturato medio delle vendite del 19,7%<sup>7</sup>.

Al contrario, i fornitori automobilistici giapponesi hanno perso in media il 5,6% delle entrate durante lo stesso lasso di tempo. Tale flessione è stata probabilmente alimentata dal calo delle vendite di auto giapponesi, così come le massicce ristrutturazioni dovute al cambio di strategia dei produttori OEM giapponesi, con lo spostamento di una gran parte della loro produzione di veicoli dal Giappone ai mercati di vendita, al fine di sfuggire al rischio di cambio dello Yen. La Toyota, ad esempio, che fino ad oggi ha importato il 35% al 40% di tutti i veicoli venduti nel Nord America, spostando la sua produzione di veicoli, con l'obiettivo finale di localizzare dall'85% al 90% dell'assemblaggio dei veicoli venduti in Nord America.

Tuttavia a livello globale il biennio 2012-2013 ha registrato un andamento comparativamente meno negativo e gli OES a livello globale hanno registrato una relativa tenuta. Perché vi è resilience degli OES?

Le determinanti di questa situazione sono:

- a) un aumento composto nel periodo 2012-2013 dell'8,1% della produzione di auto globale, combinato con un mix favorevole a livello di segmenti, con una robusta domanda di veicoli premium la cui produzione nel triennio 2011-2013 è aumentata del 18%;
- b) un più elevato livello di tecnologia dei veicoli ed un migliore utilizzo della capacità produttiva a livello mondiale (maggiori volumi per una capacità ricalibrata). I requisiti e le caratteristiche

---

<sup>6</sup> Se i fornitori europei sono per lo più ancora alle prese con la recessione del mercato automobilistico europeo, anche il ciclo di crescita a doppia cifra del Nord America si è andato esaurendo e i supplier nord-americani sono cresciuti dell'1% nei ricavi. Al contrario i ricavi dei supplier coreani sono cresciuti del 20% nel 2012 rispetto al 2011, in gran parte grazie alla performance della Hyundai, mentre la redditività dei supplier cinesi ha registrato un significativo calo del 19%, dovuto al rallentamento della crescita del segmento dei veicoli leggeri della Cina e calo della produzione nel segmento dei veicoli commerciali.

<sup>7</sup> Questa performance è in gran parte attribuibile al successo di Hyundai nella commercializzazione dei suoi veicoli in tutto il mondo e dal fatto che questo produttore ha internazionalizzato anche i propri fornitori.

tecnologiche incorporate nelle componenti hanno indotto un aumento del loro valore che ha permesso di compensare le riduzioni di prezzo.

c) un andamento moderato dei prezzi delle materie prime.

Tuttavia, la redditività e lo sviluppo dei supplier variano notevolmente a seconda della regione, del focus sul prodotto, della dimensione aziendale e del modello di business. Quindi, anche scontando il "recupero" del 2014, la situazione è complessa e, con i produttori che muovono la produzione in impianti a basso costo vicini ai mercati ad alto sviluppo, i supplier Europei saranno comunque penalizzati.

La difficile congiuntura nell'area europea è verosimilmente il motivo alla base dell'aumento tendenziale delle iniziative di fusione e acquisizione In Europa rispetto alle altre aree mondiali dal 2010 in poi come mostra la tabella seguente.

**Tab. 1 - Numero di transazioni (M&A) riguardanti OES per area, in percentuale ponderata sui periodi**

<i>Transazioni OES</i> <i>(2007-2009):678</i> <i>(2010-2013):923</i>	Sede Centrale Società acquirente		Sede Centrale Società target	
	2007-2009	2010-2013	2007-2009	2010-2013
Resto del mondo	10,2%	7,8%	10,1%	8,4%
Brasile	0,8%	0,8%	1,6%	1,4%
India	5,3%	4,0%	3,5%	5,2%
Corea del Sud	4,9%	5,9%	5,1%	5,9%
Cina	3,7%	8,4%	5,8%	9,7%
Giappone	8,5%	9,3%	5,5%	5,8%
Nord America	29,0%	24,4%	28,7%	21,5%
<b>Europa</b>	<b>37,5%</b>	<b>39,4%</b>	<b>39,6%</b>	<b>42,2%</b>

Fonte: Elaborazione Informest su dati Thomson Reuters, PwC Analysis

In particolare nella prima metà del 2013 i supplier europei hanno rappresentato il 47% di tutte le iniziative realizzate di acquisizione: questa ondata di consolidamenti è stata alimentata, come sopra

illustrato, da significativi spostamenti dei volumi di produzione a livello globale e da un ciclo recessivo che ha reso importanti realtà disponibili a prezzi di realizzo.

I **suppliers europei** stanno anticipando questa **dislocazione dei mercati**, in particolare i big-players per cui i cluster di supplier, come il Cluster Automotive della Slovenia, effettuano la sub-fornitura. Ad esempio, il fornitore tedesco **Bosch**, dopo aver annunciato l'intenzione di rinviare ulteriori investimenti in Europa, ha trovato un'opportunità di crescita in **Medio Oriente e Nord Africa (MENA)**, dove la divisione Bosch Automotive Aftermarket<sup>8</sup> ha registrato un aumento del 12% delle entrate nella regione, mentre la sua rete di centri di assistenza si è estesa più velocemente di quanto originariamente previsto. Una spinta verso i ricambi originali e l'assistenza trainerà la crescita nel **segmento aftermarket** nei paesi del Medio Oriente e Nord Africa (MENA). La regione dei MENA continuerà ad essere una regione performante in grado di compensare il declino in Europa<sup>9</sup>.

Anche per il supplier francese **Plastic Omnium** gli attuali investimenti nei mercati emergenti hanno contribuito a questa forte crescita globale, tra cui una joint venture per i sistemi di alimentazione in Russia<sup>10</sup>, e nuovi impianti in Ungheria, India<sup>11</sup>, Cina e Brasile. I BRIC già rappresentano il 10% dei ricavi consolidati del gruppo francese che sta perseguendo il suo obiettivo di portare tale percentuale al 20% entro il 2015.

Il supplier **Magna International** sta sempre più spostando il suo focus strategico e produttivo in siti lontani dall'Europa occidentale e verso l'Europa centrale e orientale: la sua unità operativa Magna Seating ha aperto un nuovo stabilimento di produzione di componenti per sedili ad Odžaci in Serbia, stabilimento che servirà clienti OEM come Smart, Renault e Ford.

Anche il supplier spagnolo di componenti per auto **Gestamp Automocion** sta adottando la stessa strategia di spostamento del focus lontano dall'Europa occidentale verso i mercati dell'Europa centrale e orientale. Il supplier spagnolo ha ricevuto un prestito EUR150mn dalla Banca europea per la

<sup>8</sup> L'aftermarket automobilistico è quella parte dell'industria automobilistica che riguarda la produzione di componenti e ricambi, il riciclo, la distribuzione, la rivendita e l'installazione di tutte le parti dei veicoli, i prodotti chimici, le attrezzature, gli equipaggiamenti e gli accessori per le automobili, per i veicoli commerciali ed industriali. Questa parte si attiva dopo la vendita dell'automobile al consumatore da parte del costruttore.

<sup>9</sup> Sulla spinta di 55 nuove aperture nel 2012, compresi i centri Bosch Car Service, i centri di assistenza espressa e strutture di servizio per il Diesel, l'**aftermarket automobilistico della Bosch in Medio Oriente è diventato il secondo più grande mercato regionale a livello mondiale** del gruppo tedesco in termini di crescita del fatturato. Il 12% di crescita dei ricavi nei paesi MENA contrasta con un calo del 2% in Europa.

<sup>10</sup> La divisione Auto Inergy della società francese ha costruito un nuovo stabilimento a San Pietroburgo nel 2013, per onorare i contratti di fornitura ottenuti di recente da Nissan, General Motors e Ford. L'impianto è stato costruito dalla joint venture al 51% di proprietà francese creata ad aprile 2012 con il produttore sistemi di alimentazione DSK e sarà il terzo stabilimento produttivo del gruppo francese in Russia, insieme con l'impianto di Stavrovo per la produzione di sistemi di alimentazione principalmente per Renault e Dacia e l'impianto di Togliatti che fornisce principalmente Avtovaz. Entro il 2015, la divisione si aspetta di produrre oltre un milione di serbatoi di carburante in Russia, rifornendo con il 40% il mercato russo.

<sup>11</sup> In India, Plastic Omnium Auto Exterior ha acquisito il controllo esclusivo della sua joint venture in Pune, dopo aver acquistato la quota del 40% detenuta dal partner locale Varroc. L'impianto di Pune fornisce paraurti a General Motors, Mahindra & Mahindra e Volkswagen. Plastic Omnium Auto Inergy gestisce due impianti in India, uno dei quali è a partecipazione maggioritaria al fianco di Maruti Suzuki. La divisione ha recentemente vinto un ordine per la fornitura dei primi serbatoi in plastica per Hyundai in India, dopo avere chiuso un contratto simile con Toyota in Ranipet, vicino a Chennai.

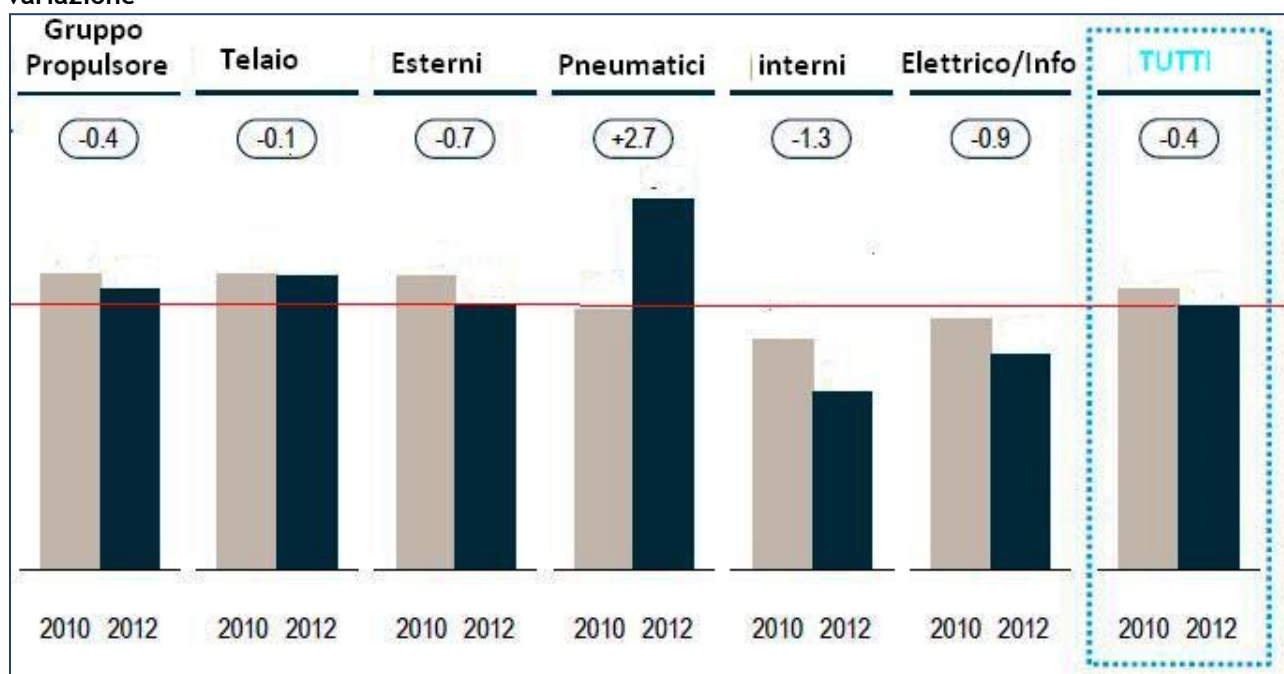


ricostruzione e lo sviluppo (BERS), che verrà utilizzato per ammodernare le sue strutture in Russia, Polonia, Ungheria e Turchia<sup>12</sup>.

Ma il già analizzato declino dell'importanza dell'Europa occidentale come un hub di produzione e la globalizzazione degli OEM è anche accompagnato da un mutamento tendenziale della struttura produttiva che vede gli OEM tedeschi ed il segmento premium guadagnare in peso relativo.

Per quanto riguarda i segmenti di prodotto va osservato che i fornitori di gruppi di propulsione e telai hanno mantenuto una redditività superiore alla media, mentre i fornitori di componenti interni hanno dovuto affrontare un ulteriore calo dei margini.

Fig.1 - Andamento Reddito Operativo Aziendale degli OES per segmento: punti percentuali di variazione



Fonte: Roland/Berger Lazard.

La redditività dei piccoli supplier continua a diminuire, mentre i supplier medio-grandi mantengono i loro margini, ma soprattutto i supplier focalizzati sul prodotto sono meglio posizionati - in termini di risultati e vantaggi competitivi - rispetto ai supplier incentrati sul processo. In particolare gli innovatori di prodotto (sistemi di iniezione; turbo-alimentazione; sistemi di assistenza al guidatore; eccetera): i) possono contare su prodotti innovativi con un potenziale di differenziazione; ii) riscontrano meno difficoltà nei rapporti con gli OEM disposti a pagare per prodotti ad alta intensità di R&D; iii) sono "protetti" da una rilevante barriera all'entrata costituita dalla proprietà intellettuale.

<sup>12</sup> Gli Impianti della Gestamp Automocion nell'Europa centrale ed orientale forniscono parti e componenti ai costruttori di automobili nella regione. I clienti includono Audi, Fiat, Ford Motor, General Motors Company (GM), Hyundai Motor, Mitsubishi Motors, Peugeot Citroen PSA, Renault-Nissan e Volkswagen (VW). Circa l'80% del prestito BERS è stato stanziato per le strutture in Russia e Turchia.

Al contrario, i supplier focalizzati sul processo presentano un contenuto di innovazione dei prodotti (componenti in plastica; componenti acustiche passive; parti pressofuse; parti in lamiera; eccetera) a fronte di una spesa inferiore in R&S, anche se hanno una conoscenza molto più avanzata del processo di produzione degli OEM di riferimento che costituisce la loro competenza-base.

### *1.3 Le opportunità per I fornitori*

Il cluster neo-costituito all'interno del progetto ICON, sia nella sua parte slovena che in quella italiana, si situano all'interno di un sistema già consolidato, rappresentato in primis dall'Automotive Cluster della Slovenia, con cui condividono, anche se in modo selettivo, rischi ed opportunità, alla luce di un comune contesto globale.

In questa fase vi sono una serie di key drivers che possono generare delle opportunità rilevanti per i fornitori in una serie di mercati e segmenti in cui sono presenti aziende e prodotti del cluster ACNA. Vi è una parziale riallocazione degli hub produttivi, sia a livello globale che europeo, la crescita di grandi mercati non presidiati, il trend di abbattimento delle emissioni, il consolidamento del mercato dei veicoli elettronici, l'aumento della connettività delle autovetture, ecc.

La riallocazione degli hub produttivi nell'ultimo biennio è stata intensa a livello globale coinvolgendo i principali tra i 23 OEM che costituiscono il 95% del mercato mondiale ed hanno interessato, tra gli altri, India, Russia e vari paesi dell'Europa Orientale. La Cina sta diventando progressivamente un mercato target, cioè un mercato finale: uno dei segnali è la relativa perdita di appeal come hub produttivo rispetto a paesi asiatici emergenti come la Thailandia.

Per il secondo driver il protagonista è senz'altro la Cina, dove opportunità stanno emergendo per i produttori di componenti auto specializzati in parti che riducono le emissioni di gas di scarico dei veicoli, poiché è probabile che la nuova legislazione cinese punterà a limitare le emissioni ed l'inquinamento piuttosto che a introdurre restrizioni che danneggerebbero trasversalmente gli OEM. I fornitori coinvolti nella produzione degli ultimi convertitori catalitici avranno l'opportunità di allestire la produzione nelle città cinesi, come Pechino, che spingono per politiche di trasporto più ecologiche, nel tentativo di frenare livelli oramai pericolosi di inquinamento<sup>13</sup>.

Il protagonista del consolidamento del mercato EV, cioè il mercato dei veicoli elettrici, dovrebbe essere l'Europa Occidentale, si tratta quindi di un segmento che dovrebbe continuare a registrare performance positive. Il mercato europeo dei veicoli elettrici (EV) verosimilmente dovrebbe ricevere ingenti investimenti da parte dei produttori automobilistici internazionali nel medio periodo sulla spinta di un aumento delle vendite e degli incentivi governativi per la vendita e la produzione. Questa opportunità si sta già combinando con l'effetto di dislocazione dei mercati: il produttore di auto cinese

---

<sup>13</sup> Il Governo cinese, per realizzare i suoi piani sui veicoli elettrici, verosimilmente consentirà ad una serie di città di guidare la spinta verso veicoli più efficienti sul piano energetico. Oltre a Pechino, Shanghai e altre città in rapido sviluppo hanno indicato la loro volontà di vietare i veicoli altamente inquinanti e impianti industriali nel tentativo di affrontare i problemi di inquinamento dell'aria.

**Build Your Dreams (BYD)** ed il produttore bulgaro **Bulmineral** hanno annunciato la costruzione congiunta di un impianto di assemblaggio di auto a Sofia in Bulgaria per la produzione di auto elettriche e autobus elettrici. La costruzione dell'impianto che avrà una capacità di produzione annua di 50.000 veicoli dovrebbe essere completata nel 2015.

Queste dinamiche si stanno banalmente riverberando nei segmenti dei suppliers. Negli ultimi 20 anni, infatti, una serie di fusioni e acquisizioni ha razionalizzato i segmenti degli esterni e degli interni automobilistici, ma ci sono ancora diverse centinaia di aziende produttrici di componenti dei **gruppi di propulsione (powertrain)** e del **telaio**. Il **consolidamento** in questi segmenti sta avvenendo ora; infatti in tutto il mondo, il 53% delle transazioni hanno riguardato il gruppo di propulsione e il telaio e in Nord America questo numero è ancora più alto (67%). La base di approvvigionamento in questi segmenti non è ancora così consolidata come per esempio per i sottosistemi degli interni o degli esterni e sono soggetti a significativi *drift* tecnologici. Alla luce delle normative molto stringenti sulle emissioni e dei requisiti di risparmio di combustibile che devono fronteggiare gli OEM del settore automobilistico in molte giurisdizioni in tutto il mondo, l'industria ha intrapreso lo sviluppo di numerose tecnologie per affrontare questi vincoli. Per quanto il gruppo di propulsione queste tecnologie considerano, tra varie altre, l'aumento dell'iniezione diretta e turbo tecnologie di alimentazione<sup>14</sup>, nonché motori di cilindrata inferiore e cambi con 7, 8 o 9 marce. Nei sistemi per il telaio alcune delle innovazioni includono il maggiore uso di acciaio ad alta resistenza, alluminio e fibra di carbonio.

#### 1.4 Le reti per l'innovazione nell'area di riferimento ICON

L'ACNA Automotive Cluster Nord Adriatico pone tra i suoi obiettivi la promozione di contatti, di scambio di conoscenze e di partecipazione a progetti internazionali, comunitari, nazionali con altri partner e cluster nonché la facilitazione per la collaborazione e lo scambio tecnologico fra imprese, università e centri di ricerca. In questa prospettiva vanno cercati contatti con le realtà già costituite e/o in costituzione, sapendo che l'innovazione costituisce l'ultima fase di un processo che vede ricerca e trasferimento tecnologico precedere l'innovazione. Sono in particolare due le realtà di riferimento con cui si potrebbero creare opportunità di cooperazione sul fronte della ricerca e del trasferimento tecnologico: a) ACS - Il cluster Automotive della Slovenia; b) Il cluster 'Mezzi e sistemi per la mobilità di superficie terrestre e marina - Trasporti Italia 2020'.

L'ACS è dotato di un centro tecnologico policentrico che si presenta come un sistema di innovazione internazionale a servizio dei fornitori sloveni del settore automobilistico e che annovera tre centri tecnologici tra cui il Centro per i Materiali. Il secondo è una delle 8 aggregazioni di imprese, università,

---

<sup>14</sup> Poiché la potenza che un motore a pistoni può produrre dipende direttamente dalla massa di aria che può inglobare, lo scopo dell'induzione forzata (turbo-sovralimentazione e sovralimentazione) è quello di aumentare la pressione del collettore di aspirazione e la densità in modo da rendere i cilindri capaci di inglobare una maggiore massa d'aria durante ogni movimento di aspirazione. Un turbo alimentatore è un compressore azionato direttamente dall'albero a gomiti del motore, e come tale, consuma una parte della potenza prodotta dalla combustione del carburante, aumentando così il consumo "brake specific" e l'usura del motore per una data quantità di energia prodotta.

centri di ricerca, distretti tecnologici, individuate dal bando 'Avviso per lo sviluppo e il potenziamento di cluster tecnologici nazionali', chiuso a fine settembre 2013. Ogni progetto di cluster ha presentato un piano di sviluppo strategico quinquennale, 4 progetti di ricerca industriale, sviluppo industriale e formazione ed un modello di *governance*. Al cluster 'Trasporti Italia 2020' aderiscono 8 regioni tra le quali il Friuli Venezia Giulia e l'Emilia-Romagna. Questa aggregazione costituisce una rete nazionale d'eccellenza nel campo della ricerca e dell'innovazione, un sistema in grado di concorrere con successo ai futuri finanziamenti europei che saranno orientati, come conferma la strategia Horizon 2020, a premiare le grandi aggregazioni e quindi i 'join-proiect' e non proposte singole e isolate<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> La compagine, aperta a soggetti attivi nella ricerca e sviluppo di settore, raggruppa realtà strategiche tra cui Fiat, il CNR-Consiglio Nazionale delle Ricerche, nonché i Politecnici di Milano e Torino. Le realtà rappresentative del Friuli Venezia Giulia aderenti al cluster sono 5: Ditenave, ente gestore del Distretto tecnologico navale e nautico del FVG; Fincantieri; Università di Trieste; Area Science Park; Conform, Consorzio degli enti di formazione del FVG. Imminente l'ingresso dell'Università di Udine e della SISSA-Scuola Internazionale di Studi Superiori Avanzati di Trieste.

## 2 Prospettive di lungo termine per i supplier

L'industria automobilistica globale dovrebbe avere un tasso di crescita annuale composto del **3,67%** sul periodo **2014-2020**. Nel 2020 i veicoli assemblati dovrebbero raggiungere i 108 milioni con un tasso di utilizzo della capacità totale attorno all'83%. Il core della crescita, come si è già sottolineato, si sposterà continuativamente verso l'Asia.

**Tabella 2 - Quote per area mondiale e quota della variazione degli autoveicoli assemblati al 2013 e 2020**

	2013	2020	Variazione %
Africa e Medio Oriente	1,8%	2,7%	5,6%
Asia e Pacifico	33,2%	39,6%	60,8%
Europa Orientale (non UE)	4,2%	4,6%	6,0%
Nord America	19,6%	17,4%	10,4%
Oceania	16,3%	11,9%	-2,8%
Sud America	5,6%	5,9%	7,2%
Unione Europea	19,3%	17,8%	12,8%
Mondo (milioni)	82,8	107,8	25

Fonte: elaborazione INFORMEST su dati PwC - Autofacts 2014 Q2 Release

Dalla tabella 2 si evince che nel 2020 la quota della produzione mondiale per i paesi in via di sviluppo dell'Asia e Pacifico si attesterà attorno al 40%, con un incremento di più di 6 punti percentuali rispetto al 2013. Tutte le altre aree o vedranno contrarsi la loro quota (Oceania, Nord America ed Unione Europea) o registreranno incrementi modesti inferiori al punto percentuale. Se poi si quantifica il contributo alla crescita del numero di autoveicoli assemblati al 2020 si osserva (terza colonna) che l'Asia e Pacifico concentrano quasi il 61% della crescita, seguiti dall'Unione Europea e dal Nord America. Quindi l'Unione Europea continuerà ad essere il secondo polo di crescita nell'orizzonte temporale di riferimento.

La ripresa dell'industria automobilistica europea dovrebbe prendere respiro a partire dal 2015, a causa in primis della continuata localizzazione della produzione da parte degli OEM giapponesi e coreani in Europa, così come di una modesta crescita delle vendite. Una produzione aggiuntiva di autovetture di piccola cilindrata potrebbe superare i 3 milioni di unità, offrendo un assai necessario alleggerimento ai supplier pesantemente esposti sul mercato europeo. Tuttavia gli analisti osservano che in Europa

Occidentale i volumi di produzione del 2008 non verranno nuovamente raggiunti prima del biennio 2019-2020. Quindi la ripresa non esclude la continua debolezza della componente europea della domanda per i supplier rispetto al 2008 e la conseguente necessità di aggiustamenti di capacità da parte dei fornitori che continuerà a creare problemi significativi per i fornitori che gravitano sull'area Europea.

In Cina, nonostante il rallentamento delle vendite di veicoli quest'anno, PwC e molti altri esperti ritengono che la produzione di veicoli in quel paese potrebbe crescere di altri 10 milioni di unità nei prossimi 7 anni. Sia gli OEM sul mercato interno cinese e joint venture internazionali di OEM dovrebbero costruire altri impianti di assemblaggio, stimati in 10 tra oggi e il 2019. Interessante osservare che gli analisti concordano nel ritenere che quasi tutte le principali joint venture di OEM cercheranno di stabilire un marchio a basso costo in Cina per competere con i produttori nazionali sul mercato interno. Ciononostante, la quota tra gli OEM nazionali e internazionali cinesi è probabile che non vari di molto. **Il settore supplier in Cina** è ancora nella sua fase nascente in termini di sviluppo di grandi fornitori globali, ma è probabile che i fornitori cinesi giocheranno un ruolo importante sia nel consolidamento della proprio settore nazionale, sia nel consolidamento globale. La Cina ha già due presenze nella lista dei primi cento supplier a livello globale e nei prossimi 2-3 anni si potrebbero aggiungere altri dieci supplier cinesi a questa lista.

India, Brasile e Russia aumenteranno considerevolmente la produzione di veicoli nei prossimi 7 anni pure. Quando presi assieme la produzione di veicoli di questi tre paesi raggiunge solo la metà dei volumi di assemblaggio della Cina, e questo quadro non dovrebbe cambiare fino ed oltre il 2019. La localizzazione dei contenuti delle componenti del veicolo in Brasile e Russia sarà necessaria per evitare i pesanti dazi all'importazione a partire dal 2016. La posizione dei suppliers in Russia sembra più delicata, a causa dell'incertezza legata all'intervento pubblico.

Il settore supplier dovrebbe verosimilmente beneficiare dell'ulteriore crescita della domanda di veicoli e la conseguente crescita del mercato globale delle componenti auto nonché degli avanzamenti tecnologici, in particolare nei segmenti powertrain e chassis. Il mercato delle componenti originali dovrebbe crescere in valore del 23,1% al 2020, registrando un tasso di crescita annuo composto pari al 3,0%.

**Tab. 3 - Valore di mercato dei segmenti supplier al 2020**

Miliardi di €	2013	2020	Var. % cumulata
<b>Esterni</b>	154	183	19%
<b>Interni</b>	142	167	17%
<b>Telai/Sistemi Assistenza Guida</b>	86	107	25%

<b>Gruppo Propulsore</b>	193	252	31%
<b>Totale Segmenti</b>	575	709	23%

Fonte: Elaborazione Informest su dati Roland Berger

Come si osserva i tassi di crescita cumulata e quindi anche il tasso di crescita annua composta sono superiori a quello medio totale nel caso dei segmenti Gruppo Propulsore e Telai / Sistemi assistenza guida.

**Tab. 4 - Valore di mercato componenti originali supplier per aree/paesi al 2020**

Miliardi di €	2013	2020	Var. % cumulata
<b>Europa</b>	154	184	20%
<b>Cina</b>	96	151	57%
<b>Giappone e Corea del Sud</b>	108	103	-5%
<b>Nord America</b>	143	165	15%
<b>Resto del Mondo</b>	74	106	44%
<b>Totale</b>	575	709	23%

Fonte: Elaborazione Informest su dati Roland Berger

Come si può osservare dalla tabella precedente, se il mercato cinese registrerà il massimo tasso di crescita cumulata, sospinto dalla crescita delle vendite<sup>16</sup>, l'Europa resterà all'orizzonte del 2020 il maggiore mercato mondiale per le componenti, seguito dal mercato nord-americano, anche grazie al ritorno a quella data a livelli produttivi ante-crisi in Europa Occidentale<sup>17</sup>.

## 2.1 Le sfide per i fornitori

L'ambiente di business dei supplier automobilistici è chiaramente caratterizzato da un numero crescente di sfide che sono correlate ad una serie di fattori di rischio e di opportunità. Molti di questi fattori di rischio sono già cresciuti nel triennio 2011-2013 e questo significa che per il singolo fornitore, il rischio di un significativo calo dei margini nel breve termine è chiaramente aumentato nel corso degli ultimi anni - nonostante il fatto che la redditività globale del settore rimanga stabile. Questa osservazione depone a favore di una crescita e di un rafforzamento dei cluster di supplier come ACNA.

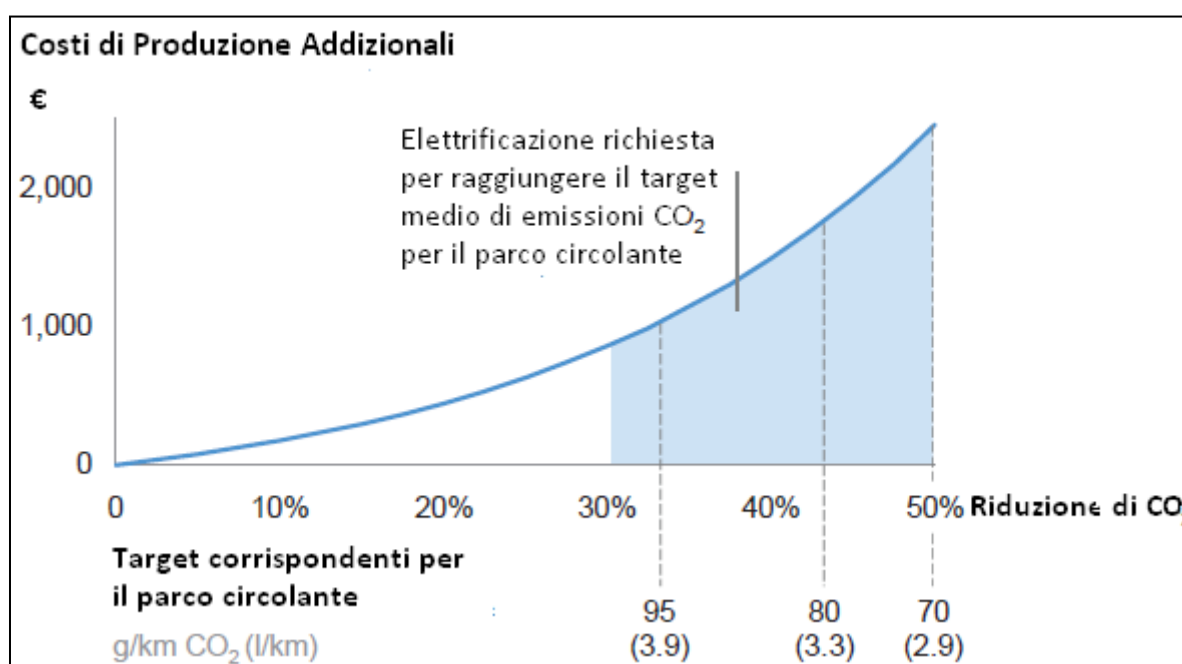
<sup>16</sup> In particolare la Cina assieme ai BRICS rappresenterà all'orizzonte del 2020 il 43% delle vendite globali dei veicoli leggeri (35% nel 2012).

<sup>17</sup> Il ritorno a quei livelli, in particolare nella dei veicoli leggeri, permetterà all'Europa Occidentale di difendere la sua quota a livello mondiale attestandosi al 14% (15% nel 2012).

Ci sono alcune principali sfide che i fornitori del settore automobilistico - e quindi soggetti aggregati come ACNA - dovranno affrontare e che dovrebbero caratterizzare l'evoluzione dell'automotive fino alla metà della terza decade di questo secolo. Le sfide globali possono essere così definite:

a) **Complessità e pressione sui costi.** Aumenterà la condivisione delle piattaforme e l'utilizzo di sistemi modulari. Allo stesso tempo le pressioni normative (emissioni) aumenteranno ed i prezzi nei mercati consolidati rimarranno costanti e sarà necessario assicurare un costante miglioramento dell'efficienza e della qualità del 3-4 per cento all'anno. La pressione sui costi coinvolgerà direttamente i supplier.

Fig. 2 - Target medi per le emissioni di CO<sub>2</sub> ed aumento dei costi di produzione\*



\* Veicolo di classe C - Fonte: McKinsey & Company (2013)

Infatti, norme più severe per le emissioni o la sicurezza aggiungeranno ulteriori costi ad un veicolo medio. L'evidenza suggerisce che la quota di questo contenuto di costo indotto dalla legislazione europea aumenterà al 60 per cento dall'attuale 40 per cento, riducendo il mark-up potenziale. In questo modo gli OEM si troveranno a dover scegliere e dare priorità tra le caratteristiche distintive e le esigenze di base dei clienti.

b)  **Mercati divergenti.** I supplier dovranno reagire e anche co-agire rispetto alla necessità degli OEM di adattare le loro caratteristiche distintive per quanto riguarda ciclo produttivo e fornitura, catene dell'offerta e portafoglio-prodotti rispetto ai mercati emergenti (in primis quello Cinese)<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> I supplier svolgeranno un ruolo sempre più rilevante nel processo di consolidamento in atto. Diversi supplier devono fronteggiare modifiche significative delle "regole del gioco" nel momento in cui uno dei loro concorrenti è stato, ad esempio, acquisito da società cinesi che forniscono nuove capacità di investimento ed un nuovo livello di accesso ai mercati.



Infatti lo spostamento verso i blocchi commerciali regionali asiatici - già descritto nei paragrafi precedenti- intensificherà, comportando un significativo spostamento delle vendite e delle capacità produttive verso destinazioni a basso costo. Tuttavia i mercati non divergeranno solo geograficamente ma anche dal punto di vista dei profili di acquisto. Ad esempio lo **scenario di “demotorizzazione”** nei grandi centri urbani a livello mondiale ed il cambiamento dell’orientamento delle giovani generazioni. Infatti, soprattutto tra i giovani, l’auto sta perdendo la sua pole position nelle preferenze emotive ed il tasso di motorizzazione è in diminuzione nelle grandi città, e per il 2025 è verosimile lo sia non solo nei paesi industrializzati maturi ma anche nei grandi centri urbani dei BRIC e delle altre aree emergenti.

Un secondo trend che riguarderà in primis i **BRICs e gli altri emergenti** sarà il forte **incremento dei segmenti A e B** (utilitarie, microcar e citycar) registrerà una forte crescita: le auto low-cost di maggior successo verosimilmente andranno incontro alla crescente domanda di trasporto base - un fenomeno in aumento a livello globale. Questi due segmenti con 24 milioni già rappresentano oltre il 30 per cento delle vendite globali e potrebbero raggiungere più di 33 milioni di veicoli nel 2020. Oltre il 60 per cento di questo mercato si trova nelle economie emergenti, dove le vendite sono destinate a crescere del 5-6 per cento all’anno fino al 2020. La maggior parte di questa crescita si concentrerà nelle aree urbane, offrendo agli OEM la possibilità di impattare una quota importante della domanda con pochi aggiustamenti mirati. La concorrenza in questo segmento, tuttavia, sarà intensa, poiché molti operatori dei mercati emergenti si stanno espandendo. Il successo richiederà modelli business a basso costo, ad esempio un numero limitato di tipi di corpo-macchina basati su una piattaforma e un approccio snello di vendita con una limitata gamma di offerta.

c) **Peso crescente dell’innovazione “embedded”** nelle componenti, cioè del contenuto di innovazione delle parti e componenti. I fornitori aggiungeranno valore in tecnologie alternative di trazione, nuovi materiali e soluzioni innovative per la sicurezza attiva e la cosiddetta informazione-spettacolo (infotainment). L’Europa ha bisogno di ristrutturare e adeguare la sua capacità di corrispondere meglio alla domanda e la concorrenza emergente della Cina.

Come ricordato nel precedente paragrafo, i cambiamenti tecnologici influenzeranno sia il posizionamento attuale sia il modello di business dei fornitori. Ad esempio i cambiamenti tecnologici (elettrificazione) porteranno a un nuovo ordine di potere di mercato nel set di supplier esistenti per un prodotto specifico. Inoltre l’Integrazione dei sistemi attraverso funzioni /domini (telai integrati) aumenterà la concorrenza tra i fornitori dei singoli componenti. Infine il cambiamento dell’ecosistema” esistente (ad esempio l’emergere dell’infotainment/ connettività), porterà a nuovi OES che entrano nel mercato mettendo in discussione gli attuali modelli di business. Quindi senza il giusto insieme di capacità e know-how di sistema/sviluppo, il posizionamento di mercato e nella catena del valore dei fornitori esistenti potrebbe essere a rischio.

Alcuni esempi di cambiamenti tecnologici sono:

**Aumento della quota dei sistemi “shift by wire” nella trasmissione automatica del cambio.**

Questo cambiamento tecnologico ha un duplice effetto sui supplier. Oltre alla perdita di componenti convenzionali, vi è uno spostamento addizionale di responsabilità all'interno del modulo (ad esempio, l'assemblaggio generale) verso i i supplier di elettronica (ed i relativi servizi OEM).

**Telai integrati (sistemi di frenaggio termo-meccanici o termo-idraulici; sistemi di sospensione attivi/semi-attivi; sistemi di assistenza alla guida ed al guidatore; servosterzo elettrico/steer by wire<sup>19</sup>).** Questo cambiamento tecnologico spinge a soluzioni globali di sistema, combinando diversi componenti attraverso sottodomini. E' necessario che i supplier - ed in particolare i cluster sono avvantaggiati da questo punto di vista come dimostrano i centri di ricerca dell'ACS - detengano know-how per lo sviluppo per fornire soluzioni attive ed evitare il rischio di essere spinti in posizioni di puro build-to-print.

Gli OEM dovranno sviluppare **tecnologie alternative di propulsione** per i veicoli a basse emissioni, senza sapere quale finirà per essere la tecnologia del futuro prevalente. Ad esempio, una nuova tecnologia è stata presentata alla Convenzione Quadro delle Nazioni Unite sul Cambiamento Climatico in Qatar, la quale permette ad una vettura ibrida di essere in larga misura autosufficiente, riducendo la necessità di infrastrutture di rifornimento. Presentato dall'Organizzazione per la Ricerca e lo Sviluppo del Golfo (GORD)<sup>20</sup>, il motore cattura il calore dai gas di scarico della vettura con una pellicola fotovoltaica che utilizza questo calore per guidare un generatore termoelettrico che alimenta una cella a combustibile di idrogeno, riducendo la necessità di una sorgente esterna di energia elettrica e abbattendo il consumo di carburante di oltre il 20% (miglioramenti sono già stati studiati per ridurre ulteriormente questo abbattimento). Questo a sua volta rende anche meno discriminante l'esistenza di una rete di ricarica capillare per adottare la nuova tecnologia.

Toyota, il principale OEM mondiale coinvolto allo stesso tempo nel settore dei veicoli elettrici puri (EV) e impegnato nelle tecnologie di efficienza energetica, valuta che sarà difficile a livello globale una transizione diretta ai veicoli esclusivamente elettrici (EV). Questa valutazione è corroborata da alcune recenti analisi di scenario che indicano che, **anche nello scenario ottimale (best-case scenario) i veicoli elettrici rappresenteranno circa il 10% delle vendite di veicoli nuovi al 2025, i veicoli ibridi raggiungeranno il 40% di share ed i motori a combustione interna saranno ancora rappresenteranno il 50% delle vendite di veicoli nuovi.** Per questa ragione Toyota ha evitato di concentrare le sue risorse di R & S in questa tecnologia.

---

<sup>19</sup> Il principio del *drive by wire* prevede l'ausilio di centraline elettroniche con i "TPS (Throttle Position Sensor)", per rimuovere il collegamento diretto meccanico e/o idraulico tra le parti che guidano il mezzo (volante, manubrio, acceleratore, freno), in modo che non vengano utilizzate in modo diretto, quindi usate solo per azionare i sensori.

<sup>20</sup> Ci sono ottime opportunità per i carburanti alternativi nella regione del Consiglio di cooperazione del Golfo (CCG), dove le emissioni serra pro capite sono tra le più alte al mondo.

Toyota si sta occupando attivamente di altre tecnologie alternative, come il motore ad idrogeno attraverso una partnership con la BMW per sviluppare congiuntamente le batterie agli ioni di litio e le due società hanno perfezionato un accordo finalizzato ad una collaborazione a lungo termine per lo sviluppo di sistemi di celle a combustibile a idrogeno. Entrambe queste aziende ritengono che la tecnologia delle celle a combustibile è una delle soluzioni necessarie per raggiungere zero emissioni. Toyota ha dichiarato il suo obiettivo di vendere veicoli a celle a combustibile nei mercati europei e americani a partire dal 2015.

Per quanto riguarda la ricerca di **materiali leggeri**, giacché le case automobilistiche si sforzano di continuare a migliorare l'efficienza energetica dei veicoli, le fibre di composti di carbonio rappresentano una delle "alternative leggere" all'acciaio convenzionale a loro disposizione. Con norme più rigide in arrivo a proposito del risparmio di combustibile, è probabile che le case automobilistiche dovranno perseguire un approccio evolutivo diversificato nella loro ricerca per trovare un materiale adatto ma ancora conveniente, assicurando un maggiore risparmio per sé e per i consumatori.

Mentre la **plastica rinforzata con la fibra di carbonio (CFRP)** è stata utilizzata nel settore del trasporto aereo per qualche tempo già grazie alla sua leggerezza ed alle proprietà di durata, il suo costo elevato è stato un ostacolo alla sua introduzione nel settore automobilistico, con l'uso corrente limitata ai motori sportivi. Tuttavia, la BMW ha introdotto la city car elettrica "i3" in pura fibra di carbonio alla fine del 2013. La BMW intende utilizzare le caratteristiche di leggerezza e robustezza della fibra di carbonio. **Le strutture ed i telai in CFRP** offrono un risparmio ancora maggiore ai conducenti e ai produttori, dato che pesano meno dell'alluminio e anche **riducono il numero di parti di un veicolo di circa il 10%**. A nostro parere, la sua intrinseca resistenza alla corrosione fa anche aumentare la durata di vita delle vetture, nonché riduce i costi di manutenzione del veicolo.

d) Unificazione delle piattaforme. La tendenza verso l'utilizzo in comune delle piattaforme<sup>21</sup> dovrebbe rendere il ruolo dei suppliers ancora più strategico non solo nella diversificazione ma anche in termini di contenuto di innovazione e di competitività. Gli OEM in Europa dovranno utilizzare **modelli di business innovativi** per ridurre i costi operativi ed affrontare il problema della sovraccapacità produttiva nell'area. Ci sono una serie di vantaggi nello sviluppo di una piattaforma standard che può essere utilizzata per vari modelli: a) benefici di economie di scala, invece dello sviluppo e produzione di diverse piattaforme; b) accelerazione del processo di produzione e di sviluppo di nuovi modelli; c) una migliore utilizzazione della capacità produttiva e della flessibilità per rispondere alle mutevoli dinamiche di mercato. **Renault** ha annunciato che sta valutando la produzione di modelli Nissan Motor in Francia nel tentativo di utilizzare al meglio la capacità produttiva nazionale di ricambi. La casa automobilistica francese **PSA Peugeot Citroen** ha sviluppato una nuova piattaforma

<sup>21</sup> Per piattaforma di un veicolo, che rappresenta circa il 60% dei costi di produzione, si intende il sottoscocca della vettura, il sistema di sospensione, il treno di potenza e i sistemi elettronici di base.

che dovrà essere utilizzata in molti dei suoi modelli futuri, tra cui alcuni da sviluppare in collaborazione con General Motors Company (GM).

Gli OEM stanno quindi utilizzando sempre più strategie basate sulle piattaforme e/o toolkit modulari, aumentando così la pressione sui fornitori per i quali emerge un duplice rischio: a) prima dell'aggiudicazione, considerati i lunghi cicli di vita (e quindi la rarefazione delle opportunità) ed i volumi elevati, "non essere parte del gioco" non è un'opzione praticabile. Questo rafforza la posizione negoziale degli OEM; b) alla luce dei volumi elevati di parti comuni (tra diversi modelli o anche tra diversi OEM), potenziali problemi di qualità possono risultare in fortissime penalità (vedi tabella relativa ai richiami).

Di fronte a questa tendenza sono i supplier che gravitano su un area/regione e sono focalizzati/specializzati sul processo che fronteggiano i rischi maggiori, in quanto il rischio di perdita del contatto con le piattaforme globali è alto a causa della limitata capacità di consegna, quindi di possibilità di sfruttare le economie di scala.

**Tab. 5 - Piattaforme e modelli prodotti al 2010 ed al 2020 per 4 principali OEM\***

	2010	2020
<b>Piattaforme e/o toolkit modulari</b>	82	69
<b>Modelli</b>	262	297
<b>Modelli per Piattaforma</b>	3,2	4,3

\* Gruppo Volkswagen, Gruppo BMW, Toyota e General Motors - Fonte: Elaborazione Informest su dati IHS; Roland Berger/Lazard

Uno studio della Roland Berger/Lazard sottolinea come 4 tra i principali OEM a livello globale, gruppo Volkswagen, gruppo BMW, Toyota e General Motors vedranno cumulativamente le piattaforme e/o i toolkit modulari ed il numero di modelli prodotti passare rispettivamente dalle 82 piattaforme e 262 modelli del 2010 alle 69 piattaforme per 297 modelli nel 2020, con un incremento di un modello per piattaforma. Altri OEM stanno sviluppando soluzioni più evolute; ad esempio l'alleanza Renault-Nissan sta andando al di là della piattaforma di condivisione adottando un nuovo approccio chiamato Famiglia a Modulo Commonized (CMF) - ovvero gruppi di parti e componenti utilizzati in comune - che permetterà il raddoppio di parti e componenti comuni nelle future gamme Renault e Nissan, massimizzando gli effetti di scala e riducendo i costi di sviluppo di nuovi veicoli. Tra il 2014 e il 2016, l'80% dei lanci di modelli Renault o Nissan sarà basato su una piattaforma condivisa con un partner e userà la commodization delle parti attraverso i moduli<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> Renault e Nissan hanno condiviso la piattaforma B (Nissan Tiida/Versa e Renault Clio) e la piattaforma C (Renault Mégane/Scénic e Nissan Qashqai). Oggi, l'alleanza sta sperimentando il CFM nella forma "4 +1 Grandi Moduli". I quattro moduli sono: vano motore, pozzetto, sottoscocca anteriore e posteriore del sottoscocca ed il quinto modulo è rappresentato dall'architettura per componenti elettrici ed elettronici (+1). Questi 5 moduli sono

A causa dell'utilizzo in comune di parti e componenti (communization) il volume dei richiami, in termini di autoveicoli interessati, è divenuto molto grande e quindi i suppliers affrontano una esposizione maggiore al rischio di richiamo.

**Tab. 6 - Motivi di richiamo coinvolgenti più di un milione di autoveicoli ( IX 2012- IX 2013)**

Ragione del Richiamo	Numero di veicoli interessati (mln.)	Numero di modelli interessati
Alzacristalli	7,4	3
Luci di Stop	3,5	Più di 11
Airbags	2,8	11
Sistema di alimentazione	2,7	2
Pompe per l'acqua, sterzo	2,7	n.d.
Sospensione Posteriore	1,8	4
Tergicristallo	1,3	n.d.
Cavi Batterie	1,3	2
Sistema di cinture di sicurezza o dispositivo di pre-load	1,0	3

Fonte: Elaborazione Informest su dati IHS; Roland Berger/Lazard

e) **la Connettività** diventerà sempre più importante in quanto le auto stanno diventando “on-line”. Le autovetture si vanno dotando di applicazioni di allarme-pericolo, di servizi informazione sul traffico e di una serie di funzioni di infotainment e nuove funzioni di sicurezza attiva. Il numero di automobili in rete aumenterà del 30 per cento all'anno per i prossimi anni e, entro il 2020, circa il 22 % (una su cinque) delle automobili saranno collegati a Internet. Queste auto saranno nel segmento “premium” (circa il 50 per cento) e sempre più nel segmento “value”, dove molti modelli avranno soluzioni di rete entro il 2020 (rispetto al 3 per cento nel 2011). Fornire servizi attraverso l'auto - radio, Internet, funzioni di smartphone, servizi di informazione/intrattenimento, applicazioni di assistenza alla guida, informazioni turistiche e simili - è un settore promettente per i profitti e la differenziazione futuri. Così lo è la creazione di nuove caratteristiche tecniche per una guida più sicura, confortevole, e alla fine, autonoma. Per servizi ed applicazioni on-line, gli OEM dovranno gestire cicli di sviluppo di prodotti e di servizi più brevi, come il software e altri aggiornamenti tecnologici. Avranno anche

---

progettati per essere combinati in una varietà di veicoli - compact, berline o SUV - delle gamme Renault e Nissan.

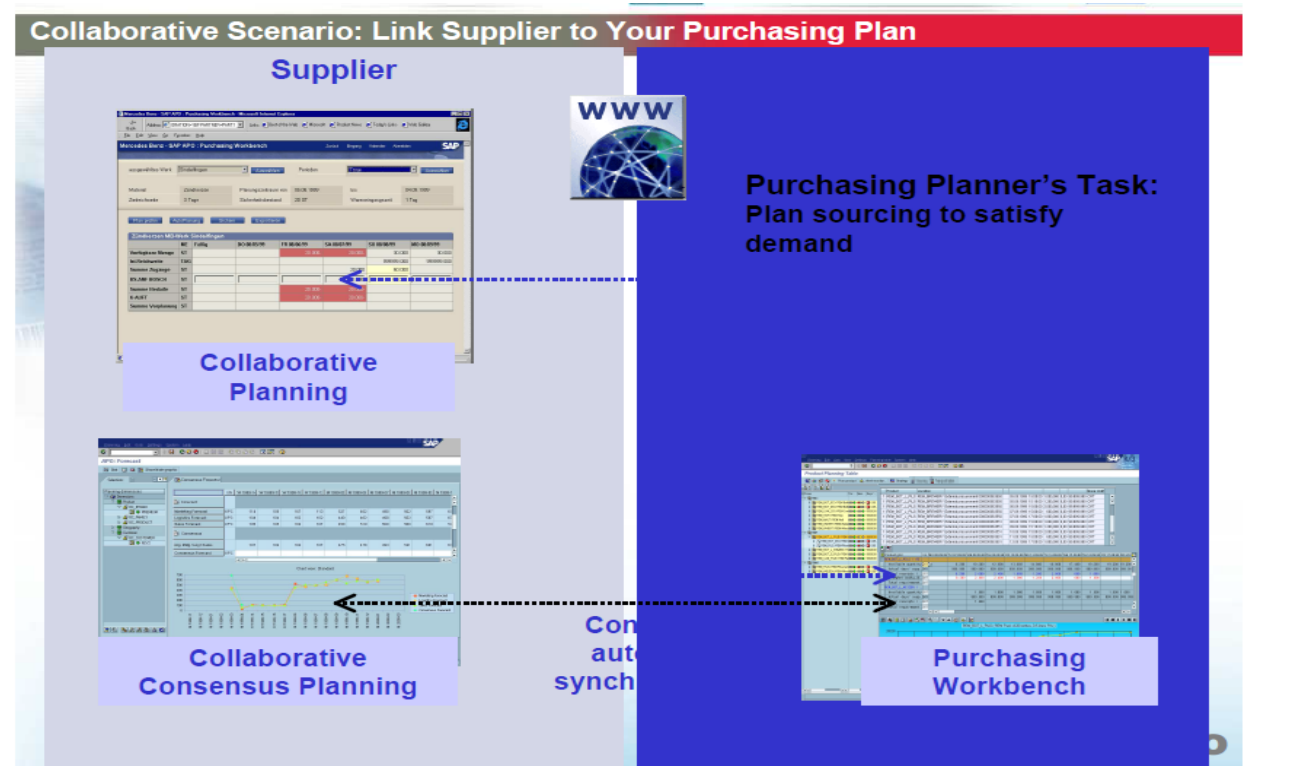
bisogno di costruire relazioni ad hoc con i supplier affiliati per il design di applicazioni su misura per le autovetture.

f) **Crescente pressione da parte degli OEM nei confronti degli OES** La pressione degli OEM per ridurre i prezzi ed accettare termini contrattuali economicamente sempre meno favorevoli (ad esempio tramite i termini e le condizioni o tramite politiche di pre-investimento) andrà aumentando. Il fatto che gli OEM stiano aumentando la pressione pre-contrattuale con un innalzamento dei pre-requisiti, implica che oltre alle regolari tattiche di negoziazione, gli OEM spostano sempre di più l'aumento del rischio verso i supplier esigendo come pre-requisiti: i) Investimenti significativi in sforzi di pre-sviluppo; ii) impegni per quanto riguarda capacità e disponibilità globale della fornitura<sup>23</sup>; iii) rapidi risparmi sui costi; iv) disponibilità di strumenti di pre-finanziamento. Per i supplier che gravitano su un area/regione e sono focalizzati/specializzati sul processo i vantaggi della standardizzazione /commonizzazione delle componenti limitano parzialmente l'esposizione, mentre i supplier che gravitano su un area/regione e sono focalizzati/specializzati sul prodotto sono dotati di una leva maggiore per sviluppare soluzioni per gli OEM.

g) **Nuovi modelli ed organizzazione del business**, Il dislocamento dei mercati, richiamato nel paragrafo iniziale, cioè il fatto che gli OEM seguano la domanda dei mercati emergenti (prossimità ai mercati, requisiti locali di contenuto, eccetera) implica per i supplier una serie di significativi cambiamenti gestionali e strategici in quanto i requisiti per fare business stanno cambiando e vanno aumentando sia il bisogno di investimenti (R&S; impronta produttiva e sviluppo delle risorse) sia la complessità gestionale (supply chain più complessa; livello di coordinamento della propria rete con le reti globali). Per i supplier che gravitano su un area/regione e sono focalizzati/specializzati sul processo queste tendenze si traducono nella bisogno di realizzare economie di scala e di sostenere l'attività e quindi nella necessità di dimostrare solidità patrimoniale e capacità di gestione. Per i supplier che gravitano su un area/regione e sono focalizzati/specializzati sul prodotto queste tendenze ed i rischi che esse implicano vanno banalmente controbilanciate con l'eccellenza i termini di soluzioni di prodotto. Tuttavia anche per i supplier ed i cluster di supplier gravitanti verso l'area Europea vi sono una serie di opportunità. La prima è rappresentata dal già ricordato mutamento tendenziale della struttura produttiva che vede gli OEM tedeschi ed il segmento premium guadagnare in peso relativo. In particolare al 2020 gli OEM tedeschi e francesi dovrebbero rappresentare rispettivamente il 45% ed il 20% della produzione di veicoli leggeri, mentre il segmento premium dovrebbe costituire il 37% del mercato. OEM ed OES affermati dovranno fronteggiare sfidanti a basso costo, sfide tecnologiche e la nascita di nuovi modelli di business: ad esempio gli ecosistemi della mobilità, tra cui il car-sharing saranno una realtà da considerare in modo attento nel 2025. Inoltre gli operatori globali performanti dovranno allontanarsi dai modelli organizzativi centralizzati ed i modelli organizzativi glo/cal diventeranno il benchmark organizzativo di riferimento - nel 2025 queste aziende avranno un certo numero di quartieri generali regionali che consentiranno di adattarsi ed agire rapidamente a livello

<sup>23</sup> Molti supplier di piccole/medie dimensioni, che non sono in grado di costruire una copertura globale di consegna non sono più inseriti nel il numero crescente di programmi globali di richieste di quotazione (RFQ).

locale. I nuovi modelli di business e le organizzazioni glo/cal implicano che l'industria automobilistica dovrà aprirsi sempre di più ed essere in grado di imparare da altri settori, ad esempio IT, dagli stessi supplier - e saranno gli OEM più flessibili a sopravvivere. L'utilizzo di nuove soluzioni IT per rispondere in modo glo/cal e flessibile implicherà già di per se l'adozione di schemi di collaborazione tra OEM ed OES.

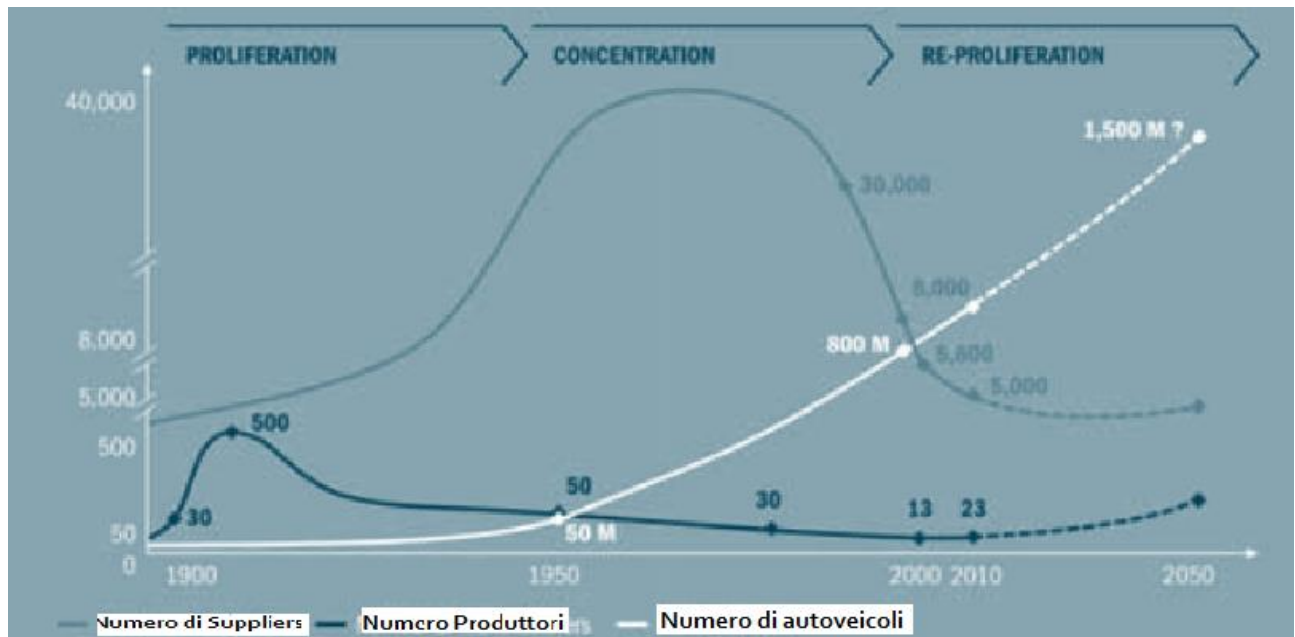


h) **Aumento del numero di OEM e consolidamento del mercato OES.** Mentre il trend di consolidamento continuerà tra gli OES, gli OEM dovrebbero registrare una (ri-) proliferazione; nuovi player, compresi quelli al di fuori del settore, emergeranno. Le economie di scala sono rilevanti nel settore automobilistico ed investire intensivamente in R&S è la chiave per un successo duraturo. Questi sono i due principali fattori di push che spiegano perché l'industria automotive si è andata consolidando per decenni e le aziende sono divenute sempre più grandi.

La maggior parte dei giocatori che volevano raggiungere una massa critica e globalizzarsi rapidamente hanno optato per integrare i loro concorrenti, crescendo quindi attraverso fusioni e acquisizioni. Il Gruppo Volkswagen, per esempio, ha ampliato il proprio portafoglio di marchi in maniera massiccia negli ultimi anni. Ora è proprietario esclusivo o in parte di non meno di 12 marche automobilistiche. Nel mercato automobilistico odierno, i primi venti OEM rappresentano il 94% di del volume di produzione ed i primi cinque rappresentano il 52% del volume, quindi un indice di concentrazione elevato. Il trend di consolidamento del settore Automotive ha avuto una durata pluridecennale, in quanto è iniziato nella terza decade del secolo scorso ed a continuato fino ai primi anni 2000, passando dagli iniziali 500 a solo 13 grandi produttori. Oggi, il numero dei costruttori è aumentato di nuovo a 23.

Il numero di fornitori, per contrasto, ha raggiunto quasi le 40.000 unità negli anni '60. Questa crescita esponenziale è stata dovuta principalmente alla continuativa spinta alla esternalizzazione dagli OEM. Da allora, il consolidamento è stato costante e continua ancora oggi. Ci sono attualmente circa 5.000 OES in tutto il mondo, di cui l'80%, circa 4.000, opera solo localmente in Cina

Fig. 4 - Cicli di Proliferazione e Concentrazione dei player nei mercati OEM ed OES



La tendenza storica verso il consolidamento tra i fornitori proseguirà nel prossimo futuro, con un focus sull'Asia. Ciò vale in particolare per i segmenti convenzionali Tier 1 e Tier 2 degli OES. Nel segmento Tier 2, i nuovi supplier locali emergeranno, soprattutto in Cina e India, mentre gli OES Tier 2 nei mercati maturi registreranno un ulteriore consolidamento. Nel gruppo Tier 3, esistono molti piccoli frammentati operatori di nicchia, che sono altamente specializzati nel loro campo di applicazione del prodotto (tecnologia/componente) o nella copertura regionale. Nel 2025 i primi 20 OES dovrebbero concentrare più del 60% delle vendite contro l'attuale 39%, mentre i primi 130 OES dovrebbero concentrare più del 90% delle stesse contro l'80% circa attuale.

Sul lato OEM, il settore dovrebbe registrare un processo di ri-proliferazione di qualche tipo. Entro il 2025, tra quattro e sei nuovi supplier globali - in particolare dalla Cina come BYD - potrebbero emergere e diventare molto importanti (ad esempio BYD) e la loro quota di mercato dovrebbe raggiungere il 5%. Inoltre ci sarà un numero di piccoli OEM, spesso con copertura regionale molto limitata. Alcuni delle tradizionali OEM potrebbe anche andare incontro a crisi strutturali fatali, mentre la quota di produzione dei tradizionali primi 15 produttori OEM dovrebbe scendere dall'83% al 74%, in quanto il livello di concorrenza aumenterà per gli OEM affermati avranno a che fare con una gamma di diversi sfidanti - sfidanti nei settori della tecnologia a basso costo e nel modello di business.



"Sfidanti tecnologici" sono aziende come BYD, che ha utilizzato il suo know-how esclusivo nella produzione di massa delle batterie agli ioni di litio per i telefoni cellulari per sviluppare e produrre veicoli elettrici e così entrare con successo nel mercato automobilistico cinese. In risposta, gli OEM consolidati dovranno analizzare le tendenze viste in paesi BRIC con attenzione e essere aperti a entrare in partnership strategiche in modo di chiudere rapidamente i gap. "Sfidanti Low-cost" sono aziende come Tata, che ha costruito Tata Nano, il modello più economico del mondo, riducendo le specifiche di dettaglio a livelli senza precedenti adeguandole alle esigenze locali. Il contenuto locale è del 97%. Il progetto fa uso di numerose joint venture, ma anche integra partner come Tier 1 OES Bosch e fornitore di motoveicoli Kinetic Engineering.

Tutti questi trend saranno, spesso in combinazione, estremamente rilevanti per i supplier. Se gli OEM dovessero continuare a concentrarsi sul lancio di piattaforme globali, i supplier dovrebbero avere opportunità meno numerose ma più grandi per aprire nuovi business, direzionando ulteriori focus nelle aree di core business. I cicli di vita del veicolo continueranno ad accorciarsi verso i 5 anni ed il rinnovo per le vetture del segmento a volumi elevati avverrà ogni 2 o 3 anni. Ciò è particolarmente rilevante per i supplier di interni ed esterni, così come produttori di stampi automobilistici, in quanto la maggior parte dei rinnovi si concentra sulle fasce ed alcune componenti interne. Anche il numero di varianti dei modelli dovrebbe aumentare, soprattutto tra i produttori europei, generando un bisogno ancora maggiore di nuovi investimenti in tooling. I requisiti di consumo medio di carburante Corporate (CAFE) e gli altri requisiti sulle emissioni continueranno a trainare rapidi progressi tecnologici e l'innovazione in materiali leggeri e tecnologie di propulsione avanzate, come l'iniezione diretta di carburante e la turbo-alimentazione. Questo dovrebbe creare una forte concorrenza nei segmenti relativi al gruppo propulsore ed alle strutture e telai.

### 3 Bibliografia

Business Monitor International - "Asia Pacific Automotive Insight", numeri vari (gennaio 2013; ottobre 2013), 2013

Business Monitor International - "Emerging Europe Automotive Insight", numeri vari (gennaio 2013; ottobre 2013), 2013

Business Monitor International - "Western Europe Automotive Insight", numeri vari (gennaio 2013; ottobre 2013), 2013

Mohr D.; Müller N.; Krieg A.; Gao P.; Kaas H.-W.; Krieger A.; Hensley R. - "The road to 2020 and beyond: What's driving the global automotive industry?", Advanced Industries - McKinsey & Company, August 2013.

Nieuwenhuis P.; Wells P. - "New Business Models for Alternative Fuel and Alternative Powertrain vehicles; an infrastructure perspective", Background paper for the IFP/IEA/ITF Workshop on "Developing infrastructure for alternative transport fuels and power-trains to 2020/2030/2050: A cross country assessment of early stages of implementation", OECD, 30th November 2012.

Omotoso M. - "Drive Green 2020 - Alternative Powertrain Forecast", *J.D. Power and Associates, 2010.*

PriceWaterhouseCoopers - "Autofacts - Industry Outlook", May 2014.

PriceWaterhouseCoopers - "Consolidation in the Global Automotive Supply Industry 2013", 2013.

*Projekt iCON / Konkurenčnost MSP - Inovativnost in kooperativno podjetništvo sofinanciran v okviru Programa čezmejnega sodelovanja Slovenija-Italija 2007-2013 iz sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj in nacionalnih sredstev*

*ProgettiCON / Competitività delle PMI - Innovazione e cooperazione tra imprese finanziato nell'ambito del Programma per la Cooperazione Transfrontaliera Italia-Slovenia 2007-2013, dal Fondo europeo di sviluppo regionale e dai fondi nazionali.*

