

Con una media di circa l'8,5% di EBIT annuo, le case automobilistiche hanno negli ultimi tempi registrato utili a livelli record. Sulla scia della scarsità di materiali dovuta al Covid-19 e dalla successiva carenza di semiconduttori, le aziende si sono concentrate su modelli di qualità superiore e sui canali a più alto margine, spingendo su prezzi più alti. Questo è quello che emerge da una nuova ricerca di Bain & Company sul settore dell'automotive.

*“Dopo un anno nero per il settore, anche se non per le case automobilistiche, ora anche per i costruttori si prospettano tempi duri”, spiega **Gianluca Di Loreto**, Partner Bain & Company. “Da un lato, l'offerta di semiconduttori sta migliorando, dall'altro, la situazione economica generale si sta deteriorando. Di conseguenza, si verrà a creare un clima ad elevata concorrenza e i prezzi potrebbero tornare a scendere, mentre i costi aumenteranno a causa dell'inflazione. In questo contesto, nei prossimi due anni, i margini medi delle case auto potrebbero di fatto dimezzarsi. A livello globale, i volumi dei produttori saranno impattati dalla riluttanza dei clienti ad acquistare nuove auto a causa della situazione economica. In Italia la situazione è anche peggiore, con un mercato a volumi che ha chiuso il 2022 il 10% sotto i valori registrati nel 2021, ben -16% solo sul canale privati. A totale, siamo oltre il 30% sotto ai volumi pre-pandemia del 2019”.*

Da due anni a questa parte, i fornitori stanno lottando con una redditività in calo. Nei primi tre trimestri del 2022, il loro margine EBIT medio è sceso a circa il 4,5%. Fino allo scoppio della pandemia, questo margine era sempre stato compreso tra il 5 e l'8%, da 1 a 2 punti percentuali al di sopra del margine dei produttori. Le uniche eccezioni sono state gli anni della crisi finanziaria del 2008 e del 2009.

“Oltre alle conseguenze della pandemia, molti fornitori del settore automobilistico stanno soffrendo per l'interruzione delle catene di fornitura, la carenza strutturale di semiconduttori e il forte aumento dei costi dei materiali e dell'energia, soprattutto a causa del contesto geopolitico europeo. Alcune aziende stanno già lavorando a programmi di efficientamento e trasformazione di vasta portata. Ma molte devono ancora recuperare, anche perché i fornitori non possono ribaltare sui propri clienti (le case) il 100% degli incrementi”, prosegue Di Loreto.

Per molti produttori, l'attenzione è rivolta alla riconversione verso la mobilità elettrica e ai progressi verso la neutralità climatica.

“Anche se può sembrare paradossale in tempi di margini alti” sottolinea Di Loreto, “l'ordine del giorno è ottenere un aumento significativo della resilienza del modello operativo. In sintesi: diventare più flessibili per poter gestire meglio i cambiamenti futuri. E questo richiede rigorosi programmi di efficienza e trasformazione, oltre a fondamentali

miglioramenti strutturali. Il possibile cambio dei modelli distributivi va analizzato anche in questo contesto”.

Bain ha identificato cinque leve che consentono alle case automobilistiche di mantenere la propria redditività nel miglior modo possibile.

- Nei prossimi mesi è necessario provare, per quanto possibile, a mantenere il livello dei prezzi del recente passato, pur nel contesto descritto. L'industria sta beneficiando del fatto di essere stata in grado di superare il proprio modello di business tradizionale - guidato da elevate capacità produttive - durante la pandemia. L'attuale situazione, con domanda superiore all'offerta, ha consentito margini significativamente più elevati. Per evitare una ricaduta nel vecchio modello, le strutture organizzative e le capacità produttive dovranno essere adattate di conseguenza.
- Molte case automobilistiche sono ancora lontane dal raggiungere i loro obiettivi in termini di strutture e costi fissi, obiettivi rimandati sulla scorta dell'effetto prezzo positivo; il loro raggiungimento richiede ora misure di più ampia portata, ad esempio in termini organizzativi e di adattamento delle capacità alla pianificazione delle vendite regionali a medio e lungo termine.
- La cooperazione è oggi l'elemento fondamentale della catena del valore: se produttori e fornitori creano collaborazioni mirate, possono ridurre i costi in modo sostenibile
- Minimizzare i rischi: le case automobilistiche sono ancora fortemente dipendenti da singoli mercati di vendita come la Cina, gli Stati Uniti o l'Unione Europea o da alcuni fornitori e partner di sistema. Per aumentare la resilienza, è indispensabile cercare di ottenere un profilo di rischio il più possibile equilibrato e distribuito su più pilastri.
- Anche se l'aumento dell'efficienza è una priorità nel breve termine, tutti gli interventi devono essere realizzati in coordinamento con gli obiettivi di decarbonizzazione. Perché lo sviluppo di prodotti e modelli operativi con una minore impronta carbonica è una precondizione per rimanere competitivi nel medio e lungo termine. Una quota dei consumatori, in crescita, se lo aspetta.

“Per incrementare la propria efficienza e portare avanti con successo la trasformazione non si può prescindere da una stretta collaborazione tra produttori e fornitori. Le case automobilistiche raggiungeranno i loro obiettivi solo al fianco di partner efficienti. In questo scenario, la gestione della liquidità sarà cruciale. Alla luce di queste previsioni, è indispensabile adottare misure rapide e decise: i player che rimangono inattivi e aspettano, saranno sottoposti a pressioni molto più forti in seguito e potranno solo reagire passivamente al contesto. Come già dimostrato con le crisi del 2017 e del 2020, i player che escono più forti dopo una crisi sono sempre e solo quelli che si sono organizzati prima dell'arrivo della crisi, non quelli che hanno reagito durante la crisi.”, conclude Di Loreto.

© riproduzione riservata pubblicato il 16 / 01 / 2023