



di Marco Zambelli

# Accendere la ripresa

***I settori automotive ed energia offrono buone possibilità per superare la congiuntura. Occorre diversificare la base dei clienti verso mercati che in prospettiva cresceranno di più e scommettere su prodotti che il mercato comincia a chiedere***

In un difficile 2009, i settori automotive ed energia offrono buone possibilità per superare la congiuntura.

La crisi del settore automobilistico è profonda: il problema finanziario si è aggiunto a una situazione già caratterizzata da sovracapacità produttiva, da reti distributive troppo dense e inefficienti e da salti tecnologici attesi nel breve periodo che richiedono però investimenti importanti. Il calo della domanda, la drastica riduzione delle vendite di auto e quindi degli ordini ai fornitori hanno completato il quadro, nel quale è inoltre difficile il prestito. "Il crollo del mercato dell'auto è un fenomeno ampio - ha detto Marco Zurru, Roland Berger strategy consultants -, stimiamo una diminuzione globale delle vendite del

3%, ma con marcate differenze tra Paesi emergenti e tradizionali. In Europa occidentale nel 2009 le vendite caleranno del 15-20%, senza possibili riprese a breve termine. Ciò si rifletterà sul settore delle macchine utensili: tra gennaio e marzo 2009 la situazione ordini non è cambiata rispetto a quella del quarto trimestre 2008, che ha visto un -45% sullo stesso periodo del 2007. Tutti i player sono stati colpiti: occorre allora diversificare la base clienti verso mercati che in prospettiva cresceranno di più, o diminuiranno meno, e andare su nuovi prodotti che il mercato comincia a chiedere". Serve insomma una riflessione sulla propria vocazione industriale, capire se si hanno i mezzi per sostenere investimenti e spostamenti tecnologici su questi nuovi prodotti e mercati.

## i protagonisti



**Marco Zurru**, senior partner automotive - Roland Berger strategy consultants. Due sono i trend che la crisi nel settore automotive ha accelerato. Il primo è il fenomeno delle vetture di segmento A e B e quello del low cost. Il secondo trend è il consolidamento nel mondo sia dei produttori e sia dei consumatori. Un esempio di queste tendenze in atto ne è la partnership esistente tra Fiat e Chrysler.



**Paolo Massardi**, principal chemicals & oils e energy - Roland Berger strategy consultants: "C'è tutto un mondo nuovo che avanza. perciò ci attendiamo forti crescita da qui al 2020: innanzitutto l'eolico, ma pure il solare e il biogas metano. Parliamo di livelli maturità tecnologica diversi, ovviamente, per cui sarà opportuno seguirne gli sviluppi ndi mercato. L'eolico è già molto concreto".

**L'evoluzione dell'automotive.** Gli esperti di Roland Berger individuano alcuni trend, che la crisi nel settore ha di fatto accelerato. Il primo è il fenomeno delle vetture di segmento A e B e del low cost. Assottigliamento della classe media, congestione dei centri urbani e forte crescita dei mercati emergenti, come quello indiano, disegnano un consumatore più attento al rapporto costo/prestazioni, che chiede vetture piccole a basso consumo. Solo il segmento Small/Basic cars è infatti in crescita, soprattutto nei Paesi emergenti (dove le vendite complessive di auto crescono dell'8,3% entro il 2012 contro il 2,9% su scala mondiale). Ciò significa che salgono le case che producono vetture leggere, meno inquinanti e poco costose, mentre le altre perdono market share. "Cina e India sono i mercati più attraenti per questo segmento - spiega Zurru -: non solo la domanda più forte proviene da lì, ma qui si concentra anche la produzione di questo tipo di vetture. Ciò grazie a un modello di business vincente, che reinventa la catena di distribuzione e impiega manodopera a basso costo e molto fidelizzata: i fornitori di macchinari dovranno adeguarsi per soddisfare le esigenze di questi clienti, magari avere una presenza in loco. Sarà opportuno anche proporre un'automazione mirata ai processi a più alta precisione". Un secondo trend in atto nel settore è il consolidamento nel mondo sia dei produttori sia dei fornitori, ne è esempio la partnership tra Fiat e Chrysler, a conferma anche del primo trend, con possibilità di scambio tecnologico e, per Fiat, l'enorme opportunità offerta dal mercato nordamericano. Fusioni e acquisizioni sa-

ranno sempre più frequenti, alcuni player non saranno più sul mercato: per chi realizza beni produttivi significherà cambiare clienti, cambio dei decisori e delle interfacce e, anche, la possibilità stessa di fare acquisizioni.

**Obiettivo riduzione emissioni.** La spinta verso normative a tutela dell'ambiente è sempre più sentita da tutti i governi nel mondo. L'Unione Europea chiede entro il 2020 di ridurre la produzione di CO<sub>2</sub> del 20%, aumentare del 20% l'efficienza e produrre il 20% di energia da fonti rinnovabili. "La soglia massima di emissioni di CO<sub>2</sub> prevista entro il 2012 è di 130 g/km - spiega Zurru -: nessuna casa ci è ancora arrivata, anche se alcune come Fiat, Renault e Psa sono più vicine di altre. Ciò equivale per le case automobilistiche a costi per adeguare le proprie vetture con tecnologie amiche dell'ambiente. Il contesto è intanto favorevole all'ibrido, già consolidato malgrado il prezzo basso del petrolio, e all'elettrico, che, prima che i motori tradizionali si adeguino alle normative, potrà rosicchiare fette di mercato importanti. La tecnologia delle batterie al litio è infatti quasi pronta per la produzione di massa, il che ci fa credere che l'elettrico possa partire a breve, dapprima per le piccole percorrenze urbane. Sempre nell'ipotesi che ci siano incentivi statali e un corpo normativo che ne favoriscano l'avvento. Per i costruttori di macchine utensili ciò implica la maggiore semplicità del motore elettrico, uno switch dalla meccanica a cavi ed elettronica, riduzione dei componenti, delle lavorazioni e dei materiali da lavorare".

*Riuscirà l'auto elettrica a rosicchiare significative fette di mercato?*



Infine, aumenta il rischio del business per i fornitori, il cui fatturato è sceso nel 2008 da 148 milioni di euro a 140, con una previsione di 125 a fine 2009 e riduzione quasi a zero dei margini. Cresce così anche il numero di insolvenze. Sarà per questi necessario, sul breve periodo, tagliare i costi e assicurare liquidità, e per il medio/lungo trarre beneficio dai fenomeni di consolidamento e guardare ai nuovi mercati emergenti e ai nuovi prodotti e tecnologie richieste. Per i produttori di macchine utensili, ancora una volta cambia il perimetro di riferimento dei clienti e sale il rischio di esposizione verso di essi.

**Energia a gonfie vele.** Malgrado una flessione nei consumi, dovuta al drastico calo dell'utenza industriale, in generale il settore energetico conferma tutti gli investimenti che già erano previsti ante-crisi. Per quanto riguarda le fonti tradizionali, le aziende affronteranno grossi investimenti per rinnovare il proprio parco energetico: manutenzione, sostituzione, repowering e conversione degli impianti esistenti, nuovi im-

pianti e riduzione delle emissioni. La riapertura del dibattito sul nucleare nel nostro Paese potrà inoltre rilanciare le industrie collegate. Senza scordare che le 435 centrali attive nel mondo necessitano di manutenzione, sostituzione vecchi impianti e, per quelle chiuse, lo smaltimento delle scorie. In tema invece di nuove fonti, anche l'America, come l'Europa, si è posta obiettivi importanti: creazione nel giro di 4 anni di cinque milioni di posti di lavoro legati alle energie verdi, 150 miliardi di dollari di investimenti in impianti di produzione di energia pulita e, entro il 2012, produzione del 10% di energia eolica sul mix energetico totale. Nuove fonti e nuove tecnologie correlate sono così un importante mercato su cui puntare: "C'è tutto un mondo nuovo che avanza - dice Paolo Massardi, Roland Berger strategy consultants -, e per ciò ci attendiamo forti crescite da qui al 2020: innanzitutto l'eolico, ma pure il solare e il biogas metano. Parliamo di livelli di maturità tecnologica diversi, ovviamente, per cui sarà opportuno seguirne gli sviluppi sul mercato. A ogni modo, l'eolico è già molto concreto, con una crescita del 24% annuo di GW installati nel mondo dal 1999 al 2008, dei quali il 66% si trova in Europa. Solo in Italia è cresciuto del 33% annuo negli ultimi 5 anni, e ci si aspetta che



*Il fotovoltaico: più 28% annuo nel mondo, periodo 1998/2007; in Italia, i 18 MW installati nel '98 sono diventati 300 nel 2008, e si attende diventino oltre 1000 nel 2012 (in alto).*

*L'eolico: più 24% annuo di GW installati nel mondo dal '99 al 2008 (il 66% in Europa). In Italia più 33% annuo negli ultimi 5 anni: dovrebbe quadruplicarsi entro il 2020 (a destra).*





quadruplici entro il 2020. Anche il solare fotovoltaico va molto forte, con un +28% annuo nel mondo, periodo 1998/2007, e crescite importanti in Italia, soprattutto grazie al conto energia: i 18 MW installati nel '98 sono diventati 300 nel 2008, e si attende diventino oltre 1000 nel 2012. Per i costruttori di macchine, si prospettano interessanti mercati di sbocco nella fornitura di rotor e ingranaggi delle pale eoliche, o anche di pannelli fotovoltaici".

Bisogna anche ricordare che l'andamento del settore è fortemente influenzato dall'aspetto normativo: i maggiori player europei hanno però confermato gli investimenti da qui al 2013 di 400 miliardi di euro, e l'accordo siglato con le principali municipalizzate delle utilities europee vale 1.800 miliardi da investire entro il 2030 per la riduzione della produzione di CO<sub>2</sub> negli impianti generativi.

**Le tecnologie ambientali.** Un altro vasto mercato è quello delle tecnologie legate al rispetto dell'ambiente, di cui l'Europa detiene una quota di oltre il 50% per quasi tutte le tipologie tecnologiche. Un mercato poco conosciuto che procede sotto la forte spinta a livello regolamentare e normativo, e che vale 1.000 miliardi di euro (dati 2005), un ordine di grandezza pari a quello dell'automotive (1.300 miliardi). "Queste tecnologie hanno bisogno di macchinari - spiega Massardi -, l'Europa è molto ben posizionata, con i tedeschi in prima linea tra i fornitori: vale la pena capire se è possibile per i costruttori italiani fare qualcosa per loro e con loro. Ma vicino a noi è

---

*La produzione di energie alternative ha bisogno di impianti e reti: una opportunità da cogliere anche per i costruttori di macchine utensili.*

pieno di grossi nomi che stanno facendo investimenti importanti: Gamesa, Enercon, Vestas nell'eolico, ma anche Veolia, Suez. Sono solo alcuni dei tanti. Da qui emergono spunti tecnologici per chi fornisce macchine: il biodiesel di seconda generazione, le auto ibride elettriche, per cui ci sarà bisogno di colonnette di ricarica che vanno prodotte e installate, e ci sono già accordi per l'elettrificazione dei distributori in tutta Europa. Ancora, la riduzione del CO<sub>2</sub>: le centrali elettriche pagano 25 euro per ogni tonnellata di CO<sub>2</sub> prodotta. Fondi comunitari stanno già finanziando una nuova tecnologia che ne impedisca la produzione e l'immissione nell'aria. E, per finire, l'impiego di nuovi materiali come la bioplastica, le tecnologie a membrana, l'utilizzo del sole per raffreddare e i sistemi di immagazzinamento dell'energia, la gestione decentralizzata delle acque e la separazione automatica dei rifiuti. Sono esempi di tecnologie innovative e ad altissimo potenziale, che aprono a cascata altre opportunità in diversi ambiti: teleriscaldamento, generazione diffusa di elettricità e reti di distribuzione intelligenti, creazione di nuove reti di trasporto e gasdotti. È opportuno che i costruttori di macchine, caso per caso, si interrogino per capire cosa possono fare e quali macchine possono servire".

READERSERVICE.IT

ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS N.55