L'analisi Innovazione e concorrenza spinge le case alla concentrazione. Le combinazioni giuste tra i gruppi sono poche

Ma la campagna acquisti è necessaria

di Sandro Trento

Nell'arco di poche settimane l'industria dell'automobile sta sperimentando mutamenti che solo un anno fa erano impensabili. La Chrysler, una delle tre grandi case automobilistiche americane, è diventata parte del Gruppo Fiat. La General Motors (GM) dopo un «fallimento regolamentato» è diventata un'impresa pubblica. Le controllate europee di GM: Opel, Saab, Vauxhall sono in vendita. Il primo dato da cui partire è il forte eccesso di capacità produttiva esistente nel settore dell'auto: secondo alcuni pari a circa il 20 per cento del mercato. Le aree tradizionali sono oramai sature: negli Stati Uniti circolano 760 veicoli (auto più SUV, Pickups e altri camion leggeri) ogni 1.000 abitanti; in Italia 657; in Germania 580; in Francia 592; in Giappone 580.

Tecnologia e modelli

Nello stesso tempo si è avuto un forte cambiamento nelle tecnologie produttive che ha consentito di ridurre i tempi di progettazione e di sviluppo dei nuovi modelli e quindi di accorciare il ciclo di vita di ciascun tipo di autovettura. Chi non è in grado di rinnovare continuamente la propria offerta di modelli perde quote di mercato e decade. Il paradosso in qualche modo è che si contrae il numero di gruppi automobilistici ma allo stesso tempo nel mercato viene offerto un numero crescente di modelli.

Servono pertanto sempre più risorse per innovare le autovetture. Questi fenomeni spingono verso una crescente concorrenza anche di prezzo e una riduzione dei margini di profitto su ogni vettura.

Per ridurre i costi di produzione diventa sempre più necessario poter sfruttare economie di scala e quindi si cerca di progettare componenti che possano essere usate su più modelli (modularizzazione) e di stipulare accordi per produrre in comune piattaforme, motori e altre parti. Nella produzione ma anche nella progettazione e nello sviluppo dei nuovi modelli si assiste, inoltre, da anni a un coinvolgimento sempre maggiore dei produttori di componenti. Il costo complessivo di realizzazione di alcune componenti importanti di un'autovettura si sta spostando via via verso i fornitori. Le case automobilistiche sono molto diverse oggi da quello che erano solo 6-7 anni fa. Si stanno trasformando in centri di coordinamento più che in produttori.

Il loro vero asset oramai è il brand, la reputazione e la notorietà sui mercati. La tendenza in atto potrebbe portare tra dieci anni a una situazione nella quale l'80 per cento delle attività di produzione delle auto verrà svolta da fornitori indipendenti piuttosto che dalle case automobilistiche.

In questo scenario, è giusto allora porsi l'obiettivo di crescere dimensionalmente soprattutto se ciò significa eliminare qualche rivale. È chiaro che in questo contesto le fusioni sono solo strumenti per rendere possibili tagli di capacità produttiva, per ridurre le duplicazioni, per razionalizzare il settore. L'ideale sarebbe quello di fondersi con qualcuno che presenti complementarità: presenza in segmenti e in mercati nei quali si è assenti.

Ma alla fine «si compra ciò che è in vendita». Oggi è in vendita la Opel.

Una prima domanda che viene alla mente è: come mai non c'è una folla di potenziali acquirenti per Opel? Non hanno le risorse? Non reputano sensato acquisire un'impresa che sta fallendo?

L'offerta del mercato

La crescita dimensionale in sé non è detto che assicuri maggiore redditività. Il punto delicato è che in questo momento gran parte delle imprese automobilistiche sono in difficoltà e la sommatoria di aziende in difficoltà non necessariamente produce un risultato migliore delle singole componenti. Un'altra questione cruciale è quella dei tempi. Per mesi l'attività manageriale di un gruppo che ha fatto acquisizioni è assorbita dalla necessità di riorganizzare la nuova struttura, di fare le scelte giuste e i tagli necessari. Quanto può durare questa fase? Sicuramente mesi. Forse anni. Nel frattempo cosa faranno i concorrenti?

Non è detto insomma che comprerà Opel alla fine faccia davvero un affare.

Il paradosso in qualche modo è che si contrae il numero di società, ma allo stesso tempo viene offerto un numero crescente di modelli