



ALIXPARTNERS & BERYLLS BY ALIXPARTNERS · INSIGHT

SVEGLIARSI DI FRONTE ALL'ASCESA DELLA CINA

I costruttori e i fornitori cinesi prosperano in patria e all'estero: come possono i fornitori europei prepararsi e trarne vantaggio?

AGENDA

- 1 I costruttori (OEM) cinesi hanno conquistato il mercato interno e ora puntano a guadagnare quote all'estero
- 2 I fornitori cinesi mettono sotto pressione i rivali occidentali
- 3 I fornitori europei vedono soprattutto rischi, ma anche opportunità
- 4 È tempo di agire: una nuova agenda di prontezza verso la Cina per i fornitori europei

INTRODUZIONE

L'industria automobilistica europea si trova di fronte a concorrenti cinesi in rapida ascesa, sia in patria sia in Europa. La Cina, il più grande mercato automobilistico del mondo, detta le tendenze del settore e vende oltre 24 milioni di auto all'anno.

L'ecosistema automobilistico cinese — composto da costruttori, fornitori e sostegno governativo — sta ridisegnando il settore, in particolare nel campo dei veicoli a nuova energia.

1 | I COSTRUTTORI (OEM) CINESI HANNO CONQUISTATO IL MERCATO INTERNO E ORA PUNTANO A GUADAGNARE QUOTE ALL'ESTERO

Per due decenni il mercato cinese ha alimentato i profitti di costruttori e fornitori europei, ritardando i cambiamenti strutturali. Nel frattempo, le imprese cinesi hanno costruito rapidamente un'industria automobilistica competitiva, un processo accelerato dalla pandemia e dal passaggio ai veicoli elettrici a batteria (BEV).

I costruttori cinesi hanno reinventato la produzione di automobili partendo da zero. Come in altri settori strategici guidati dal governo, la rapida crescita iniziale ha portato a sovraccapacità e a numerose nuove aziende. Oggi esistono oltre 300 costruttori cinesi di BEV, contro meno di 10 costruttori storici come SAIC e FAW.

La seconda fase vedrà un forte consolidamento, con l'emergere di leader globali. La crescita automobilistica cinese non si limita al mercato interno: il paese è diventato un costruttore globale, ponendo due sfide chiave per i costruttori europei:



In Cina, i costruttori cinesi hanno conquistato il dominio del mercato interno (vedi Figura 1), mettendo enorme pressione sui costruttori occidentali.



In Europa, i costruttori cinesi hanno una presenza crescente, portando nuove sfide ai costruttori e ai fornitori della regione.

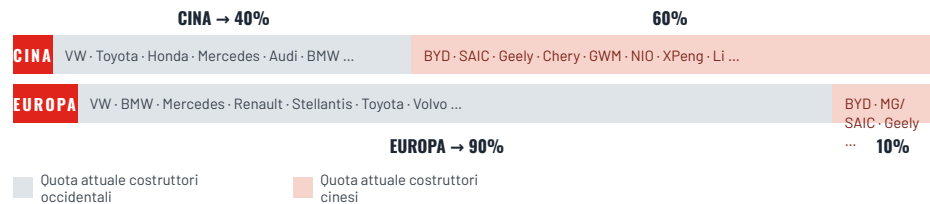


”

I costruttori cinesi hanno ripensato la produzione di automobili partendo da zero, con un approccio greenfield.

FIGURA 1: ATTUALE SPOSTAMENTO DELLE QUOTE DI MERCATO TRA COSTRUTTORI EUROPEI E CINESI NEI RISPETTIVI MERCATI DOMESTICI

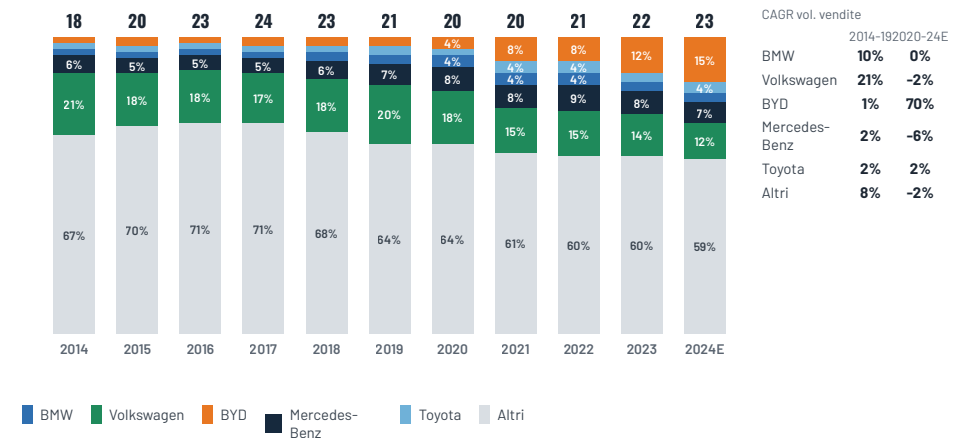
(illustrativo, semplificato)



Fonte: analisi Berylls by AlixPartners

FIGURA 2: SVILUPPO DEI VOLUMI DI VENDITA PER COSTRUTTORE IN CINA, 2014-2024

Sviluppo dei volumi di vendita in Cina e ripartizione per costruttore (in mln di unità, %)



CAGR = tasso di crescita annuo composto - Fonte: S&P, analisi Berylls by AlixPartners

Il crescente dominio dei costruttori cinesi nel mercato interno

I costruttori tedeschi sono presenti in Cina dalla joint venture SAIC-Volkswagen del 1984, contribuendo a far crescere la produzione da poche migliaia di auto a oltre 30 milioni. I fornitori europei hanno beneficiato delle joint venture, con la Cina divenuta una fonte chiave di profitti per molti, pari a oltre il 40% dei ricavi e, in alcuni casi, a più dell'80% del free cash flow. Dal 2021, tuttavia, la concorrenza dei costruttori cinesi è aumentata (vedi Figura 2).

I dati mostrano una tendenza chiara: la quota di mercato combinata dei costruttori tedeschi è scesa da oltre il 23% nel 2018 a un previsto 18% nel 2024, con marchi cinesi come BYD e altri che sfruttano il vantaggio del mercato interno.

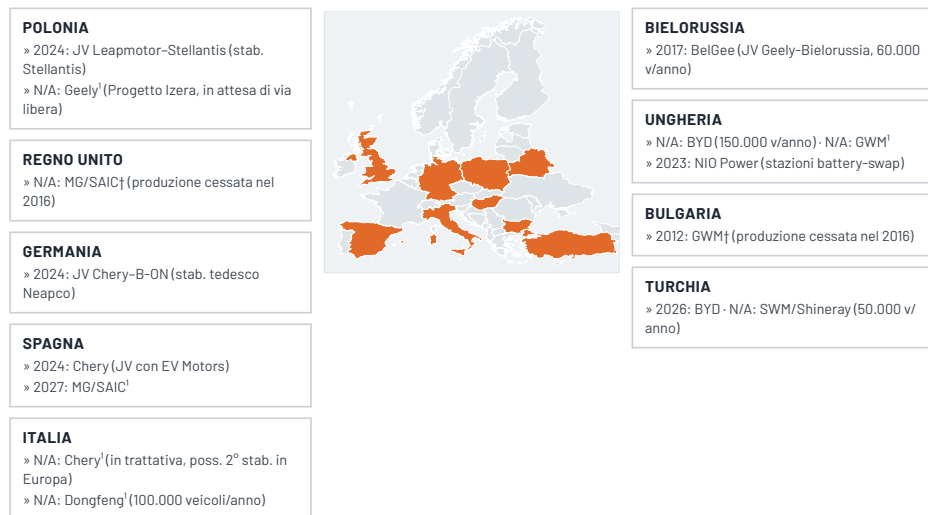
Questa perdita di posizione non incide solo sui ricavi, ma minaccia anche di compromettere la redditività dei costruttori tedeschi a livello globale. Un minore radicamento in Cina ridurrà le risorse finanziarie per competere in altre regioni, amplificando il rischio di perdite di quota su scala globale. Il calo della domanda in Cina va affrontato ora.

La crescente presenza dei costruttori cinesi nel mercato europeo

Di fronte a sovraccapacità, concorrenza di prezzo e saturazione del mercato in patria, i costruttori cinesi di maggior successo puntano a crescere all'estero. Nel 2024 Geely, BYD e SAIC hanno venduto oltre 1 milione di veicoli elettrici fuori dalla Cina, un aumento del 40%. Per molti marchi cinesi esportare è più redditizio grazie ai prezzi più alti, nonostante dazi e maggiori costi di marketing e distribuzione.

In Europa si concentrano su mercati con elevati tassi di adozione dei veicoli elettrici, come i paesi nordici e altri mercati quali Germania, Regno Unito e Francia, mentre la Turchia emerge come potenziale hub di produzione ed esportazione verso l'Europa. Oltre alle esportazioni, i costruttori cinesi stanno aumentando l'assemblaggio e la produzione locale (vedi Figura 3), con oltre dieci nuovi stabilimenti annunciati dal 2023 e ulteriori offerte previste per impianti brownfield.

FIGURA 3: STABILIMENTI PRODUTTIVI DEI COSTRUTTORI CINESI IN EUROPA



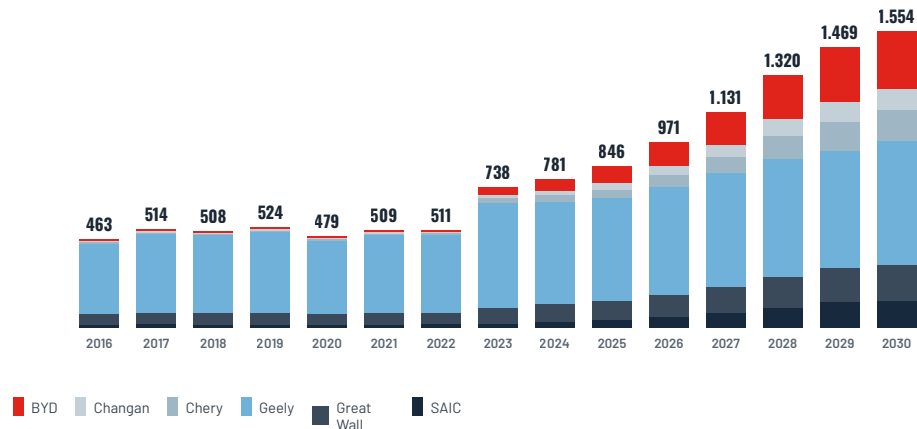
1) Sito da confermare - † Produzione sospesa - Fonte: analisi Berylls by AlixPartners



In Europa, Volvo (con la sua forte eredità europea pur essendo di proprietà di Geely) è in testa con il maggior volume di produzione, circa 600.000 unità nel 2024, pari a circa il 75% della produzione di costruttori cinesi nella regione. Great Wall segue come secondo produttore (circa 110.000 unità nel 2024) e BYD punta a diventare il secondo produttore entro il 2030 (vedi Figura 4).

FIGURA 4: VOLUMI DI PRODUZIONE DEI COSTRUTTORI CINESI IN EUROPA, PER COSTRUTTORE

unità in migliaia - Avviati / Annunciati e avviati

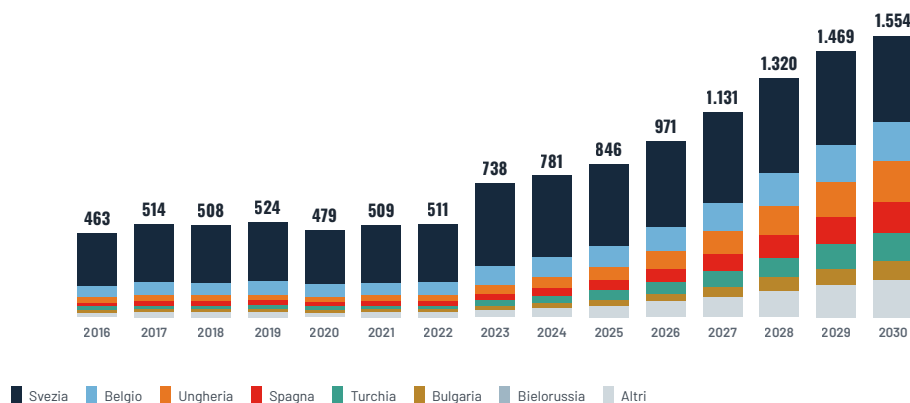


Fonte: S&P Global Mobility Light Vehicle Powertrain + E-Propulsion Forecast (11/2024) - Nota: dati non disponibili per Seres e Shineray - analisi Berylls by AlixPartners

Le principali sedi produttive attuali includono Svezia e Belgio, mentre l'Europa orientale (Ungheria e Serbia), così come Spagna e Turchia, dovrebbero aumentare la propria quota di produzione entro il 2030. Di norma, il piano prevede anche di «importare» la struttura di costo cinese negli impianti greenfield.

FIGURA 5: CAPACITÀ PRODUTTIVA DEI COSTRUTTORI CINESI IN EUROPA

(vista per paese) · unità in migliaia · Avviati / Annunciati e avviati



Fonte: analisi Berylls by AlixPartners

Nonostante la spinta all'espansione, il successo dei costruttori cinesi in Europa è ancora tutto da dimostrare. I timori per il crescente afflusso di auto prodotte in Cina hanno spinto verso misure protezionistiche, con nuovi dazi UE sui veicoli elettrici cinesi. Inoltre, i marchi cinesi affrontano una forte concorrenza in mercati chiave come Germania, Regno Unito e Francia, che presentano ancora tassi di adozione dei veicoli elettrici relativamente bassi.

La differenziazione è cruciale anche in Europa, e molti costruttori cinesi stanno ancora imparando che il mercato europeo non è una proposta valida per tutti allo stesso modo. Costruire una rete di vendita diretta si è rivelato difficile, perché è costoso, richiede tempo e un'ampia copertura geografica. Alcuni marchi, come MG, hanno scelto una via più efficiente sfruttando le reti di concessionari esistenti. I veicoli MG sono disponibili presso 140 concessionari in Germania e l'azienda ha venduto 16.000 unità tra gennaio e agosto 2024, diventando il marchio cinese di maggior successo nel paese. BYD e NIO stanno per cambiare radicalmente la propria strategia di go-to-market in Europa, puntando ad ampliare in modo significativo la propria presenza.

I costruttori cinesi hanno inoltre sottovalutato l'importanza del mercato delle auto aziendali. I modelli di vendita diretta hanno reso loro difficile accedere alle flotte aziendali, che restano un segmento cruciale del mercato europeo. Tuttavia, la curva di apprendimento sarà ripida e rapida, come dimostra il fatto che i costruttori cinesi stanno assumendo interi team di vendita dai costruttori europei.

Quindi, sebbene i costruttori cinesi abbiano finora ottenuto solo un punto d'appoggio limitato, i costruttori europei non dovrebbero in alcun modo sottovalutarli. I prodotti sono sempre più competitivi anche sul mercato europeo e la loro posizione di costo competitiva li aiuterà probabilmente a guadagnare quote di mercato.

”

I costruttori cinesi hanno inoltre sottovalutato l'importanza del mercato delle auto aziendali.

2 | I FORNITORI CINESI METTONO SOTTO PRESSIONE I RIVALI OCCIDENTALI

I principali fornitori automobilistici cinesi seguono i loro clienti OEM cinesi nell'espansione globale, sostenuti dall'iniziativa cinese della «nuova via della seta» (nota anche come Belt and Road Initiative), una rete di infrastrutture commerciali tra Asia, Europa e Africa. I fornitori chiave stanno conquistando quote di mercato in importanti gruppi di componenti e regioni, facendo leva sui vantaggi di costo, sull'innovazione — in particolare nelle tecnologie delle batterie e dell'elettronica — e su una crescente fiducia nelle loro capacità. Molti di essi hanno già rapporti di lunga data con i costruttori europei.

Ad oggi non esiste un modo realistico per evitare l'approvvigionamento di componenti commodity dalla Cina. Tutte le strategie di disaccoppiamento e di riduzione della quota cinese sono finora fallite. In aree critiche di sotto-componenti — tra cui la catena del valore delle batterie, ma anche cinture di sicurezza e volanti — le tecnologie cinesi sono diventate leader mondiali per innovazione e costo. Le implicazioni future per i fornitori europei sono molteplici.

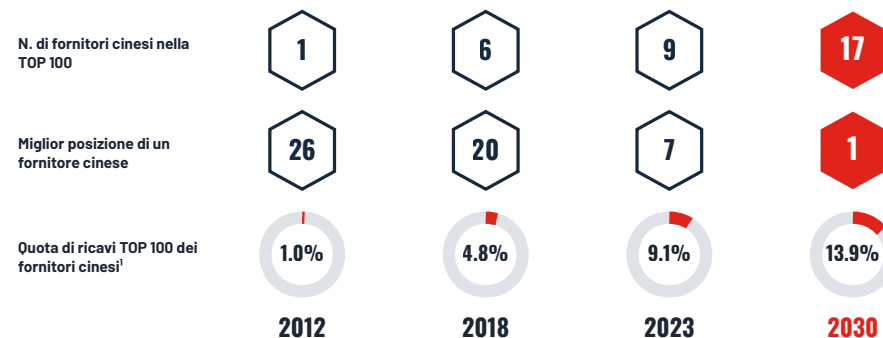
I fornitori cinesi in ascesa

Negli ultimi anni la catena di fornitura automobilistica si è spostata in modo significativo verso i fornitori cinesi, come dimostra la TOP 100, la classifica di Berylls dei maggiori fornitori automobilistici globali per ricavi. Se nel 2012 compariva un solo fornitore cinese nella TOP 100, nel 2023 il numero era salito a nove. Parallelamente, la quota di ricavi è cresciuta in modo notevole, dall'1% nel 2012 al 9% nel 2023.

Player cinesi chiave come CATL dominano il mercato delle batterie, mentre aziende quali Sailun (pneumatici), Tuopu (interni), Joyson Safety Systems (sicurezza passiva) e NBHX Group (rivestimenti) evidenziano la crescente diversificazione dei fornitori cinesi.

Entro il 2030 prevediamo che dai 17 ai 20 fornitori della TOP 100 avranno sede in Cina, incluso quello che sarà allora il maggiore fornitore al mondo, CATL, per un totale del 14-20% dei ricavi della TOP 100 (vedi Figura 6).

FIGURA 6: I FORNITORI CINESI NELLA TOP 100



¹) Quota di ricavi - Fonte: analisi Berylls by AlixPartners

Spostamento della creazione di valore verso i fornitori cinesi in Europa

Questi player non crescono soltanto grazie all'ascesa dei costruttori cinesi, ma anche grazie al lavoro svolto con costruttori europei e altri costruttori occidentali. Tra il 2018 e il 2023, i cinque maggiori fornitori cinesi hanno aumentato i propri ricavi del 121%, contro un incremento del 39% dei cinque maggiori costruttori cinesi.

Molti fornitori cinesi sono già entrati nel mercato europeo, tipicamente nei seguenti modi:



1.

Acquisizione di fornitori automobilistici europei esistenti

Solo negli ultimi cinque anni si sono registrate circa 40 acquisizioni, totali o parziali, di affermati fornitori automobilistici europei da parte di aziende cinesi. Tra gli esempi più noti: Leoni AG, Pirelli, Kiekert e Grammer. Acquisendo fornitori consolidati, i player cinesi ottengono un accesso rapido a tecnologia, know-how e, soprattutto, a una base clienti europea già esistente.

2.

Nuovi siti produttivi europei

Negli ultimi anni molti fornitori cinesi hanno costruito impianti produttivi in Europa. Esempi rilevanti includono le grandi fabbriche di batterie di CATL in Germania ed EVE Energy in Ungheria. Inoltre, i fornitori cinesi si sono espansi anche in ambiti non legati ai veicoli elettrici, come lo stabilimento di pneumatici Linglong Tire in Serbia, l'impianto di telai e sospensioni BWI in Polonia e un previsto stabilimento di powertrain di Zhejiang Shuanghuan in Ungheria. Tra il 2024 e il 2026 i fornitori cinesi prevedono di costruire altri 17 impianti in Europa (11 per batterie, due per powertrain, due per elettronica, uno per pneumatici e uno per impianti di riscaldamento, ventilazione e condizionamento, HVAC). I nuovi siti si trovano principalmente nell'Europa orientale o meridionale, e seguirà la base di fornitori tier 2 più piccoli, come Kedali, fornitore chiave di CATL con una quota di mercato globale stimata del 40% nel 2024.

FIGURA 7: STABILIMENTI PRODUTTIVI DEI FORNITORI CINESI IN EUROPA

SVEZIA

- » 2022: Shenzhen Kedali
- » 2025: Shanghai Putailai
- » 2025: Shenzhen Senior Tech. Material

GERMANIA

- » 2021: CATL - N/A: CWB Automotive Electronics
- » N/A: Farasis - 2023: Gotion High-Tech
- » 2014: KS Huayu AluTech (JV HASCO & Rheinmetall)
- » 1857: Kiekert AG (Hebei Lingyun)
- » 2022: Wuxi LEAD - 2024: SVOLT (2 sedi)

FRANCIA

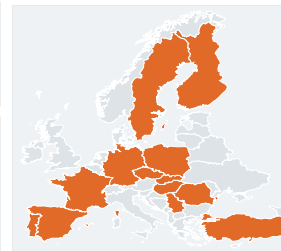
- » 2024: Envision AESC

SPAGNA / PORTOGALLO

- » 2025: Envision AESC (ES) - 2025: CALB (PT)

SERBIA

- » 2022: MINTH - 2019: Yanfeng (2 sedi)
- » 2028: Ningbo Zhenyu Techn.



FINLANDIA

- » 2024: Beijing Easpring - 2026: Ningbo Shanshan

POLONIA

- » 2023: Shenzhen Capchem - N/A: BWI

REP. Ceca / SLOVACCHIA

- » 1993: Kiekert AG - 2017: Yanfeng (CZ)
- » 2026: Gotion High-Tech - 2015: Yanfeng (SK)

UNGHERIA

- » 2025: CATL - 2026: EVE Energy - 2025: Huayou Cobalt
- » 2023: Semcorp - 2025: Sunwoda - 2025: Zhejiang Shuanghuan
- » 2023: Shanghai Baolong - N/A: Yanfeng

TURCHIA / ROMANIA

- » 2026: Siro (JV Farasis & Togg)
- » N/A: NBHX Rolem SRL (3 sedi)

Fonte: Merics, analisi Berylls by AlixPartners

3.

Costruttori cinesi che creano la propria base di fornitura in Europa

Come descritto, alcuni costruttori cinesi prevedono di realizzare impianti produttivi in Europa, come BYD in Ungheria, Leapmotor in Polonia e Chery in Spagna. Ci si attende che questi costruttori privilegino l'approvvigionamento da fornitori cinesi per mantenere il massimo controllo sulla catena di fornitura, o perché già caratterizzati da un'elevata integrazione verticale (ad esempio BYD). Parti ad alta intensità di manodopera, ad alto valore e difficili da trasportare (ad esempio sedili, paraurti e cablaggi) richiederanno probabilmente una produzione locale, ottenuta tramite acquisizioni o nuovi stabilimenti. Le parti più piccole e a basso costo verranno più probabilmente importate dalla Cina.

Prospettive sulla quota futura dei fornitori cinesi nella produzione europea

Ci aspettiamo che la quota di creazione di valore dei fornitori cinesi in Europa eguagli quella della produzione di auto dei costruttori cinesi, stimata all'8-10% entro il 2030. Poiché i costruttori cinesi in Europa mirano a controllare l'intera catena di fornitura, questa è considerata la quota minima per i fornitori. Tuttavia, varierà in modo significativo a seconda del segmento e della commodity.

GRUPPO DI COMPONENTI	VALUTAZIONE (ATTIVITÀ DEI FORNITORI CINESI IN EUROPA)	QUOTA DI MERCATO ATTUALE	TENDENZA (QUOTA DEI FORNITORI CINESI IN EUROPA)	
COMPONENTI PURO ICE	I fornitori cinesi difficilmente entreranno in questo segmento in Europa, perché solo i puri player EV dovrebbero produrre localmente. Di conseguenza questo segmento resterà in gran parte inalterato.	Molto bassa (<5%)	Non attrattivo per i fornitori cinesi	>>>
ELETTRONICA	La maggior parte dell'elettronica è già importata da Cina o Asia.	Alta (>50%)	Il dominio è destinato a persistere	>>>
TELAIO E CONTROLLI	Focus limitato; dominano fornitori europei locali o consolidati.	Bassa (<10%)	In lento aumento con la localizzazione BEV	↗
INFOTAINMENT	Interesse crescente per la domanda di smart cabin; alcuni player cinesi entrano nel mercato.	Molto bassa (<5%)	Spinta competitiva nei sistemi smart	↗
INTERNI	Attività elevata; forte vantaggio di costo per i fornitori cinesi.	Alta (~30-40%)	L'efficienza di costo resta attrattiva	↗
VETRI	Dominio consolidato; principali player già attivi in Europa.	Molto alta (>50%)	Nessuno spostamento rilevante atteso	↗
RUOTE E PNEUMATICI	Dominio ben consolidato; vantaggi di costo e volume.	Alta (>30%)	Prosegue con catene di fornitura solide	↗
COMPONENTI PER BEV	Forza eccezionale; i fornitori cinesi sono leader in batterie, motori e inverter.	Molto alta (>60-80%)	Atteso un dominio quasi totale	↗
SISTEMI DI GESTIONE TERMICA	Focus emergente, trainato dal raffreddamento batterie e dall'HVAC per BEV.	Moderata (>10%)	Strettamente legata all'adozione dei BEV	↗
BODY-IN-WHITE (BIW)	Attività limitata; i fornitori europei dominano attualmente il segmento.	Bassa (<10%)	Crescita graduale con l'espansione dei bisogni strutturali BEV	↗
SOFTWARE E ARCHITETTURA E/E	Attività minima; l'expertise in Europa resta più forte.	Molto bassa (<5%)	In lento aumento man mano che i fornitori cinesi trasferiscono capacità e crescono l'accettazione degli OEM europei	↗

Fonte: analisi Berylls by AlixPartners

3 | I FORNITORI EUROPEI VEDONO SOPRATTUTTO RISCHI, MA ANCHE OPPORTUNITÀ

I fornitori automobilistici europei sono sottoposti a una pressione crescente derivante dall'ascesa dei costruttori cinesi e dalla concorrenza in aumento dei fornitori cinesi nei vari componenti. Si trovano quindi schiacciati su due fronti: la loro base di clienti occidentali è attaccata dai concorrenti cinesi e, al tempo stesso, subiscono la pressione dei fornitori cinesi che puntano a OEM sia europei sia globali.

Per valutarne l'impatto, abbiamo intervistato 45 dirigenti di fornitori automobilistici europei provenienti da diversi settori – powertrain, E/E, interni, esterni, carrozzeria e software – e di diverse dimensioni aziendali (vedi Figura 8).

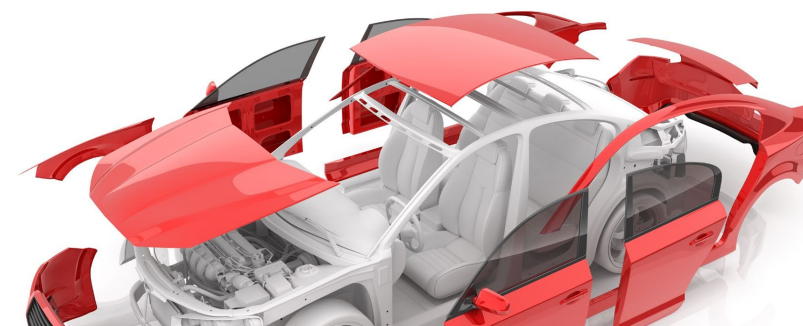
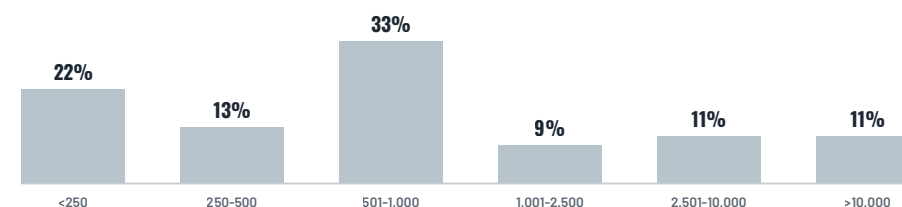


FIGURA 8: RICAVI DELLE AZIENDE INTERVISTATE

(in mln EUR, %)



Fonte: analisi Berylls by AlixPartners

I PRINCIPALI RISULTATI EMERSI SONO STATI:

1

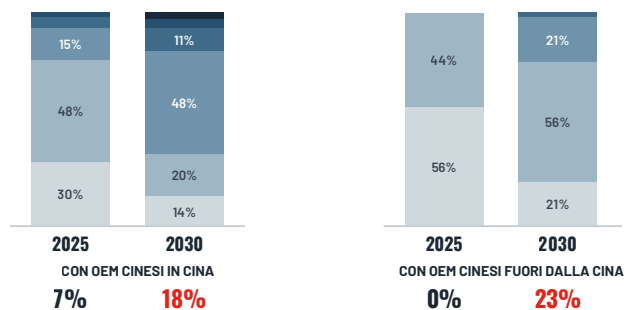
I fornitori europei si aspettano di aumentare in modo significativo la quota di ricavi derivante dagli OEM cinesi

I fornitori intervistati realizzano attualmente solo una piccola quota dei propri ricavi dagli OEM cinesi. Mentre il 7% ha dichiarato di realizzare più del 25% dei ricavi con gli OEM cinesi in Cina, nessuno di essi supera il 10% con gli OEM cinesi al di fuori della Cina.

Considerata l'attuale ridotta presenza internazionale degli OEM cinesi, questa quota non sorprende. Tuttavia, guardando al futuro, i fornitori europei sono ottimisti riguardo all'acquisizione di nuovi progetti con gli OEM cinesi sia in Cina sia all'estero. In particolare, il 18% prevede di realizzare oltre il 25% dei propri ricavi con OEM cinesi in Cina entro il 2030 (un aumento di 11 punti percentuali) e il 23% prevede di realizzare almeno il 10% dei ricavi con OEM cinesi fuori dalla Cina (un aumento di 23 punti percentuali).

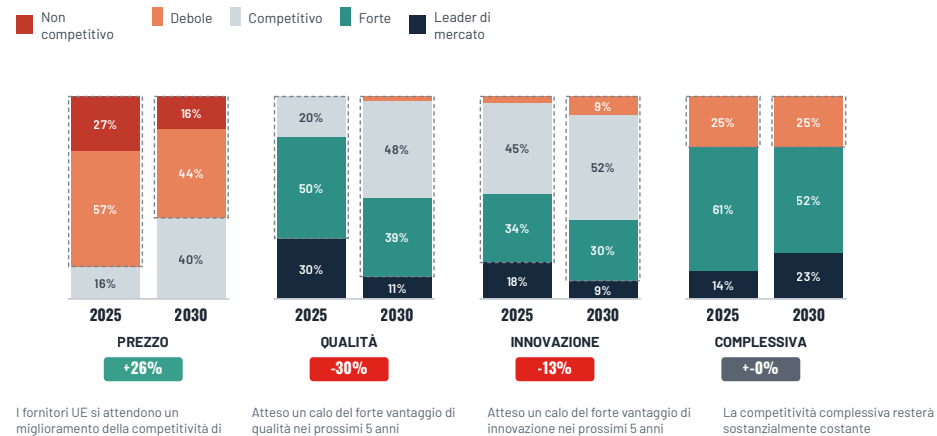
FIGURA 9: QUOTA DI RICAVI DEI FORNITORI EUROPEI INTERVISTATI CON GLI OEM CINESI

(in Cina e fuori dalla Cina)



Fonte: Indagine Berylls by AlixPartners

FIGURA 10: RISPOSTE ALL'INDAGINE SULLA COMPETITIVITÀ RISPETTO AI FORNITORI CINESI



2

I fornitori europei si aspettano di restare competitivi rispetto alle controparti cinesi

I fornitori europei che intendono aumentare i ricavi con gli OEM cinesi dovranno affrontare una competizione agguerrita con le controparti cinesi — e ne sono consapevoli. Solo il 16% degli intervistati ha dichiarato di essere oggi almeno competitivo con i fornitori cinesi in termini di prezzo. Il quadro si ribalta su qualità e innovazione: l'80% dei fornitori europei si dichiara leader o fortemente competitivo sulla qualità e il 52% afferma lo stesso sull'innovazione. Nel complesso, il 75% si considera competitivo, mentre il 25% opera da una posizione più debole.

In futuro, i fornitori europei prevedono un aumento significativo della competitività di prezzo, con il 40% che si ritiene almeno competitivo entro il 2030 (un aumento di 24 punti). Tuttavia, su qualità e innovazione si attendono un ridimensionamento dell'attuale forte vantaggio, con il 50% leader o fortemente competitivo sulla qualità e il 39% sull'innovazione (cali rispettivamente di 30 e 13 punti), come mostra la Figura 10. Nel complesso, la competitività dovrebbe rimanere stabile.



L'ascesa degli OEM cinesi aumenta l'incertezza

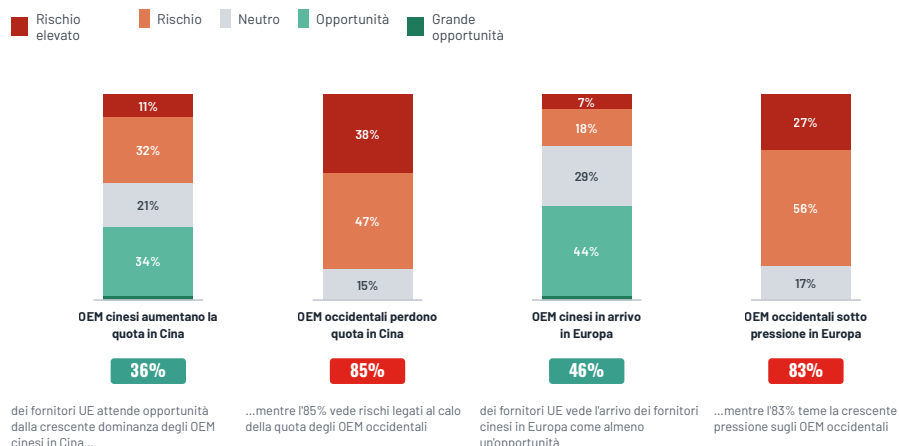
Come illustrato nel Capitolo 1, gli OEM cinesi stanno crescendo sia in Cina sia a livello internazionale. Questo sviluppo presenta una dinamica duplice: offre ai fornitori opportunità di nuovo business, ma comporta al tempo stesso il rischio di volumi ridotti con i clienti esistenti.

Nel mercato cinese, i fornitori europei guardano a questa tendenza con cautela. Solo il 36% degli intervistati la percepisce come un'opportunità, mentre il 43% la considera un rischio o un rischio elevato. Ciò è coerente con l'osservazione che i costruttori occidentali stanno perdendo quote di mercato in Cina — uno sviluppo visto come un rischio dall'85% dei fornitori intervistati.

Per il mercato europeo, la prospettiva sull'ingresso degli OEM cinesi è leggermente più positiva. Qui il 46% lo considera un'opportunità, mentre solo il 25% lo percepisce come un rischio. Tuttavia, come nel mercato cinese, la pressione che la concorrenza cinese esercita sui costruttori occidentali si traduce in un rischio significativo o elevato per l'83% dei fornitori intervistati (vedi Figura 11).

Nel complesso, vi è notevole scetticismo sull'impatto positivo della crescente presenza degli OEM cinesi sia in Cina sia in Europa. Questo sentimento riflette la forte dipendenza dei fornitori europei dai costruttori occidentali come base clienti principale.

FIGURA 11: RISULTATI DELL'INDAGINE SULLA VALUTAZIONE OPPORTUNITÀ/RISCHIO DI DIVERSI SCENARI



Fonte: indagine Berylls by AlixPartners

4 | È TEMPO DI AGIRE: UNA NUOVA AGENDA DI PRONTEZZA VERSO LA CINA PER I FORNITORI EUROPEI

La rapida ascesa degli OEM e dei fornitori cinesi è una forza dirompente nel settore automobilistico globale. Per i fornitori europei rappresenta al contempo una sfida e un'opportunità. Adattarsi al nuovo scenario di mercato richiede un approccio proattivo e strategico, a partire da una valutazione onesta delle proprie capacità e delle azioni necessarie a colmare le lacune.

Per prosperare in questo nuovo contesto competitivo, i fornitori europei devono agire con decisione:

1.

Diversificare il portafoglio clienti e comprendere gli OEM cinesi

I fornitori europei devono ridurre i rischi di un'eccessiva dipendenza dai costruttori occidentali, la cui quota di mercato in Cina e a livello globale è sotto crescente pressione. Comprendere gli OEM cinesi richiede di costruire fiducia, cogliere le sfumature culturali e operative e adattare le soluzioni alle aspettative dei clienti cinesi. Assumere team di vendita cinesi che conoscano il mercato e parlino cinese è un buon punto di partenza. Gli OEM cinesi richiedono inoltre fornitori altamente agili e reattivi e hanno ereditato il design-to-cost nel sourcing: ciò significa rispondere alla domanda «Cosa puoi offrire per questo prezzo obiettivo?». Il processo di RFQ funziona in modo diverso e più rapido e, oggi, la maggior parte dei processi dei fornitori europei non è progettata per soddisfare questi requisiti. La loro mentalità basata sul «cost-breakdown» ha influito negativamente sulla base innovativa. Per soddisfare le esigenze degli OEM cinesi, i fornitori europei devono adattare i processi interni, snellire i flussi di lavoro e adottare tecnologie che consentano un time-to-market più veloce. Integrare flessibilità nelle operazioni e rafforzare la collaborazione interfunzionale sono elementi essenziali per allinearsi alle aspettative dei partner cinesi.



2.

Ripensare il portafoglio prodotti e restare rilevanti per dimensione

Innanzitutto, prima di sfidare i concorrenti cinesi su costo e innovazione, i fornitori europei devono valutare criticamente i propri portafogli prodotti per concentrarsi sulle aree in cui possono mantenere un vantaggio competitivo. «Qual è la mia piattaforma di innovazione di base che resterà superiore per i prossimi tre-cinque anni almeno?» dovrebbe essere la domanda chiave.

In secondo luogo, i fornitori devono restare rilevanti per dimensione. Non ha senso per un OEM mettere tutte le uova nello stesso paniere: punterà a una base di fornitura equilibrata in cui nessuna singola azienda possa dettare prezzi e condizioni. La dimensione conta quindi, e per restare rilevanti ci si attende di essere in grado di coprire almeno il 15% dello share-of-wallet di un OEM.

3.

Cercare partnership strategiche

Individuare un naturale partner fornitore cinese per l'accesso al mercato e/o per i trasferimenti tecnologici. In base alle politiche industriali che rendono più difficili gli investimenti diretti cinesi in aree tecnologiche (come le batterie), è obbligatorio costituire una JV con un player europeo locale. Avere un fornitore cinese come partner può accelerare la trasformazione quando necessario, per cui tali partnership dovrebbero essere un vantaggio reciproco.

Un approccio proattivo alle partnership consentirà ai fornitori europei di rafforzare la propria posizione di mercato e costruire resilienza di fronte alla concorrenza crescente. Tuttavia, il primo passo in questo percorso è comprendere il punto di partenza — dove si trova oggi l'azienda e quali lacune specifiche vanno colmate.

La Rising China Preparedness Assessment: un punto di partenza strategico

Per aiutare i fornitori europei a navigare questa trasformazione, abbiamo sviluppato la Rising China Preparedness Assessment — un framework completo ma pragmatico, concepito per valutare la prontezza e individuare le lacune critiche. Questa valutazione consente ai fornitori di comprendere con chiarezza la propria posizione attuale e delinea le azioni per affrontare le sfide poste dall'ascesa degli OEM e dei fornitori cinesi.

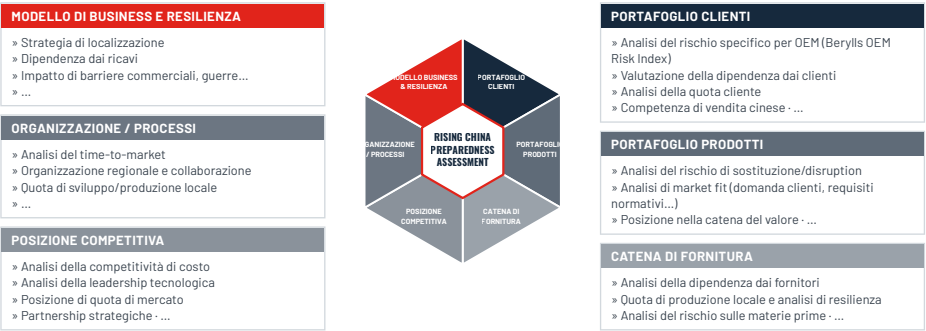
Le domande guida includono:

- **Qual è l'esposizione del fornitore verso i clienti cinesi e quale rischio vi è associato?**
- **Con quale successo il fornitore può rapportarsi con gli OEM cinesi in Cina e in Europa?**
- **Quanto bene il portafoglio attuale si allinea al mercato e offre competitività di lungo periodo?**
- **Qual è la competitività rispetto ai concorrenti chiave (cinesi) in Cina e in Europa?**
- **La catena di fornitura è sufficientemente resiliente ed efficiente nei costi per soddisfare le esigenze dei mercati cinese e globali?**
- **Quanto è resiliente l'azienda rispetto alle interruzioni geopolitiche, inclusi i dazi?**

Tutte le domande sono affrontate lungo sei dimensioni (vedi Figura 12): >>>>

Insieme, queste dimensioni forniscono un quadro per comprendere le complessità e i rischi associati al successo automobilistico cinese, consentendo ai fornitori di intraprendere azioni per garantire la propria competitività.

FIGURA 12: RISING CHINA PREPAREDNESS ASSESSMENT: SEI DIMENSIONI



Fonte: analisi Berylls by AlixPartners

1. Portafoglio clienti esamina quanto un fornitore dipenda oggi e in futuro da OEM o clienti Tier 1 cinesi. Si concentra sulla quota di ricavi generata da clienti cinesi, valutando se tali relazioni siano stabili o vulnerabili a cambiamenti, come una maggiore preferenza per la localizzazione da parte degli OEM cinesi. Comprendere questa dipendenza è essenziale per individuare i rischi legati a specifiche basi clienti.

2. Portafoglio prodotti valuta la rilevanza dei prodotti di un fornitore nel mercato. Si chiede se l'offerta sia in linea con le priorità del mercato, come l'elettrificazione dei veicoli, la conformità alla sostenibilità locale e la rilevanza in termini di share-of-wallet. Include l'analisi di quanto facilmente i prodotti possano essere sostituiti da concorrenti locali o adattati alle mutevoli esigenze del mercato.

3. Catena di fornitura si concentra su dove viene creato il valore nelle operazioni del fornitore, in particolare in termini di produzione e approvvigionamento. Mappando la catena di fornitura è possibile individuare rischi potenziali ed esigenze di ottimizzazione.

4. Posizione competitiva valuta come la posizione di mercato di un fornitore si collochi rispetto ai concorrenti cinesi in termini di costo e velocità. Comprende una valutazione di tecnologia, innovazione ed efficienza di costo, affrontando anche la sensibilità al prezzo e il rischio di commoditizzazione dei segmenti di prodotto.

5. Organizzazione/processi esamina l'assetto organizzativo e l'efficienza dei processi per garantire competitività nei mercati europeo e cinese negli anni a venire. Spazia dal livello di collaborazione cross-regionale per valorizzare i punti di forza locali, all'efficienza dei processi di R&S, fino alla velocità necessaria nel time-to-market e nelle acquisizioni.

6. Modello di business/resilienza valuta quanto le operazioni di un fornitore siano vulnerabili e adattabili rispetto alle fluttuazioni di mercato o ai rischi geopolitici. Esamina l'equilibrio tra i flussi di ricavi dalla Cina e da altre regioni, identificando se l'azienda possa ridistribuire risorse per diversificare e ridurre la dipendenza dal mercato cinese.



”

Agire ora per il successo a lungo termine

L'ascesa degli OEM e dei fornitori cinesi è il prossimo capitolo della «storia cinese» per molti fornitori europei. Per prosperare in questa nuova era ed evitare il livello di disruption visto in altri settori industriali, i fornitori devono essere proattivi. La Rising China Preparedness Assessment di Berylls by AlixPartners aiuta a fornire la chiarezza necessaria per comprendere il proprio punto di partenza e creare una roadmap verso il successo.

Abbracciando questo periodo di cambiamento e affrontando le sfide con concentrazione e determinazione, i fornitori europei possono trasformare la minaccia della crescente concorrenza in un'opportunità per innovare, crescere e consolidare la propria posizione nel settore automobilistico globale.

CONOSCERCI MEGLIO.

Berylls by AlixPartners — La competenza dei nostri consulenti di top management si estende lungo l'intera catena del valore dell'automobilità, dalla pianificazione strategica di lungo periodo ai miglioramenti delle performance operative. Forte della propria *thought leadership* nell'automobilità, Berylls by AlixPartners si distingue per l'ampia esperienza, la profonda conoscenza del settore, l'innovativa capacità di problem solving e, non da ultimo, il pensiero imprenditoriale.

I VOSTRI REFERENTI



Dr. Jürgen Simon
Associate Partner
juergen.simon@berylls.com



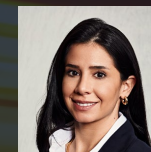
Dr. Xing Zhou
Partner & Managing Director
xzhou@alixpartners.com



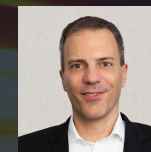
Willy Wang
Associate Partner
willy.wang@berylls.com



Maximilian Pabst
Senior Vice President
mpabst@alixpartners.com



Sema Poyraz
Project Manager
sema.poyraz@berylls.com



Joachim Gronki
Project Manager
joachim.gronki@berylls.com



Jakob Rüchardt
Senior Consultant
jakob.ruechardt@berylls.com



AlixPartners

berylls by

AlixPartners

Maximilianstraße 34 | 80539 München | +49 89 710 410 40-0

info@berylls.com | www.berylls.com

Monaco, gennaio 2025