

## 4 Il settore automotive lombardo

### Resilienza e prospettive ai tempi del COVID

Pietro Lanzini  
(Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

**Sommario** 4.1 Introduzione. – 4.2 Il cluster lombardo: inquadramento e peculiarità. – 4.3 Il campione dell'indagine dell'Osservatorio: caratteristiche principali. – 4.4 Caratteristiche della catena di fornitura. – 4.5 Le imprese lombarde e la sfida dell'export. – 4.6 Ricerca e sviluppo. – 4.7 Fra resilienza al COVID e sguardo al futuro.

#### 4.1 Introduzione

Tradizionale aggiornamento del focus territoriale sulla Lombardia, il capitolo trae spunto dalle evidenze empiriche della nuova indagine dell'Osservatorio sulla componentistica automotive italiana. Come nelle precedenti edizioni, lo strumento alla base del report è un questionario fatto circolare (nel periodo marzo 2021-maggio 2021) presso aziende lombarde operanti nel settore, che ha visto un totale di 116 survey complete essere raccolte e analizzate. Alla luce della situazione venutasi a creare in conseguenza della pandemia di SARS-CoV-2, si è ritenuto utile proporre al lettore frequenti parallelismi con la situazione precedente al divampare dell'emergenza, vale a dire coi dati raccolti nel 2019, quando le survey analizzate furono 133 (Lanzini 2019). È utile sottolineare inoltre che delle 116 aziende che hanno completato il questionario 67 avevano partecipato all'indagine del 2020 e 60 a quella del 2019; i due campioni, benché rappresentativi del medesimo cluster, non sono di conseguenza perfettamente sovrapponibili.

Il questionario è costituito da 36 macro-domande, alcune delle quali ulteriormente disaggregate in diverse sotto-domande, che in massima parte ricalcano la struttura delle survey precedenti. Non mancano comunque modifiche e integrazioni, come ad esempio le informazioni specificamente focalizzate sull'emergenza COVID-19 (come le imprese della filiera intendano modificare le proprie strategie e come giudichino efficacia e rilevanza delle misure intraprese dal Governo). L'impianto generale del questionario rimane comunque invariato (anche per facilitare un parallelo col passato e l'individuazione di eventuali trend), e focalizzato su topic quali la descrizione dell'impresa e il suo rapporto con il mercato, l'innovazione, le relazioni inter-organizzative, e soprattutto uno sguardo al futuro con le probabili piuttosto che auspicabili traiettorie di sviluppo per gli anni a venire. Il pre-

sente contribuito si propone di fornire una panoramica generale sul settore, evidenziandone da un lato le caratteristiche principali e soffermandosi dall'altro su alcuni aspetti giudicati di particolare rilevanza ed impatto.

Coerentemente con la struttura dei report precedenti, il lavoro si apre con un inquadramento del cluster lombardo, analizzando in dettaglio specifiche peculiarità che gli sono proprie e che lo differenziano per alcuni versi da altre realtà geografiche italiane. Al paragrafo introduttivo propedeutico a un'adeguata comprensione dei fenomeni successivamente illustrati segue un paragrafo ove vengono descritte le caratteristiche principali delle aziende che formano il campione dell'indagine (§ 3). Il paragrafo 4 affronta il tema delle caratteristiche della catena di fornitura, mentre i dati e le discussioni sul fatturato ed export sono discussi nel paragrafo 5. Il tema della ricerca e sviluppo (R&D) e dell'innovazione (§ 6) anticipa il paragrafo dedicato al COVID-19 e ai suoi impatti sulle imprese operanti nella filiera automotive lombarda (§ 7). Si fornisce qui uno sguardo sul futuro del comparto in termini efficacia degli interventi governativi messi in campo per fronteggiare le conseguenze occupazionali ed industriali dell'emergenza sanitaria.

## 4.2 Il cluster lombardo: inquadramento e peculiarità

Allargando inizialmente lo sguardo alla filiera Mobility, è possibile notare come: «Grazie alle caratteristiche del territorio e alla sua posizione economia privilegiata, la Lombardia rappresenta il principale elemento di raccordo della penisola con il resto delle regioni europee: un'ampia offerta di aeroporti, un'articolata rete stradale, autostradale e ferroviaria e diversi sistemi di trasporto collettivo e logistico garantiscono alla Regione un vantaggio competitivo unico rispetto ai territori adiacenti» (Regione Lombardia 2020, 27). Una tale vitalità caratterizza sicuramente anche il comparto automotive e la pertinente filiera. In tale contesto, un aspetto certamente caratterizzante il cluster lombardo è rappresentato dall'apparente distonia fra questa vitalità da un lato e la carenza di assemblatori finali dall'altro, benché *suppliers* internazionali siano in grado di controbilanciare almeno parzialmente un tale disequilibrio (De Bernardis 2018).

Ed è questa una rilevante peculiarità del contesto in esame, considerando come «storicamente, i network produttivi della filiera automotive italiana [siano] nati come conseguenza della complessità della catena produttiva, organizzata su molteplici livelli di fornitura, e addensata attorno alla figura dell'assemblatore finale. Si trovano quindi grossi stabilimenti delle aziende *carmaker*, con le aree geografiche circostanti costellate da una moltitudine di aziende (spesso di piccole dimensioni, PMI o addirittura micro-imprese) che gravitano attorno agli stabilimenti medesimi» (Lanzini 2018, 163). È questa una caratteristica che distingue l'ambiente

lombardo non solo dal confinante Piemonte (che grazie alla filiera gravitante intorno all'universo ex FIAT è regione leader nazionale) ma anche dalle regioni del Mezzogiorno, parimenti caratterizzate dalla presenza di numerosi impianti.

Come sottolineato in precedenti edizioni del report dell'Osservatorio, la crisi ha portato in dote una contrazione del fatturato dei soggetti operanti nella filiera lombarda dell'automotive (-10% fra 2007 e 2011): una crisi che ha visto segnali di ripresa a partire dal 2013 col raggiungimento (e in alcuni casi persino superamento) dei livelli di fatturato pre-crisi (Calabrese 2018), anche grazie al ruolo cruciale dell'export. Le filiere dell'elettronica e della meccanica sono fra le principali responsabili della performance positiva, a differenza della filiera della plastica, in maggiore sofferenza. Nel 2020 si è poi instaurata la grande crisi internazionale innescata dalla pandemia di SARS-CoV-2, col settore trasporti (e industrie collegate) ad essere fra i maggiormente impattati, a causa delle restrizioni agli spostamenti su scala globale. Un aspetto interessante da considerare, sul quale si potranno tirare le somme solamente negli anni a venire, riguarda l'impatto della pandemia su come il veicolo privato venga percepito dall'opinione pubblica. Si potrebbe argomentare, ad esempio, che dopo anni in cui il mezzo privato veniva percepito (a torto o a ragione, in considerazione dei passi da gigante fatti dai nuovi modelli in termini di emissioni climalteranti) come scarsamente sostenibile rispetto all'alternativa del mezzo pubblico, la pandemia abbia modificato lo scenario. La sostenibilità sociale connessa alla necessità di preservare la salute evitando luoghi chiusi affollati potrebbe far sviluppare in segmenti crescenti della popolazione atteggiamenti positivi nei confronti dell'auto privata, che chiaramente è in grado di fornire maggiori garanzie da questo punto di vista.

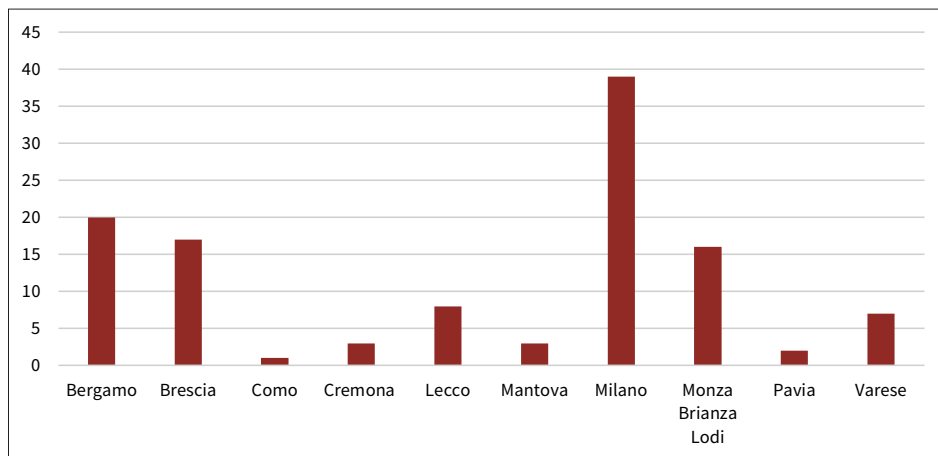
### 4.3 Il campione dell'indagine dell'Osservatorio: caratteristiche principali

Come precedentemente anticipato, l'indagine dell'Osservatorio ha potuto contare su una sample di 116 aziende operanti nel comparto automotive lombardo e nella relativa filiera (in leggera flessione rispetto ai 133 del 2019, anno pre-COVID che verrà preso come riferimento nei paragrafi successivi ma in aumento rispetto alle 112 dell'indagine del 2018). La Lombardia si conferma il secondo cluster più rappresentato, dietro al Piemonte con i suoi 209 respondents. Come *caveat* per il lettore, si segnala come la somma delle risposte possa in taluni casi risultare inferiore a 116, a causa della mancata risposta di talune organizzazioni a specifiche domande.

Si conferma la tradizionale concentrazione delle imprese lombarde nel territorio delle province di Milano, Bergamo e Brescia, con singole aree fortemente specializzate. Nello specifico, Milano con 39 aziende si confer-

ma la provincia più rappresentata (erano 40 nel 2019), seguita da Bergamo con 20 e Brescia con 17 (erano entrambe a 23 nel 2019). La distribuzione geografica delle aziende del campione è illustrata in figura 4.1:

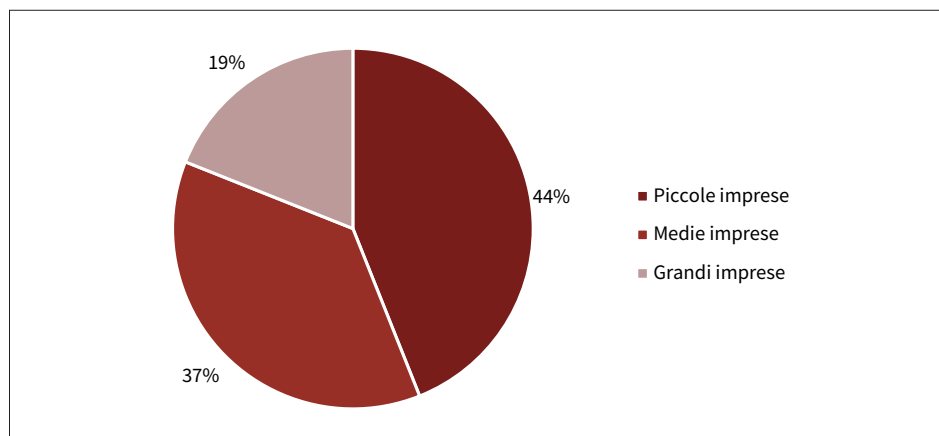
**Figura 4.1** Distribuzione geografica



Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2021

Monza Brianza Lodi, Lecco e Varese emergono come aree territoriali caratterizzate da una certa vivacità, mentre la presenza di imprese attive nella filiera automotive appare, nelle restanti province, limitata.

La caratterizzazione dimensionale delle aziende del campione rappresenta un secondo aspetto analizzato dall'indagine dell'Osservatorio. Utilizzando la tassonomia comunitaria, delle 116 imprese censite, 51 sono classificabili come piccole in virtù di un fatturato inferiore ai 10mln di € (erano 56 nel 2019), 43 come medie e fatturato fra i 10 ed i 50mln di € (come nel 2019) e 22 come grandi e fatturato superiore ai 50mln di € (erano 34). Rispetto alla rilevazione del 2019 si può quindi notare una riduzione più marcata delle realtà di dimensioni medio-grandi, mentre il numero di aziende molto piccole o piccole è rimasto sostanzialmente invariato. La suddivisione dimensionale delle aziende del campione è rappresentata in figura 4.2:

**Figura 4.2** Dimensione imprese del campione (in fatturato)

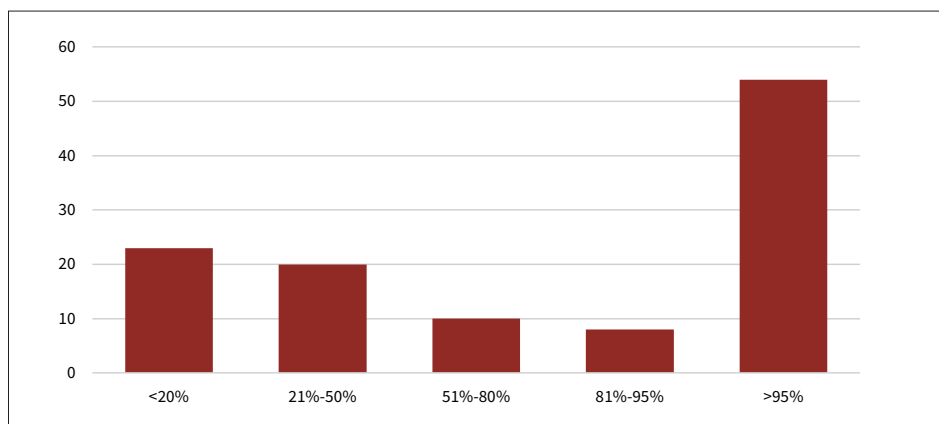
Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2021

Le aziende del campione sono rappresentative di una realtà produttiva con radici strutturate, con 102 soggetti su 116 (erano 121 su 133 nel 2019) che dichiarano di essere sempre state attive nel settore automotive, e da almeno 5 anni. 10 imprese affermano di essere attive nel comparto solo saltuariamente, mentre in 4 casi le attività legate all'automotive sono più recenti, avendo visto la luce negli ultimi 5 anni. Per quanto concerne invece la rilevanza che il settore rappresenta per le singole imprese, in 31 casi esso rappresenta l'unico ambito di attività (erano 42 nel 2019), cui se ne devono aggiungere 23 per le quali l'automotive rappresenta oltre il 75% del fatturato (erano 19) e 17 per le quali rappresenta oltre il 50% (erano 21). In totale, dunque, per 71 aziende su 116 l'automotive rappresenta il *core business*, l'ambito principale di attività e la fonte prioritaria di fatturato, benché negli ultimi due anni sia rintracciabile una leggera flessione in percentuale delle aziende che operano esclusivamente nella filiera oggetto d'indagine.

È chiaro che il fatturato rappresenta soltanto uno (benché fondamentale) fra i diversi ed eterogenei parametri utilizzabili per giudicare la rilevanza di un determinato settore all'interno del business portfolio. Ad esempio, molto utile può essere anche il parametro rappresentato dai lavoratori, vale a dire dalla forza lavoro direttamente impiegata in ciascun comparto. Ancora una volta si conferma come per la maggior parte delle imprese della sample vi sia una preponderanza della forza lavoro direttamente impiegata sul settore automotive. I soggetti per i quali meno di 1 addetto su 5 è impiegato nel settore di riferimento sono 23, una minoranza ma comunque di una certa consistenza (in linea coi dati 2019). A fronte di que-

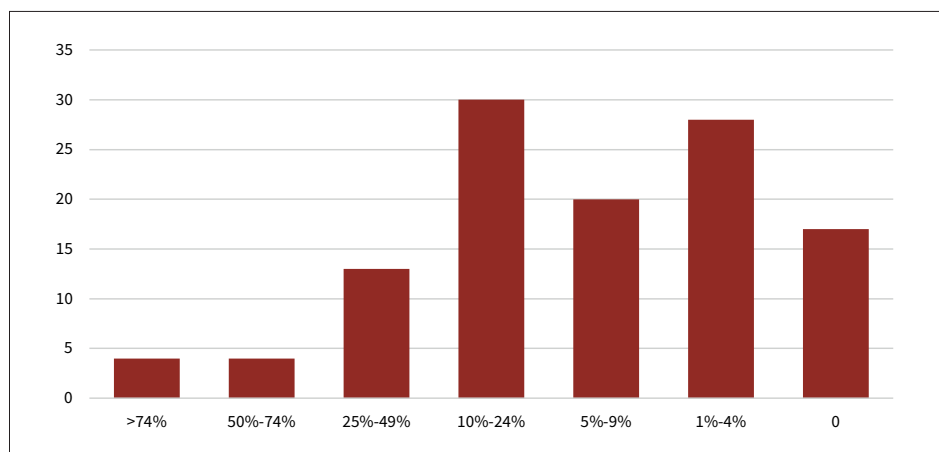
sto, tuttavia, vanno registrate 54 realtà per le quali gli occupati impiegati sull'automotive superano il 95% della forza lavoro complessiva (erano 66), mentre in altri 18 casi gli occupati su automotive rappresentano comunque la maggioranza assoluta dei lavoratori (erano 16). Si conferma quindi la leggera flessione di aziende focalizzate esclusivamente sul settore in esame, come già evidenziato dai dati riferiti al fatturato. La percentuale di occupati impiegati su automotive è illustrata in figura 4.3:

**Figura 4.3** Occupati impiegati su automotive



Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2021

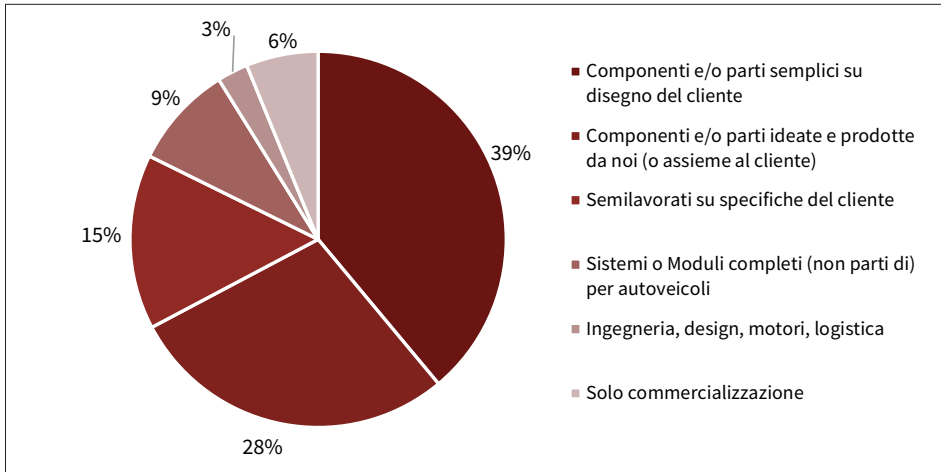
Per quanto riguarda le qualifiche della forza lavoro dal punto di vista del titolo di studio, si conferma il dato che vede la maggioranza delle aziende caratterizzate da un numero limitato di lavoratori laureati. 17 aziende affermano infatti di non avere laureati fra i propri addetti (24 nel 2019), mentre in 28 casi la percentuale di laureati all'interno della forza lavoro è comunque minima (fra l'1 ed il 4%) (41). Solo 8 imprese contano oltre il 50% di laureati (di cui 4 oltre il 75%). Analizzando in dettaglio la distribuzione della forza lavoro in riferimento al possesso del titolo di laurea, si intravede comunque un trend caratterizzato dalla diminuzione in percentuale delle aziende con pochi o nessun laureato alle proprie dipendenze. La figura 4.4 dettaglia le caratteristiche della forza lavoro in termini di percentuale di laureati:

**Figura 4.4** Laureati forza lavoro

Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2021

La survey affronta successivamente il tema delle specifiche attività implementate dalle imprese lombarde che, come si è visto, sono rappresentative di realtà produttive molto eterogenee. I risultati sono in linea con quanto emerso negli anni precedenti, con un ruolo cruciale giocato dai clienti. 44 aziende del campione si occupano di componenti e/o di parti semplici su disegno del cliente (erano 58 nel 2019), mentre 32 aziende si occupano di componenti prodotte dall'azienda medesima (erano 41), da sola o assieme al cliente. In 17 casi, l'attività principale riguarda semilavorati su specifiche del cliente (erano 22), mentre altre categorie di attività appaiono nettamente marginali. Fra queste, si possono annoverare sistemi o moduli completi per autoveicoli (10, contro i 6 del 2019), Servizi di E&D, stile e progettazione (3) ed imprese che si occupano esclusivamente di commercializzazione (7, contro i 3 del 2019). Aumentano dunque le aziende operanti su sistemi o moduli completi per autoveicoli da un lato e commercializzazione dall'altro, in controtendenza rispetto al lieve ma generalizzato calo che riguarda le altre categorie. Le attività principali svolte dalle aziende del campione sono illustrate nella figura 4.5:

**Figura 4.5** Attività principale delle aziende



Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2021

Ad integrazione della panoramica introduttiva sulle caratteristiche delle aziende analizzate dallo studio dell'Osservatorio, giova illustrare i dati relativi al grado di indipendenza delle imprese. 81 respondents dichiarano di rappresentare realtà indipendenti, mentre 35 dichiarano di essere filiali di un gruppo industriale (estero in 21 casi ed italiano in 14).

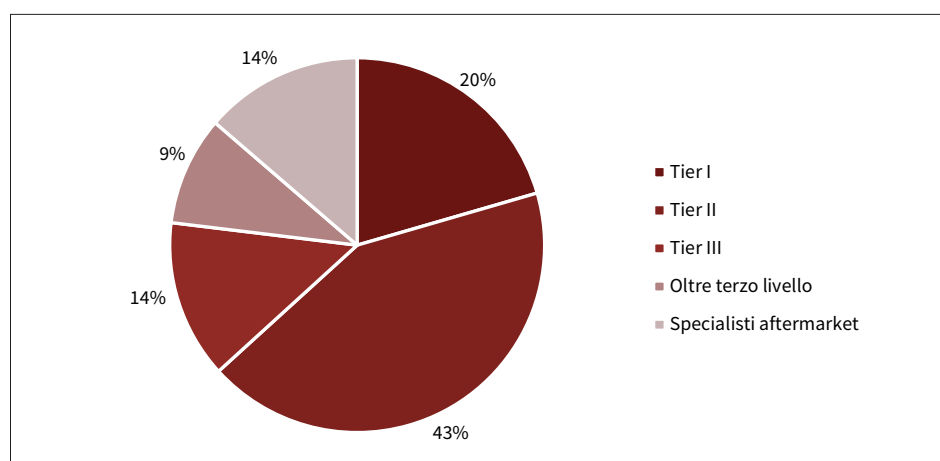
#### 4.4 Caratteristiche della catena di fornitura

L'indagine ha come in passato dedicato specifica attenzione alle peculiarità della catena di fornitura, di cui una visione adeguata rappresenta un passo fondamentale per una comprensione approfondita del distretto automotive della Lombardia. Per quanto concerne il posizionamento dei fornitori rispetto alle aziende automobilistiche, le organizzazioni che operano a diretto contatto con i *carmaker* (di cui sono quindi clienti diretti) vengono in gergo definite *Tier I* o fornitori di primo livello; i fornitori di secondo livello o *Tier II* sono rappresentati dalle aziende che sono clienti dei fornitori di primo livello, e così via. Una peculiarità dell'industria automotive italiana (e lombarda) è rappresentata dal ruolo strategico che assumono lavorazioni intermedie quali progettazione e produzione di componentistica di alta precisione, oltre che dalle lavorazioni meccaniche, con siffatte attività che riguardano le operazioni di circa i due terzi delle imprese che operano nel comparto: «[u]n posizionamento siffatto delle imprese lungo la *supply chain* rappresenta un punto di forza per le aziende del nostro Paese, alla luce



della riconfigurazione dell'intera filiera che ha caratterizzato gli ultimi decenni, ove si è assistito ad una de-verticalizzazione (spinta dalla necessità di aumentare la flessibilità riducendo nel contempo i costi di struttura) che ha giocato a vantaggio dei fornitori, che han visto rafforzato il proprio ruolo» (Lanzini 2018, 169). I risultati dell'indagine confermano le evidenze emerse negli anni passati e dipingono un cluster lombardo ove, in continuità col panorama italiano, la forma caratteristica di azienda fornitrice è l'impresa *Tier II*, specializzata nella produzione di componenti specifiche: una tipologia di aziende con buone performance economiche e finanziarie (Teodori, Mazzoleni 2018), benché dedite allo svolgimento di attività di subfornitura per altre imprese della filiera. In dettaglio, alla domanda sul livello a cui si ponessero le aziende lombarde nella *supply chain* del settore, 50 respondents (63 nel 2019) si sono identificati come *Tier II*, mentre i clienti diretti degli automaker (*Tier I*) sono stati 24 (34 nel 2019) ed i fornitori di terzo livello 15 (16 nel 2019). 11 aziende si sono collocate oltre il terzo livello (erano solo 5 nel 2019, e questa rappresenta la variazione più sensibile del periodo), mentre le aziende che si sono definite specialiste dell'aftermarket sono state 16 (15 nel 2019). Si riducono quindi in percentuale i soggetti che operano a stretto contatto con le aziende produttrici, mentre il trend inverso caratterizza forniture più lontane nella catena. Vi sono chiaramente aziende che si posizionano contemporaneamente su più livelli di fornitura (la domanda precedente si riferiva al livello *principale*), ma una quota consistente di respondents (53) asserisce di essere attiva esclusivamente ad uno specifico livello. Il posizionamento delle aziende partecipanti alla survey lungo la *supply chain* è illustrato in figura 4.6:

**Figura 4.6** Posizionamento *supply chain*



Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2021

## 4.5 Le imprese lombarde e la sfida dell'export

Nell'edizione 2019 dell'indagine dell'Osservatorio si leggeva che:

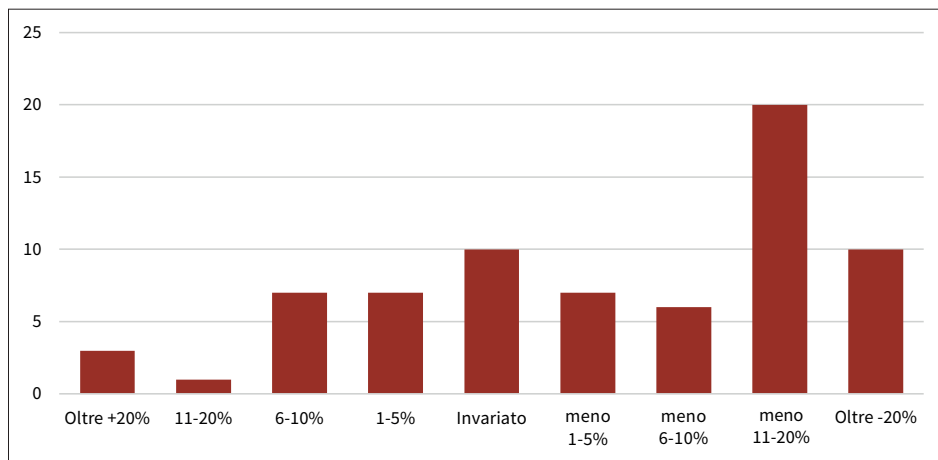
[l]a crisi iniziata nel 2008 ha impattato significativamente anche sul settore automotive lombardo ed italiano. Tuttavia, l'edizione passata dell'indagine [...] aveva fornito un quadro incoraggiante di ripresa, improntato all'ottimismo e ad un miglioramento del fatturato e delle prospettive di crescita. I dati della nuova indagine proseguono nel solco di tale ottimismo, pur con tutte le cautele del caso e nella consapevolezza che le ripercussioni della crisi non sono state ancora del tutto smaltite. A fronte di 82 imprese che hanno segnato una variazione di fatturato positiva fra il 2017 ed il 2018 (di cui 12 oltre il 20%), vi sono 40 imprese per le quali si è assistito ad una contrazione del fatturato medesimo (di oltre il 20% in 8 casi), mentre 11 aziende sostengono di aver ottenuto un fatturato sostanzialmente in linea con quello dell'anno precedente. (Lanzini 2019, 171)

Il sopracitato trend favorevole ha dovuto inevitabilmente fare i conti con un secondo tsunami internazionale, innescato questa volta dall'emergenza sanitaria e allargatosi poi ai diversi ambiti e settori economico-industriali. Soffermandosi ad esempio sulla variazione del fatturato estero, solo 18 aziende sostengono di aver sperimentato un incremento, e solo in quattro casi superiore al 10%. 10 aziende segnalano una sostanziale stabilità del fatturato estero, mentre una porzione preponderante del campione (43) ha sofferto un calo di fatturato (le restanti aziende non esportano o non hanno risposto). In 30 casi il calo è stato poi marcato (20 aziende con calo fra 11% e 20%) o estremamente marcato (10 aziende con calo superiore al 20%). La figura 4.7 illustra la variazione di fatturato export.

In riferimento al fatturato è poi interessante analizzare come questo sia ascrivibile al mercato di primo impianto (ovvero avente come clienti i *carmaker*) piuttosto che al mercato aftermarket (ovvero il mercato del ricambio).

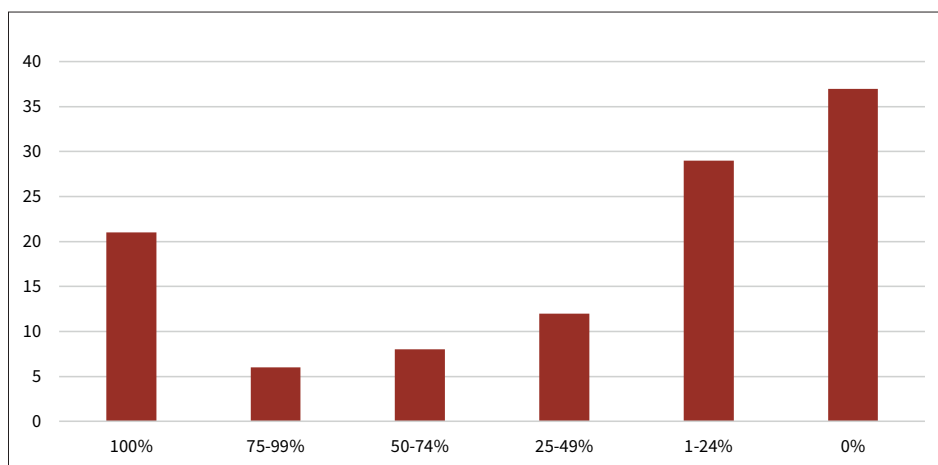
Le aziende del campione hanno specificato la percentuale del fatturato automotive ascrivibile alle due categorie. 21 aziende fatturano esclusivamente nel comparto aftermarket (erano 20 nel 2019) ed altre 14 fatturano prevalentemente in questo (12 nel 2019), a fronte di 78 imprese che fatturano prevalentemente (ed in ben 37 casi esclusivamente) nel mercato di primo impianto. La figura 4.8 illustra il fatturato del mercato aftermarket.

**Figura 4.7** Variazione fatturato estero



Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2021

**Figura 4.8** Fatturato mercato aftermarket

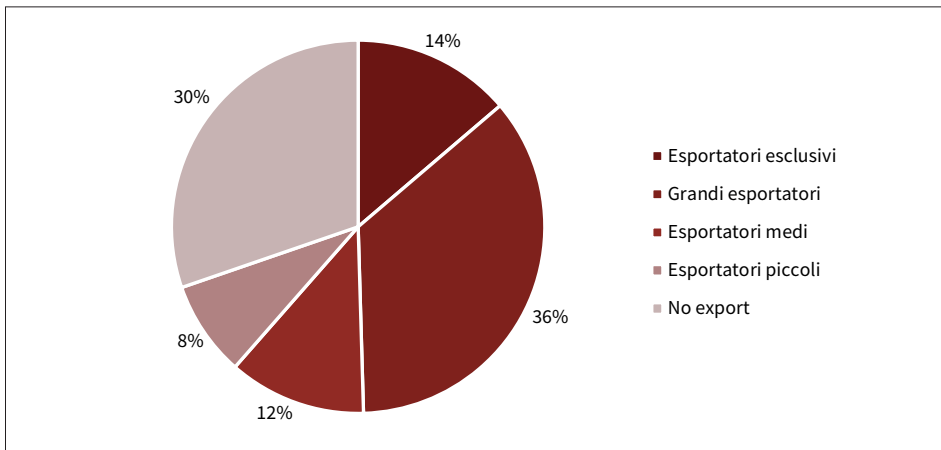


Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2021

Nel report del 2018 si scriveva di come «[l]e imprese del cluster lombardo s[iano] caratterizzate da una spiccata propensione alle esportazioni all'estero, soprattutto in Paesi quali Germania, Francia, Cina e Stati Uniti. A tale vocazione non corrisponde una pari propensione alle importazioni, benché circa la metà delle aziende lombarde faccia comunque ricorso a fornitori stranieri. Una criticità che caratterizza l'intero comparto italiano

riguarda un'insufficiente copertura dei rischi derivanti dall'internazionalizzazione, quali rischio valuta o rischio Paese» (Lanzini 2018, 173). Dati sostanzialmente confermati dal report 2019, quando 50 aziende si definivano esportatori grandi o esclusivi, a fronte di 29 aziende che non esportavano il proprio output. L'indagine del 2021 vede 15 aziende definirsi esportatori esclusivi e 39 aziende definirsi grandi esportatori (con un trend quindi leggermente in crescita), a fronte di 13 esportatori medi, 9 esportatori piccoli e 33 realtà che affermano di non esportare *tout court*. L'intensità dell'export è illustrata in figura 4.9:

**Figura 4.9** Fatturato mercato aftermarket



Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2021

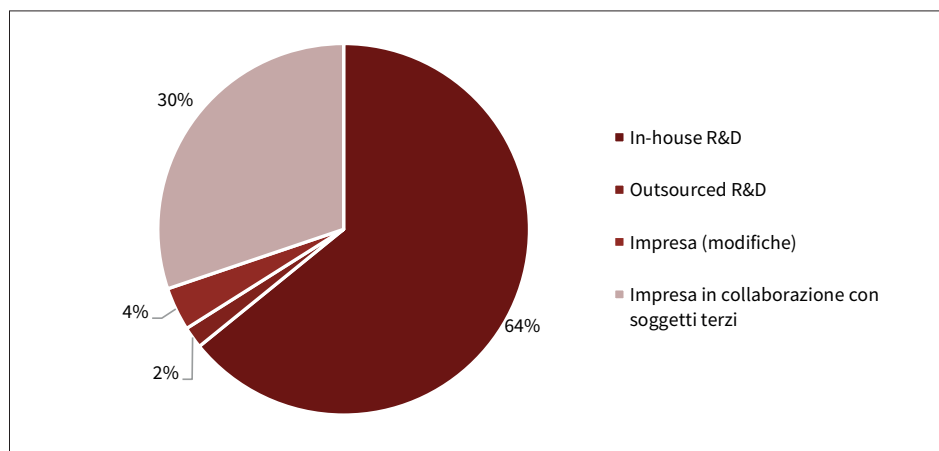
## 4.6 Ricerca e sviluppo

L'innovazione rappresenta ovviamente un aspetto chiave per il settore automotive e le imprese che ne fanno parte: innovazione che può essere declinata in diverse categorie d'indagine, quali ad esempio le risorse (umane, finanziarie, tecnologiche) dedicate alla ricerca e sviluppo (R&D), sia alle principali direttrici di ricerca sulle quali si concentrano gli sforzi.

I dati disponibili sembrano suggerire una ripresa difficoltosa delle attività in ricerca e sviluppo. Nell'indagine del 2021 il numero delle aziende che affermano di non svolgere tale tipologia di attività è cresciuto a 27, a testimonianza di un periodo difficile ove presumibilmente le scarse risorse a disposizione rendono più complicate attività di ricerca e sviluppo orientate a ritorni futuri.

Le innovazioni possono ovviamente riguardare diversi aspetti dell'attività di impresa; semplificando, si possono distinguere le grandi macro-categorie dell'innovazione di prodotto e dell'innovazione di processo. Per quanto riguarda le innovazioni di prodotto, 61 aziende dichiarano di non aver immesso nuovi prodotti sul mercato nell'ultimo triennio. Fra le imprese che hanno invece proposto prodotti nuovi o significativamente migliorati, 34 hanno adottato la strategia cosiddetta *in-house* (*in-house* R&D, ovvero lo sviluppo avviene prevalentemente all'interno del perimetro aziendale); in 16 casi vi è stata la collaborazione con soggetti terzi (altre imprese in 10 casi ed istituzioni in 6 casi). *Outsourced* R&D ed adattamenti di innovazioni già in essere rappresentano casi residuali meno rilevanti dal punto di vista statistico, come si evince dalla figura 4.10:

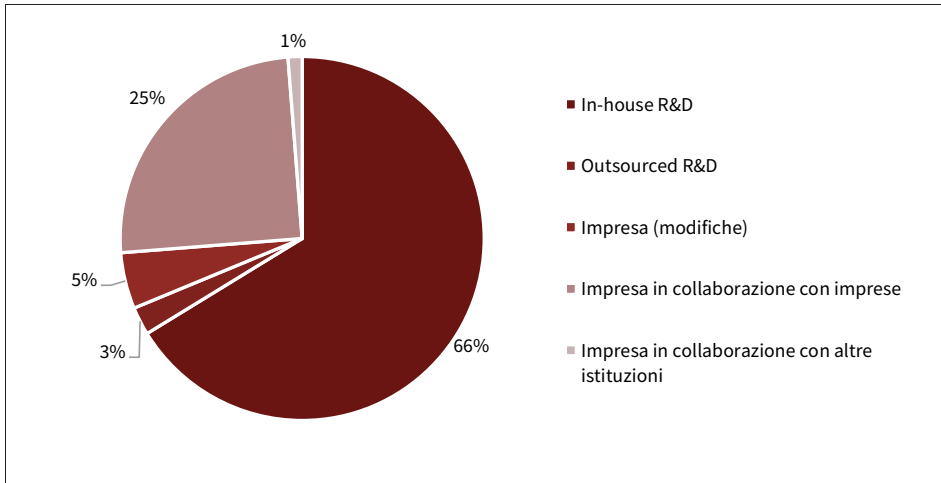
**Figura 4.10** Innovazioni di prodotto



Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2021

Se invece ci si focalizza sulle innovazioni di processo, queste hanno riguardato 80 aziende (leggera flessione percentuale rispetto alle 101 del 2019). Come in passato, l'indagine dell'Osservatorio si è focalizzata su tre tipologie principali di innovazione di processo: processo produttivo, logistica e gestione. Le innovazioni di processo inerenti la produzione si confermano quelle maggiormente adottate dalle imprese del campione (65), seguite dalle innovazioni di gestione (55) e dalle innovazioni della logistica (22), in linea con il trend degli anni precedenti. Se invece ci si sofferma sui soggetti che hanno in via prioritaria sviluppato tali innovazioni, si conferma la predominanza di soluzioni *in-house* e, in seconda battuta, le collaborazioni con altre imprese; meno significative altre soluzioni, come illustrato dalla figura 4.11:

**Figura 4.11** Innovazioni di processo



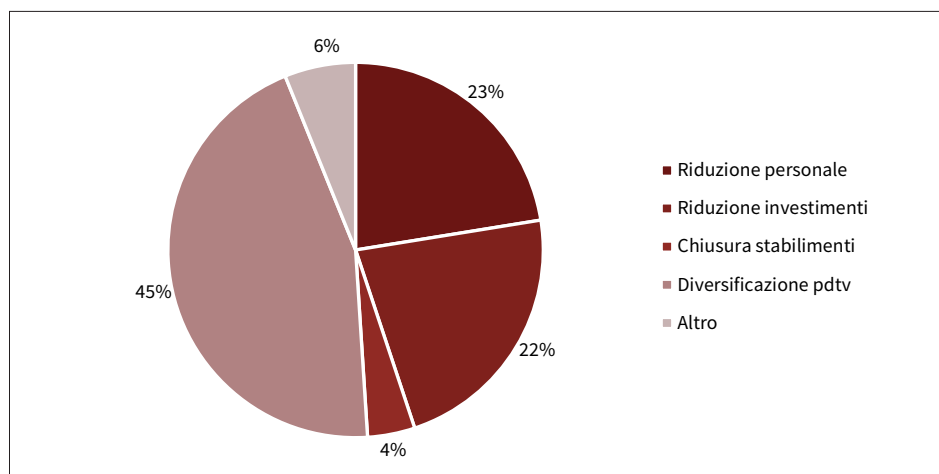
Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2021

Per 21 aziende del campione, le attività di R&S svolte nel periodo 2016-18 si sono inoltre concretizzate nel deposito di (almeno) un brevetto.

#### 4.7 Fra resilienza al COVID e sguardo al futuro

L'indagine dell'Osservatorio non poteva chiaramente prescindere da un'analisi diretta degli impatti sul comparto e sulle singole aziende della pandemia SARS-CoV-2, che come è stato anticipato ha colpito duramente il settore automotive e la relativa filiera.

È stato anzitutto chiesto ai respondents se avessero intrapreso (o avessero comunque intenzione di intraprendere a breve) una revisione della strategia e/o della struttura aziendale a seguito dell'emergenza sanitaria. Benché 63 aziende, ovvero la maggioranza dei respondents, affermi di non aver implementato nessuna revisione in conseguenza del COVID, sono numerose (53) le realtà produttive che viceversa hanno effettivamente intrapreso (o sono in procinto di intraprendere) revisioni a livello strategico o di struttura aziendale. Come illustrato in figura 4.13, il 45% delle revisioni dichiarate ha riguardato la diversificazione produttiva, mentre anche riduzione del personale e degli investimenti hanno riguardato oltre il 20% delle risposte. Fortunatamente marginale (seppur presente) la chiusura di stabilimenti, come pure altre revisioni strategiche, irrilevanti sul piano statistico.

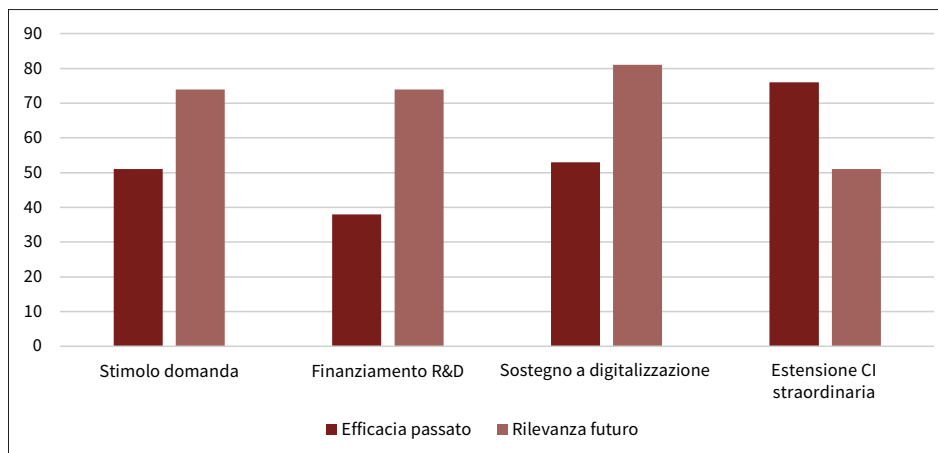
**Figura 4.12** Revisione di strategia post COVID-19

Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2021

È stato inoltre chiesto un giudizio sull'efficacia delle misure di sostegno all'industria automotive adottate dal Governo e quanto queste restino prioritarie per l'anno venturo.

I risultati dell'indagine, illustrati nella figura 4.13, evidenziano come l'estensione della Cassa Integrazione Straordinaria sia considerata come lo strumento rivelatosi più efficace nel fronteggiare la fase emergenziale dei mesi passati, con 76 imprese che esprimono giudizio positivo in merito. Tuttavia, solo 51 respondents considerano auspicabile continuare su questa strada nei mesi futuri. Trend inverso invece per quanto concerne le altre tre opzioni considerate, ovvero lo stimolo della domanda di acquisto di auto nuove attraverso ulteriori incentivi (efficace nei mesi passati per 51 aziende, ma auspicabile in futuro per 74), il finanziamento di attività di ricerca e sviluppo (efficace in passato per 38 e auspicabile in futuro per 74) e il sostegno alle iniziative di digitalizzazione ed innovazione delle imprese (efficace in passato per 53 ed auspicabile in futuro per 81).

**Figura 4.13** Sostegno alle imprese



Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2021

Si ravvisa quindi la forte esigenza di continuare il percorso intrapreso di aiuti al comparto, focalizzandosi più su quelli che siano di stimolo alla crescita futura (finanziamenti in ricerca ed investimenti sulla digitalizzazione) e solo in seconda battuta su aspetti legati alla protezione in logica emergenziale della forza lavoro, come nel caso dell'estensione della cassa integrazione straordinaria.

Lo sguardo al futuro si completa con domande che analizzano temi quali l'atteso impatto di nuove tecnologie (dall'elettrico alle fuel cell, dallo smart sharing alla connettività) sulla competitività aziendale, piuttosto che l'eventuale adozione di soluzioni innovative in chiave di Industria 4.0.

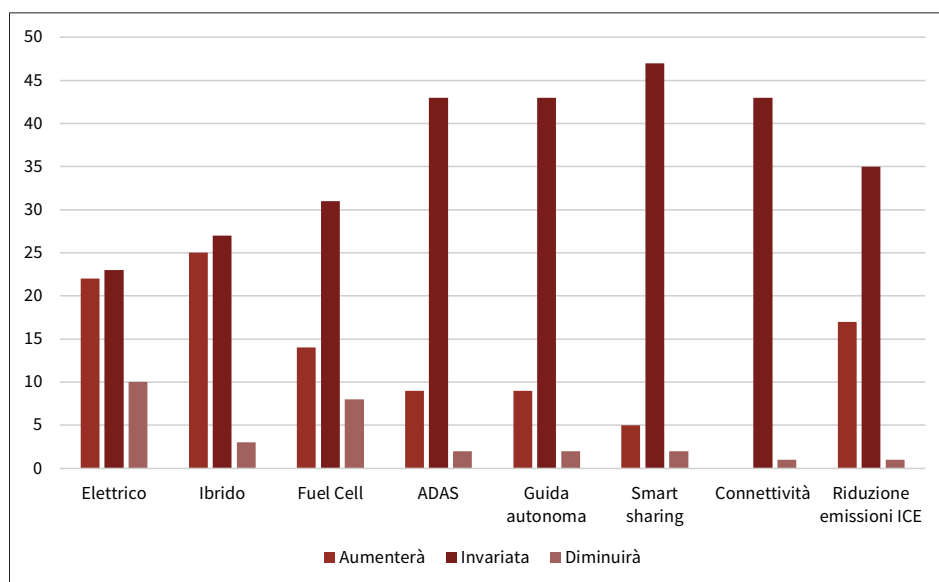
Per quanto concerne il tema delle nuove tecnologie, le aziende potevano rispondere scegliendo fra le opzioni 'la competitività della mia impresa aumenterà' vs 'la competitività della mia impresa resterà invariata' vs 'la competitività della mia impresa diminuirà', adottando come riferimento un orizzonte temporale di cinque anni.

Come per l'indagine del 2019, lo sviluppo di powertrain ibridi è il fenomeno che ha raccolto più pareri favorevoli, con 25 aziende che ritengono che tale tecnologia impatterà positivamente sulla propria competitività, a fronte di 3 soggetti che esprimono giudizio opposto e 27 secondo cui la competitività rimarrà sostanzialmente invariata. E, sempre come due anni fa, a seguire si trova lo sviluppo di powertrain elettrici dove però il discorso si fa più complesso: a fronte di 22 aziende che propendono per un impatto positivo sulla competitività, ve ne sono ben 10 che ritengono tale tecnologia possa rappresentare una minaccia più che una opportunità, non ritenendo evidentemente di possedere le competenze (o la volontà



strategica) per operare una riconversione produttiva. La riduzione delle emissioni inquinanti dei motori a combustione interna (ICE) viene vista come un volano per la propria competitività da 17 aziende, e la tecnologia fuel cell da 14, mentre altre opzioni ottengono riscontri meno significativi. La figura 4.14 illustra il previsto impatto delle diverse tecnologie sulla competitività delle aziende che hanno partecipato all'indagine:

**Figura 4.14** Impatto nuove tecnologie su competitività

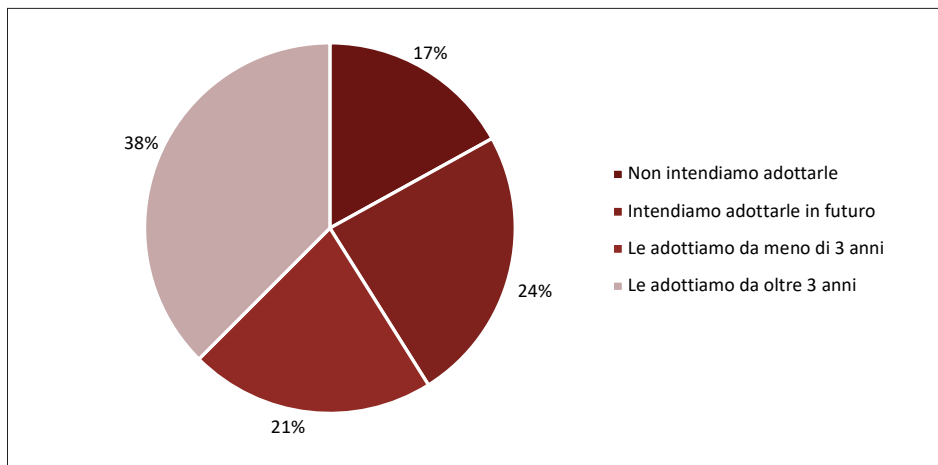


Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2021

Per quanto concerne infine il tema dell'Industria 4.0, l'indagine dell'Osservatorio aveva chiesto nel 2019 quale rilevanza avesse l'innovazione in tale chiave nel contesto della strategia aziendale. Era emerso un quadro che veniva descritto come *in chiaroscuro*, ove a fronte di 47 soggetti ove non erano stati avviati piani di innovazione sull'Industria 4.0 se ne contavano 11 che consideravano l'implementazione di soluzioni legate ad Industria 4.0 una priorità strategica, e 67 con un approccio più intermedio (soggetti che hanno avviato iniziative di Industria 4.0 non strettamente connesse tra di loro piuttosto che soggetti che hanno definito un piano strategico di implementazione graduale delle opportunità offerte da Industria 4.0). La nuova indagine dell'Osservatorio ha analizzato in quale misura le aziende del campione abbiano adottato soluzioni innovative in chiave di Industria 4.0 (o abbiano comunque intenzione di farlo nel futuro prossimo). Mentre una minoranza di aziende (19) non ha intenzione di intraprendere un simile

percorso, 27 soggetti dichiarano di volerlo fare nel futuro prossimo e ben 66 di aver già adottato tali soluzioni innovative (di cui 42 da almeno tre anni). I risultati sono illustrati in figura 4.15:

**Figura 4.15** Industria 4.0



Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2021

Investigando poi quali siano state le ragioni che hanno spinto le aziende ad intraprendere i progetti in chiave Industria 4.0, emerge come la necessità di restare competitivi rispetto alla concorrenza sia l'opzione che ha ottenuto più riscontri (38), seguita da un orientamento all'innovazione dell'azienda (31). Esigenze dettate dal coordinamento con clienti e fornitori piuttosto che necessità indotta dalle esigenze del cliente rappresentano invece risposte residuali (4 aziende ed un'azienda, rispettivamente).

In conclusione, l'indagine dell'Osservatorio non ha (a differenza di passate edizioni) analizzato il cosiddetto *sentiment* delle aziende sul futuro. Se nel 2019 78 aziende si erano dichiarate moderatamente o marcatamente ottimiste e 47 moderatamente o marcatamente pessimiste, troppo critico il periodo in cui sono stati raccolti i dati e troppo intriso di incertezze per aspettarsi risultati diversi da una diffusa preoccupazione per i mesi a venire.

## Bibliografia

- Calabrese, G. (2018). «La filiera automobilistica in Lombardia: i principali indicatori di bilancio». *Osservatorio tecnico-economico del Cluster lombardo della mobilità 2018*, 51-76.
- De Bernardis, A. (2018). «La filiera automobilistica in Lombardia». *Osservatorio tecnico-economico del Cluster lombardo della mobilità 2018*, 48-50.
- Lanzini, P. (2018). «La filiera automotive della Lombardia». Zirpoli, F.; Moretti, A. (a cura di), *Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2018*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 163-80. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-269-7/007>.
- Lanzini, P. (2019). «Caratteristiche e prospettive del settore automotive lombardo». Moretti, A.; Zirpoli, F. (a cura di), *Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2019*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 163-77. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-342-7/007>.
- Regione Lombardia (2020). «Smart Mobility & Artificial Intelligence. Strategia e progetti per l'innovazione del sistema della mobilità di Regione Lombardia». *Bollettino Ufficiale Regione Lombardia*, Serie Ordinaria nr. 50, 11 dicembre 2020. <https://anci.lombardia.it/documenti/11182-2020-12%20Documento%20Regionale%20Smart%20Mobility%20e%20Artificial%20Intelligence.pdf>.
- Teodori, C.; Mazzoleni, A. (2018). «Il sentiment delle aziende lombarde». *Osservatorio tecnico-economico del Cluster lombardo della mobilità 2018*, 77-9.

