

Capitolo 1

Considerazioni introduttive*

SOMMARIO: 1.1. *Executive summary*. – 1.2. Finalità e struttura della ricerca.

1.1. *Executive summary*

La filiera *automotive* rappresenta, direttamente e indirettamente, un settore cruciale per l'andamento economico dell'Italia, il secondo Paese in Europa per importanza. Al suo interno, tre Regioni coprono buona parte del valore complessivo: Piemonte, Lombardia ed Emilia-Romagna. In questo contesto, Brescia è il secondo polo italiano dopo Torino, con grande rilevanza della componentistica, che rappresenta i tre quarti di un'auto.

Il *sentiment* delle imprese bresciane dell'intera filiera è certamente positivo, anche se non tutte hanno la completa percezione dello scenario che si sta delineando in quanto, a fronte delle molteplici dichiarazioni (dall'anno x abbandono della produzione diesel; dall'anno y i diesel non entreranno più nelle città; si punta tutto sull'elettrico; investiamo sull'ibrido; il *car sharing* sarà in continuo progresso con inevitabili interventi sulle caratteristiche dell'auto; ecc.), non appare chiaro come siano stati concretamente valutati gli effetti di queste strategie di cui si parla insistentemente. Ad esempio, per l'auto elettrica sono elementi rilevanti la produzione e l'evoluzione delle batterie in termini tecnologici e di durata e, soprattutto, lo smaltimento delle stesse; il costo, anche in termini di impatto ambientale complessivo, della produzione dell'energia elettrica necessaria; le modalità di utilizzo e diffusione. In modo analogo per l'auto a guida autonoma (o assistita), per la quale è necessaria una ricerca interdisciplinare,

* Claudio Teodori.

che abbracci l'elettronica, l'automazione, l'*information technology*, e che presuppone infrastrutture digitali molto avanzate. Si osserva una condivisa vivacità, una rilevante propensione (o necessità) all'internazionalizzazione, una discreta diffusione dei sistemi di controllo di gestione, anche se non sempre adeguati ai cambiamenti attesi, la presenza di sistemi di gestione aziendale innovativi, il forte intervento sui processi di efficientamento. Sicuramente importante ma non di impatto rivoluzionario è Industria 4.0; ridotta, invece, la valorizzazione della dimensione organizzativa, del capitale umano, dei processi formativi: positivo è il fatto che molte imprese ne siano consapevoli.

In questi anni il termine "settore" per identificare l'*automotive* pare però riduttivo, richiamando la necessità di ampliare i confini dell'analisi sull'intera filiera, comprensiva di altre fasi, tra le quali vanno almeno citate la fornitura di materie prime, le prime lavorazioni, la distribuzione. Nell'ambito di ciascuna di queste fasi è, infatti, importante esaminare quanto le imprese di altri settori lavorino per il mondo *automotive*, in modo da legare questa scelta strategica ai risultati economici ottenuti.

L'*automotive* si caratterizza, più di altri ambiti di attività, per le future sfide che lo attendono.

Dalle relazioni dei relatori che hanno predisposto un intervento scritto, emergono molteplici punti di riflessione, che richiamano aspetti di sistema, tecnologici e strategici, evidenziando le future sfide della filiera.

La dimensione tecnologica, che ben si compenetra a quella strategica, punta l'attenzione alla forma di alimentazione, evidenziando le incertezze sull'elettrico e le potenzialità del metano e del tanto vituperato diesel, senza trascurare l'idrogeno.

Un altro elemento critico riguarda i tempi del cambiamento: accelerarli senza aver esaminato in modo dettagliato le caratteristiche attuali della filiera, le sue potenzialità, il quadro economico nazionale e i suoi programmi di sviluppo, può comportare una perdita evidente di competitività a favore di altri Paesi (in particolare Cina e USA), con effetti anche traumatici nel medio termine. Sempre in termini di elettrico, l'approccio da utilizzare è sistemico, coordinando interventi pubblici e privati, che necessariamente devono essere sviluppati congiuntamente per assicurare il funzionamento regolare di queste automobili.

L'evoluzione attesa, tuttavia, va letta con attenzione: anche se fossero confermati i tempi di introduzione dell'elettrico, il parco macchine esistente non sarebbe certo azzerato e, pertanto, esisterà sempre un mercato molto ampio per supportare gli interventi di manutenzione e riparazione. Inoltre, è tutto da verificare il tasso di penetrazione di questa nuova forma di alimentazione, la-

sciando ampio spazio anche ad altre alternative su cui l'attenzione pare meno evidente.

Le imprese si trovano di fronte a uno scenario particolarmente complesso: da una parte è necessario investire negli ambiti tradizionali, perché nei prossimi anni rivestiranno ancora un'importanza assoluta; dall'altra non è possibile perdere il treno verso le nuove tecnologie, anche se l'orizzonte temporale è molto lungo. Non cogliere il cambiamento significa perdere uno specifico ruolo nel mercato: l'auto elettrica utilizza un numero di componenti infinitamente più piccolo rispetto a quello di un'auto a propulsione endotermica e, buona parte delle imprese che operano in questo contesto, rischiano di uscire dal mercato o di essere collocate ai margini. Quale sia la via più efficace non è semplice dirlo: certamente potranno avere un ruolo importante i processi di M&A, per poter lavorare su tecnologie molto diverse che, a livello di mercato, dovranno necessariamente convivere per molto tempo. Non solo però tecnologie diverse ma anche un modo nuovo di interpretare la mobilità: le abitudini verso l'auto stanno cambiando (possesso v/disponibilità), con una maggiore richiesta di servizi innovativi e soprattutto tempestivi a fronte di specifiche necessità. Questo è un punto qualificante: si tratta di sviluppare una cultura della mobilità che rappresenti, comunque, la strada prioritaria per uno sviluppo sostenibile dell'intera filiera, indipendentemente da altre osservazioni.

Dal punto di vista del sistema pare evidente, da un lato, il ruolo chiave dell'Unione Europea, che dovrebbe valutare con maggiore attenzione le scelte effettuate, che troppo poco hanno considerato l'impatto economico concentrandosi, in modo peraltro molto superficiale, sulla sola dimensione ambientale; dall'altro saranno fondamentali le politiche dei singoli Paesi, tese a sostenere la transizione verso una nuova era della mobilità.

Un segnale dell'incertezza sulla direzione dello sviluppo dell'*automotive*, unitamente alla situazione di debolezza dell'economia, hanno portato a un forte rallentamento del settore, che rischia di generare un circolo vizioso, visto il suo peso all'interno delle principali economie mondiali.

In sintesi, vi è incertezza sul futuro, sui cambiamenti che si prospettano e, soprattutto, come già scritto, sui tempi di questi ultimi: vi è la percezione molto forte che alcune scelte derivino più da approcci ideologici che economici e di sviluppo sostenibile, come testimonia l'accelerazione sull'elettrico, senza valutare tutte le sue implicazioni. Si pone infatti l'attenzione sul momento di utilizzo dell'auto, senza investigare tutto il processo ad esso correlato relativo sia all'impatto ambientale derivante dalla produzione di maggiore energia elettrica, sia alla produzione e successivo smaltimento delle batterie, oltre che dell'infrastruttura per la carica delle auto.

In modo analogo, si sottostimano alcune precondizioni per un efficace impiego dei risultati derivanti dall'attività di ricerca e sviluppo: si pensi all'auto a guida autonoma, che presuppone infrastrutture digitali molto avanzate che, ad esempio in Italia, sono ben lontane dall'esistere.

Questa incertezza rischia di rallentare i processi di crescita delle nostre imprese, con l'effetto di perdere opportunità di mercato e, soprattutto, competitività nel sistema internazionale.

Il fatto che nel futuro di medio termine vi saranno cambiamenti è indiscusso e, vista la rilevanza mondiale della filiera, è necessario supportare la transizione verso nuovi scenari con tutti gli strumenti possibili. In alcuni Paesi europei, tra cui la Francia e la Germania, i governi hanno o stanno predisponendo programmi di sostegno a questo importante cambiamento, agevolando le imprese verso nuovi investimenti o verso la definizione di nuovi modelli di business. In Italia, invece, non vi è questa sensibilità, con il rischio di svantaggiare, più di quanto lo siano già viste le note criticità, le nostre imprese. Non si tratta certamente di distribuire incentivi a pioggia alle imprese della filiera ma di definire un percorso condiviso attraverso il quale permettere alle stesse di rimanere competitive, salvaguardando il ruolo di rilievo dell'Italia nel panorama internazionale e, soprattutto, i livelli occupazionali. Ritardi in questo senso non potranno che portare, tra alcuni anni, ad affrontare situazioni di crisi più o meno estese e coinvolgenti specifiche aree geografiche, tradizionalmente di stimolo allo sviluppo dell'intera economia nazionale.

Ponendo ora l'attenzione sulla dimensione quantitativa, l'analisi ha permesso di approfondire le performance economico-finanziarie delle aziende attive nelle lavorazioni intermedie, ponendo a confronto le tre principali Regioni dell'*automotive* italiano: Lombardia, Piemonte, Emilia-Romagna. Dal confronto è emerso come tali aziende mantengano una redditività buona e in crescita nell'ultimo quinquennio (2013-2017), nonostante che in alcuni casi si registrino indebitamenti elevati, maggiori nelle aziende più piccole (situazione comunque in linea con quella media nazionale). Non vi è un'immediata relazione tra redditività e dimensione, con discreta capacità di produrre flussi finanziari e con valore aggiunto che assume i valori più alti in Emilia Romagna, in progresso. La capacità di rimborso del debito e la sua sostenibilità economica migliorano in modo evidente nel quinquennio.

Vi sono differenze tra le Regioni: la Lombardia è più redditizia ma progredisce più lentamente, con indebitamento mediamente più alto ma ben sostenibile in termini strutturali e di costo, anche a fronte della maggiore crescita strutturale.

Brescia è caratterizzata, rispetto alla Lombardia, da una maggiore focalizzazione sul business tipico, da una buona marginalità, anche se inferiore a quella lombarda, da indebitamento maggiore, da una crescita sia operativa sia strutturale più marcata e da sostenibilità del debito analoga.

1.2. Finalità e struttura della ricerca

La ricerca, che affianca l'analisi economico-finanziaria alle interviste degli operatori del settore, vuole esaminare le caratteristiche della filiera *automotive*, attraverso le molteplici definizioni esistenti; valutare la situazione economica all'interno delle tre principali Regioni italiane, con un focus particolare sulla Provincia di Brescia.

Nell'ambito del volume trovano spazio tre momenti:

- a) i risultati derivanti dalle interviste (Capitolo 2), dai quali emergono il *sentiment* delle imprese e le principali sfide attese per il futuro;
- b) la sintesi di alcuni interventi effettuati durante il convegno di presentazione della ricerca stessa¹ (Capitolo 3), con evidenza delle opinioni degli operatori;
- c) la situazione economica finanziaria di alcune fasi della filiera attraverso l'analisi dei bilanci (Capitoli da 4 a 8).

La parte qualitativa si basa inizialmente su quarantasette interviste effettuate a imprese prevalentemente bresciane utilizzando un questionario articolato in cinque parti.

1. *Anagrafica e organizzazione aziendale*: alcune informazioni generali sull'impresa.

2. *Attività aziendale e filiera automotive*: individuazione della fase della filiera di appartenenza, delle caratteristiche principali del business, delle relazioni con i clienti e i fornitori.

3. *Strumenti per la gestione aziendale*: presenza e caratteristiche dei sistemi di controllo.

4. *Investimenti e tecnologia*: ruolo dell'innovazione e della tecnologia, aree principali di investimento, importanza di Industria 4.0.

5. *Mercato automotive e strategia*: caratteristiche ed evoluzione attesa del mercato *automotive*.

¹ Brescia, 29 gennaio 2019.

I risultati ottenuti sono presentati nel Capitolo 2.

Sempre nella parte qualitativa, è riportata la sintesi (Capitolo 3) di alcuni degli interventi effettuati nel convegno di presentazione della ricerca.

Nella parte quantitativa, viene esaminata la situazione economico-finanziaria di alcune importanti fasi della filiera. Inizialmente l'attenzione è posta sulle imprese riconducibili ai due principali codici Ateco della filiera, il 29.2 e il 29.3, cioè i produttori di carrozzerie da una parte e di parti e di accessori dall'altra, effettuando la comparazione, attraverso i principali indici di bilancio, delle tre Regioni che assumono il maggior rilievo nell'ambito dell'*automotive*, cioè la Lombardia, il Piemonte e l'Emilia Romagna.

L'analisi è articolata in due momenti:

- complessiva: comprende tutte le imprese della specifica fase della filiera, indipendentemente dalla dimensione;
- dimensionale: l'attenzione è posta, separatamente, sulle imprese minori (bilancio in forma abbreviata) e maggiori (bilancio ordinario). La suddivisione è effettuata in base alla tipologia di bilancio in quanto differenti sono le informazioni disponibili: nel caso del bilancio in forma ordinaria si possono costruire un numero maggiore di indicatori.

A fianco del confronto tra Regioni, viene esaminato il posizionamento delle imprese bresciane nel contesto lombardo, con la medesima articolazione precedente. Successivamente, l'attenzione si restringe sulla Lombardia, a seguito delle maggiori informazioni disponibili per la classificazione delle imprese, prendendo in considerazione altre fasi, quali gli approvvigionamenti, le prime lavorazioni, le lavorazioni intermedie (con evidente esclusione dei codici Ateco 29.2 e 29.3). Anche in questo caso viene esaminato il posizionamento di Brescia.

Le dimensioni investigate sono le seguenti:

- solidità e struttura finanziaria;
- indicatori di conto economico e redditività;
- sviluppo sia operativo (fatturato) sia strutturale (capitale investito).

Le aziende complessivamente esaminate sono 1.348 per cinque anni: il dettaglio è riportato nella Tabella 1.1.

Tabella 1.1 – Le imprese esaminate per fase della filiera ²

<i>Fasi della filiera</i>	<i>Lombardia</i>		<i>Emilia Romagna</i>		<i>Piemonte</i>		<i>Brescia</i>	
	<i>A</i>	<i>D</i>	<i>A</i>	<i>D</i>	<i>A</i>	<i>D</i>	<i>A</i>	<i>D</i>
Produttori di carrozzerie per autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	36	8	31	2	15	8	17	4
Produttori di parti e accessori per autoveicoli e loro motori	73	46	60	19	59	54	21	13
Totale	109	54	91	21	74	62	38	17
Approvvigionamenti	78	88					26	47
Prime lavorazioni	206	140					59	32
Lavorazioni intermedie	116	66					14	10
Totale	509	348					137	106

² A = Bilancio in forma abbreviata; D = Bilancio dettagliato.

Parte 1
L'analisi qualitativa

Capitolo 2

Il *sentiment* delle aziende*

SOMMARIO: 2.1. Introduzione. – 2.2. Le principali caratteristiche emerse. – 2.3. La filiera *automotive*. – 2.4. Gli investimenti, la tecnologia e la strategia. – 2.5. Gli strumenti per la gestione aziendale. – 2.6. Conclusione.

2.1. Introduzione

Un momento fondamentale dell'analisi della filiera promossa dall'Osservatorio per lo sviluppo e la gestione delle imprese, è rappresentato da un'indagine diretta su un campione significativo di imprese "eccellenti", appartenenti a vari stadi della filiera stessa. Tale indagine è stata realizzata attraverso interviste personali con imprenditori e/o manager di vertice all'interno dell'azienda mediante l'ausilio di un questionario ad hoc elaborato dall'Osservatorio, al fine di mappare aspetti significativi della gestione aziendale, evidenziare il grado di competitività e managerialità delle aziende e "captare" le prospettive di medio termine del mercato, viste con gli occhi di importanti *player* di settore che vivono questa realtà ogni giorno.

L'indagine ha interessato n. 47 società di capitali con sede principalmente nella provincia di Brescia. Prevalentemente, le aziende intervistate sono di dimensione media (dipendenti compresi tra le 50 e le 249 unità – 55% del campione) e grande (dipendenti pari ad almeno 250 unità – 28% del campione), attive nell'*automotive* da oltre cinque anni (96% del campione). Nel 63% dei casi il peso del mercato *automotive* sull'attività complessiva è superiore al 60%.

* Claudio Teodori e Alberto Mazzoleni.

2.2. Le principali caratteristiche emerse

Considerando l'intera filiera *automotive*, l'Italia è conosciuta e apprezzata sulla scena europea ed internazionale per le lavorazioni intermedie, ossia progettazione e produzione di componentistica di alta precisione, oltre che per le lavorazioni meccaniche. La composizione del campione rispecchia questo elemento: il 64% delle aziende intervistate ha dichiarato di svolgere, esclusivamente o in maniera prevalente, queste attività. Tale posizionamento rappresenta per le imprese italiane un punto di forza, considerando la riconfigurazione che ha interessato la filiera *automotive* negli ultimi decenni, dove le necessità di riduzione dei costi di struttura e di guadagno in flessibilità hanno portato ad una de-verticalizzazione e ad un conseguente rafforzamento del ruolo dei fornitori. Tale dinamica ha portato a creare una strutturazione gerarchica della filiera stessa, guidata dai fornitori *Tier 1*, a diretto contatto con le case automobilistiche e seguita dai fornitori *Tier 2*, specializzati in componenti specifiche, dai fornitori *Tier 3*, connotati da componentistica standardizzata, e così via. All'interno di tale gerarchia, le imprese italiane sono prevalentemente fornitori di tipo *Tier 2* (nel campione intervistato, la metà delle aziende ha dichiarato di appartenere a tale livello della piramide della fornitura). È da notare la capacità delle imprese analizzate di sviluppare, in media e con casi di eccellenza, performance economiche e finanziarie di rilievo, nonostante lo svolgimento di attività di subfornitura a favore di altre imprese della filiera *automotive* o dei produttori di autoveicoli. Gli operatori del settore hanno quindi da tempo applicato una efficace politica di *supply chain*, con integrazione verticale realizzata da entità giuridiche differenti ma tra di loro strettamente coordinate ed in grado di suddividere il valore generato nonostante una continua ricerca dell'efficienza e della riduzione dei costi totali.

Forte è la vocazione all'esportazione delle nostre imprese: i principali clienti sono localizzati fuori dall'Italia (principalmente UE: Germania, Francia ed Austria i primi tre Paesi di destinazione all'interno dell'Unione occidentale; rilevanti anche i Paesi dell'Est Europa, U.S.A. e Cina). Minore risulta essere la vocazione all'importazione: "solamente" la metà del campione dichiara che i principali fornitori sono soggetti esteri (in prevalenza tedeschi, ma non mancano Cina, Est Europa e Paesi Scandinavi). Nelle Tabelle 2.1 e 2.2 si riporta la ripartizione geografica dei principali clienti e fornitori delle imprese intervistate.

Tabella 2.1 – Localizzazione dei principali clienti

<i>Area geografica</i>	%
In Europa	89,4
Nel resto dell'Italia	31,9
Nel resto del mondo	31,9
In altra provincia ma medesima regione dell'azienda	6,4
Nella medesima provincia dell'azienda	4,3

Possibile risposta multipla.

Tabella 2.2 – Localizzazione dei principali fornitori

<i>Area geografica</i>	%
Nel resto dell'Italia	46,8
In Europa	46,8
In altra provincia ma medesima regione dell'azienda	23,4
Nella medesima provincia dell'azienda	21,3
Nel resto del mondo	19,1

Possibile risposta multipla.

Se l'*automotive* italiano rappresenta, come molti altri, un settore vocato all'internazionalizzazione, risulta ancora non sufficiente tra le imprese intervistate il grado di copertura dei rischi associati allo svolgimento della propria attività produttiva e commerciale all'estero: come è possibile osservare dalla Tabella 2.3, quasi il 40% delle aziende intervistate ha infatti dichiarato di non utilizzare alcuno strumento per la gestione dei rischi associati all'internazionalizzazione; il 27% si copre dal rischio valuta, mentre in coda si trova la copertura del rischio Paese, del rischio di tasso e del rischio di oscillazione dei prezzi delle materie prime.

Tabella 2.3 – Principali strumenti per la gestione dei rischi adottati in azienda

<i>Tipologia di rischio</i>	%
Nessuno	39,4
Rischio valuta	27,3
Rischio Paese	12,1
Rischio tasso di interesse	9,1
Rischio oscillazioni prezzi materie prime	9,1
Rischio di credito singolo cliente	3,0
Totale	100,0

2.3. La filiera *automotive*

L'86% delle imprese intervistate dichiara di avere la percezione di appartenere alla filiera *automotive* e, di queste, oltre il 60% reputa tale appartenenza come agevolante all'interno delle dinamiche relative al proprio ciclo produttivo. In particolare, l'impatto positivo di tale circostanza si concretizza nella generazione di rapporti a monte (con i fornitori) e/o a valle (con i clienti) strategici o comunque difficilmente sostituibili.

Nello specifico, circa l'80% delle imprese che si percepiscono come appartenenti alla filiera, considera alcuni dei propri fornitori come "strategici" mentre il 69% delle stesse si reputa, a sua volta, come un fornitore difficilmente sostituibile da parte di altre aziende. Queste ultime rappresentano, pertanto, dei clienti "strategici" per l'azienda.

Considerando, quindi, le modalità secondo cui il rapporto strategico trova manifestazione, le imprese intervistate hanno dichiarato che tale rapporto si può concretizzare nei seguenti aspetti:

- la durata del contratto di fornitura;
- lo svolgimento in comune di una o più fasi del processo produttivo;
- la condivisione dei sistemi informativi;
- la personalizzazione di prodotto.

È importante che le imprese sappiano identificarsi nel concetto di filiera al fine di poter sfruttare tutte le potenzialità che tale realtà è in grado di offrire e poter cogliere così le nuove opportunità del mercato, specialmente in un contesto di forte cambiamento.

Un esempio di potenzialità offerta alle imprese appartenenti alla filiera *automotive* è il c.d. "credito di filiera", il quale rappresenta una soluzione disponibile in particolare per il finanziamento del capitale circolante netto. Tale strumento costituisce un'opportunità che deve essere colta dalle imprese, specialmente dalle PMI. Il credito di filiera, tuttavia, non viene ancora pienamente sfruttato nelle sue potenzialità. A testimonianza di ciò basti pensare che il 48% delle imprese intervistate ha dichiarato di non conoscere lo strumento in questione, il 44% lo conosce ma non lo ha mai utilizzato mentre solo l'8% delle stesse lo utilizza o lo ha utilizzato almeno una volta in passato (Tabella 2.4).

Tabella 2.4 – Diffusione del credito di filiera

<i>Grado di diffusione</i>	<i>%</i>
L'impresa dichiara di non conoscere il "credito di filiera"	48,0
L'impresa conosce il "credito di filiera" ma non lo ha mai utilizzato	44,0
L'impresa utilizza il "credito di filiera" o lo ha utilizzato in passato	8,0
Totale	100,0

Relativamente alla gestione del fabbisogno correlato al capitale circolante (Tabella 2.5), si nota come lo stesso sia ancora incentrato sulle soluzioni tradizionali come, ad esempio, le linee bancarie a breve: circa il 55% delle intervistate ha dichiarato, infatti, di utilizzare quest'ultimo strumento per finanziare il proprio capitale circolante.

Tabella 2.5 – Principali modalità di finanziamento del capitale circolante

<i>Tipologie</i>	<i>%</i>
Linee bancarie a breve	54,8
Gestione incassi fatture	29,0
Autofinanziamento	16,1
Factoring	9,7
Cash Pooling	3,2

Possibile risposta multipla.

2.4. Gli investimenti, la tecnologia e la strategia

Il tema degli investimenti assume piena rilevanza visto il contesto internazionale a cui queste imprese fanno riferimento: dall'indagine emerge la forte attenzione agli aspetti immateriali, con particolare riguardo alle risorse umane, sulle quali oltre il 50% delle imprese vuole investire nel futuro a breve, sia in termini di ricerca di nuovo personale qualificato, sia in termini di formazione del personale esistente. In Tabella 2.6 si riporta il dettaglio dei principali ambiti in cui le imprese intervistate sono orientate ad investire maggiormente nel prossimo futuro (3-5 anni).

Tabella 2.6 – Principali ambiti di investimento

<i>Tipologie</i>	%
Impianti e macchinari	76,6
Software e sistemi informativi	51,1
Ricerca e sviluppo	44,7
Miglioramento dell'organizzazione (Lean – World Class Manufacturing)	38,3
Formazione	36,2
Attrezzature	23,4
Terreni e fabbricati	14,9
Acquisizione sul mercato di nuove risorse umane qualificate	14,9
Tutela della proprietà intellettuale (marchi / brevetti)	6,4
Acquisizione di aziende sinergiche allo sviluppo	6,4

Possibile risposta multipla.

Sempre con riferimento al tema delle risorse umane emerge una criticità, dal momento che il 47% delle imprese vede come un concreto ostacolo all'innovazione la difficoltà a trovare nel mercato del lavoro le competenze necessarie, unitamente alla mancanza di partner di riferimento e di risorse finanziarie.

È positivo comunque riscontrare che il 25% delle realtà intervistate abbia dichiarato che non vi siano concreti ostacoli al loro processo innovativo (Tabella 2.7).

Tabella 2.7 – Maggiori ostacoli alle attività di innovazione

<i>Tipologie</i>	%
Mancanza di personale qualificato	46,8
Difficoltà individuazione partner per cooperare attività di innovazione	25,5
Non ci sono stati ostacoli	25,5
Mancanza di fonti di finanziamento esterne	12,8
Mancanza di risorse finanziarie interne	8,5
Mancanza di informazioni sulle tecnologie	8,5
Resistenze sindacali	2,1
Rapporti con Università per progetti applicativi	2,1

Possibile risposta multipla.

Rimanendo nell'ambito dei processi innovativi è quasi inevitabile il riferimento a Industria 4.0, anche se questa non riveste un ruolo propulsivo sulla filiera *automotive*, in quanto sono le dinamiche concorrenziali a influire sensibilmente sulle politiche di innovazione. È evidente che vi è comunque un impatto su alcune aree aziendali, con particolare riguardo, sempre nella prospettiva della ricerca effettuata, sul *cost control* oltre che sull'attività di progettazione.

L'*automotive* è caratterizzato da significativi processi di cambiamento che riguardano principalmente, come nelle attese, la dimensione tecnologica da una parte e quella di prodotto dall'altra, mentre non si attendono modificazioni di rilievo nell'ambito geografico. Le imprese hanno in buona parte modificato il loro approccio al mercato, intervenendo principalmente sulle scelte che favoriscono l'integrazione con i clienti e i fornitori (il tema della fornitura strategica è di particolare rilievo), modificando e/o aumentando il numero di lavorazioni effettuate. Questo comporta attenzione crescente, malgrado il livello sia già adeguatamente alto ed esteso, ai processi di internazionalizzazione, con la tendenza a effettuare anche investimenti all'estero che, mentre in passato potevano essere semplicisticamente liquidati come "delocalizzazione produttiva", oggi rivestono sicuramente un'altra peculiarità, in quanto inseriti in progetti più ampi di sviluppo strategico e non tesi esclusivamente alla riduzione dei costi.

Dalle risposte emerge un'evidente dinamicità nella filiera, pronta ad affrontare le nuove sfide che si intravedono all'orizzonte e riguardanti molteplici aspetti che, opportunamente integrati, sono alla base dell'ampio sviluppo che ha caratterizzato la filiera negli anni passati e che la caratterizzerà nel futuro. Le tematiche non sono certo una sorpresa perché ampiamente note e confermate dalle imprese: si va dalle ricerche sui materiali agli aspetti tecnologici, dall'impatto ambientale alla sicurezza. Ciascuno di questi punti comprende al proprio interno molteplici specificità che rendono la filiera di grande rilevanza sia in termini economici sia di innovazione scientifica e tecnica.

Per concludere i commenti relativi agli investimenti, gli stessi vengono finanziati (Tabella 2.8) prevalentemente tramite mutui bancari, mentre le altre modalità di finanziamento assumono rilevanza marginale.

Tabella 2.8 – Principali modalità di finanziamento degli investimenti

<i>Tipologie</i>	<i>%</i>
Mutui bancari	58,6
Finanziamento soci	13,8
Leasing	6,9
Autofinanziamento	6,9
Aumento di capitale	6,9
Cash Pooling	3,4
Emissione di obbligazioni	3,4
Totale	100

2.5. Gli strumenti per la gestione aziendale

Appare evidente che i processi strategici di innovazione, di crescita, di sviluppo, oltre alla normale attività operativa, poggiano sulla disponibilità di adeguati strumenti di gestione che sempre più in futuro, anche a seguito della crescita dei dati disponibili, assumeranno un rilievo fondamentale.

Quasi tutte le imprese, con limitate eccezioni, sono dotate di un sistema di controllo di gestione (contabilità analitica) che utilizzano da almeno dieci anni, anche se non mancano le realtà (20%) dove è impiegato da meno di cinque anni.

A fronte dei significativi cambiamenti che hanno connotato almeno l'ultimo decennio, nel quale trova collocazione la pesante crisi economica, anche i sistemi di gestione dovrebbero modificarsi rapidamente. I maggiori problemi riscontrati in questi anni, che saranno oggetto di miglioramento, sono prevalentemente riconducibili ai seguenti: l'eccessivo (se non addirittura esclusivo) orientamento al controllo dell'efficienza, le metodologie di calcolo dei costi (di prodotto e processo), l'obsolescenza degli strumenti informatici, l'utilizzo non sistematico delle informazioni prodotte. Nella Tabella 2.9 si riportano le percezioni espresse dalle imprese intervistate circa i problemi e gli aspetti migliorabili dell'attuale sistema di controllo implementato.

Tabella 2.9 – Problemi e aspetti migliorabili dell'attuale sistema di controllo

Tipologie	%
Maggior orientamento al controllo delle efficienze	44,7
Metodologie di calcolo dei costi di prodotto di processo	38,3
Strumenti informatici obsoleti	34,0
Utilizzo non sistematico informazioni prodotte dal sistema di controllo	25,5
Mancanza di monitoraggio della dimensione strategica	14,9
Assenza di controllo dell'area finanza	4,3
Problemi con il sistema gestionale	4,3

Possibile risposta multipla.

Come si può osservare, si tratta di alcuni elementi strutturali e altri di processo: pur essendo tutti rilevanti, si vuole brevemente approfondire, anche per evitare fraintendimenti, quello connesso al controllo dell'efficienza. Non è certo un elemento di debolezza agire su tale variabile ma rendere il sistema troppo piegato sulle *operation*, trascurando la dimensione organizzativa che, come visto nelle pagine precedenti, dovrebbe essere maggiormente enfatizzata, è indicatore di utilizzo parziale degli strumenti.

Buona parte delle imprese è proprio intervenuta sulle metodologie di efficientamento delle *operation*, con l'obiettivo prioritario di riduzione dei costi e degli spechi, con particolare riguardo all'introduzione o rafforzamento di logiche *lean*, di *supply chain management* e di riduzione dell'impatto energetico.

I principali strumenti per misurare l'efficienza aziendale sono equamente distribuiti tra due famiglie: da una parte quelli di natura tecnica, legati all'efficienza dei processi (ad esempio l'OEE); dall'altra quelli economico-finanziari (ROI, ROE, ROS, ecc.). Minore ricorrenza, invece, a parametri legati all'efficienza organizzativa (come, ad esempio, il rendimento delle risorse umane e l'analisi delle procedure). La Tabella 2.10 mette in evidenza tale conclusione.

Tabella 2.10 – Principali indicatori/strumenti per la misurazione dell'efficienza aziendale

<i>Tipologie di indicatori</i>	<i>%</i>
Efficienza dei processi (OEE, ecc.)	66,0
Natura finanziaria (ROI, ROE, ROS, ecc.)	66,0
Efficienza organizzativa (rendimento risorse umane, analisi proced.,)	34,0
Altro	4,3
Nessuno	2,1

Possibile risposta multipla.

Infine, vi è una discreta diffusione e differenziazione tra gli strumenti di gestione aziendale utilizzati: in ordine decrescente, il *Manufacturing Execution System*, strumenti di *project management*, strumenti di *virtual manufacturing*, enfatizzando nuovamente la dimensione maggiormente tecnologica.

2.6. Conclusioni

Il *sentiment* delle imprese è certamente positivo, anche se non tutte hanno la completa percezione dello scenario che si sta delineando, in quanto a fronte delle molteplici dichiarazioni di molti produttori e politici (dall'anno x abbandono della produzione diesel, dall'anno y i diesel non entreranno più nelle città, si punta tutto sull'elettrico, puntiamo sull'ibrido, il *car sharing* sarà in continuo progresso con inevitabili interventi sulle caratteristiche dell'auto, ecc.), non appare chiaro quanto e come siano stati concretamente valutati gli effetti delle strategie alternative. Ad esempio, per l'elettrico elementi rilevanti sono: la produzione e soprattutto lo smaltimento delle batterie; il costo, anche in termini di impatto ambientale, della produzione dell'energia elettrica necessaria; l'inevitabile appesantimento dell'auto, con necessari interventi sull'impianto frenante; le infrastrutture necessarie per la distribuzione dell'energia.

Si osserva una diffusa vivacità, una rilevante propensione (o necessità) all'internazionalizzazione, una discreta diffusione dei sistemi di controllo di gestione, anche se non sempre adeguati ai cambiamenti attesi, la presenza di sistemi di gestione aziendale innovativi, il forte intervento sui processi di efficientamento. Sicuramente importante ma non di impatto rivoluzionario è Industria 4.0; ridotta, invece, la valorizzazione della dimensione organizzativa,

del capitale umano, dei processi formativi: positivo è il fatto che molte imprese ne siano consapevoli.

Infine, la percezione avuta dagli incontri con le imprese è di limitata valorizzazione del concetto di filiera – anche se a parole si sentono parte e questo agevola l'attività svolta – in quanto l'attenzione è maggiormente posta su elementi più tradizionali quali il settore di attività: la maggiore identificazione potrebbe essere facilitata a fronte di misure specifiche, quali agevolazioni fiscali mirate oppure in termini di maggiore comunicazione all'esterno di elementi riguardanti la filiera, che potrebbero avere un positivo impatto su quest'ultima. A titolo di esempio, solamente un'impresa su dieci utilizza il credito di filiera e più della metà non lo conosce: le realtà, sulla dimensione finanziaria, si caratterizzano per un approccio molto tradizionale, come testimonia la sostanziale assenza di strumenti alternativi al credito bancario.