

## 13 Gli sviluppi dell'industria e i fattori di competitività rilevanti

Anna Moretti e Francesco Zirpoli  
(CAMI, Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Il più recente dibattito internazionale sull'industria automotive è concentrato sul cercare di cogliere quali siano le traiettorie tecnologiche che caratterizzeranno il futuro del settore, per comprendere sia gli eventuali cambiamenti dei business model dei *player* tradizionali, sia la riconfigurazione stessa dell'industria in termini di attori coinvolti. In particolare, le ipotesi maggiormente discusse riguardano il tradizionale dibattito sull'evoluzione dell'auto verso *powertrain* alternativi (con la realizzazione di nuovi modelli di auto *green* ed *eco-friendly*), il progressivo passaggio dal veicolo di proprietà allo *sharing*, e i più recenti temi dell'auto senza guidatore (*autonomous vehicle*) e dell'auto connessa (*connected vehicle*). Prevedere quali saranno le traiettorie tecnologiche dominanti negli anni futuri permetterebbe agli attori dell'industria di anticipare il cambiamento facendosi trovare preparati a competere sui nuovi fattori rilevanti per il mercato, acquisendo le risorse e le competenze necessarie a rimanere su un mercato guidato da nuove logiche di produzione e competizione. Tuttavia, in questo momento, sembra esserci molta incertezza rispetto a quali possano essere i trend che si potranno affermare, diventando la traiettoria tecnologica dominante per il futuro sviluppo del settore. In particolare, le previsioni relative all'imminente riconfigurazione del business model, che tenga conto del cambio del paradigma produttivo, e all'apertura di spazi di mercato per nuovi fornitori provenienti da altre industrie (principalmente fornitori di ICT), sembrano essere lontane dal quadro disegnato in questo rapporto dai dati industriali nazionali ed internazionali.

Le tendenze qui descritte, infatti, mostrano che il business tradizionale è caratterizzato da mutamenti quanto mai timidi verso un nuovo paradigma produttivo. Rispetto alla previsione della diminuzione del numero di veicoli venduti e circolanti, questa sembra dover attendere la maturità delle economie ora emergenti, che si dimostrano come un importante motore per l'aumento della domanda e della produzione di autoveicoli mondiale. Per quanto riguarda le auto a trazione alternativa, in particolare nell'ambito dell'elettrico, i veicoli attualmente venduti rimangono una quota molto limitata del parco circolante, il cui sviluppo in senso *green* sembra seguire soprattutto le politiche pubbliche di incentivazione all'acquisto. Il business tradizionale, quindi, più che protagonista di una rivoluzione, appare co-

me in procinto di cambiare fisionomia e geografia. La domanda mondiale di autoveicoli è aumentata, soprattutto grazie ai BRICs, che per il 2015 hanno contribuito per il 36% delle vendite mondiali (si veda il par. 3.1). La produzione mondiale di autoveicoli è aumentata nel suo complesso, ma a fronte di una redistribuzione della produzione tra aree geografiche: in calo, infatti, la produzione in Sud America e Unione Europea, in aumento l'area NAFTA e il continente asiatico. I primi produttori, sebbene vedano le proprie rispettive produzioni in calo rispetto all'anno precedente, sono Toyota group, Volkswagen group, e GM group.

Per quanto riguarda il tema dell'alimentazione alternativa, il dato globale per il 2015 è di poco meno di 500mila veicoli elettrici venduti nel mondo, quindi una quota di mercato che si attesta appena allo 0,6%. L'incidenza sul mercato totale di autoveicoli, quindi, mostra come attualmente l'auto ad alimentazione elettrica non sia già una realtà per il mercato mondiale, e il suo peso sia molto più contenuto rispetto a quanto lasci pensare il tenore del discorso mediatico sull'argomento. Anche negli USA, mercato che partecipa in modo molto attivo al dibattito sull'alimentazione elettrica per la presenza di Tesla Motors, il mercato dell'ibrido ed elettrico ha registrato una contrazione del -14%, mostrando quindi un rallentamento del trend di diffusione dei veicoli elettrici.

Considerando invece il mercato dell'alternativo nel suo complesso, dove vengono quindi ricomprese tutte le alimentazioni *eco-friendly* quali i veicoli alimentati a gpl, gas metano, ibridi, ed elettrici, l'area UE+EFTA nel 2015 ha registrato un aumento del 22% di immatricolazioni, per un totale di 640mila autoveicoli a trazione alternativa venduti (un contributo pari al solo 4,5% sul totale delle immatricolazioni del 2015), e l'Italia si è posizionata al primo posto per il numero di auto *eco-friendly* circolanti con il 33% sul totale.

Le considerazioni sull'evoluzione della domanda di motorizzazione e sulla diffusione reale degli autoveicoli ad alimentazione alternativa, molto più contenuta rispetto al sentire comune guidato dall'enfasi mediatica posta sull'argomento, suggeriscono l'importanza che i fornitori automotive e i *policy maker* pongano il giusto accento sulla rilevanza di queste previsioni di lungo periodo nella formulazione delle proprie politiche. Un'accorta valutazione dei dati e dei segnali presenti attualmente sul mercato suggerisce infatti che le dinamiche attualmente in atto siano ancora caratterizzate dall'incertezza sulla traiettoria tecnologica che potrà affermarsi come quella dominante per l'industria mondiale del futuro. Se alcuni segnali sembrano indicare chiaramente che la spinta dei *policy maker* verso le *smart cities* e paradigmi di mobilità sostenibile potranno difficilmente essere invertiti, come questi obiettivi saranno raggiunti dal punto di vista tecnologico è ancora poco chiaro. I forti investimenti che attori del mercato ICT come Google e Apple stanno facendo nell'ambito degli *autonomous vehicles* hanno portato a pensare all'auto senza guidatore come ad una

realtà che presto potrà cambiare il concetto stesso di mobilità. Tuttavia, nonostante questa sia una realtà dal punto di vista tecnologico, la realizzazione del contesto sociale, politico, e normativo necessario alla sua implementazione e reale applicazione ai sistemi di trasporto (urbano), è un tema che ancora non è stato affrontato, e la sua complessità induce a pensare che per il momento tale realtà sia ancora futuristica. Perciò, fin tanto che non emergerà una dinamica chiara dal punto di vista delle tecnologie e dei sistemi di mobilità, è verosimile aspettarsi che i *carmakers* e gli *original equipment services* (OES) adotteranno una certa prudenza nel dirottare risorse verso una determinata traiettoria tecnologica.

Se dal punto di vista delle traiettorie tecnologiche non vi è ancora chiarezza, le dinamiche geografiche e i fattori di competitività per il mercato attuale sembrano invece emergere in modo sufficientemente definito. In particolare, rispetto alla geografia di domanda e offerta mondiale, i poli di attrazione per lo sviluppo del mercato automotive rimangono il continente asiatico e i Paesi emergenti del Sud America, seguiti dall'area NAFTA per quanto riguarda la rilevanza dal punto di vista dell'offerta. Rispetto alle dinamiche Europee, i Paesi dell'Europa Occidentale rimangono il traino dell'industria, sia in termini di domanda, sia in termini di offerta.

Per i fornitori Italiani partecipanti all'edizione 2016 dell'Osservatorio, i principali *competitor* internazionali sono identificati con le imprese operanti nei Paesi dell'Europa Occidentale, seguiti dai produttori dei Paesi asiatici, mentre i bacini di interesse come mercati di sbocco rimangono l'Europa in modo preponderante (Germania, *in primis*, seguita da Francia e Polonia), e l'area NAFTA. Rispetto a questo dato, si registra un leggero disallineamento rispetto a quelli che sono i Paesi Europei più rilevanti in termini di produzione, che vede una classifica con al primo posto la Germania, seguita da Spagna, UK, Francia, Repubblica Ceca, e Slovacchia. In particolare rispetto a questi ultimi due Paesi, quindi, sembra che i fornitori Italiani potrebbero rivolgere le proprie attenzioni produttive con maggiore enfasi. I fattori di competitività per i fornitori automotive, quindi, a fronte di queste dinamiche geografiche, possono essere identificati con la capacità di esportare un prodotto competitivo dal punto di vista della qualità e del contenuto innovativo, offrendo ai clienti flessibilità nei processi di ingegnerizzazione e design, e nei processi di produzione.

Il quadro dell'industria Italiana che emerge dall'Osservatorio è quello di un settore in ripresa ed espansione rispetto agli anni della recessione, sebbene ancora molto al di sotto dei valori pre-crisi. Tuttavia, un segnale importante è proprio legato alla capacità dei fornitori di rispondere non solo alle esigenze del *carmaker* 'nazionale', ma anche e in modo crescente a quelle dei clienti internazionali. Il 75% del campione, infatti, esporta principalmente verso l'area EMEA, anche se vi sono esempi di relazioni con clienti dell'area NAFTA, dell'APAC e del LATAM. I principali fattori che vengono identificati come fattori frenanti sono legati alla costruzione

del portfolio clienti esteri e al reperimento di risorse informative e finanziarie per intraprendere lo sviluppo del commercio verso Paesi esteri. Tale debolezza del settore sembra essere in parte motivata dalla difficoltà incontrata dai fornitori Italiani nella creazione di reti di collaborazione tra imprese appartenenti alla filiera, che potrebbero costituire un importante elemento di facilitazione del processo di internazionalizzazione. Tale criticità emerge in modo ancora più chiaro nell'ambito dei processi di innovazione. Le imprese Italiane, infatti, dichiarano di sviluppare principalmente progetti di ricerca e sviluppo *in-house*, ricorrendo solo in pochi casi all'acquisizione di risorse esterne, soprattutto attivando collaborazioni tra imprese o con altre istituzioni. La carenza di risorse formate e impiegate nell'ambito della ricerca e sviluppo, se non inserita in un contesto di accesso a risorse e competenze esterne, diventa un importante elemento di debolezza delle imprese, che quindi presentano una capacità limitata di innovare e una ridottissima attività di brevettazione. I fornitori descrivono la propria attività di collaborazione principale quella con i propri clienti, che risulta essere in modo prevalente orientata al contenimento dei costi di produzione.

È necessario sottolineare come la situazione dei fornitori Italiani sul fronte degli investimenti in innovazione sia descritta dai dati come assolutamente arretrata rispetto a quella delle imprese tedesche, loro principali competitor. Il confronto con i dati CIS dell'ultima edizione disponibile sul portale di Eurostat (2012<sup>1</sup>), sottolinea come le imprese automotive abbiano una percentuale di impiegati in possesso di diploma di laurea largamente al di sotto di quelle tedesche. Tra le imprese classificate come innovative (che abbiano portato avanti progetti di innovazione indistintamente di prodotto o di processo), infatti, la percentuale di imprese tedesche con nessun impiegato laureato è pari al 9,4%, mentre per le imprese italiane tale dato ammonta al 56%. Le imprese tedesche, per contro, si dividono tra chi impiega una percentuale di personale laureato che varia tra i 10 e i 50 punti percentuali (il 46,8% di imprese), e chi impiega tra l'1 e il 10% di personale laureato (42,5% di rispondenti). Una quota marginale dell'1,2% impiega più del 50% di personale laureato. Il 18% dei fornitori italiani, invece, impiega fino al 10% di personale laureato, mentre il 23,1% ha tra il 10 e il 50% di personale in possesso di diploma di laurea. Confrontando i dati Italiani della CIS 2012 con i risultati dell'Osservatorio 2016, emerge come vi sia stato un miglioramento delle condizioni degli investimenti in risorse umane impiegate in progetti di innovazione, con percentuali leggermente superiori, in media, di personale laureato impiegato in azienda. Tuttavia, gli investimenti appaiono ancora troppo contenuti, soprattutto

---

1 Dati accessibili dal portale Eurostat: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/community-innovation-survey> (ultima consultazione: 2016-11-08).

nell'ottica secondo la quale i processi di innovazione saranno uno dei principali fattori di competitività per il prossimo futuro.

Sembra dunque emergere un disallineamento tra i fattori necessari per rimanere competitivi sul mercato e gli orientamenti strategici delle imprese italiane: se la qualità del prodotto offerto è legata all'innovazione tecnologica, così come l'innovazione di processo può risultare necessaria per il raggiungimento della flessibilità dei processi produttivi, lo sviluppo di progetti di R&S ha carattere prioritario per i fornitori. Stanti le difficoltà di accedere a risorse e competenze da un lato, e a risorse finanziarie dall'altro, lo sviluppo di una fitta rete di collaborazioni tra imprese per la compartecipazione a progetti di innovazione di prodotto e di processo sembra rappresentare l'opzione strategica in grado di offrire maggiori opportunità, soprattutto perché ancora marginalmente perseguita. Tale percorso di sviluppo, guidato dalle relazioni inter-organizzative, potrebbe offrire alle imprese maggiori opportunità di internazionalizzazione, sia per l'aumento della propria competitività rispetto ai prodotti offerti, sia per l'accesso al cosiddetto 'capitale sociale' dei partner, che potrebbero favorire l'accesso a mercati internazionali laddove siano già in essere precedenti relazioni commerciali.

