

8 L'emergenza COVID-19 e le imprese della filiera automotive

Anna Moretti e Francesco Zirpoli

(CAMI - Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Sommario 8.1 Introduzione. – 8.2 L'approfondimento su COVID-19 dell'Osservatorio. – 8.2.1 Il campione dell'approfondimento. – 8.2.2 L'impatto della crisi sull'operatività delle imprese della filiera. – 8.2.3 Le previsioni dei rispondenti per la chiusura 2020. – 8.2.4 La risposta delle imprese della filiera alla crisi. – 8.3 Considerazioni conclusive.

8.1 Introduzione

Come evidenziato nel capitolo 2, la prima ondata di crisi COVID-19 verificatasi nella primavera 2020 ha portato importanti conseguenze per il settore automotive globale, e naturalmente anche per la filiera italiana. Il 2019 è un anno che aveva già portato una leggera flessione della produzione dell'industria nazionale, chiusosi con -9,6% della produzione industriale del settore automotive, -13,9% di automobili rispetto all'anno precedente, e -7,9% la Fabbricazione di parti e accessori per autoveicoli e loro motori (dati ANFIA). In un quadro di rallentamento e criticità per la filiera come quello delineato al capitolo 3 attraverso i dati raccolti dall'Osservatorio, la crisi sanitaria ed economica legate al diffondersi del coronavirus rischiano di avere impatti drammatici sulle imprese.

Le difficoltà delle imprese sono state causate da molteplici fattori: hanno sofferto una grave crisi di liquidità dovuta alle settimane di chiusura, difficoltà nella produzione dovuta ai rallentamenti nell'approvvigionamento per chiusure nazionali ed internazionali, e maggiori costi dovuti all'adeguamento delle imprese alle nuove norme di sicurezza.

A fronte di questa situazione di estrema incertezza, e mentre la seconda ondata di diffusione del virus è in atto, è estremamente difficile prevedere quali scenari potranno realizzarsi nei prossimi mesi. Un primo passo che l'Osservatorio ha voluto fare è stato quello di contattare le imprese della filiera durante i mesi estivi (da metà giugno all'11 settembre 2020) per realizzare un approfondimento sull'impatto della crisi e sulle prime reazioni delle imprese della filiera. I risultati di questo approfondimento sono presentati nei prossimi paragrafi.

8.2 L'approfondimento su COVID-19 dell'Osservatorio

8.2.1 Il campione dell'approfondimento

L'approfondimento sulla crisi COVID-19 è stato sottoposto esclusivamente alle imprese rispondenti all'indagine dell'Osservatorio 2020, la cui rilevazione si è chiusa a giugno 2020. Delle 458 imprese invitate a partecipare all'approfondimento, 228 hanno sottoposto il questionario completo.

Il campione è composto di specialisti per il 37% (32,3% nella rilevazione complessiva), di specialisti dell'aftermarket per il 14% (12,7% nel campione totale), 29% di subfornitori e 9% di subfornitori specializzati nelle lavorazioni (rispettivamente, 31,2% e 8,3% della rilevazione complessiva), 5% di sistemisti e modulist (6,8% nella rilevazione complessiva) e 6% di studi di Engineering & Design (E&D, che nella rilevazione complessiva rappresentavano il 8,7%). Complessivamente, quindi, vi è una sufficiente rispondenza tra la composizione del campione della rilevazione complessiva e quello dell'approfondimento COVID-19, rispetto alle categorie di attività.

La composizione in termini di posizione lungo la catena di fornitura delle imprese rispondenti all'approfondimento ricalca in modo quasi identico la composizione della rilevazione complessiva, con il 37% di imprese *Tier I*, 37% di imprese *Tier II*, e il 15% in altre posizioni della catena, ai quali si aggiunge l'11% di rispondenti qualificabili in modo esclusivo come specialisti aftermarket e quindi non classificabili secondo la tradizionale categorizzazione dei fornitori su livelli della filiera.

Per quanto riguarda la composizione in termini di localizzazione regionale, anche per l'approfondimento la regione Piemonte si conferma la più rappresentata con il 47% dei rispondenti (43,9% nella rilevazione complessiva), seguita dalla Lombardia con il 25% (24,2% nella rilevazione complessiva), il Veneto con il 7% (stessa percentuale per la rilevazione), Emilia-Romagna con il 5% (6,3% nella rilevazione complessiva), e Campania con il 3% (stessa percentuale della rilevazione). Le altre regioni sono tutte rappresentate con percentuali tra l'1% e il 2% dei rispondenti.

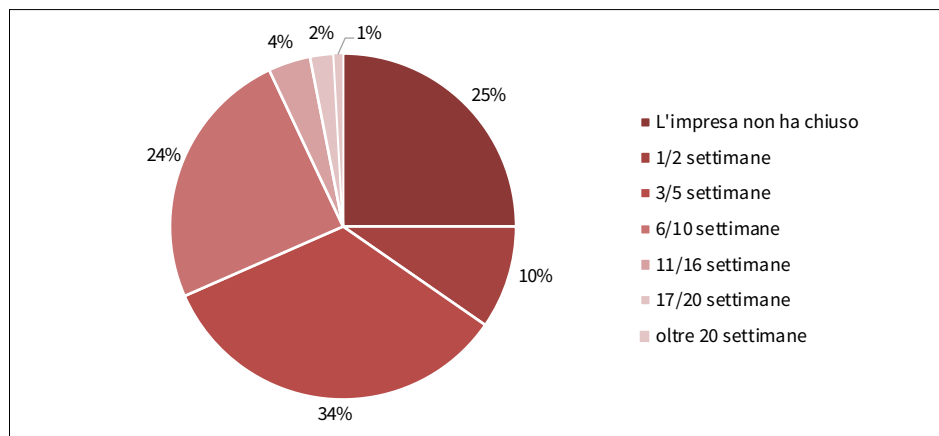
Infine, il campione è composto per il 19% da micro imprese (< 2 milioni di fatturato, 28% nella rilevazione complessiva), dal 28% di piccole imprese (tra i 2 e i 10 milioni di fatturato, 32% nella rilevazione totale), dal 36% di medie imprese (tra i 10 e i 50 milioni di fatturato, 27% nella rilevazione complessiva), e dal 17% di grandi imprese (oltre i 50 milioni di fatturato, 13% nella rilevazione totale). La composizione del campione dell'approfondimento è quindi leggermente sbilanciata a favore delle imprese di dimensioni medio-grandi, rispetto alla rilevazione dell'Osservatorio 2020 presentata ai capitoli precedenti.

8.2.2 L'impatto della crisi sull'operatività delle imprese della filiera

L'approfondimento ha cercato innanzitutto di disegnare il quadro rispetto agli impatti del lockdown e agli impatti della crisi complessiva sulle imprese della filiera.

La figura 1 rappresenta il periodo di chiusura che le imprese hanno affrontato durante la prima ondata della diffusione del virus, quantificato in numero di settimane. Solo il 25% dei rispondenti non ha mai chiuso le proprie attività; il 10% ha chiuso da una a due settimane; il 34% ha chiuso tra le tre e le cinque settimane; il 24% tra le sei e le dieci settimane, mentre il restante 7% a chiuso dai due mesi in su. Come già ricordato al capitolo 2, chi non ha mai chiuso durante il lockdown erano le imprese della filiera la cui attività era riconducibile ai servizi di pubblica utilità e dei servizi essenziali (quali la mobilità e i servizi di emergenza), e nello specifico del perimetro dell'Osservatorio, le attività relative alla manutenzione e riparazione dei mezzi (specialisti aftermarket). Per il 60% dei rispondenti, quindi, la prima ondata della crisi si è sostanziata in un periodo di chiusura di uno/due mesi, con importanti conseguenze sul fronte della liquidità.

Figura 8.1 Per quante settimane è stato necessario interrompere la produzione/le attività dell'impresa durante l'emergenza COVID-19?



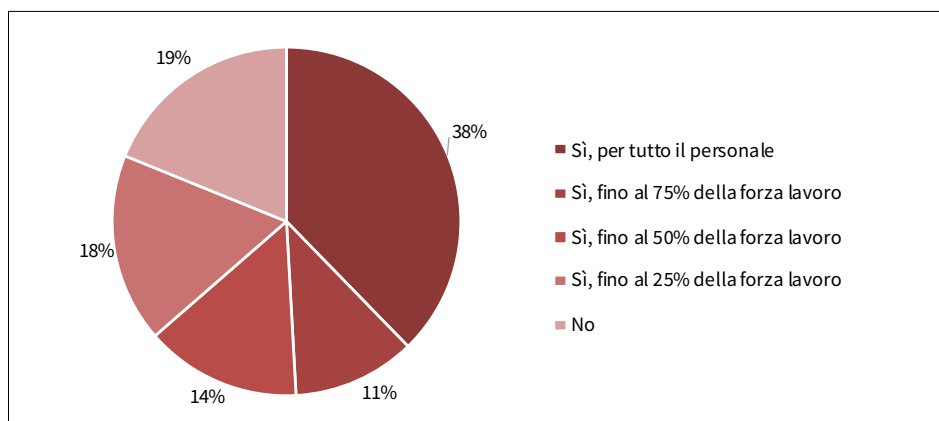
Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2020

L'84% dei rispondenti ha comunque mantenuto la chiusura dell'impresa prevista nel mese di agosto per almeno due settimane (il 32% per oltre due settimane); solo per il 16% dei rispondenti l'attività è stata mantenuta aperta (in pochi casi con turnazione del personale) per provare a recuperare parte delle perdite causate dalla chiusura.

La difficoltà affrontata dalle imprese è riflessa nel ricorso agli ammortizzatori e strumenti di sostegno disponibili per far fronte alle diverse necessità.

Il 38% delle imprese ha fatto ricorso alla cassa integrazione straordinaria per tutto il personale, al quale si aggiunge l'11% dei rispondenti che l'ha utilizzata per i due terzi degli addetti. Solo il 19% delle imprese non ha fatto ricorso alla cassa integrazione, mentre rispettivamente il 14% dei rispondenti l'ha richiesta per circa il metà del personale, e il 18% per un quarto dei propri addetti (fig. 8.2).

Figura 8.2 Dall'inizio dell'emergenza ad oggi, si è resa necessaria la richiesta di cassa integrazione straordinaria?



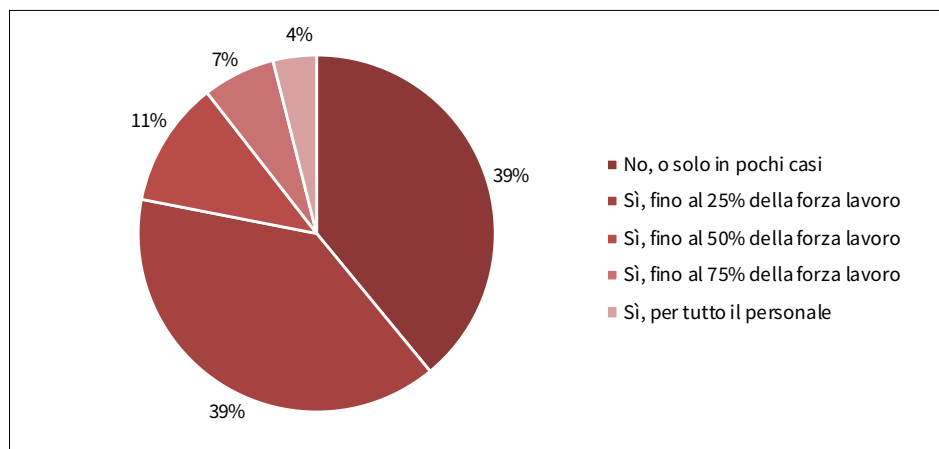
Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2020

Il 42% dei rispondenti ha fatto richiesta di moratorie alle Banche a fronte di esposizione nei confronti del sistema bancario, ottenendola senza problemi; il 54% del campione, invece, non ha fatto ricorso a questo strumento. Nel caso invece del finanziamento tramite il Decreto Liquidità (D.L. 'Liquidità', convertito il l. 5 giugno 2020 n. 40), un terzo dei rispondenti (29%) ha fatto domanda ottenendo il sostegno senza alcun problema, mentre il 56% del campione non vi ha fatto ricorso.

Un ulteriore impatto della crisi sanitaria è stato registrato nell'organizzazione del lavoro all'interno delle imprese, con il ricorso al telelavoro per tutelare la salute dei dipendenti lavoratori. Per il 39% dei rispondenti, la soluzione del telelavoro non è stata praticata se non in pochi casi, e per un altro 39% del campione il telelavoro è stato utilizzato fino al 25% della forza lavoro, che può verosimilmente corrispondere alle figure impiegate nel reparto amministrativo. La residuale quota del 22% di rispondenti ha fatto ricorso al telelavoro in modo più significativo: l'11% lo ha utilizzato

per circa la metà del personale, il 7% per tre quarti del personale, e il 4% per tutto il personale (per la quasi totalità, studi di Engineering & Design).

Figura 8.3 Dall'inizio dell'emergenza ad oggi, si è fatto ricorso a telelavoro?



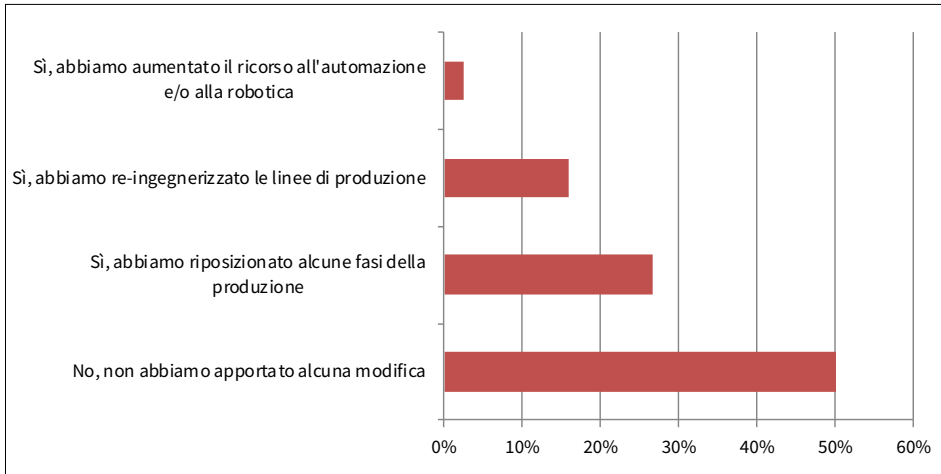
Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2020

Con la fine del lockdown, anche le imprese che vi avevano fatto ricorso ne hanno progressivamente ridotto l'utilizzo: il 43% dei rispondenti ha completamente abbandonato il telelavoro, e il 33% ha fatto rientrare regolarmente in azienda oltre la metà dei dipendenti.

Complessivamente, senza distinzione tra chi ha adottato il telelavoro e chi non l'ha fatto, il 54% dei rispondenti non intende adottare questa modalità organizzativa in futuro, dichiarando come sia preferibile la presenza in sede. Il 23% delle imprese rispondenti, invece, ha notato che per alcune figure aziendali comporta dei vantaggi, e quindi intende proseguire con l'adozione del telelavoro.

Rispetto alla necessità di riorganizzare i processi produttivi a causa dell'emergenza sanitaria, al fine di tutelare la salute dei lavoratori, la figura 8.4 riporta come il 50% delle imprese rispondenti (203 sulle 228, ovvero solo quelle con impianti produttivi) non abbia avuto la necessità di apportare alcuna modifica, mentre il restante 50% abbia dovuto intervenire con diversi gradi di complessità: il 27% dei rispondenti ha riposizionato alcune fasi della produzione; il 16% dei rispondenti ha dovuto re-ingegnerizzare le linee di produzione; il 2% delle imprese ha aumentato il ricorso all'automazione e/o alla robotica.

Figura 8.4 Con l'emergenza COVID-19 è stato necessario modificare i processi produttivi per aumentare la sicurezza sanitaria dei lavoratori?*



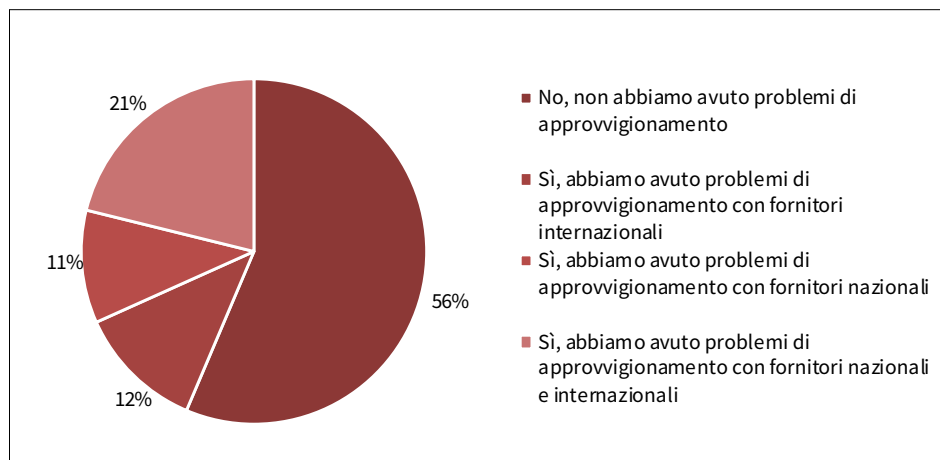
Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2020

* A questa domanda hanno risposto 203 imprese, in quanto 25 imprese dichiarano di non avere stabilimenti produttivi

Complessivamente, quindi, le imprese che hanno dovuto effettuare degli interventi di modifica sui processi produttivi hanno fatto ricorso per la maggior parte ad interventi di complessità contenuta, relativi al riposizionamento di alcune fasi; circa un'impresa su cinque, però, ha fatto ricorso ad interventi di una complessità significativa, quali la re-ingegnerizzazione delle linee o l'introduzione di automazione e robotica. Probabilmente, quindi, vista la significatività di tali interventi, per questo sottoinsieme di imprese non si esclude che la crisi abbia potuto rappresentare l'occasione per realizzare delle innovazioni di processo, puntando non solo a rispettare le indicazioni governative per la tutela della salute dei lavoratori, ma coniugandole con più ampi interessi di competitività dell'impresa stessa.

Infine, tra gli impatti che l'Osservatorio ha voluto indagare vi sono quelli sulle catene internazionali di fornitura, per approfondire eventuali cambiamenti e necessità di riorganizzazione dal punto di vista della filiera.

Figura 8.5 Il lockdown (a livello Italiano e internazionale) ha creato problemi di approvvigionamento alla vostra impresa?



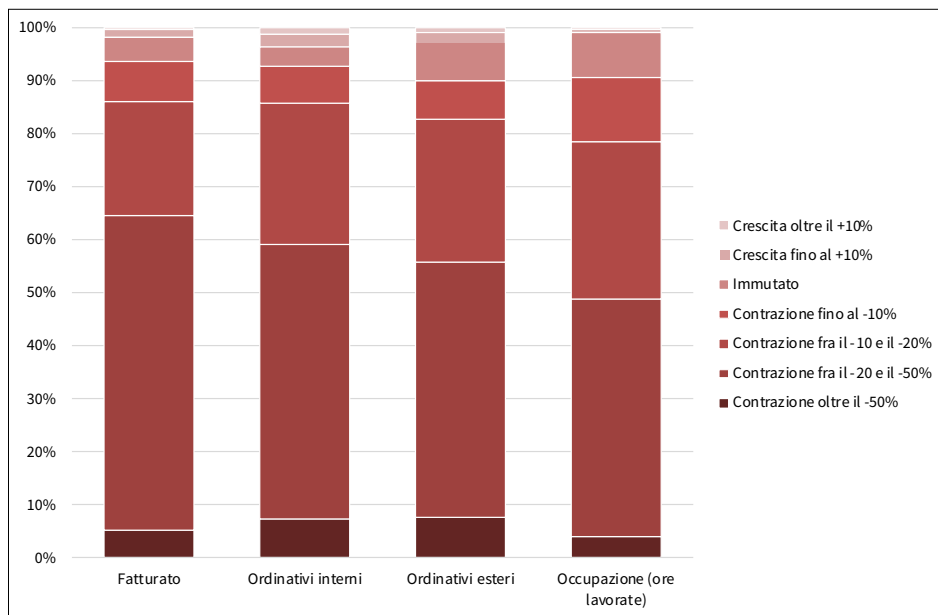
Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2020

Il 56% dei rispondenti dichiara di non avere avuto alcun problema in termini di approvvigionamento, mentre il restante 44% ha avuto problemi in egual misura con fornitori nazionali ed internazionali. Tuttavia, l'84% delle imprese rispondenti dichiara di non aver cambiato fornitore, mentre il 10% segnala di aver dovuto cambiare fornitore, ma senza cambiare Paese di fornitura. Complessivamente, quindi, nonostante l'impatto significativo della crisi sulle dinamiche di approvvigionamento, i dati suggeriscono che questo non abbia avuto conseguenze sull'organizzazione della filiera.

8.2.3 Le previsioni dei rispondenti per la chiusura 2020

È interessante offrire il quadro delle previsioni che i rispondenti hanno formulato per l'andamento dell'anno 2020 nel suo complesso, per descrivere la percezione dei fornitori automotive della gravità della prima ondata di crisi. Per almeno il 50% dei rispondenti la previsione è di una contrazione oltre il -20% su fatturato, ordinativi interni, ordinativi esteri, e occupazione (in termini di ore lavorate). Il fatturato, in particolare, registra la previsione più negativa tra tutte le voci, con il 64% dei rispondenti che prevede una contrazione dal -20% in su (fig. 8.6).

Figura 8.6 Quali sono le vostre previsioni per il 2020, con riferimento alla produzione automotive?



Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2020

La tabella 8.1 propone l’analisi delle previsioni di contrazione significativa (tra il -20% e il -50%) per le diverse categorie di attività, al fine di analizzare quali differenze sussistano nell’impatto della crisi per le diverse categorie di fornitori. Emerge, infatti, come i subfornitori specializzati nelle lavorazioni e gli specialisti siano le categorie per le quali la previsione di contrazione del fatturato è più diffusa: il 39% dei subfornitori delle lavorazioni e il 34% degli specialisti. Larga parte degli specialisti e dei subfornitori delle lavorazioni (29%) esprime una previsione di significativa contrazione anche per l’occupazione, in termini di ore lavorate. La categoria meno pessimista, rispetto a tutte e quattro le dimensioni, è quella delle attività di Engineering & Design, per i quali solo il 10% dei rispondenti prevede una significativa contrazione (che si riduce al 5% per la dimensione occupazionale). La dimensione del fatturato è quella per la quale la maggior parte (58%) dei rispondenti esprime una previsione pessimistica, seguita in termini di diffusione dalla previsione di contrazione per gli ordinativi interni.

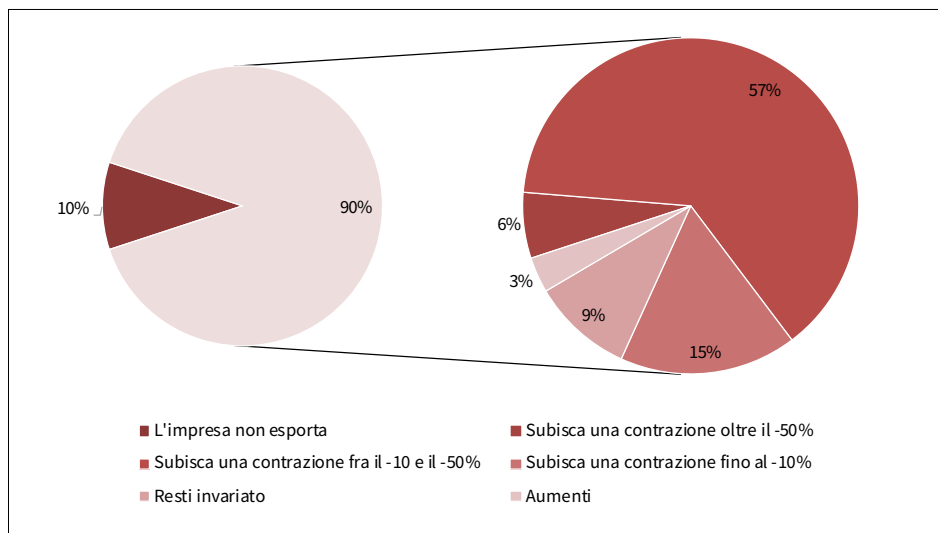
Tabella 8.1 Previsioni di contrazione tra il -20% e il -50% per categoria di attività

	% sul totale categoria di attività			
	Fatturato	Ordinativi interni	Ordinativi esteri	Occupazione (h. lavorate)
E&D	10%	10%	10%	5%
SIST/MOD	23%	19%	26%	13%
SPEC	34%	30%	28%	29%
SPEC (Aftermarket)	22%	19%	14%	16%
SUB	29%	24%	20%	20%
SUB (Lavorazioni)	39%	32%	26%	29%
% sul totale rispondenti	58%	50%	44%	43%

Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2020

Le previsioni sulle esportazioni, disponibili per il 90% dei rispondenti poiché il restante 10% di imprese non esporta, si confermano pessimistiche come per le altre dimensioni, con effetti previsti ancora più marcati. Il 57% delle imprese, infatti, prevede una contrazione delle esportazioni oltre il 50%, e un ulteriore 15% prevede una contrazione tra il 10% e il 50%. Tali previsioni possono essere interpretate alla luce di quanto esposto al capitolo 2, dove si è sottolineato come i diversi Paesi abbiano attuato con diverse modalità politiche di sostegno alle filiere nazionali, con inevitabili risvolti sull'export della filiera Italiana.

Figura 8.7 Quali sono le vostre previsioni, rispetto al 2019, per il fatturato automotive estero (export) dell'impresa?



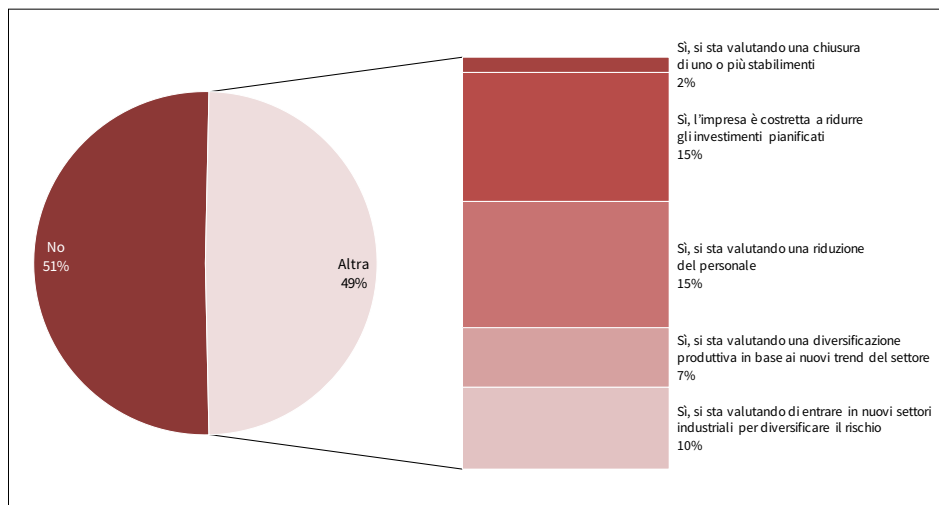
Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2020

8.2.4 La risposta delle imprese della filiera alla crisi

Nonostante il periodo di rilevazione per questo approfondimento sia stato a ridosso dell'emergenza, l'Osservatorio ha comunque scelto di indagare la risposta (o la pianificazione della risposta) delle imprese alla crisi, rispetto ad eventuali revisioni della strategia e/o della struttura aziendale. Il primo dato che colpisce (fig. 8.8) è che il 51% delle imprese non ha pianificato alcuna modifica né sul fronte della struttura aziendale, né sul fronte della strategia, nonostante le previsioni molto negative presentate alla precedente sezione.

Del restante 49% dei rispondenti che invece ipotizza delle modifiche, il 32% ha pianificato degli interventi di contrazione: il 15% si vede costretto a ridurre gli investimenti previsti, un altro 15% prevede una riduzione del personale, e il 2% la chiusura di uno o più stabilimenti. Il restante 17% dei rispondenti, tuttavia, pianifica delle modifiche alla strategia aziendale cercando di reagire alla crisi attraverso processi di innovazione e riposizionamento: per il 7% dei rispondenti ciò si traduce nella diversificazione produttiva per seguire e/o anticipare i trend del settore, e per il 10% si tratta di tentare ad entrare in nuovi settori industriali per la diversificazione del rischio.

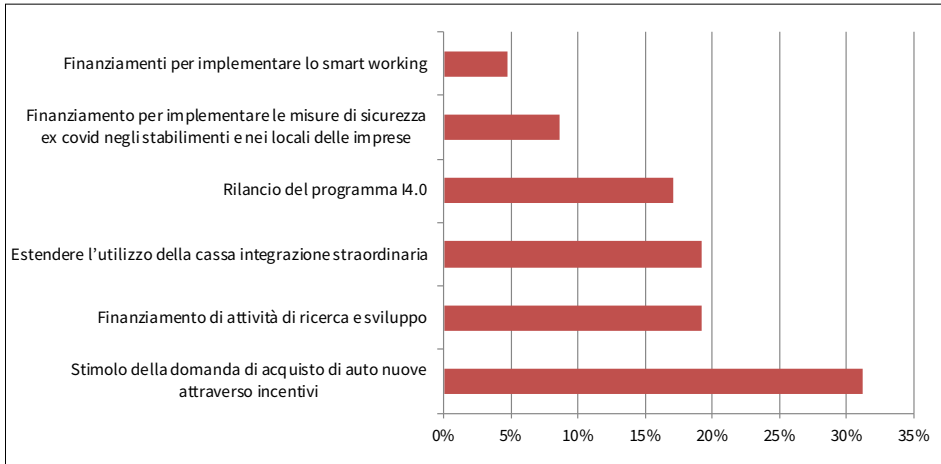
Figura 8.8 L'impresa sta pianificando una revisione della strategia e/o della struttura aziendale a seguito dell'emergenza COVID-19?



Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2020

Nello studiare la risposta delle imprese all'emergenza legata al diffondersi del COVID-19 l'Osservatorio ha voluto approfondire quali misure governative fossero ritenute prioritarie da parte dei fornitori automotive. La figura 8.9 riporta i risultati sulle misure prioritarie indicate, ove i rispondenti potevano segnalarle fino ad un massimo di tre. La misura che ha ottenuto il maggior numero di preferenze è quella relativa allo stimolo della domanda di acquisto di nuove auto attraverso incentivi specifici, che ha raccolto oltre una preferenza su tre. Complessivamente, le misure orientate al sostegno dell'innovazione e del cambiamento risultano molto importanti per i rispondenti (36%): circa il 20% delle preferenze sono indicate per il finanziamento alle attività di ricerca e sviluppo, e circa il 17% per il rilancio del piano Industria 4.0 (ora Transizione 4.0). Il restante 23% delle preferenze, invece, è stato raccolto dalle misure governative a sostegno delle imprese per far fronte all'emergenza contingente: 19% per il prolungamento della cassa integrazione straordinaria, il 9% per il finanziamento all'implementazione di misure di sicurezza nelle aziende, il 5% per l'implementazione del telelavoro.

Figura 8.9 Tra le misure che il Governo italiano ha intrapreso e/o potrebbe intraprendere a seguito dell'emergenza COVID-19, quali ritenete siano le tre misure prioritarie di sostegno alla filiera automotive?



Fonte: Indagine Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2020

Tuttavia, l'analisi delle risposte lungo tre diverse dimensioni (categoria di attività, intensità delle esportazioni, e diversificazione) evidenzia alcune specificità emerse dai risultati.

Lo stimolo della domanda, infatti, risulta prioritaria per un terzo dei sistemisti/modulisti e specialisti, per i quali è evidente il collegamento stretto tra la domanda di autoveicoli e la propria attività. Anche il 35% dei subfornitori indica come prioritario lo stimolo della domanda per i quali tale collegamento, tuttavia, sembra più difficile da individuare.

Il 36% delle attività di Engineering & Design indicano come prioritarie le misure a sostegno della ricerca e sviluppo, mentre le altre categorie si assestano intorno al 20% delle preferenze. Circa il 20% di sistemisti/modulisti e subfornitori indirizzano le proprie preferenze verso la misura di rilancio del programma Industria 4.0. In modo distintivo rispetto alle altre categorie, per gli specialisti (21%) appare come prioritaria l'estensione della misura della cassa integrazione straordinaria.

Un dato interessante emerge dall'approfondimento sulla dimensione delle esportazioni: se la misura di stimolo alla domanda sembra attrarre in modo indistinto le preferenze dei rispondenti in modo del tutto indipendente dall'intensità dell'export (dai non esportatori agli esportatori esclusivi circa il 30%), la misura di sostegno alle attività di ricerca e sviluppo risulta particolarmente importante per i grandi esportatori (21%) e gli esportatori esclusivi (15%). Per il 25% delle imprese il cui fatturato dipende in modo esclusivo dai clienti esteri, risulta prioritaria la misura

di rilancio del programma Industria 4.0.

Dal punto di vista della diversificazione, non emergono particolari differenze rispetto alla preferenza accordata alla misura di sostegno della domanda, che raccoglie percentuali dal 25% al 31% delle preferenze sia da chi è molto diversificato, sia dai rispondenti il cui fatturato dipende interamente dal settore auto. Le imprese poco diversificate esprimono in percentuali maggiori una preferenza per la misura di sostegno alla ricerca e sviluppo, così come per quella di prolungamento della cassa integrazione straordinaria. Il 25% delle preferenze delle imprese più diversificate, invece, va alla misura per il rilancio del programma Industria 4.0.

8.3 Considerazioni conclusive

L'emergenza COVID-19 ha coinvolto la filiera in modo diretto, a causa del lockdown e dei conseguenti fermi produttivi, e in modo indiretto, attraverso una riduzione generalizzata della domanda di automobili. Per quanto riguarda quest'ultima, la controtendenza che ha caratterizzato le auto a propulsione alternativa all'endotermico non sembra aver beneficiato la filiera italiana per la quale, ad oggi, esse rappresentano un mercato di sbocco secondario se non marginale. Ne è risultato un aggravamento complessivo e generalizzato della condizione economico-finanziario delle imprese della componentistica e della situazione occupazionale italiana.

Cosa aspettarsi per i prossimi mesi? La domanda di mobilità soddisfatta attraverso l'acquisto di un mezzo privato sembra aver ripreso interesse per i consumatori finali perché garantisce maggiore sicurezza in un momento in cui il distanziamento fisico è divenuto critico ai fini del contenimento della pandemia. Questa tendenza, sebbene probabilmente temporanea, potrebbe rallentare il trend la riduzione generalizzata in EU della domanda di autovetture. Allo stesso tempo, la pandemia ha messo in evidenza una oggettiva difficoltà del trasporto pubblico locale nel soddisfare l'esigenza di mobilità in sicurezza per evidenti limiti di capacità produttiva nell'erogazione dei servizi. Ciò potrebbe (e dovrebbe) contribuire al rilancio della produzione di autobus in Italia. I fornitori italiani riusciranno rapidamente a riposizionarsi nelle filiere produttive che ruotano intorno al drive-train elettrico, che registra i maggiori tassi di crescita nel campo della mobilità privata? La produzione di autobus in Italia riprenderà con slancio dopo il quasi azzeramento?

In questo quadro, dalle risposte al questionario da parte delle imprese sembra emergere una certa inerzia. Le imprese della filiera italiana che hanno partecipato all'indagine sembrano essere più focalizzate a contenere l'emergenza che orientate ad identificare le opportunità che essa può generare. Colpisce, ad esempio, che solo un quinto dei fornitori ritiene che il Governo debba agire per rilanciare la ricerca e sviluppo. Mentre incentivi

alla domanda ed estensione della cassa integrazione insieme rappresentano le misure maggiormente auspiccate dalla maggioranza dei fornitori.

L'emergenza COVID-19, invece, non sta facendo altro che accelerare l'esigenza di un cambio di paradigma in cui la costruzione di nuove eccellenze nei campi dei powertrain alternativi all'endotermico e nei servizi ad alto valore aggiunto per la mobilità non può che passare attraverso aggregazioni e reti per l'innovazione. Per riuscire in questo cambio di passo, come mostrano le esperienze internazionali, è necessario sviluppare una rinnovata capacità di realizzare sinergie tra investimenti pubblici e privati che abbiano capacità finanziarie, tecnologiche e manageriali adeguate a contesti competitivi internazionali.

Purtroppo, l'Italia in questa fase storica sembra essere afflitta da una doppia zavorra. Da un lato, è ormai conclamata la difficoltà nel programmare investimenti pubblici per sostenere l'attrattività di investimenti privati in Italia attraverso una spinta decisa al cambiamento della base tecnologica dell'industria e delle conseguenti ricadute sulla composizione della filiera. Assecondare la richiesta di ulteriori incentivi alla domanda a scapito di investimenti in ricerca e innovazione è solo l'ennesima prova di questa miope attitudine. Dall'altro lato, è evidente la difficoltà di interlocutori privati qualificati nel rilanciare i poli italiani di eccellenza e/o nel crearne di nuovi per un deficit di investimenti in ricerca e sviluppo, struttura manageriale inadeguata e poco formata per le sfide della nuova mobilità, risorse finanziarie compresse dalla difficoltà ad accedere ai mercati internazionali dei capitali e incapacità a compensare i suddetti limiti attraverso il 'fare rete'. L'emergenza COVID-19 sta accelerando un cambiamento inesorabile che potrà trasformarsi in reale cambiamento sostenibile per la filiera italiana solo se essa riuscirà a cambiare verso rispetto a queste due fonti di inerzia partendo dalle poche ma significative esperienze di successo.