



Deloitte Automotive Suppliers Survey 2022



Contents

Introduzione	4
Executive Summary	7
Ringraziamenti	9
1. Il futuro rilancio della filiera italiana: qual è il sentiment delle imprese?	11
2. Nuove sfide in uno scenario in costante evoluzione	16
3. Il focus sulle imprese: priorità gestionali e strategie di investimento	20
4. Maturity assessment: le imprese sono pronte al cambiamento?	24
Contatti	34
Appendice	36
Note	43

Introduzione

Il **settore Automotive** sta attraversando una fase caratterizzata dall'**effetto congiunto** di eventi socioeconomici imprevisti e dirompenti, cambiamenti strutturali del mercato e – non da ultimo – trasformazioni radicali e irreversibili sotto il profilo tecnologico. Alla crisi pandemica è seguita infatti una lunga serie di **variabili** che stanno condizionando profondamente l'andamento e le prospettive future dell'industria automobilistica. Di conseguenza, **tutte le imprese della filiera** sono chiamate a **ripensare le proprie strategie e modelli di business**¹, per mantenere competitività in un contesto altamente mutevole. Mai come oggi, ad esempio, risulta cruciale ragionare in **un'ottica olistica e di sistema** per approcciare al meglio la complessità e l'unicità della congiuntura attuale.

Più nel dettaglio, lo scenario di mercato è stato complicato dal fatto che – a livello globale – **i volumi di produzione industriale** non hanno potuto mantenere il passo con i tassi vertiginosi del recupero della **domanda di mercato post-pandemia**, per ragioni strutturali connesse alle tempistiche di riattivazione delle supply-chain internazionali². Il risultato di questo **disallineamento fra domanda e offerta** si è tradotto in persistenti **"bottleneck"** nei canali di approvvigionamento³, i quali sono stati ulteriormente accentuati dalla **crisi geopolitica in Ucraina**. Gli effetti distorsivi si sono manifestati in particolare nell'approvvigionamento di **input e materiali essenziali importati da Russia e/o Ucraina** (es. nichel, palladio, neon, cablaggi elettrici), nonché nell'**aumento dei costi energetici** e nel **rallentamento degli scambi internazionali** (es. limitazioni all'export/import di vetture e componenti).

Al tempo stesso, non bisogna dimenticare che l'ammontare di risorse messe in campo dai Governi nazionali e sovranazionali – attraverso programmi di sostegno e rinnovamento come "Next Generation EU" (NGEU) o il "Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza" (PNRR) italiano – rappresentano un'occasione unica per **convertire le sfide correnti in opportunità di trasformazione e innovazione** del settore⁴.

Alla luce di un contesto così mutevole e sfidante, qual è dunque la **percezione delle imprese italiane** e il **sentiment** che esse esprimono in merito alle

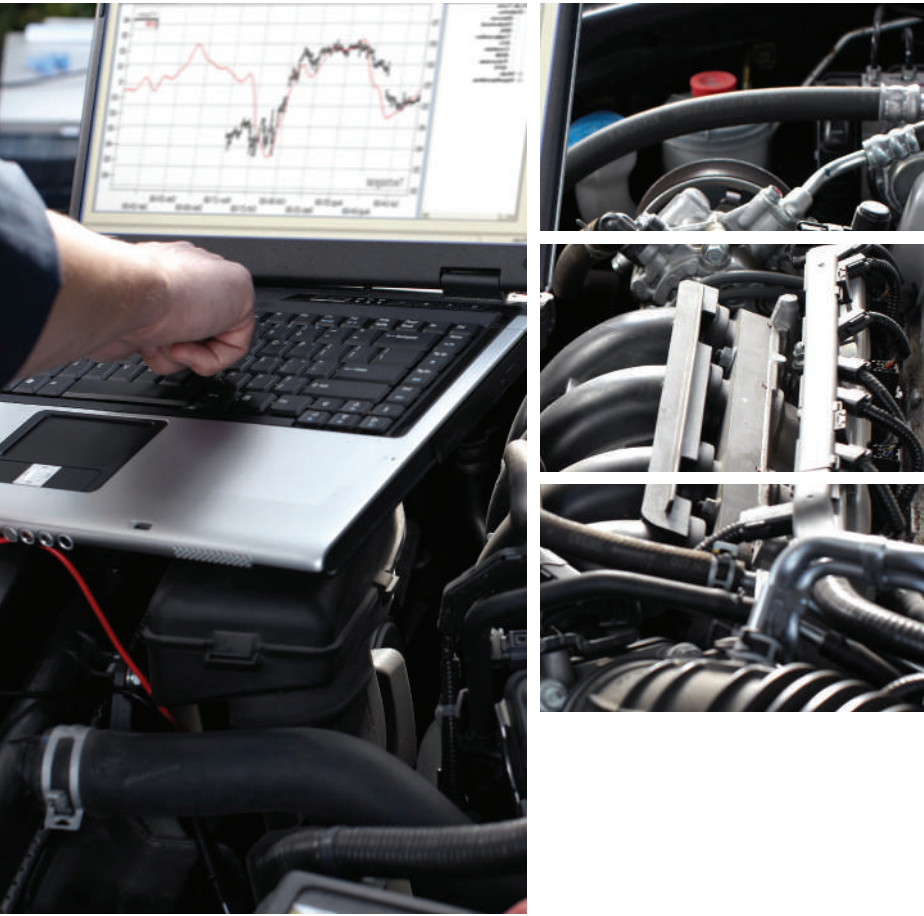
prospettive future della filiera automotive? Quali saranno le principali **problematiche** da affrontare, gestire e superare? E su quali priorità e fattori competitivi dovranno essere incentrate le **strategie** volte ad accelerare la fase di rilancio?

Per rispondere a queste e altre domande, Deloitte ha realizzato un'**esclusiva ricerca** finalizzata ad esaminare e approfondire il percepito delle imprese leader nel campo della componentistica per auto. L'indagine è stata condotta nel Q2 2022 attraverso metodologia **CAWI** (*Computer Assisted Web Interviewing*) e arricchita

da **interviste dirette alla Direzione** di una selezione di aziende. Il perimetro e il target della ricerca sono stati individuati nelle **principali realtà operanti in Italia**, consentendo di raccogliere complessivamente **più di 100 risposte univoche** da parte di CEO e soggetti con ruoli apicali aziendali.

Il questionario – sviluppato in collaborazione con **Fondazione Politecnico di Milano** – è stato progettato e strutturato secondo due principali linee di ricerca, articolate a loro volta su molteplici sotto-sezioni tematiche:

- La prima parte è stata focalizzata sulla **prospettiva generale sulla filiera automotive**, allo scopo di sondare il percepito delle imprese sull'andamento del settore, sui fattori competitivi di rilancio, sul ruolo delle istituzioni e sulle loro priorità di intervento, nonché sulle principali criticità derivanti dai macro-trend globali, dall'evoluzione tecnologica e dai cambiamenti previsti nello scenario politico-istituzionale.
- A partire da questo contesto introduttivo, la seconda parte è stata dedicata ad approfondire la **prospettiva specifica di ciascuna realtà aziendale**. Alle imprese intervistate è stato chiesto, ad esempio, di valutare – su una scala Likert da 1 a 5 – il proprio grado di preparazione rispetto a variabili strategiche, tecnologiche e organizzative, oltre ad esprimere un giudizio sul livello di maturità percepita in termini di sostenibilità ambientale, gestione dei rischi, adozione di analytics e soluzioni avanzate a supporto dei processi aziendali. È stato inoltre chiesto loro di esprimere un giudizio dettagliato sulle priorità di investimento e sulle principali problematiche (attuali e future) di natura strategica, operativa e gestionale.



Le numerose risposte raccolte restituiscono un quadro molto articolato e caratterizzato, al tempo stesso, da **dinamiche eterogenee** ma anche da chiari **segnali e macro-trend condivisi** fra le diverse imprese. I C-level intervistati rivelano un notevole orgoglio riguardo alla capacità della propria azienda di affrontare e – in molti casi – superare pienamente la recente crisi pandemica, facendo leva in primis sull'**abilità di adattarsi rapidamente al nuovo contesto** e attuare contromisure adeguate.

Ciò non allude, naturalmente, ad uno stato di quiete dopo la recente “tempesta perfetta”. Il continuo susseguirsi di **ulteriori shock nello scenario internazionale** (es. interruzioni logistiche, carenza di materie prime e input essenziali, rincari energetici, pressioni inflazionistiche, perdita del potere d’acquisto da parte dei consumatori, crisi geopolitiche, ecc.) ha chiaramente amplificato i potenziali **fattori di criticità**, delineando un quadro destinato a diventare sempre più complesso e interdependente sia sui mercati **globali** sia a livello **cross-settoriale** (es. Energy, Public, Finance, Tech...).

Le sfide sono dunque molteplici e altamente interconnesse, ponendosi come contraltare rispetto ad

un’occasione senza precedenti per il rilancio e la trasformazione dell’industria automotive sia in Italia (PNRR) che in Europa (NGEU). Come tale, l'**evoluzione multidimensionale del settore Auto** (es. socioeconomica, tecnologica, energetica, istituzionale/regolamentare) richiede un approccio strategico basato

su una **logica di collaborazione fra i diversi attori della filiera industriale** e su una **prospettiva di crescita di lungo periodo**, in linea con **fenomeni disruptive** e **macro-trend** tali da influenzare le traiettorie di sviluppo dei prossimi decenni⁵. Ecco allora cosa ne pensano le aziende intervistate.



Executive Summary

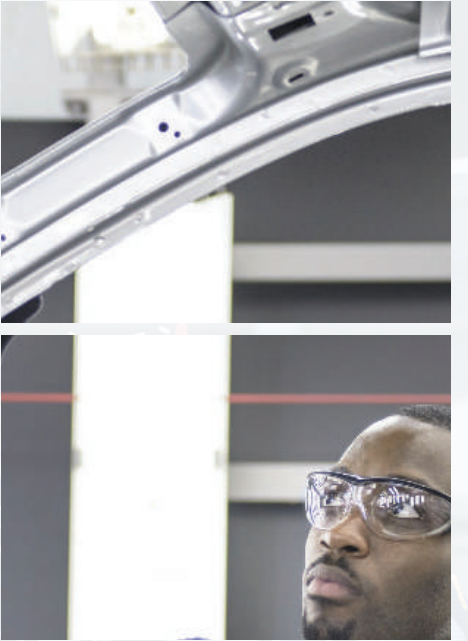
La complessità e la molteplicità dei cambiamenti in atto sembrerebbero alludere ad uno scenario alquanto pessimista, caratterizzato da un elevato grado di incertezza. Tuttavia, dalla ricerca emerge anzitutto un dato per certi versi sorprendente: ovvero, un livello generalmente medio-alto di **fiducia e ottimismo nel rilancio futuro della filiera italiana**. Contrariamente agli stereotipi che talvolta penalizzano la forza imprenditoriale del nostro Paese, la maggior parte delle imprese intervistate si sente pronta ad affrontare con coraggio e determinazione le sfide attuali e future.

Questa prospettiva appare peraltro fondata su solide basi organizzative, in particolare per quanto riguarda il **grado di preparazione** riconosciuto, su diversi livelli, alla propria realtà aziendale. La cluster analysis realizzata rivela infatti come il livello di fiducia risulti **fortemente correlato a quello di maturità strategica e gestionale** ricavato dalla sezione del “maturity assessment”. (Appendice - Figura 19)

Si tratta di un aspetto importante che accomuna le imprese a **prescindere dalla loro dimensione aziendale o dallo specifico ambito di riferimento** (es. specialisti, subfornitori, sistemisti, ecc.), variabili per le quali non si rileva una correlazione altrettanto significativa. (Appendice - Figura 20)

In altre parole, prima ancora del peso dimensionale e del ruolo svolto nella value-chain, la fiducia nel rilancio della filiera appare guidata anzitutto dalla **capacità strategica e manageriale** di adattarsi flessibilmente al cambiamento e gestire i potenziali fattori di criticità.

Le imprese dimostrano inoltre di aver ben chiara la necessità di **investire e presidiare gli ambiti maggiormente strategici per la competitività futura**, secondo un piano di sviluppo proiettato al medio-lungo periodo e focalizzato su



specifici tratti comuni: la **valorizzazione del capitale umano**, la **capacità di innovazione**, la **pianificazione strategica** e l'**innovazione tecnologica**. (Appendice - Figura 21)

I risultati della ricerca consentono di distinguere, più nello specifico, **tre principali strategie di crescita**:

- **Strategie core**, incentrate su un nucleo di competenze distintive come la capacità di sviluppare nuovi prodotti, valorizzare le competenze e i talenti, attuare una visione strategica pluriennale e potenziare lo sviluppo commerciale (es. export).
- **Strategie basate sui nuovi trend** (es. digitalizzazione, transizione energetica, sostenibilità), che contraddistinguono i piani di lungo periodo delle imprese di maggiori dimensioni, mentre per quelle medio-piccole questi aspetti risultano più pressanti nell'immediato (ad esempio, a fronte della disponibilità di incentivi e misure di sostegno da parte delle istituzioni).
- **Strategie congiunturali**, che le imprese tendono ad adottare soprattutto in base alle opportunità o alle necessità dettate dall'andamento corrente del mercato (es. partnership e collaborazioni con altri player, operazioni di M&A).

Da questo punto di vista, le **dimensioni aziendali** risultano maggiormente discriminanti rispetto alle priorità strategiche su cui le imprese dichiarano di focalizzarsi, a seconda dello specifico orizzonte temporale. Ad esempio, i macro-trend come la **riconversione sostenibile**, la **trasformazione digitale delle operations** e l'**innovazione tecnologica dei macchinari** rappresentano, ad oggi, tre priorità condivise da tutte le imprese; tuttavia, in prospettiva futura, la loro rilevanza varia significativamente a seconda della grandezza aziendale. In particolare, essa si mantiene elevata esclusivamente per le **imprese di maggiori dimensioni** (Appendice - Figura 22), che dimostrano di voler continuare ad investire e porre questi elementi al centro delle proprie strategie di crescita pluriennali. Per le **imprese di minori dimensioni** (Appendice - Figura 24), al contrario, queste aree di investimento sono legate prevalentemente a trasformazioni di breve periodo, mentre risultano meno prioritarie per il futuro rispetto al potenziamento del **capitale umano** o all'**innovazione di prodotto**. Questi due elementi, come detto, si contraddistinguono come i principali driver – condivisi fra le imprese di ogni dimensione – che guidano (e guideranno) le scelte di investimento anche negli anni a venire.

In generale, considerate le enormi opportunità offerte dai piani di rilancio **NextGeneration EU** e **PNRR**, la prospettiva fiduciosa delle imprese appare giustificata e supportata dalle **potenzialità di investimento e sviluppo** sottostanti. Occorrerà tuttavia “pensare in grande” e mantenere una **prospettiva di lungo periodo**, traducendo le strategie di business in azioni mirate, coerenti e all'altezza delle sfide correnti e future.



A tal proposito, secondo le aziende intervistate, le **istituzioni** stesse sono chiamate a fare di più, a fronte di un ruolo che viene riconosciuto come essenziale e determinante per accelerare la crescita e lo sviluppo tecnologico del settore. L'ottimismo per il rilancio della filiera appare infatti controbilanciato da un certo grado di **scetticismo** nei confronti dell'effettivo **supporto economico-finanziario** che le istituzioni nazionali e sovra-nazionali saranno in grado di offrire per supportare la ripresa industriale.

Sarà necessaria, in altre parole, **una più stretta collaborazione fra attori pubblici e privati** per costruire insieme, fin da oggi, le fondamenta di una traiettoria di crescita diffusa, omogenea e duratura nel tempo. Il rilancio della filiera non potrà quindi prescindere da una **visione strategica estesa ai prossimi decenni**, che tenga in adeguata considerazione la **molteplicità di fattori** (economici, energetici, tecnologici, istituzionali, ambientali, sociali) in grado di influenzare gli scenari futuri.

Da questo punto di vista, risulterà determinante la capacità delle imprese italiane di sfruttare **sinergie, condividere risorse e competenze** ed agire secondo una **logica di “ecosistema”**, orientata a valorizzare e mettere a fattor comune i rispettivi punti di eccellenza. In parallelo, si renderà verosimilmente necessario un processo di **consolidamento e crescita dimensionale della filiera italiana**, allo scopo di potenziare ulteriormente la capacità di investimento, innovazione e redditività (es. tramite economie di scala) sui mercati internazionali. Non a caso, questo aspetto risulta oggi particolarmente pressante per le **imprese di minori dimensioni**⁶, che ne avvertono l'importanza in modo nettamente più marcato rispetto alle grandi aziende.

In un settore influenzato sempre più da fenomeni e variabili globali, nessuna impresa può infatti prescindere da un modello basato su **nuove logiche di collaborazione, partnership strategiche e creazione di valore** per un insieme di stakeholder molto più ampio e articolato rispetto al passato⁷. Tutto ciò evidenzia l'importanza di **ripensare le dinamiche competitive** per contribuire ad una fase di crescita, sviluppo e innovazione maggiormente diffusa lungo l'intera value-chain. Un approccio strategico più collaborativo consentirà anche di innescare – all'interno del tessuto imprenditoriale italiano – una serie di circoli virtuosi in grado di rafforzarsi nel tempo, elevando ulteriormente il **grado di resilienza** e il **livello tecnologico** della filiera nel suo complesso.

Le sfide sono dunque molteplici e complesse, ma certamente non mancano le **potenzialità**. In una prospettiva futura caratterizzata anche da fenomeni di “re-shoring” e “de-globalization”⁸, sarà sempre più importante ripensare le strutture e i modelli di business passati, facendo leva sugli **elementi distintivi** e sui **fattori di eccellenza** della filiera italiana. Oltre a presidiare il proprio grado di maturità e preparazione ai cambiamenti del settore, le imprese dovranno dimostrarsi capaci di “fare squadra” moltiplicando il valore potenziale tramite nuove partnership e strategie ad ampio raggio.

Occorrerà, in breve, non limitarsi al singolo perimetro aziendale o alla risoluzione delle problematiche correnti, ma adottare una **“visione di filiera”** che consenta al **Made in Italy automotive** non soltanto di rilanciarsi, ma anche di acquisire e mantenere un nuovo ruolo da protagonista sul piano internazionale.

Ringraziamenti

Per il prezioso supporto e i contributi forniti alla ricerca, Deloitte desidera ringraziare in particolare:

- **Università Politecnico di Milano – Giovanni Miragliotta** (Associate Professor e Responsabile Scientifico Osservatorio Connected Car & Mobility), **Federica Ciccullo** (Assistant Professor e Ricercatrice Senior in Supply Chain Management), **Antonio Masi** (PhD Candidate)
- **ANFIA – Andrea Debernardis** (Coordinamento Gruppo Componenti) e **Miriam Sala** (Responsabile Area Studi e Statistiche)

Il futuro rilancio della filiera italiana: qual è il sentiment delle imprese?

Per delineare un adeguato contesto preliminare, la ricerca ha preso le mosse dall'esplorazione del **grado di fiducia** riposto nella **capacità della filiera italiana** di recuperare il terreno perduto e predisporre le basi per il rilancio futuro. Restrignendo la prospettiva all'orizzonte temporale del **prossimo triennio**, è stato chiesto alle imprese intervistate di fornire

un giudizio – su scala da 1 a 5 – in merito alle capacità di ripresa dell'industria italiana di componentistica e ai principali fattori competitivi che potranno accelerare questa fase.

In modo per certi versi sorprendente – considerata la molteplicità di problematiche che imperversano nel contesto attuale – le

imprese rivelano anzitutto un **significativo ottimismo nella capacità di resilienza del tessuto imprenditoriale** nazionale. Quasi la metà (**43%**) si dichiarano **del tutto** (6%) o **molto** (37%) **fiduciose**, rispetto a una netta minoranza (16%) che esprime invece un outlook negativo. (Figura 1)

Le prospettive di ripresa della filiera italiana
(grado di fiducia su scala 1-5)

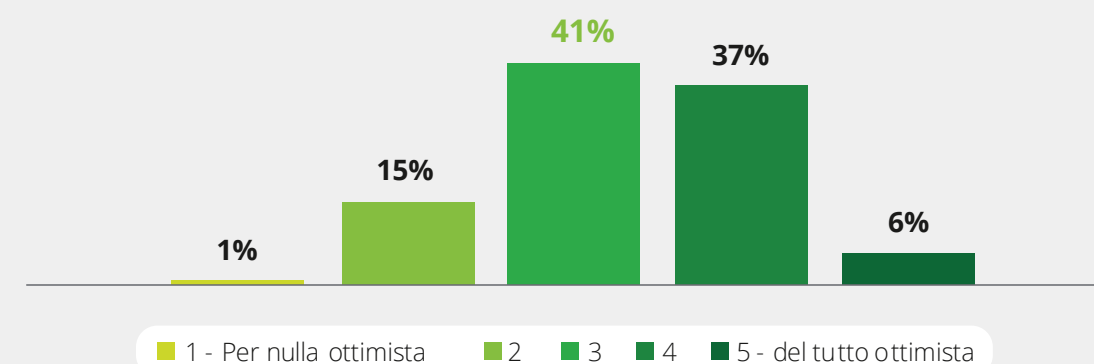


Figura 1

Ma quali elementi giustificano una prospettiva così favorevole? Le motivazioni principali appaiono di natura tecnologica. Per le imprese, il rilancio della filiera passerà in primis dalla **capacità di sfruttare le nuove tecnologie di automazione e ottimizzazione dei processi** (voto medio: 3,7 su 5), con una particolare attenzione all'**efficienza** e alla **riduzione dei costi**. Tecnologie che tuttavia non potranno sostituire in toto gli asset attuali, ma richiederanno un necessario processo di affiancamento. Un contributo importante deriverà infatti dalla **capacità di integrare le nuove tecnologie con quelle esistenti** (3,6), una condizione che rimanda non

solo ad aspetti tecnici e ingegneristici, ma anche al possesso di adeguate competenze per attuare e rendere operativa tale integrazione. (Figura 2)

Il rilancio futuro non potrà dunque prescindere dall'innovazione tecnologica, ma nella top 3 dei fattori più importanti rientrano anche caratteristiche peculiari del **Made in Italy**: un valore analogo (3,5) è assegnato alle competenze legate a **imprenditorialità** e **internazionalizzazione**, due elementi fondamentali per la costruzione e l'esportazione del "brand italiano" in tutto il mondo.

Occorre tuttavia sottolineare come – nonostante l'avvio dei programmi NGEU e PNRR – si registri un netto **scetticismo** riguardo all'idea che lo sviluppo della filiera possa essere accelerato dal **supporto economico-finanziario** da parte di **istituzioni nazionali e sovranazionali** (2,6). Nel settore Automotive, le istituzioni appaiono pertanto chiamate a fare di più, evidenziando l'importanza di una **"Politica Nazionale dell'Auto"**⁹ in grado di conciliare gli interessi – spesso divergenti – della molteplicità di stakeholder coinvolti.

I fattori di rilancio
(grado di fiducia su scala 1-5)

- Capacità di sfruttare automazione e nuove tecnologie di processo per ridurre costi
- Capacità di integrare nuove tecnologie con quelle esistenti
- Capacità imprenditoriale e di internazionalizzazione
- Capacità di innovare i processi per ridurre il loro impatto ambientale
- Competitività rispetto alla concorrenza estera
- Capacità di collaborazione e cooperazione tra i fornitori e le case automobilistiche
- Capacità di collaborazione e cooperazione tra i fornitori stessi
- Supporto economico-finanziario da parte delle istituzioni sovra-nazionali (es. NGEU)
- Supporto economico-finanziario da parte delle istituzioni nazionali (es. PNRR)

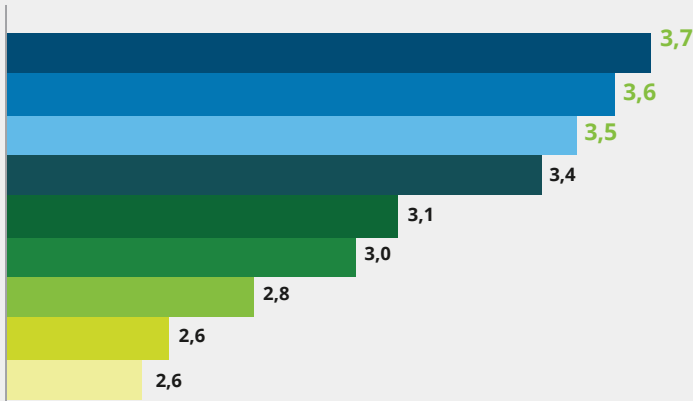


Figura 2



Questo passaggio appare confermato dalla domanda successiva, inerente all'**importanza delle istituzioni** a diversi livelli (sovranazionale, nazionale, regionale e locale) per compensare i costi

indotti dalle crisi recenti. Nonostante lo scetticismo sulle possibilità di beneficiare di un supporto economico-finanziario adeguato al rilancio, per le imprese resta fondamentale **il ruolo delle istituzioni**

nazionali e sovra-nazionali, che viene considerato "estremamente" o "molto" importante rispettivamente per il 60% e 53%¹⁰. (Figura 3)

Il ruolo delle istituzioni
(grado di importanza "estremamente" + "molto" importante)

- Istituzioni nazionali (es., Ministero dello Sviluppo Economico)
- Istituzioni sovra-nazionali (es., Commissione Europea – Progetti di Interesse Comune)
- Associazioni di categoria (es., Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica – ANFIA)
- Istituzioni locali e regionali (es., Camere di Commercio, Enti di sviluppo regionali, ecc.)

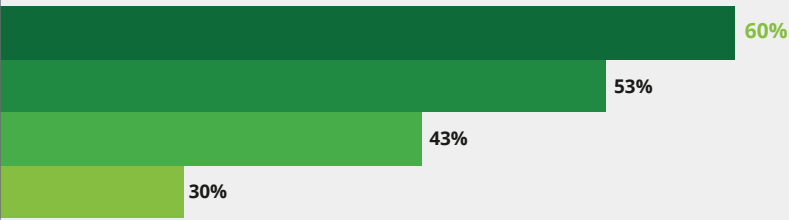


Figura 3



La rilevanza delle istituzioni appare associata soprattutto alle misure volte a stimolare **nuovi investimenti**. Fra le priorità di cui dovrebbero occuparsi le istituzioni, ad esempio, gli intervistati considerano più urgente un **alleggerimento degli oneri fiscali** (71%) che consenta di ridurre la pressione sui margini di profitto, liberando risorse per finanziare nuovi progetti. Una quota

analoga ritiene cruciale il **potenziamento degli incentivi per l'adozione di tecnologie innovative 4.0** (69%) e una **semplificazione burocratica** (66%) che – anche in questo caso – favorisca nuovi investimenti nel nostro Paese, ad esempio da parte degli operatori esteri. (Figura 4)

Vale la pena notare che risultano invece marginali (21%) gli **incentivi destinati**

agli utenti finali al fine di rivitalizzare le vendite del mercato automobilistico, segno che per le imprese della filiera non basta rimettere semplicemente in moto i canali distributivi; serve piuttosto una **trasformazione profonda dell'intera value chain**¹¹, che deve “cambiare pelle” potenziando il proprio livello di innovazione tecnologica e innescando circoli virtuosi a partire da nuovi progetti e investimenti.

Le priorità di intervento per le istituzioni

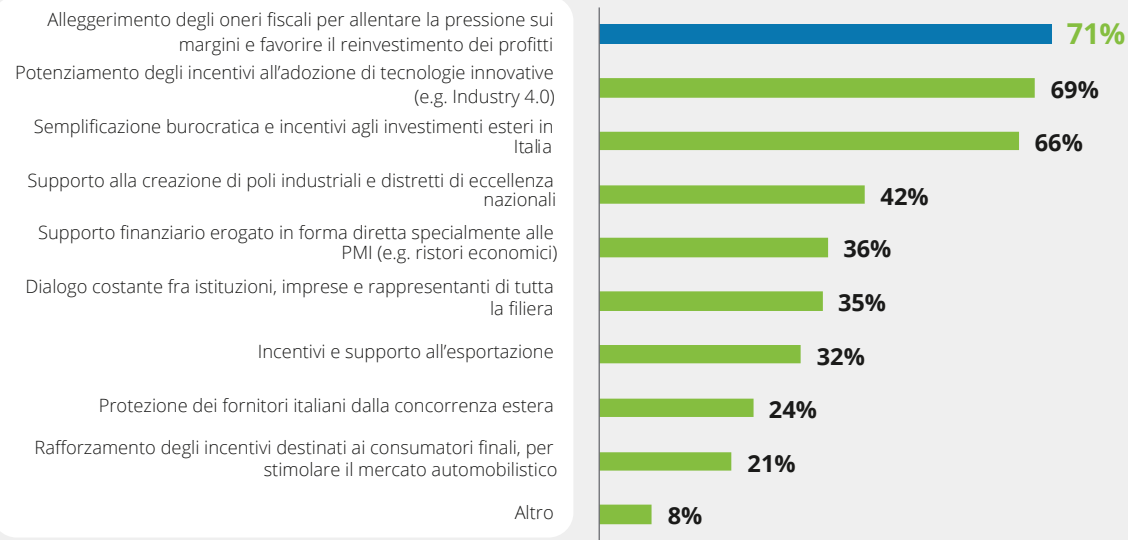


Figura 4



2. Nuove sfide in uno scenario in costante evoluzione

La prima parte della ricerca prosegue con un approfondimento sulle **sfide e problematiche più rilevanti** che la filiera italiana, nel suo complesso, dovrà affrontare **nell’arco dei prossimi 5-10 anni**. In questo caso, l’orizzonte temporale è stato esteso fino al prossimo decennio per mantenere uno sguardo quanto più possibile proiettato ai macro-trend destinati a generare un impatto profondo e di lungo periodo.

Con specifico riferimento allo **scenario internazionale** – e alla luce della recente crisi geopolitica in Ucraina – un elemento su tutti domina nettamente quale principale fattore di criticità: l’**aumento dei**

costi di produzione indotto, a sua volta, dal rincaro dei **prezzi di materie prime ed energia** (92%), un dato che rivela una notevole e diffusa preoccupazione per un effetto prolungato della guerra anche sugli anni a venire. (Figura 5)

In secondo luogo, merita di essere evidenziato come più di un’impresa su due includa anche il tema della **sostenibilità ambientale** (55%), un argomento destinato a estendersi in maniera sempre più pervasiva su molteplici fronti¹² (es. economia circolare, riutilizzo di materiali di scarto e lavorazione, vincoli e standard ecologici degli impianti produttivi, approvvigionamento da fonti energetiche

rinnovabili, transizione verso un modello di mobilità basato su veicoli full-electric e sharing economy, ecc.).

L’importanza della questione energetica e ambientale, oltre ad essere strettamente interconnessa, è tale da rendere relativamente meno pressanti altri fenomeni pur di stretta attualità, come la **riduzione strutturale dei volumi di vendita di auto sul mercato finale** (39%) e la conseguente **razionalizzazione del portafoglio fornitori da parte delle case automobilistiche** (34%) nell’ottica di sfruttare maggiori efficienze, economie di scala e standardizzazioni nelle strategie di procurement di input, materiali e componenti.

Macro-trend e principali sfide dello scenario internazionale

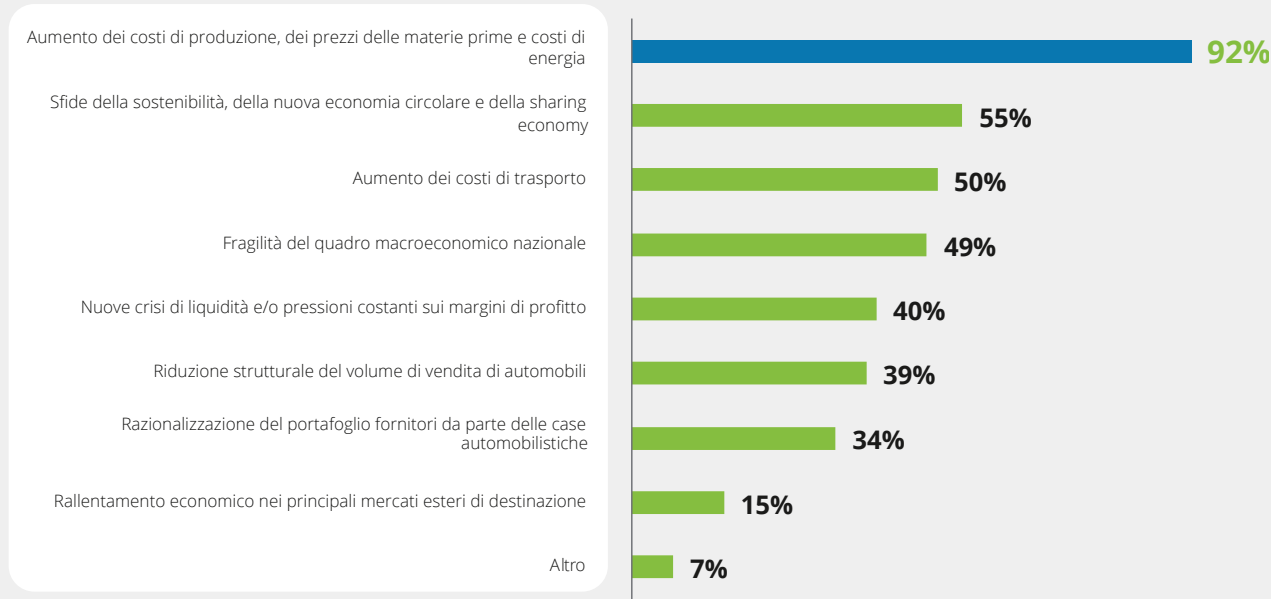


Figura 5

Naturalmente, le problematiche del settore non si limitano alle dinamiche del contesto geopolitico. Sul fronte **tecnologico**, preoccupa anzitutto il passaggio – ormai assodato anche dal punto di vista legislativo e regolamentare – verso un’**elettrificazione completa del powertrain** dei veicoli (64%). (Figura 6) Strettamente connessa a questo trend è la progressiva **erosione del mercato di componenti specifici per motori endotermici a benzina/diesel** (57%), che richiederà inevitabili disinvestimenti nei cluster a minor valore aggiunto e a più rapida obsolescenza¹³. Il dato, per quanto

elevato, appare però meno discriminante rispetto ad altri trend: il fatto che quasi un’impresa su due (43%) non la includa fra le principali sfide tecnologiche suggerisce che, per buona parte della filiera, sono già stati avviati **processi di trasformazione e riqualificazione tecnologica sull’elettrico**. Nei restanti casi, la preoccupazione riguarda verosimilmente le imprese maggiormente “vincolate” e specializzate su componenti tradizionali, che scontano le maggiori difficoltà a **differenziare il proprio portafoglio prodotti**.

Al terzo posto si collocano, pressoché a pari merito, altri due fattori fortemente legati all’innovazione tecnologica. Da un lato, sulla scia della transizione verso l’elettrico, preoccupa quasi un’impresa su due l’idea di non riuscire più a colmare il **gap di produttività e competitività rispetto ai produttori asiatici** (43%). Dall’altro lato, non meno rilevante appare la **difficoltà a riconvertire macchinari, impianti e stabilimenti industriali** (42%) per mantenere il passo con l’implementazione e l’uso di tecnologie sempre più avanzate (es. Additive Manufacturing, IoT, 3D Printing).

Le principali sfide tecnologiche

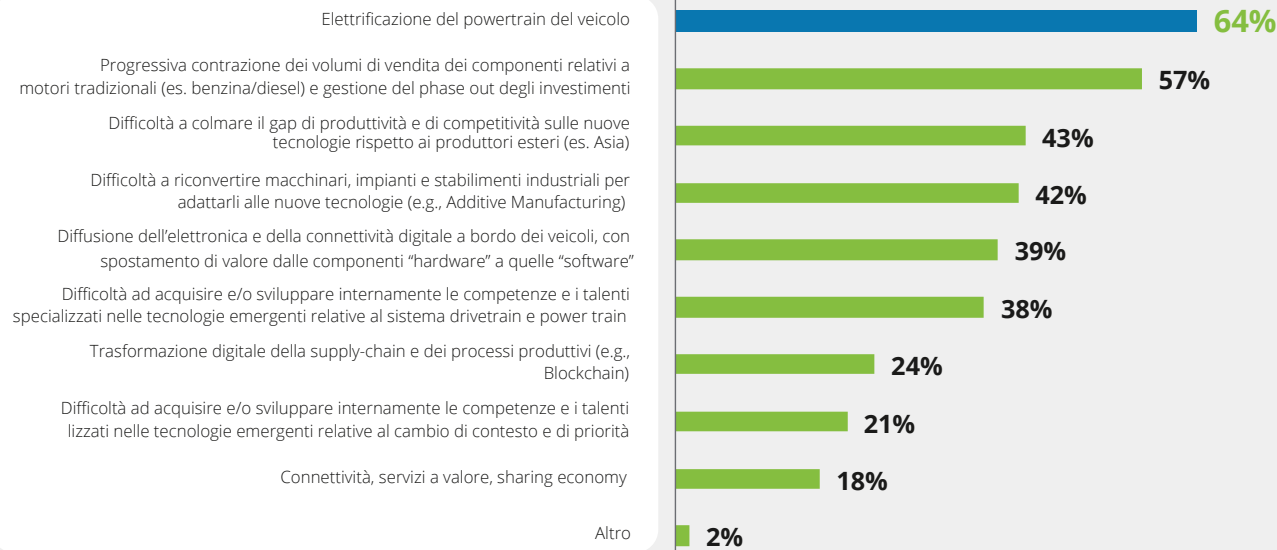


Figura 6



Infine, la prospettiva delle imprese sul contesto **politico-istituzionale** conferma e rafforza i segnali rilevati in precedenza. Alla luce dei cambiamenti recenti sullo scenario internazionale, il principale rischio è associato – anche per i prossimi anni – anzitutto alle **dinamiche geopolitiche a livello globale** (66%) che potrebbero indurre **nuove misure restrittive e protezionistiche**, con una conseguente limitazione dell’export sui principali mercati. (Figura 7)

L’avvicinarsi delle prossime elezioni politiche – insieme all’incertezza sulla formazione di un nuovo Governo in questa delicata fase storica – evidenzia un rischio legato alla **fragilità e instabilità del quadro politico-istituzionale in Italia** (52%), che potrebbe compromettere o rallentare sia gli interventi a livello nazionale sia i piani di rilancio industriale del settore Automotive. Sempre la metà delle imprese (50%) ritiene inoltre che il macro-trend della **sostenibilità ambientale** avrà ripercussioni anche sul fronte politico-istituzionale: ad

esempio, attraverso l’introduzione di **nuovi vincoli sulle emissioni e sui parametri ecologici dei veicoli**, oppure tramite **requisiti sempre più stringenti sull’impatto ambientale dei processi produttivi** degli stabilimenti industriali.

Non sembra invece preoccupare particolarmente (33%) la prospettiva che vengano introdotte politiche di **“austerità”** tali da innalzare ulteriormente il livello di pressione fiscale sulle imprese, considerato anzi l’approccio espansivo alimentato dai fondi PNRR e NGEU.

Le principali sfide politico-istituzionali

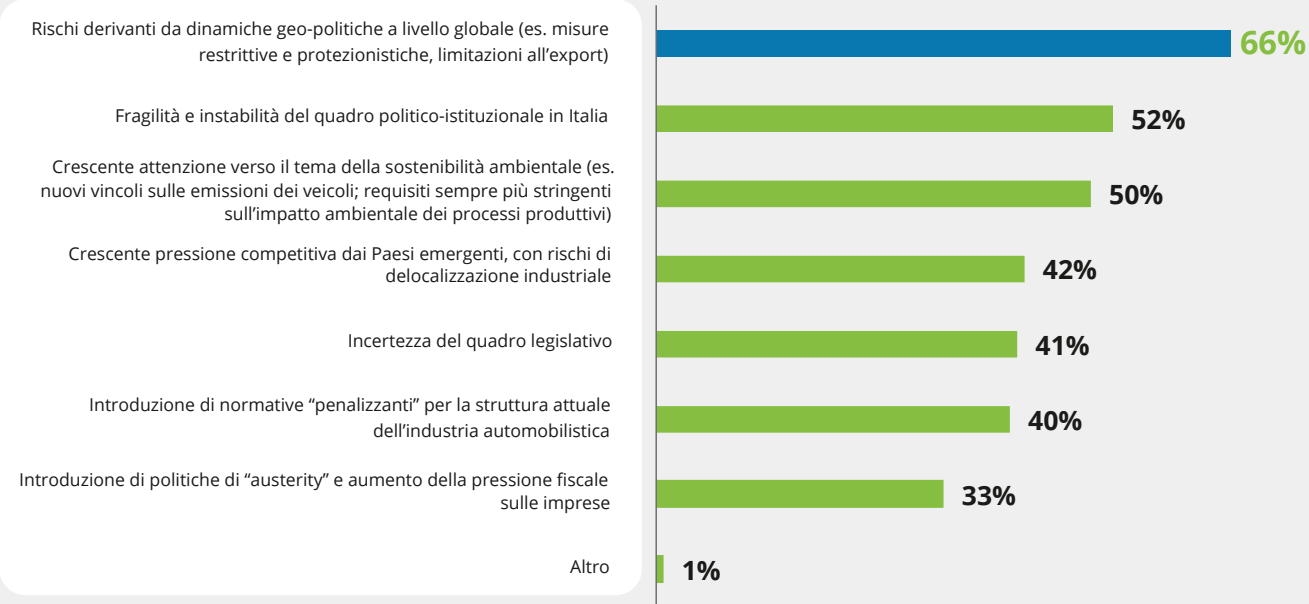


Figura 7



3. Il focus sulle imprese: priorità gestionali e strategie di investimento

Dopo aver esaminato il sentiment delle imprese sulle prospettive attuali e future della filiera, la seconda parte della ricerca ha ristretto il focus d'indagine su **ciascuna specifica realtà aziendale**. Il punto di partenza è stato capire in primis quali sono le loro **principali problematiche strategiche e gestionali**, secondo una duplice prospettiva temporale ("oggi" e "nei prossimi 5-10 anni").

Dalla survey emerge che le imprese rivelano un **ampia eterogeneità di sfide e priorità**: più della metà (53%) include ben **7 categorie diverse** fra quelle maggiormente rilevanti allo stato attuale, a conferma dell'elevata complessità e interconnessione delle variabili in gioco nel contesto di mercato.

La sfida maggiormente citata fa riferimento allo **sviluppo del capitale umano e di nuove competenze** (77%), un aspetto che implica inevitabili **cambiamenti nella struttura organizzativa**¹⁴. (Figura 8) Questo tema è coerente con uno dei più importanti macro-trend del settore, ovvero la transizione verso un **modello di mobilità full-electric**, che richiederà non solo processi di radicale innovazione

tecnologica (impianti, piattaforme, macchinari, prodotti) ma anche continue **attività di reskilling/upskilling** delle risorse umane esistenti, in aggiunta all'acquisizione di nuovi talenti.

Come già evidenziato in precedenza, infatti, quasi un'impresa su due teme di avere difficoltà a colmare il gap di competitività rispetto ai produttori esteri (43%) specialmente sulle nuove tecnologie (es. batterie e componenti per motori elettrici) (Figura 6), in aggiunta alla crescente pressione concorrenziale proveniente dai Paesi emergenti (42%) (Figura 7), con un conseguente rischio di delocalizzazione industriale. In entrambi i casi, appare evidente come il futuro del **Made in Italy** debba ripartire da concetti di **eccellenza tecnologica, capacità di innovazione** e un vantaggio competitivo basato sulla **differenziazione qualitativa di prodotti ad alto valore aggiunto**. In altre parole, alle singole imprese spetterà il compito non solo di riconvertire il proprio modello di business – o entrare in cluster di prodotto del tutto nuovi – ma anche di costruire nel tempo capabilities, conoscenze e specializzazioni sempre più avanzate e distintive.

In linea con un altro macro-trend attuale – ovvero, le tensioni geopolitiche sullo scenario internazionale e le interruzioni nelle forniture di prodotti e materiali essenziali – risulta anche la seconda priorità corrente per le imprese: **l'aumento del costo di materiali, input e sub-componenti essenziali (70%)**, con un impatto diretto sui **servizi logistici** e sulle **attività produttive**. Vale la pena evidenziare, inoltre, come questo aspetto diventerà sempre più pressante anche in ottica futura: un'impresa su cinque (**20%**), sebbene non la consideri una priorità del momento, la ritiene comunque **rilevante per i prossimi anni**, portando così il consenso complessivo al **90%**.

Un ulteriore dato a conferma della priorità riconosciuta alla "disruption" delle supply-chain è fornito dall'evidenza che più di un'impresa su due (54%) include la **gestione del magazzino, dei flussi logistici e delle attività di procurement** fra le attività attualmente più pressanti, a cui si aggiunge un ulteriore 15% che pensa lo diventerà in futuro.

Le priorità gestionali

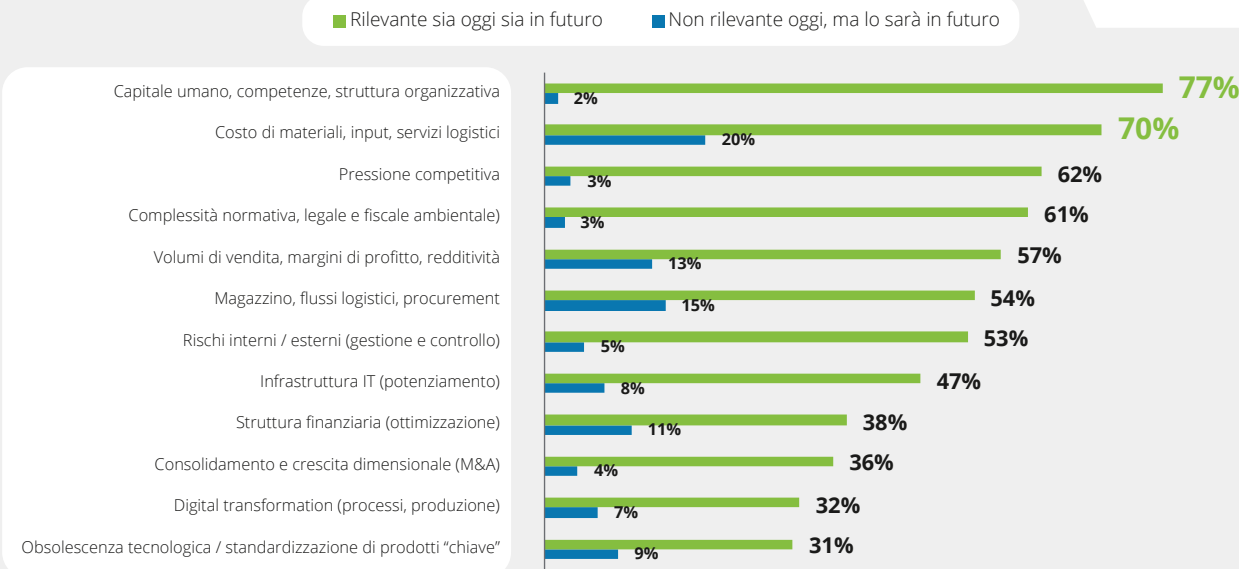


Figura 8



In un quadro caratterizzato, mediamente, da un insieme così eterogeneo di sfide e priorità gestionali, le imprese dimostrano di progettare **soluzioni strategiche** altrettanto articolate, secondo un approccio quanto più possibile “olistico”. Questo profilo emerge, in particolare, dall’analisi delle loro **scelte e priorità di investimento**, sempre adottando una duplice prospettiva fra stato corrente e futuro.

Coerentemente con la principale sfida gestionale, il primo ambito su cui le imprese stanno investendo risulta lo **sviluppo del capitale umano** attraverso l’**acquisizione di nuove skill, competenze e know-how** (86%), seguito immediatamente dalle **attività di innovazione e R&D** (84%). (Figura 9)

Più di 7 imprese su 10 (72%) stanno inoltre investendo nel **potenziamento tecnologico 4.0 dei propri asset** (macchinari, impianti, stabilimenti) e in

attività di **pianificazione strategica pluriennale** che, a fronte delle continue evoluzioni del contesto esterno, consentano di mantenere una vision e un percorso di sviluppo coerente nel lungo periodo.

Un’evidenza interessante emerge poi dalla constatazione che una quota minoritaria – ma comunque rilevante – di imprese ritiene prioritario investire in **attività di M&A e crescita dimensionale**: in particolare, 4 su 10 lo stanno già facendo (40%) o lo faranno nel prossimo futuro (38%). Questo dato suggerisce come il profilo di una **filiiera basata soprattutto su PMI** possa rivelarsi un’arma a doppio taglio; la maggiore agilità e reattività consentita dalle dimensioni medio-piccole rischia infatti di trasformarsi in un elemento di **vulnerabilità** a fronte della maggiore pressione competitiva internazionale, della necessità di sfruttare efficienze ed economie di scala su mercati sempre più globali, nonché del fabbisogno crescente di

risorse e investimenti indotto dai processi di innovazione tecnologica e R&D¹⁵.

Un discorso analogo vale per le **collaborazioni e partnership strategiche**, su cui una quota simile di imprese sta già investendo (40%) o investirà in futuro (27%). Questo trend conferma, infatti, la necessità di rafforzare il tessuto imprenditoriale italiano attraverso una “**logica di ecosistema**” e un **progressivo consolidamento della value-chain**. Per affrontare e gestire al meglio i cambiamenti futuri – destinati a diventare sempre più imprevedibili e repentini – sarà essenziale la **capacità di “fare squadra” e mettere a fattor comune risorse, asset e competenze**, in linea con le sfide di un’arena competitiva estesa sul piano internazionale (il 64% sta già investendo in attività di **internazionalizzazione** e un ulteriore 20% intende farlo in futuro).



Le priorità di investimento

■ Stiamo già investendo e continueremo anche in futuro ■ Non stiamo investendo oggi, ma lo faremo in futuro

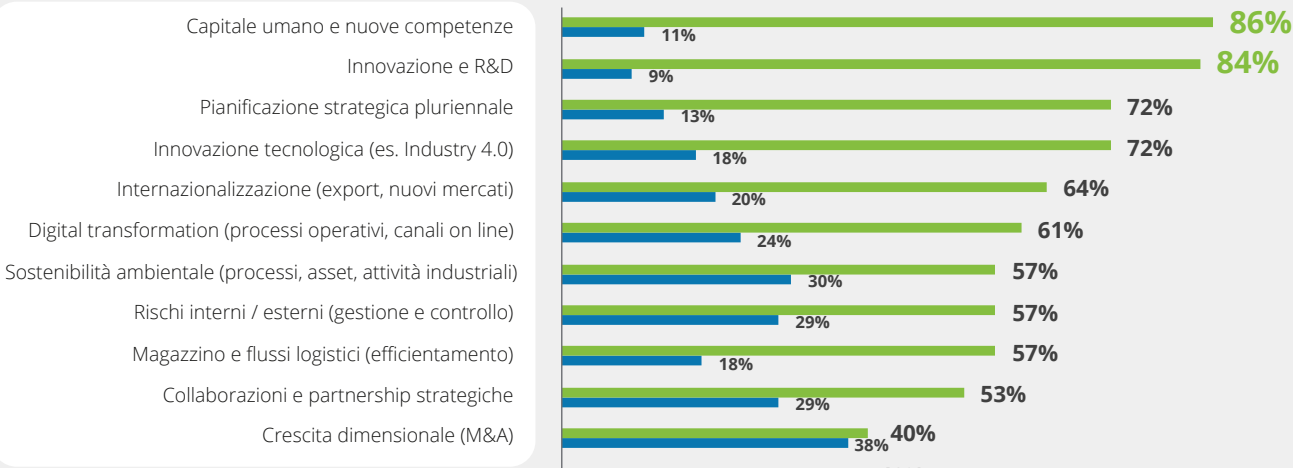


Figura 9

4. Maturity assessment: le imprese sono pronte al cambiamento?

I risultati della survey indicano, come visto, che le imprese stanno delineando strategie di crescita e investimento molto articolate, nel tentativo di rispondere e adattarsi alla crescente complessità e numerosità delle sfide che connoteranno gli scenari futuri.

Ma allo stato attuale, qual è il loro giudizio sul **grado di maturità e preparazione** della propria realtà aziendale? Per rispondere a questa domanda, le sezioni conclusive del questionario sono state predisposte secondo una logica orientata a delineare un **“maturity assessment”** specifico per ciascuna impresa, a seconda di un insieme di variabili chiave. Nel presente report, per ragioni di riservatezza e finalità puramente divulgative, le risposte saranno tuttavia presentate esclusivamente in forma anonima e

aggregata (media statistica), nel rispetto della normativa vigente sulla privacy.

Prima di introdurre le specifiche domande di dettaglio, è importante dare spazio ad alcuni dati preliminari sul modo in cui le imprese ritengono di aver affrontato la recente crisi pandemica. Da questo punto di vista, circa la metà delle imprese (49%) rivela un netto **ottimismo**, giudicando di trovarsi già in una **“fase di rilancio”** caratterizzata dal **completo superamento della crisi pandemica** e dall’attuazione di un piano strategico volto a **rafforzare ulteriormente la capacità di resilienza futura**. (Figura 10)

Ciò nonostante, la maggior parte delle imprese (51%) riconosce di **non essere ancora riuscita a tornare pienamente**

ai livelli pre-Covid. Un terzo di esse (33%) concorda con questa affermazione sebbene dichiara di aver lasciato alle spalle quantomeno la **fase emergenziale**, la quale continua invece a ostacolare quasi un’impresa su cinque (18%).

In generale, comunque, l’outlook si mantiene positivo: soltanto una **quota molto marginale** di intervistati prevede che i **volumi di vendita** (7%) e il **fatturato** (6%) **non torneranno ai livelli pre-crisi prima del 2024**, confermando una generale fiducia nel completo superamento della crisi pandemica almeno entro la fine del prossimo anno.

La reazione alla pandemia (risposta, ripresa, rilancio) può essere poi analizzata a seconda della dimensione aziendale (fascia di fatturato) e del segmento produttivo all’interno della filiera, restituendo un quadro alquanto complesso. È interessante notare, ad esempio, come **le imprese con un fatturato compreso tra 10 e 50 milioni di euro** siano di gran lunga le prime in termini di rilancio post-Covid (68%), seguite dalle **aziende con fatturato superiore** (45%). Viceversa, le **piccole e le micro-attività** risultano ancora per la maggior parte (50%) in una fase di ripresa. (Appendice - Figura 25)

Dal punto di vista settoriale, emerge come siano i **fornitori di parti specializzate** in una fase di maggior rilancio (62%), seguiti dai **fornitori di componenti standard** (41%). Colpisce invece la lenta ripresa dei **system integrators**, che sono quasi equamente distribuiti tra le

diverse fasi di reazione alla pandemia. In prospettiva futura, ci si può attendere infine un notevole rilancio delle aziende di **engineering**, visto che, al momento, 1 su 2 di esse è in ripresa. (Appendice - Figura 26)

Nel complesso, dai dati emerge un chiaro **orgoglio** delle imprese italiane riguardo all’aver dovuto fronteggiare una crisi imprevista e senza precedenti, capace di mettere in discussione i processi e i modelli di business abituali pressoché ovunque a livello internazionale. In media, il **giudizio sulla capacità della propria impresa di affrontare e gestire la crisi pandemica è altamente positivo** (voto medio: 4,1 su 5), con più di tre imprese su quattro (77%) che nel complesso si ritengono **“molto”** o **“completamente”** soddisfatte. (Figura 11)¹⁶

All’interno di questo sottoinsieme di imprese, le principali motivazioni sono

attribuite alla **capacità di gestire le dinamiche organizzative e lavorative** (87%) nonostante le condizioni proibitive causate dai ripetuti lockdown, insieme alla **capacità di mettere in atto piani di contingency adeguati** (74%) in risposta all’emergenza. Meno marcate (rispettivamente 53% e 43%) appaiono invece la capacità di **anticipare le criticità innescate dalla pandemia** – considerata la rapidità e imprevedibilità degli effetti concatenati, ad esempio nella disruption degli scambi logistici internazionali – e la capacità di **continuare a trovare risorse da investire in innovazione** (es. automazione, digitalizzazione). Un aspetto, quest’ultimo, che sottolinea ancora una volta l’importanza e l’urgenza di una generale **crescita dimensionale** della filiera italiana, per **rafforzare la propria struttura economico-finanziaria**.

Nell’attuale contesto post-pandemico, in quale fase si trova la sua azienda?

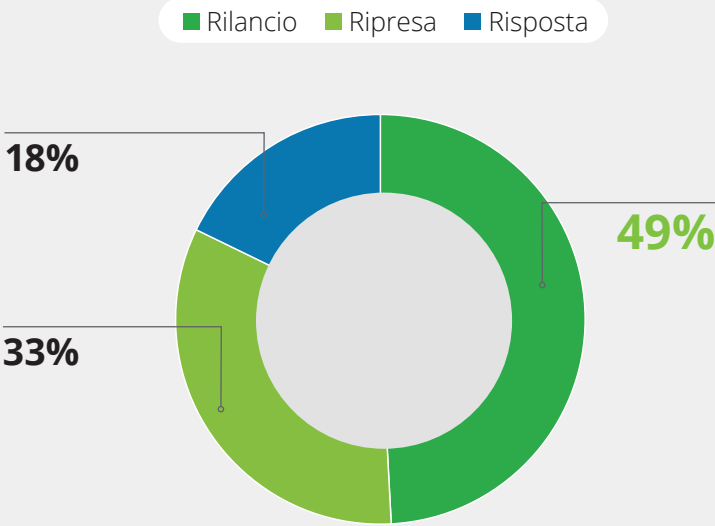


Figura 10

Giudizio sulla capacità della propria impresa di affrontare e gestire la crisi pandemica

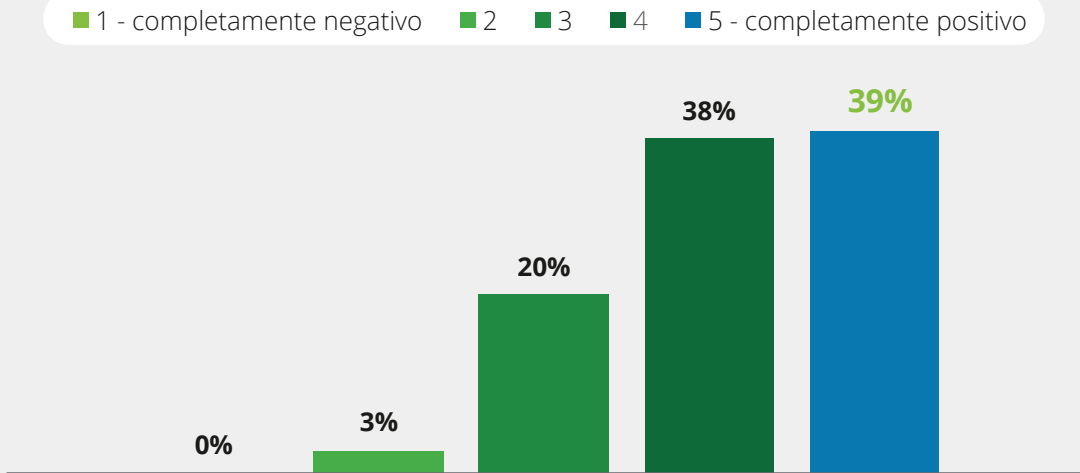


Figura 11

Il giudizio sulle sfide più recenti è insomma altamente positivo. Ma in prospettiva, **quanto si sentono pronte** le imprese ad affrontare le **sfide future**? Qual è il loro **sentiment** sul proprio **grado di maturità e avanzamento** a seconda delle diverse aree aziendali?

Maturity assessment: la tecnologia

Per approfondire quest'ultima sezione della ricerca, il focus è stato concentrato anzitutto sugli **aspetti tecnologici**, alla luce della loro importanza per il rilancio

della filiera stessa. In quest'ambito, il percepito delle imprese rivela alcune nette differenze fra le aree più presidiate e quelle più vulnerabili. In media, il giudizio più elevato (3,7 su 5) è attribuito ad un tratto caratteristico del Made in Italy e dell'imprenditorialità italiana: la **capacità di progettare prodotti tecnologicamente innovativi** (Figura 12), ad esempio in stretta collaborazione con sub-fornitori e/o clienti. Questa evidenza sottolinea il potenziale del tessuto imprenditoriale italiano, dotato di creatività, forti competenze specialistiche, know-how

e capacità di networking all'interno del variegato ecosistema di PMI.

Tuttavia, le **nuove tecnologie 4.0** faticano ancora a prendere piede per supportare a pieno la capacità di progettazione: l'ambito meno avanzato (3,1) appare infatti la **capacità di integrare le tecnologie più avanzate con quelle già esistenti**, a dimostrazione della complessità implicita nelle fasi di adozione, implementazione e riconversione tecnologica di asset, processi e strutture consolidate nel tempo.

Tecnologia: capacità di...

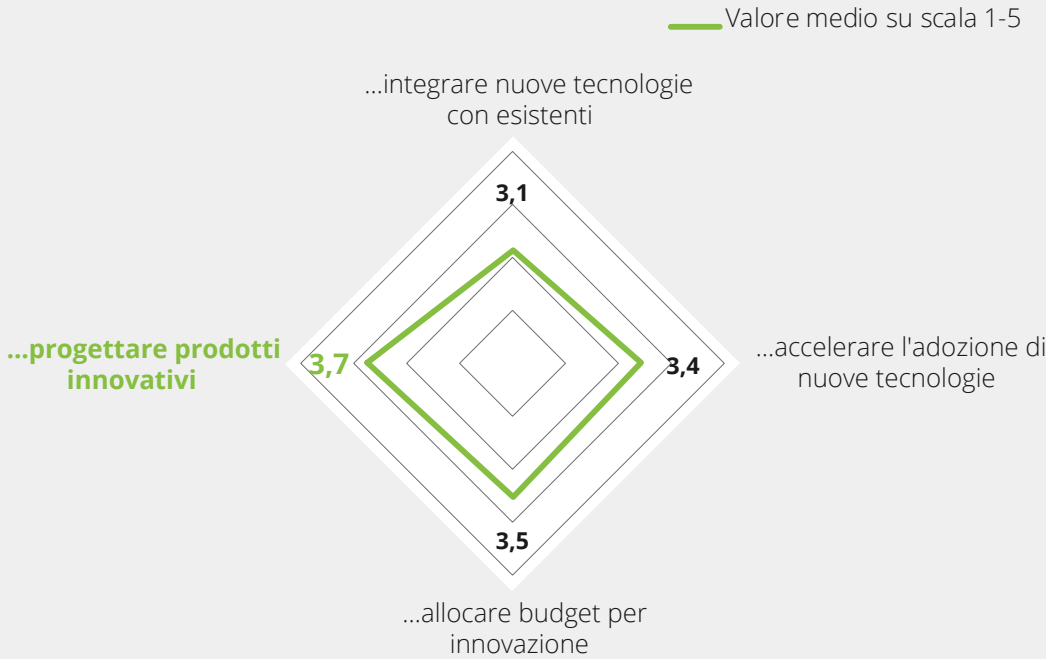


Figura 12

Maturity assessment: la strategia

Analizzando poi le variabili maggiormente legate alle **strategie aziendali** (Figura 13), le imprese italiane confermano le rinomate caratteristiche di agilità, flessibilità e possesso di una forte cultura aziendale. Su questo piano, le imprese si sentono maggiormente pronte (3,5) per quanto riguarda la capacità di **comunicare**

efficacemente gli obiettivi strategici a tutte le aree aziendali e di **anticipare e gestire i cambiamenti del mercato, adeguando rapidamente le strategie di business**. Un giudizio abbastanza positivo (3,4) viene inoltre assegnato alla **competitività** della propria impresa **rispetto ai concorrenti nazionali o esteri**, a conferma del valore intrinseco delle eccellenze del Made in Italy.

Di converso, gli ambiti meno convincenti risultano quelli relativi alla **capacità di differenziarsi** sul mercato attraverso strategie basate su **sostenibilità ambientale** (3,2) e **digitalizzazione** (3,1), non a caso due aree che rientrano fra le priorità di intervento del PNRR.

Strategia: capacità di...

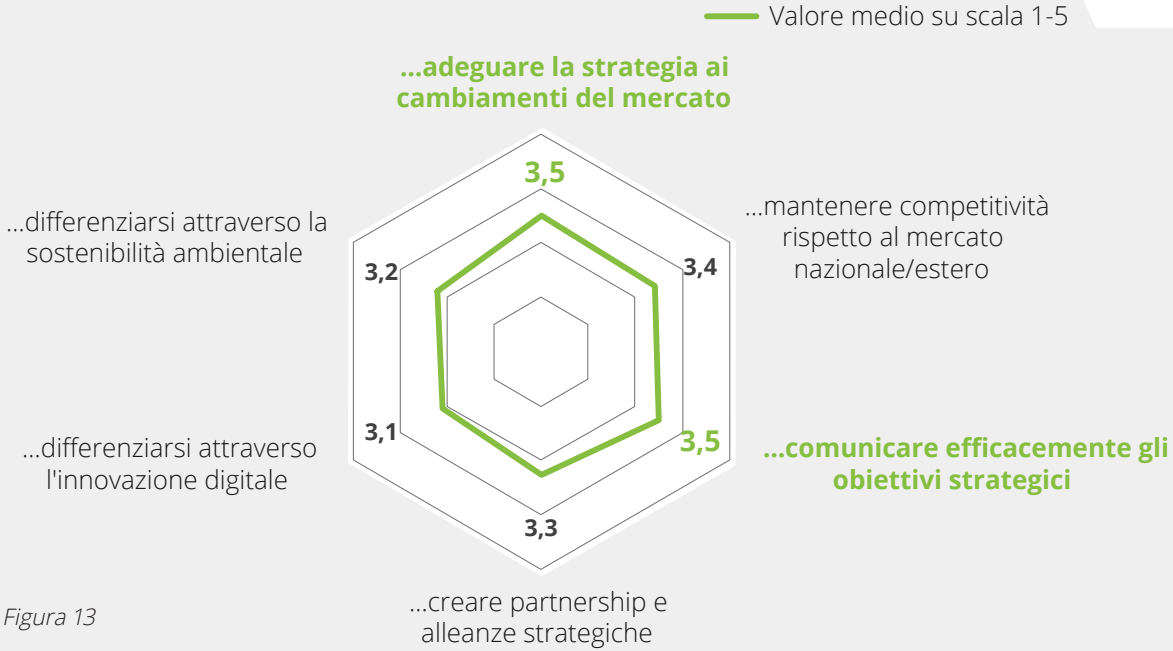


Figura 13



Maturity assessment: l'organizzazione

L'implementazione di una strategia di successo richiede, in ogni caso, un'adeguata **struttura organizzativa** in grado di articolare fra le diverse aree aziendali, mantenerla coerente e tradurla costantemente in processi operativi e azioni concrete. Per quanto riguarda la sfera organizzativa, il punto di forza delle imprese italiane appare in primis la **capacità di creare e mantenere nel**

tempo una forte cultura aziendale (3,8), un aspetto che risulta verosimilmente rafforzato dall'**assetto familiare** di numerose PMI e/o dalla lunga **tradizione e specializzazione** in determinati cluster di prodotto. Si tratta, in breve, di un ulteriore punto di forza a sostegno di un rilancio basato sul "saper fare" italiano. (Figura 14)

Altrettanto importanti (3,6) sono la capacità di **adottare modalità di lavoro innovative** – a cui contribuisce

verosimilmente la flessibilità di molte PMI – e di **creare nuovo valore per tutti gli stakeholder** (interni ed esterni), incluse le **comunità** in cui l'impresa risiede, a testimonianza dell'importanza e del valore del **legame con il territorio e il contesto locale**. Anche questo aspetto conferma valori relativi alla tradizione e alla cultura aziendale.

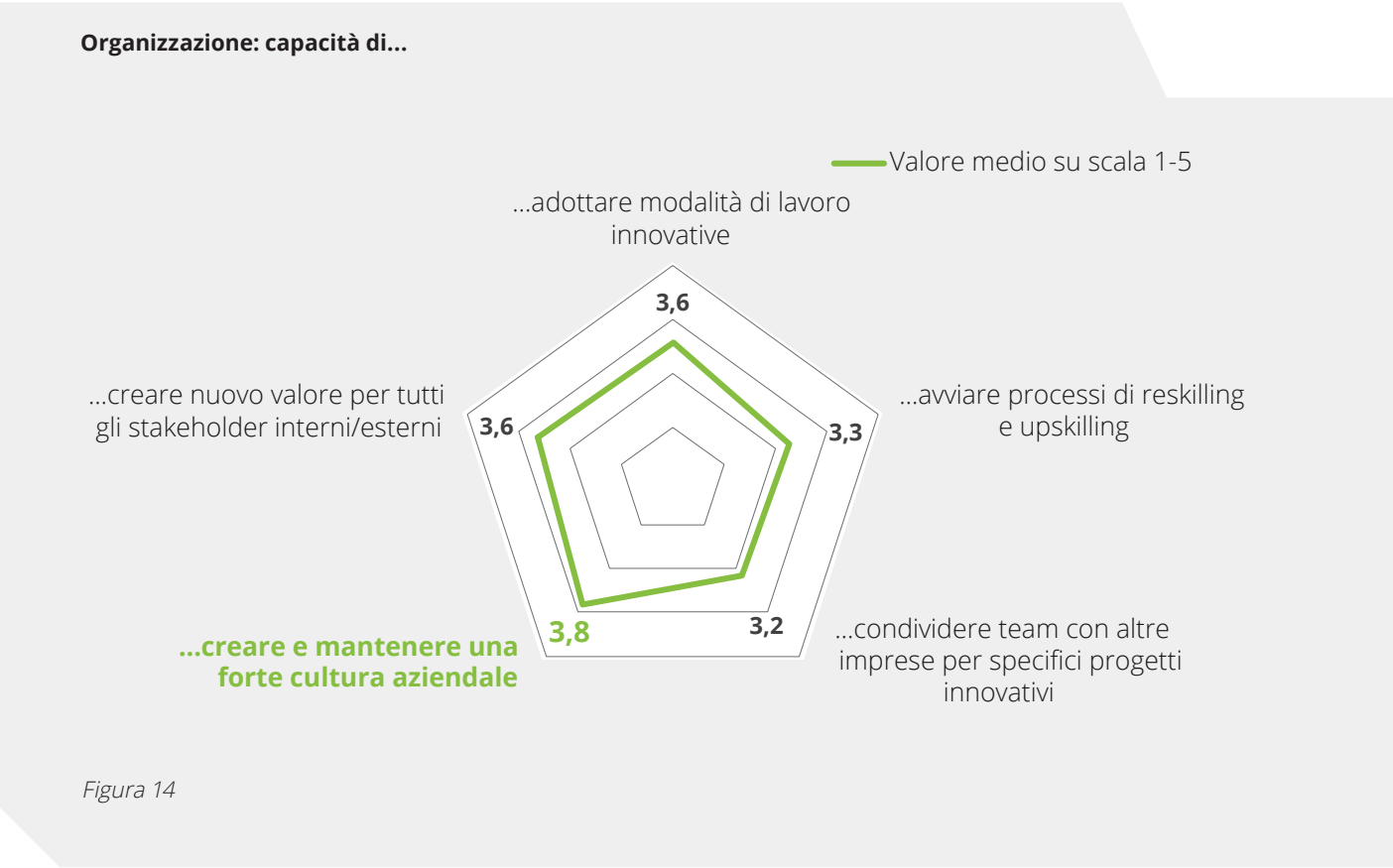
Maturity assessment: la gestione dei rischi

Alla luce delle molteplici sfide – recenti, attuali e prospettiche – che contraddistinguono il settore automotive, il *maturity assessment* non poteva prescindere da un'analisi del grado di preparazione ai **rischi interni ed esterni** al perimetro aziendale. In tema di risk management, le imprese intervistate mettono in luce soprattutto una spiccata **agilità e resilienza**, che si riflette nella

capacità di reagire e gestire l'impatto derivante da rischi interni o esterni (3,7). (Figura 15)

Questo fattore competitivo appare naturalmente favorito dalle **minori dimensioni delle PMI italiane**, le quali possono sfruttare una **struttura decisionale più corta, rapida e reattiva** a fronte di cambiamenti o eventi imprevisti, attuando più velocemente le opportune contromisure. Questa valutazione si mostra peraltro coerente con il giudizio

nettamente positivo – evidenziato in precedenza – in merito alla **capacità di affrontare e gestire la crisi pandemica**. Più in generale, le imprese ritengono di possedere un buon grado di preparazione (3,5) nella **creazione di piani di risk management omogenei e coordinati** fra le diverse categorie di rischio, nonché nella capacità di **monitorare e prevenire i rischi interni/esterni, analizzandone e valutandone anche l'impatto**.



Maturity assessment: la sostenibilità ambientale

Un altro tema di fondamentale importanza – e destinato a divenire sempre più pressante in ottica futura – è quello della **sostenibilità ambientale**. Gli obiettivi europei di “**carbon neutrality**” (es. “Fit for 55 package”¹⁷) impongono normative e vincoli legislativi sempre più stringenti in termini di impatto ecologico, economia circolare e limiti alle emissioni inquinanti. Per poter rispettare i **target ambientali già prefissati per i prossimi 20-30 anni**, alle imprese spetta la responsabilità e l’onere di trovare le risorse e le modalità più opportune per adeguare gli asset

e i processi produttivi agli standard più recenti¹⁸.

Su questo fronte, l’ambito in cui le imprese si sentono maggiormente preparate (**3,7 su 5**) è la **capacità di analizzare e valutare l’impatto ambientale dei processi produttivi** (Figura 16), un’area in cui è possibile implementare tecniche di misurazione sempre più precise e sofisticate¹⁹. Ciò consente alle imprese anche di **adeguare rapidamente i processi alle nuove normative ambientali** (3,6), con un impatto positivo anche sulla possibilità di **riciclare e riutilizzare i materiali di scarto** (3,5) secondo una logica di “economia circolare”.

Un giudizio comunque positivo, sebbene inferiore (3,4), spetta infine alla **capacità di riconvertire macchinari, impianti o interi stabilimenti** al fine di **ottimizzarne i consumi e l’efficienza energetica**. Come per le difficoltà ad integrare nuove tecnologie 4.0 con quelle esistenti – già menzionate in precedenza – quest’ambito potrebbe scontare un giudizio relativamente meno favorevole alla luce delle complessità (economiche, ingegneristiche, operative) derivanti dalle riconfigurazioni tecniche imposte dalle nuove normative ambientali.

Sostenibilità: capacità di...

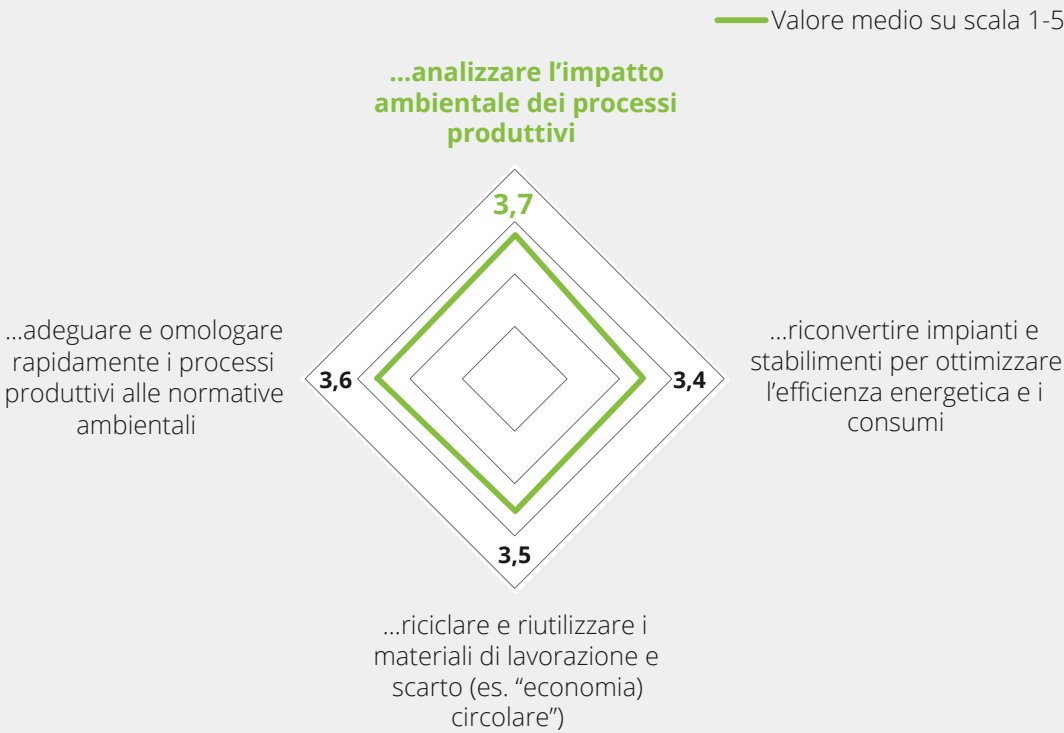


Figura 16

Maturity assessment: i data analytics

Da ultimo, ma non meno importante, la sezione conclusiva del maturity assessment è stata dedicata al tema dei **data analytics**, secondo una prospettiva “cross” e trasversale rispetto a tutte le aree approfondite in precedenza. L’argomento risulta oggi quantomai di forte attualità, considerate le **potenzialità** che possono essere generate dalla **raccolta, elaborazione e integrazione di quantità crescenti di dati a 360°** (es. supply-chain, pianificazione strategica, processi operativi, attività produttive, impatto ambientale, performance organizzative, attività post-vendita ecc.).

Attraverso l’analisi e la comparazione degli analytics relativi a tutte le aree aziendali, le imprese possono infatti **potenziare esponenzialmente** la propria capacità di gestire il business, anticipare cambiamenti e variabili di mercato, nonché identificare soluzioni ottimali a supporto delle scelte strategiche²⁰. A tal proposito, le **tecnologie più avanzate** (es. Intelligenza Artificiale, Machine Learning, Cognitive/Predictive

Analytics) abilitano capacità innovative e sempre più sofisticate, rimuovendo le difficoltà e le inefficienze connesse alla **raccolta in tempo reale di banche dati sempre più complesse e mutevoli nel tempo**, nonché supportando la successiva integrazione, comparazione e valorizzazione delle informazioni estratte.

Come si sentono posizionate, dunque, le imprese italiane su questo fronte? In media, le aziende selezionate hanno attestato un livello di maturità medio-alto (3,4) in termini di adozione dei data analytics, sebbene l’analisi incrociata dei dati riveli una **significativa eterogeneità a seconda delle dimensioni aziendali e del segmento di riferimento** (Appendice – box Data Analytics).

A livello complessivo, tuttavia, emerge un giudizio molto positivo (**3,7 su 5**) su due ambiti principali: da un lato, la **capacità di sfruttare attivamente i dati per formulare previsioni accurate sull’andamento delle prestazioni**, che consente di fornire elementi preziosi per assumere decisioni più informate, precise

ed efficaci; dall’altro lato, la **capacità di descrivere adeguatamente i processi e monitorarne le performance in tempo reale**. Emerge inoltre un buon grado di preparazione (**3,6**) riguardo alla capacità di **promuovere un approccio insight/data-driven per migliorare ulteriormente i processi** e, di conseguenza, **ottimizzare le decisioni operative**. (Figura 17)

Tuttavia, mentre l’utilizzo e la valorizzazione dei dati risultano pratiche diffuse e ben strutturate nei processi aziendali, anche in questo caso l’aspetto problematico appare riconducibile essenzialmente all’**adozione delle tecnologie più innovative**. La loro implementazione si conferma complessa e lenta in termini di diffusione: in media, infatti, il giudizio è più negativo che positivo (**2,7**) con riferimento alla **capacità di sfruttare gli analytics attraverso tecniche avanzate come Artificial Intelligence o Machine Learning**, ad esempio per definire e calcolare i valori che definiscono le performance aziendali. È emblematico, inoltre, il fatto che si tratti del valore medio più basso fra tutte le sezioni del *maturity assessment*.

Analytics: capacità di...

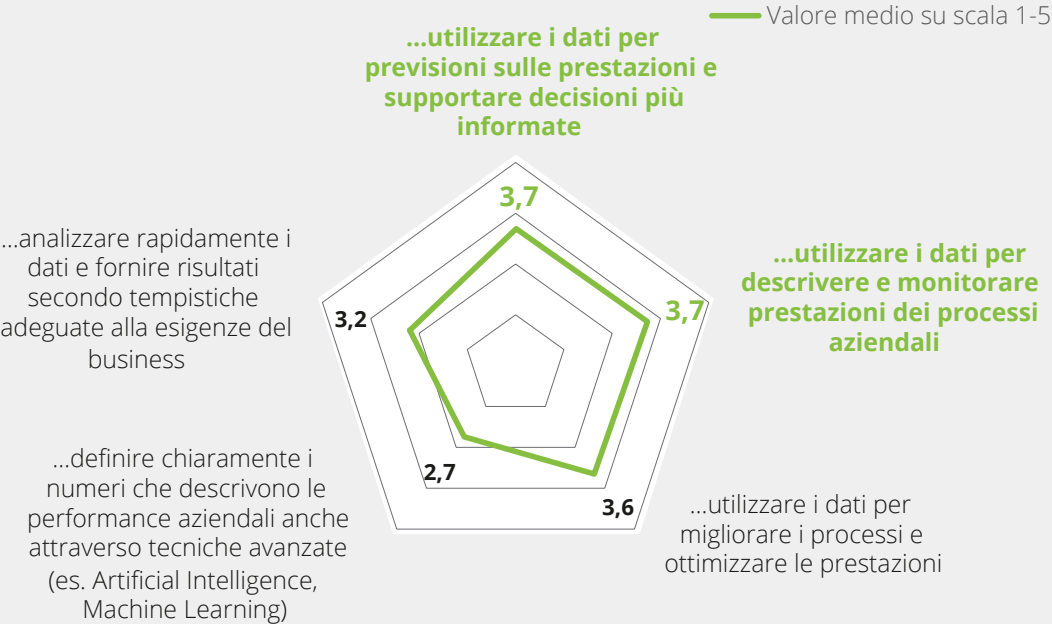


Figura 17

In generale, a prescindere dalla specifica tecnologia sottostante, gli analytics maggiormente diffusi e adottati dalle imprese risultano quelli relativi ai **processi previsionali e operativi**. (Figura 18)
Più nello specifico, un'impresa su due afferma di aver già implementato **analytics real-time per monitorare il funzionamento o gli eventuali guasti delle linee di produzione** (50%), garantendo così la possibilità di porre in atto azioni tempestive per risolvere i problemi e minimizzare il downtime. Questo dato risulta peraltro coerente con la buona capacità, evidenziata in precedenza (Figura

15), di monitorare i rischi e gestire in modo reattivo eventuali criticità.
L'adozione degli analytics non si limita inoltre ai processi di rilevazione in tempo reale, ma include anche un'importante componente **previsionale**. Una quota sostanzialmente analoga (46%), infatti, dichiara di utilizzare **analytics predittivi a supporto dei processi di pianificazione**, ad esempio per le attività di acquisto, produzione o distribuzione.
Meno diffusi (38%) appaiono invece gli **analytics a supporto dell'area**

commerciale (es. per monitorare le performance della rete di vendita), sebbene in prospettiva si registri un significativo interesse per la loro adozione futura (48%).
Infine, uno spazio ancora più marginale (21%) viene riservato, ad oggi, agli **analytics volti a supportare i processi post-vendita e ad ottimizzare la gestione della forza lavoro** (es. flessibilità dei reparti produttivi, efficientamento e riduzione dei costi organizzativi); in quest'ultimo caso, tuttavia, si rileva l'interesse più marcato in prospettiva futura (62%).

Analytics a supporto dei processi per...

■ Attualmente già in uso ■ Non ancora in uso, ma di interesse per il futuro

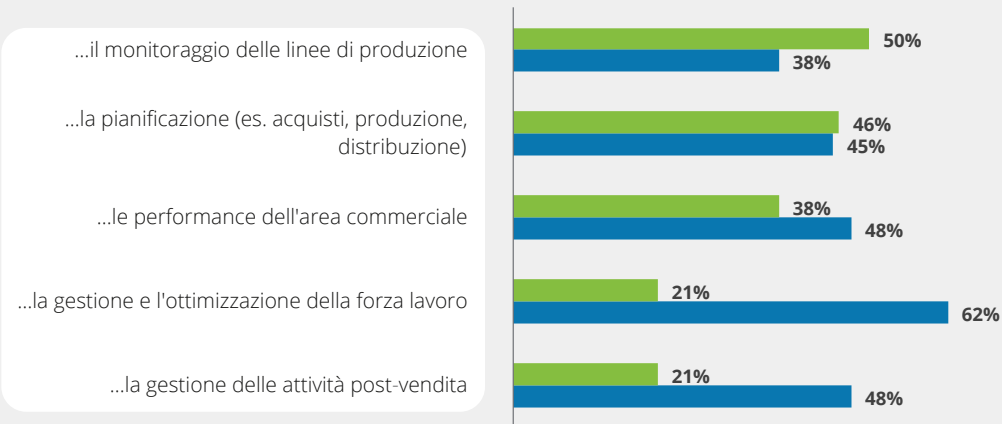


Figura 18



Contatti



Giorgio Barbieri
Partner Deloitte
North & South Europe Automotive Sector Leader
gibarbieri@deloitte.it



Franco Orsogna
Partner Deloitte
Central Mediterranean Automotive Sector Leader
forsogna@deloitte.it

Research & Editorial

Marco Tirelli
C&I Eminence and Insight Specialist
mtirelli@deloitte.it



Appendice

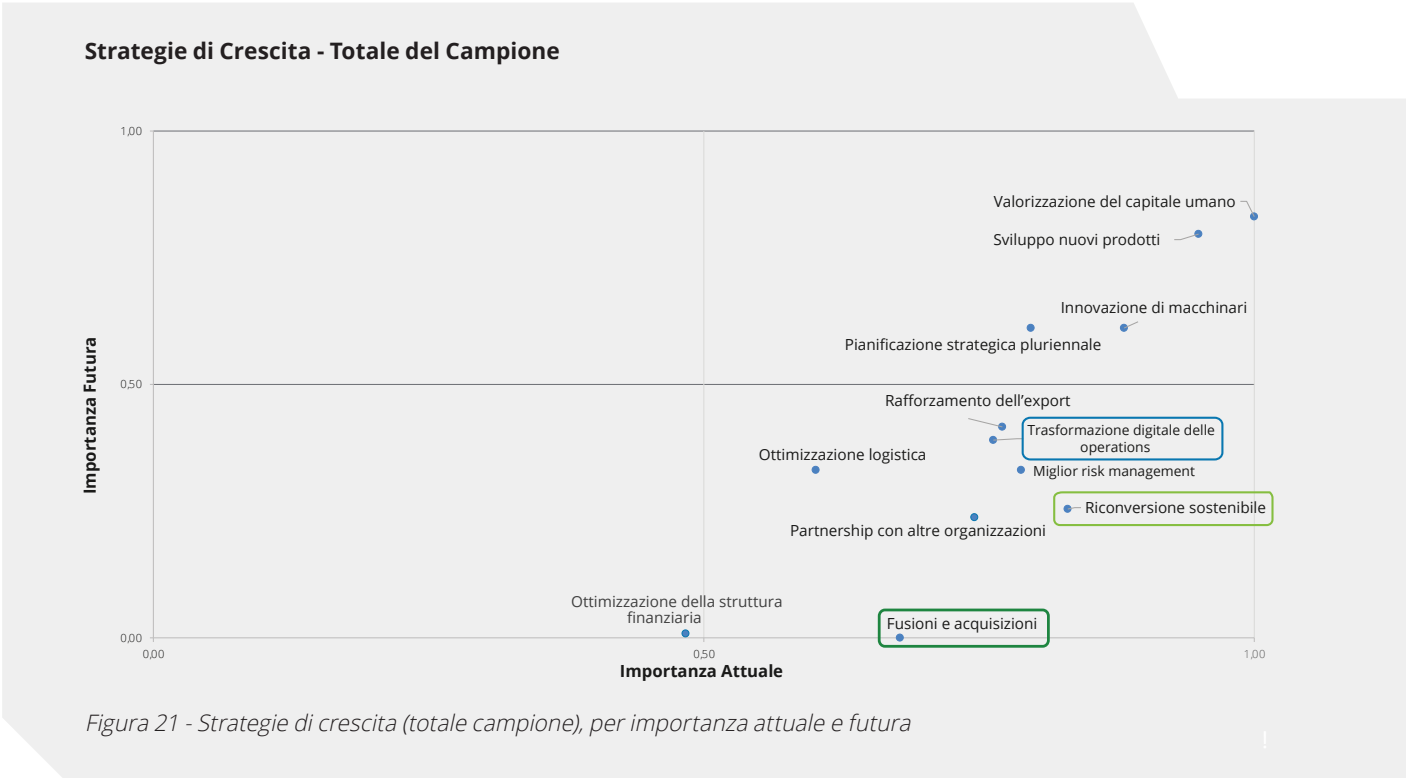
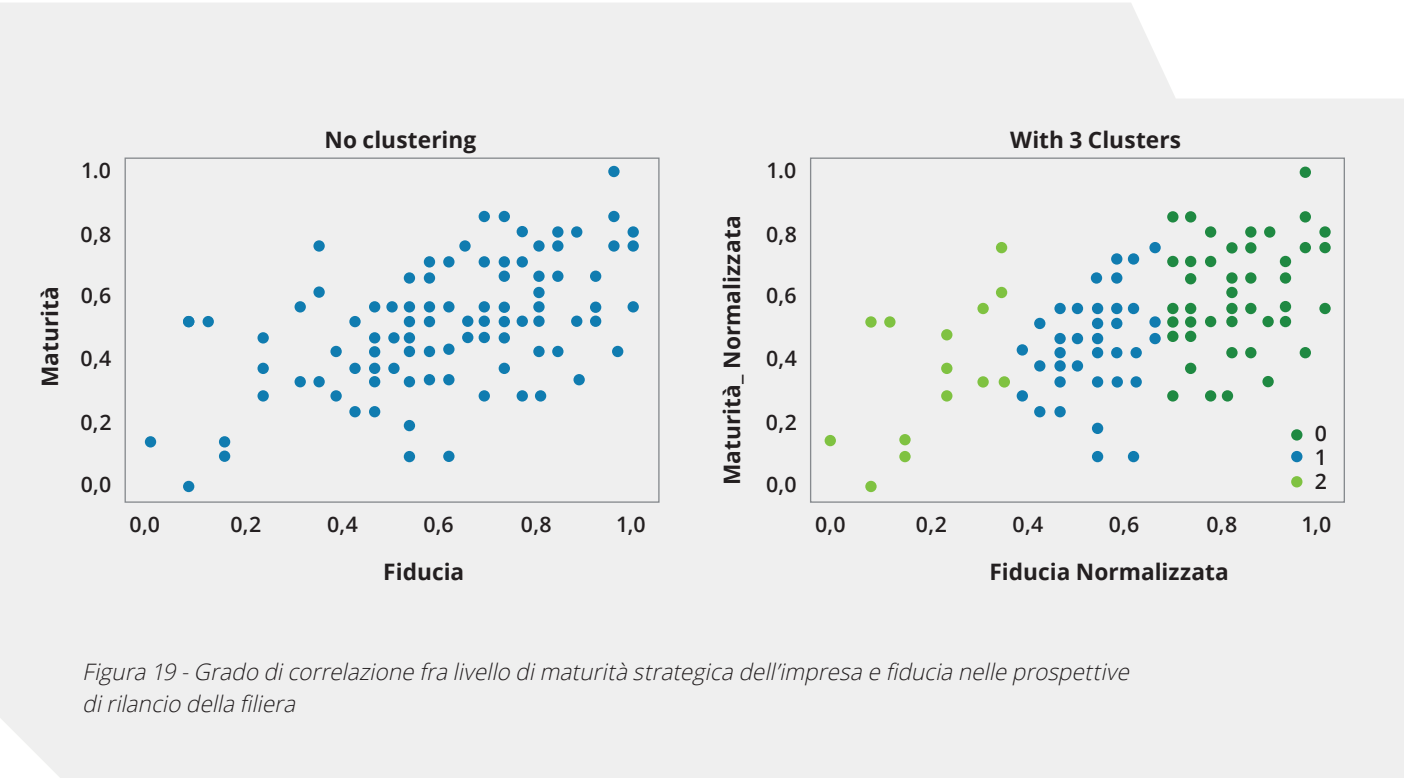


Figura 21 - Strategie di crescita (totale campione), per importanza attuale e futura

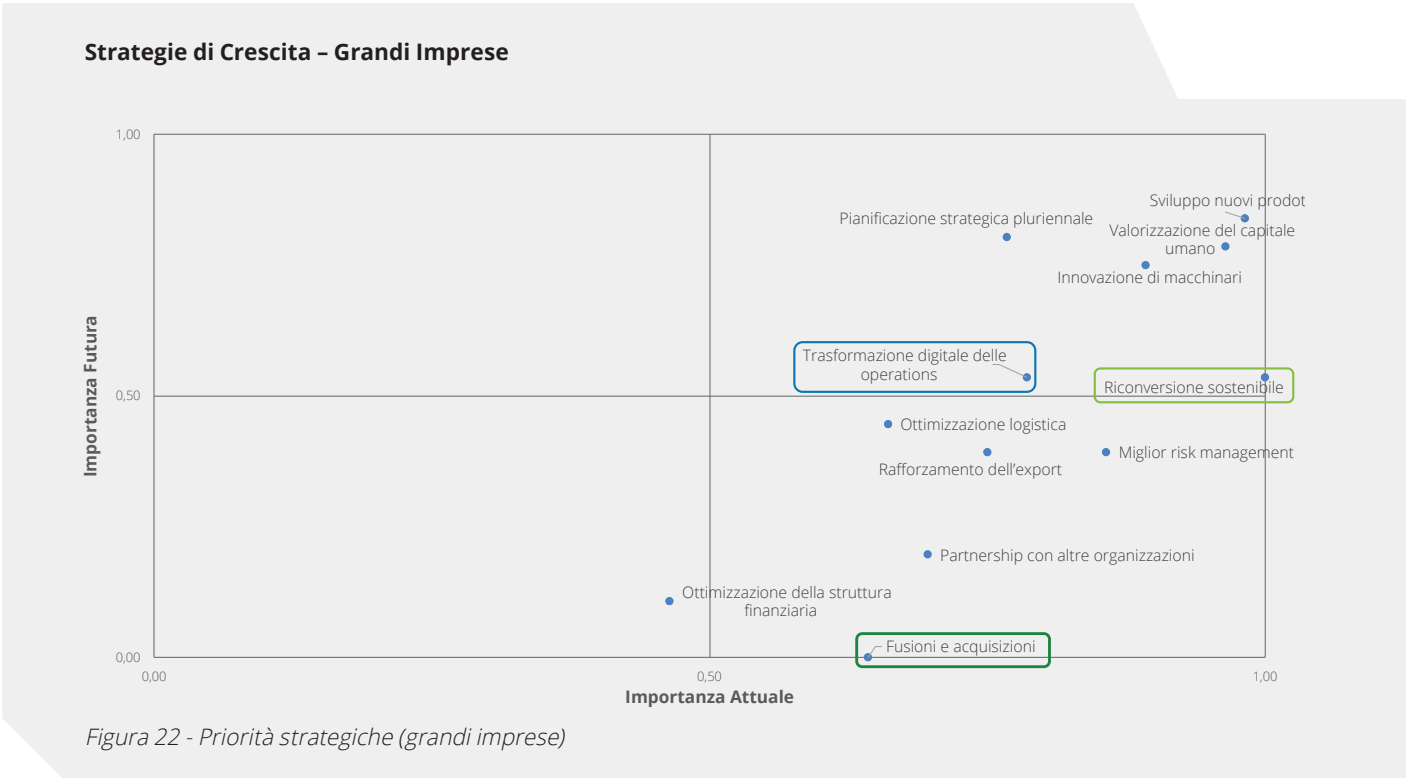
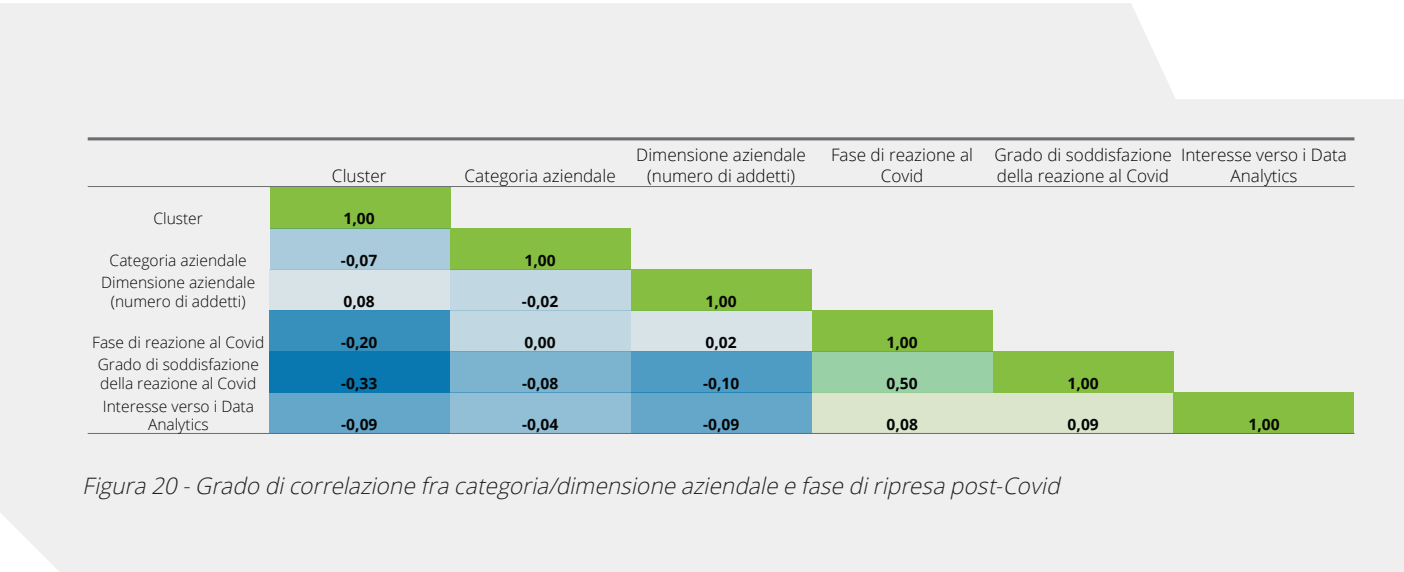


Figura 22 - Priorità strategiche (grandi imprese)

Strategie di Crescita - Medie Imprese

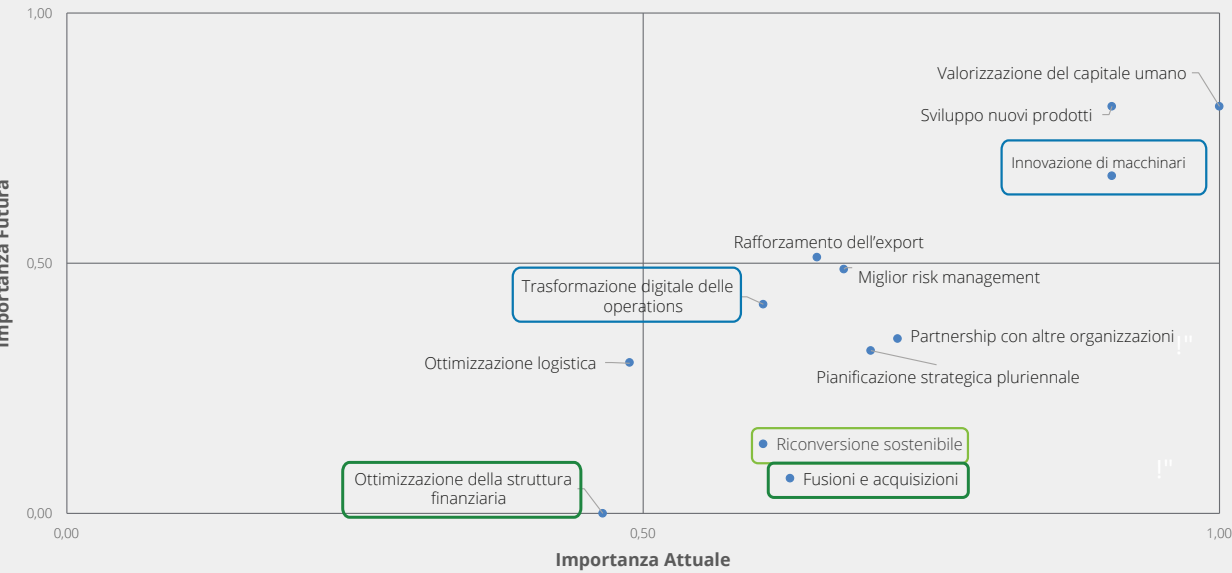


Figura 23 - Priorità strategiche (medie imprese)

Strategie di Crescita - Piccole e Micro Imprese

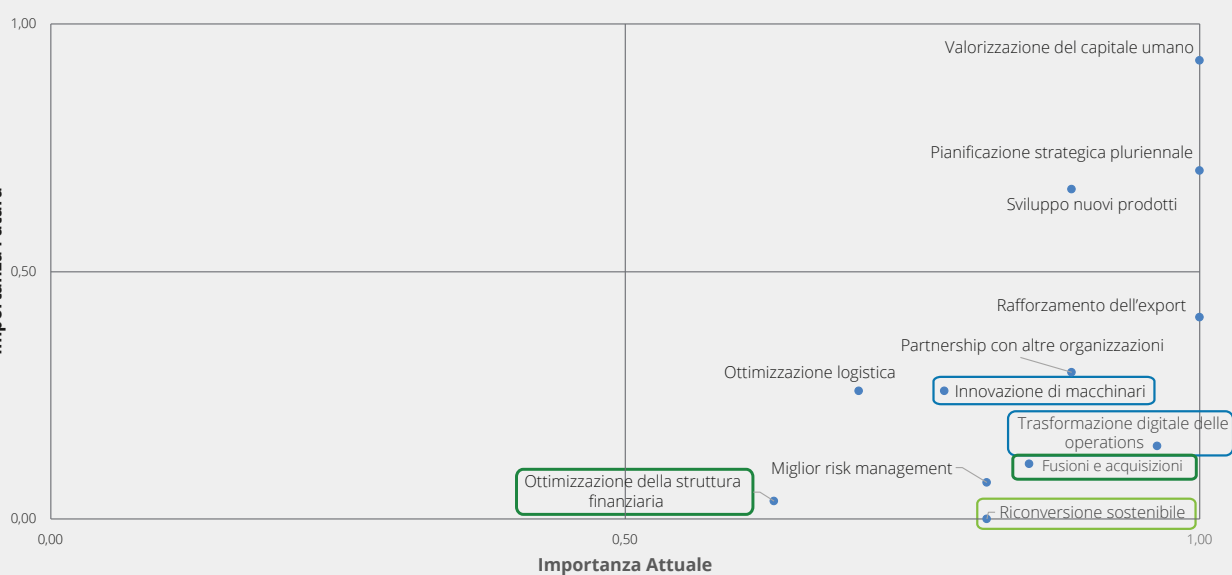


Figura 24 - Priorità strategiche (piccole e micro imprese)

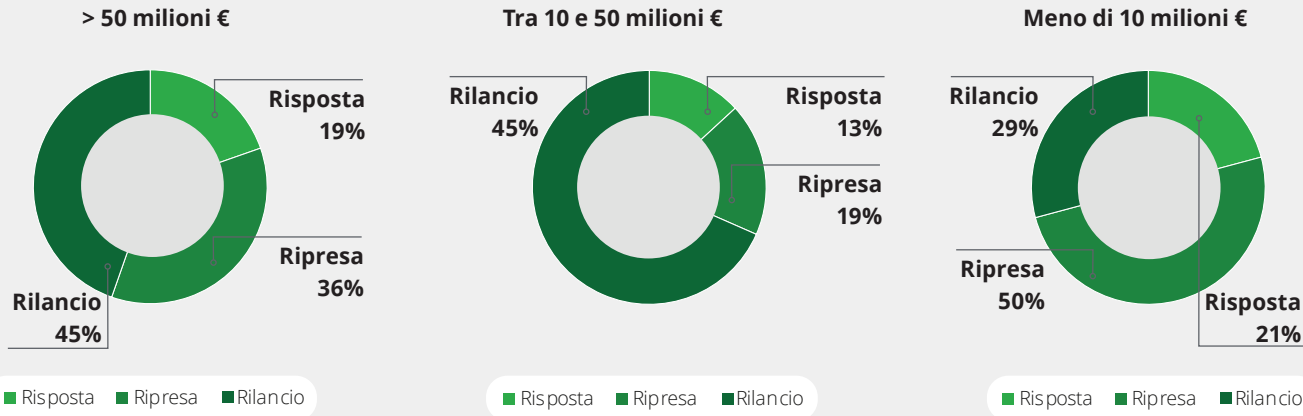


Figura 25 - Fase di ripresa e rilancio (per dimensione aziendale)

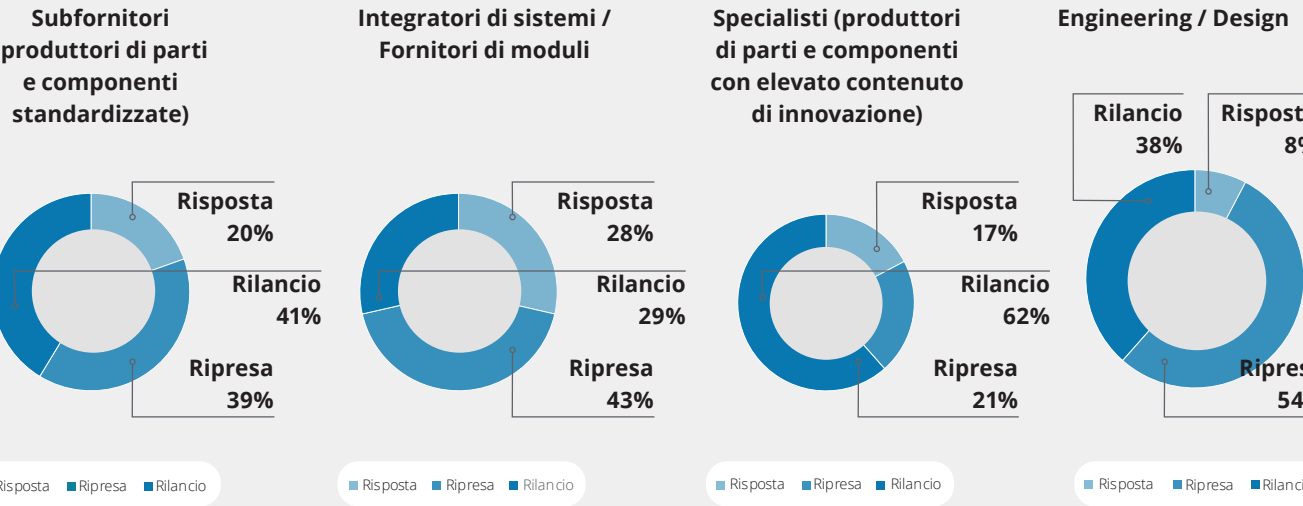


Figura 26 - Fase di ripresa e rilancio (per segmento produttivo)

Il livello di maturità nell'adozione dei data analytics a seconda delle dimensioni e del segmento produttivo

Complessivamente, è stata auto-valutata una **cultura aziendale medio-alta (>3,5)** per quanto riguarda l'**utilizzo dei dati per descrivere i processi e monitorarne le prestazioni**, soprattutto nelle grandi e medie imprese. Tuttavia, come si riscontra dai boxplot (Figura 27), la dispersione è ancora significativa, dato che un quarto

delle aziende osservate denuncia ancora una cultura aziendale medio-bassa (tra il 2 e il 3).

Analizzando poi l'**utilizzo degli analytics per finalità previsionali**, le medie delle tre tipologie aziendali diminuiscono progressivamente, con le aziende più

grandi che registrano la massima maturità, seguite dalle medie e dalle piccole. È interessante notare una forte dispersione per quanto riguarda le aziende grandi, che hanno una maturità alta, ma fortemente variabile (dal 3 al 5).

La cultura aziendale promuove un approccio in cui i dati vengono usati **attivamente per descrivere i processi e monitorare** sia le prestazioni dei processi sia le prestazioni aziendali

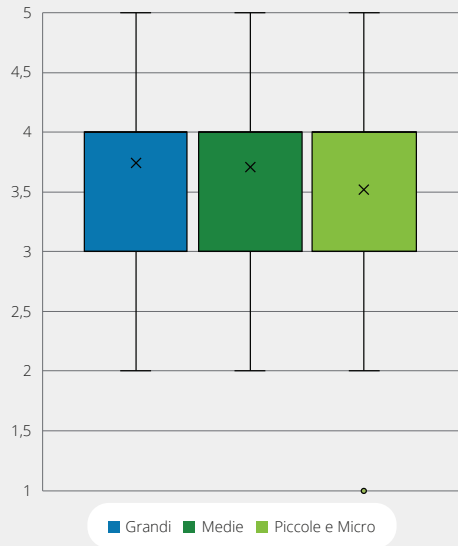


Figura 27

In termini di cultura aziendale volta a promuovere un **utilizzo attivo dei dati** – allo scopo di raggiungere **miglioramenti concreti delle performance aziendali** – la situazione appare ancora più eterogenea (Figura 28):

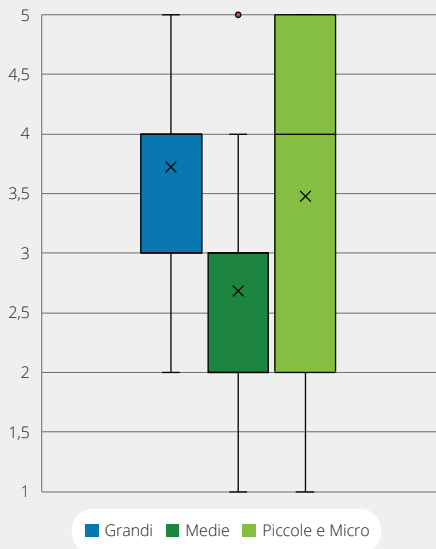
- Le **grandi imprese** hanno raggiunto una buona maturità (compresa fra il 3 e il 4)

con una bassa dispersione (es. solo un quarto delle imprese tra il 2 e il 3) e una significativa coda di eccellenze (un altro quarto tra il 4 e il 5)

- Le **medie imprese** presentano un livello di maturità mediamente inferiore, sebbene con qualche eccezione

- Le **piccole imprese**, pur dichiarando livelli di maturità non molto inferiori rispetto alle grandi, presentano una situazione estremamente dispersa, con il 50% delle osservazioni comprese tra 2 e 5, e una lunga coda verso livelli di maturità ancora più bassi

La cultura aziendale promuove un approccio insight-driven e data-driven in cui i dati vengono usati **attivamente per migliorare i processi e prendere decisioni** per raggiungere valori ottimi delle prestazioni



I numeri che descrivono le performance aziendali sono ben definiti e calcolati anche con il supporto di tecniche **avanzate quali Artificial Intelligence e Machine Learning**



I processi di generazione di nuove analisi sui dati **sono rapidi** e in grado di portare risultati in tempistiche adeguate alle esigenze del business

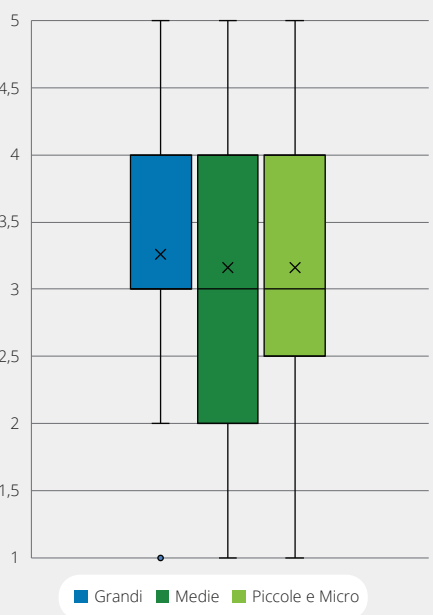


Figura 28

Inoltre, per quanto riguarda l'uso effettivo di **tecnologie** come il **machine learning**, si nota un trend costantemente decrescente spostandosi dalle grandi imprese (che pure, mediamente, si attestano solo attorno a 3 punti su 5) a quelle medie e piccole.

Per quanto riguarda la **capacità di analizzare rapidamente i dati**, tutte le categorie osservate mostrano un buon livello, mediamente di poco superiore al 3. I migliori risultati sono ottenuti ancora

una volta dalle grandi imprese, che sono compatte attorno a questo valore, mentre piccole e medie realtà mostrano ancora una notevole dispersione verso il basso.

Infine, in **termini di interesse verso i data analytics specifici per le diverse funzioni aziendali** (Figura 29), emergono considerazioni interessanti a seconda del segmento produttivo della filiera automotive. In media, le imprese dimostrano un discreto interesse (circa 2,2 su 5), che tuttavia varia anche significativamente a seconda dell'ambito di applicazione:

- Le tecnologie più interessanti sono considerate quelle **a supporto di tutti i processi di pianificazione** (es.

acquisti, produzione, distribuzione), particolarmente richieste dai system integrators e, in misura minore, dalle aziende di engineering/design e dai produttori di parti specializzate

- Altre tecnologie altamente interessanti sono quelle di **product-centric predictive analytics** (es. manutenzione preventiva), maggiormente richieste da subfornitori di parti standard e, in maniera minore, da produttori di parti specializzate

- Spicca poi l'interesse da parte dei system integrators per le tecnologie **a supporto della gestione e ottimizzazione della forza-lavoro**, che permettono di bilanciare efficienza e flessibilità

- Le tecnologie **a supporto dei servizi post-vendita**, invece, si distinguono come quelle che suscitano il minore interesse fra tutti i segmenti osservati

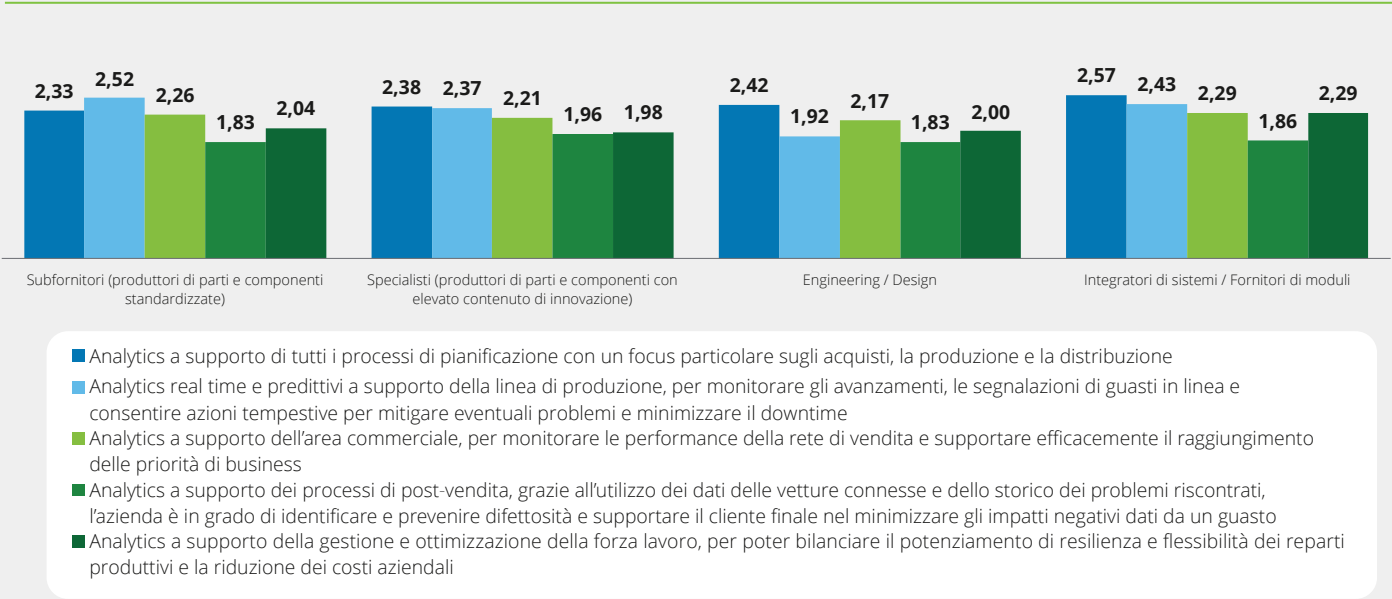


Figura 29

Note

¹ Deloitte, From now on: l'Automotive da oggi in poi, <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-industrial-products/articles/from-now-on--l-automotive-da-oggi-in-poi---deloitte-italy---cons.html>

² Deloitte, Reimagining a more resilient automotive supply chain - Using the semiconductor shortage to drive change, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/manufacturing/articles/reimagining-the-automotive-supply-chain.html>

³ Deloitte, The future of the automotive value chain - Supplier industry outlook 2025, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-industrial-products/articles/automotive-value-chain-2025.html>

⁴ Deloitte, Next Generation EU funding and the future of Europe, <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/about-deloitte/articles/next-generation-eu-funding-and-the-future-of-europe---deloitte-italy.html>

⁵ Deloitte, The future of the automotive supplier industry: Four industry scenarios for 2030, <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/consumer-industrial-products/articles/future-of-the-automotive-supplier-industry-2030.html>

⁶ Deloitte, I bisogni delle PMI per la ripresa post-Covid, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/Bisogni_PMI_post_covid19_MonitorDeloitte.pdf

⁷ Deloitte, Accelerated transformation of automotive business CSR and brand strategies, <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/consumer-business/articles/consumer-ncp-auto-csr-brand-strategy.html>

⁸ Deloitte, Wall Street Journal, How Supply Chains Could Adapt to Deglobalization, <https://deloitte.wsj.com/articles/economic-brief-how-supply-chains-could-adapt-to-deglobalization-01648666628>

⁹ Deloitte, Automotive Virtual Think Tank: Una visione di filiera per la ripartenza strategica del settore. <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-business/articles/automotive-think-tank---deloitte-italy---consumer-business.html>

¹⁰ Giudizio su scala Likert 1-5, calcolando le % aggregate di risposta relative ai valori "4" ("molto importante") e "5" ("estremamente importante").

¹¹ Deloitte, Automotive suppliers: preparing for transformation, <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/consumer-industrial-products/articles/automotive-supplier-transformation.html>

¹² Deloitte, Cutting CO2 emissions from passenger cars - Towards a greener future for the European automotive industry, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-industrial-products/Deloitte-POV-cutting-CO2-emissions-from-passenger-cars.pdf>

¹³ Deloitte, Automotive Supplier transformation strategies: a dynamic view, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-industrial-products/automotive-supplier-transformation-strategies_deloitte.pdf

¹⁴ Deloitte, Four questions about smartWorkforce Transformation for automotive suppliers, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-industrial-products/Deloitte-SmartWorkforce-Transformation-in-Automotive.pdf>

¹⁵ Deloitte, Financing the gap: a challenge, particularly for mid-sized suppliers, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-industrial-products/Deloitte_Financing%20the%20Gap_Mid-sized%20Automotive%20Suppliers.pdf

¹⁶ Giudizio su scala Likert 1-5, calcolando le % aggregate di risposta relative ai valori "4" ("molto soddisfatte") e "5" ("completamente soddisfatte").

¹⁷ Deloitte, "Fit for 55" package - EU legislative action for the climate, <https://www2.deloitte.com/lt/en/pages/consulting/topics/Fit-for-55-package.html>

¹⁸ Deloitte, Italy's turning point. Accelerating new growth on the path to net zero, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/about-deloitte/Italy'sTurningPoint_Deloitte.pdf

¹⁹ Deloitte, Sustainable manufacturing - From vision to action, <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/energy-and-resources/articles/sustainability-in-the-manufacturing-sector.html>

²⁰ Deloitte, Big Data and Analytics in The Automotive Industry, <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/manufacturing/articles/big-data-and-analytics.html>



La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominate anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.