



L'economia italiana,  
dalla crisi alla ricostruzione

# Settore Automotive e Covid-19

Scenario, impatti,  
prospettive

Giugno 2020

cdp 

  
Building a better  
working world

**Luiss**  
Business  
School

# Indice

<i>Introduzione</i>	3
<i>Executive Summary</i>	5
Lo scenario internazionale	7
Lo scenario italiano	13
L'impatto della crisi sulle aziende della filiera automotive	26
L'impatto della crisi sull'occupazione	21
Un piano per la ripartenza	25

## **Comitato Guida**

Andrea Montanino, *Chief Economist* - Gruppo Cassa Depositi e Prestiti  
Donato Iacovone, *Docente* - Luiss  
Marco Daviddi, *Strategy and Transactions Leader* - EY  
Donato Ferri, *People Advisory Services Leader* - EY  
Stefania Radoccia, *Mediterranean Markets and Accounts Leader* - EY  
Paolo Boccardelli, *Dean* - Luiss Business School

## **Gruppo di lavoro**

Alberto Carriero - CDP Think Tank  
Cristina Dell'Aquila - CDP Think Tank  
Roberto Giuzio - CDP Think Tank  
Mario Rocco - EY  
Carlo Chiattelli - EY  
Paolo Lobetti Bodoni - EY  
Giovanni Passalacqua - EY  
Enzo Peruffo - Luiss Business School  
Francesco Zirpoli - Università Ca' Foscari



## **L'economia italiana, dalla crisi alla ricostruzione**

Per l'autunno 2020 l'Italia dovrà avere pronto il suo piano industriale per la ricostruzione. Cassa Depositi e Prestiti, EY e Luiss Business School guardano oltre la fase di crisi e suggeriscono – con una serie di analisi settoriali – alcune idee per portare il Paese su un sentiero di crescita maggiormente sostenibile, convinti che il contesto, l'impatto e le policy si differenzino inevitabilmente tra i vari settori produttivi e necessitino di uno sguardo specifico.



## Key Messages

Il settore automotive italiano genera direttamente un fatturato di circa 52 miliardi di euro, di 106 miliardi se si considerano anche le attività indirette. La competitività del settore è superiore rispetto a quella del comparto manifatturiero nella sua interezza: la filiera automotive italiana si posiziona nei segmenti a più elevato valore aggiunto grazie non solo alle eccellenze nella produzione di autoveicoli di alta gamma e di autoveicoli commerciali, ma anche in virtù delle specializzazioni produttive che caratterizzano in particolare i distretti della componentistica. Circa il 20% del valore aggiunto generato dal settore della componentistica in Italia viene indirettamente incorporato nei prodotti esportati dagli altri partner commerciali, segnalando una significativa capacità di penetrazione nei mercati internazionali.

Tra i Paesi europei, l'Italia ha subito con maggiore intensità l'impatto della crisi. Il lockdown completo a partire dall'11 marzo ha determinato un crollo nelle vendite su base mensile superiore all'85%, che ha raggiunto quasi il 98% in aprile. In due mesi il mercato ha registrato un calo del 18% rispetto al totale delle auto vendute in tutto il 2019. Si stima che per il 2020 la crisi causata dal Covid-19 determinerà una riduzione del fatturato del settore tra il 24,5%, nello scenario Base, e il 42% in quello Grave. L'occupazione nel settore era in contrazione già prima di marzo 2020. Le stime sul calo dell'occupazione per effetto della crisi attuale si prospettano molto severe a causa del blocco delle attività che, durante il lockdown, ha interessato circa 70 mila lavoratori. Ad essere maggiormente colpite saranno le piccole e medie imprese, di cui è largamente costituita la supply chain del settore, come anche la rete commerciale.

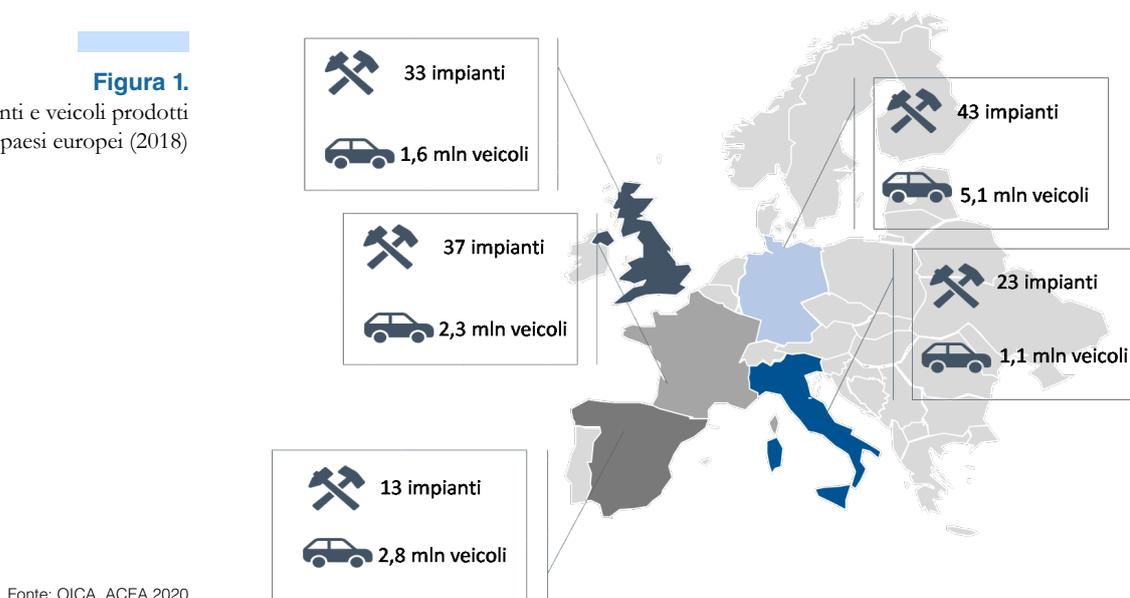
Come reagire? Al fine di sviluppare un piano di rilancio dell'intera filiera, si propongono sia interventi di policy di breve periodo sia azioni di più ampio respiro volte a far ripartire il settore, superarne alcuni limiti strutturali e rilanciarlo in ottica di sostenibilità sociale, ambientale ed economica. Le principali linee di intervento da mettere in atto riguarderanno: i) l'adozione di politiche di breve periodo finalizzate alla business continuity; ii) ripensare e rinnovare la filiera automotive italiana; iii) lo sviluppo della mobilità sostenibile e del trasporto pubblico; iv) ricerca, università e formazione.



# 1 Lo scenario internazionale

Nel 2019 sono stati prodotti a livello globale circa 90 milioni di autoveicoli, oltre un quarto dei quali in Cina. Un altro quarto viene realizzato in Europa: Germania, Francia, Regno Unito, Italia e Spagna sono i principali produttori, per numero di impianti e di vetture (*Figura 1*).

**Figura 1.**  
Stabilimenti e veicoli prodotti  
in alcuni paesi europei (2018)



In Europa il settore automotive impiega in totale, tra occupazione diretta e indiretta, **quasi 14 milioni di persone, il 6,1% dell'occupazione europea**. Il comparto rappresenta un **fattore di promozione per l'innovazione** dell'intero sistema produttivo. Infatti è il **primo settore per spesa in ricerca e sviluppo**, responsabile del 28% della spesa totale in R&S europea. Inoltre, **l'Europa è il principale investitore mondiale in R&S nel settore**. Nel 2018 si sono spesi più di 57 miliardi di euro, rispetto ai circa 30 miliardi in Giappone, 15 miliardi negli Stati Uniti e 5 miliardi in Cina<sup>1</sup>.

Sui mercati internazionali il comparto si caratterizza per una **mercata im-pronta regionale**, in particolare con riferimento alle catene di fornitura che legano materie prime, input intermedi e prodotti finiti. Stati Uniti, Germania e Giappone rappresentano ancora oggi, come trent'anni fa, i paesi cardine attorno ai quali gravitano rispettivamente i mercati del Nord America, Europa e Asia. Una tendenza questa che sembra destinata a rafforzarsi, con la sempre maggiore diffusione di misure protezionistiche a livello mondiale.

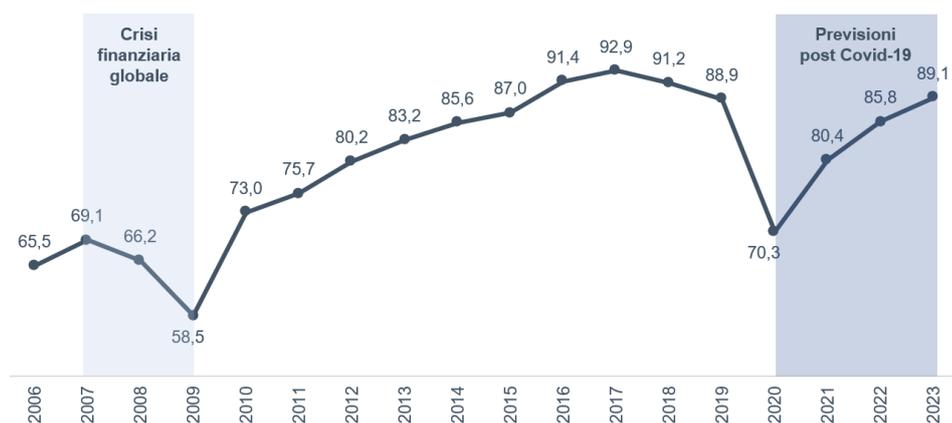
Dopo la crisi finanziaria del 2008-2009, il settore automobilistico ha sperimentato una fase di **forte espansione a livello globale**, registrando un tasso di crescita medio annuo della produzione pari al 6%.

Nel biennio 2018-2019, al contrario, il comparto ha attraversato una **con-**

**giuntura negativa**, con una contrazione superiore al 4%, riconducibile alla **crisi delle motorizzazioni diesel**, al progressivo **emergere del segmento dei veicoli ibridi/elettrici** e a nuovi modelli di consumo incentrati sull'auto come servizio e non come "oggetto del desiderio".

La crisi indotta dalla diffusione della pandemia di Covid-19, che ha determinato la prolungata chiusura degli stabilimenti nei principali paesi produttori da marzo 2020, si innesta quindi in **una fase di profondi cambiamenti** che stavano inducendo significative trasformazioni nella filiera industriale globale, concentrata su ingenti investimenti per lo sviluppo sia di motorizzazioni tradizionali ma con meno emissioni sia delle batterie elettriche.

Le stime più recenti evidenziano, per il 2020, un **crollo della produzione superiore al 20% e un orizzonte temporale di circa tre anni per recuperare i livelli pre-crisi**. Per avere un termine di paragone, nel biennio 2008-2009 il mercato perse il 15% circa, tornando in territorio positivo l'anno successivo (*Grafico 1*).



**Grafico 1.**  
Produzione di veicoli leggeri a livello globale (mln, 2006-2023F)

Fonte: OICA, IHS, 2020

I tempi disomogenei nella diffusione dei contagi nei singoli paesi stanno determinando effetti differenti nei principali mercati a livello globale:

- la **Cina** ha archiviato il primo trimestre 2020 con una contrazione nelle vendite di autoveicoli superiore al 45%. Nelle prime settimane di aprile gli impianti di produzione sono tornati in attività, risultano aperti il 99% dei concessionari e la circolazione è tornata al 65% del livello precedente al lockdown<sup>2</sup>. Si stima che in assenza di una nuova ondata di contagi il mercato dovrebbe chiudere l'anno con una riduzione di poco inferiore al 10%. In questo contesto, il Governo ha introdotto **misure di sostegno** che interessano le principali metropoli. In particolare, l'estensione al 2022 dei sussidi per l'acquisto di auto elettriche, incentivi per la rottamazione e l'allentamento dei vincoli per le nuove immatricolazioni;

1. ACEA (2020), "The Automotive Industry Pocket Guide 2019-2020".  
2. China Automobile Dealers Association.



- gli **Stati Uniti** hanno cominciato a registrare gli effetti della pandemia solo nelle ultime settimane di marzo, evidenziando una contrazione delle vendite del 40% rispetto allo stesso mese dell'anno precedente. Per contrastare gli effetti del lockdown, **alcuni Stati hanno consentito le vendite online** di autovetture, con la previsione di una **diffusione dell'e-commerce tra i concessionari prossima al 90% entro la fine dell'anno**. Contestualmente, le case automobilistiche continuano a supportare la domanda offrendo incentivi quali dilazioni di pagamento e finanziamenti a tasso 0;
- l'**Europa** ha evidenziato in aprile una contrazione delle vendite prossima al 78%, rispetto allo stesso mese del 2019. Secondo l'Associazione Europea dei produttori di automobili (ACEA), degli oltre 2,6 milioni di occupati diretti nella filiera poco meno di **1,2 milioni subiscono gli effetti della chiusura degli stabilimenti**, con una perdita nella produzione prossima ai 2,4 milioni di veicoli (il 15% circa dei veicoli prodotti nel 2019)<sup>3</sup>.

Un'indicazione immediata dell'impatto dello stop del settore a livello globale proviene dall'analisi dell'**andamento azionario delle principali case automobilistiche** internazionali quotate.

Data la forte integrazione geografica delle catene produttive infatti, **tutti i principali operatori hanno sperimentato una contrazione** compresa tra il 15% circa di Toyota e il 62% di Renault, con il gruppo FCA che ha perso il 45% circa da inizio anno.

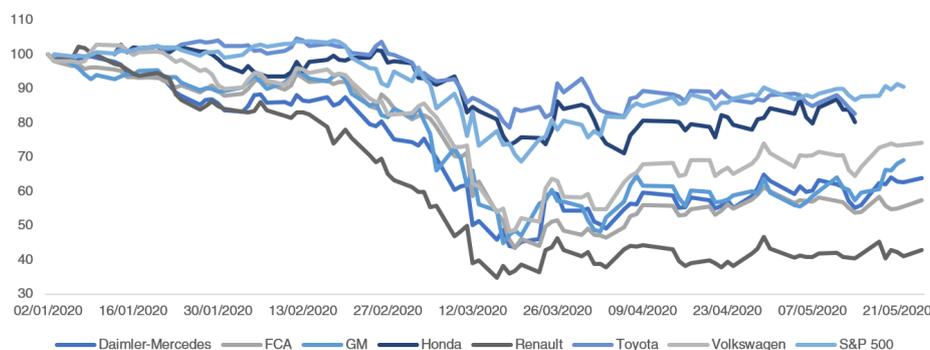
Le **più resilienti alla crisi** sembrano le **case giapponesi Toyota e Honda**, che hanno già orientato la loro produzione verso sistemi a iniezione ibrida, oltre a quelli a combustione tradizionale.

Al contrario, le case automobilistiche europee come Volkswagen e Renault che stavano attraversando un complesso processo di transizione, sono quelle che scontano la congiuntura più negativa.

Quasi tutte le case automobilistiche mostrano un **andamento sensibilmente peggiore rispetto all'indice S&P 500**, che ha perso circa il 15% (*Grafico 2*).

**Grafico 2.**  
Andamento dei titoli azionari delle principali case automobilistiche (02/01/2020=100)

Fonte: Thomson Reuters



3. Dato al 18 maggio 2020.

L'unica vistosa eccezione è **Tesla** che in poco più di un mese ha **recuperato una parte consistente delle perdite registrate dall'inizio della crisi**, evidenziando un incremento del 59%. Questa dinamica segnala il vantaggio competitivo del posizionamento in una nicchia di mercato ad elevato valore aggiunto e innovativa come quella dei veicoli elettrici di alta gamma.

Quello dei **motori elettrici**, d'altro canto, è l'**orizzonte tecnologico con cui tutte le principali case automobilistiche si dovranno confrontare** nel corso dei prossimi anni. Prima del diffondersi della pandemia, infatti, l'industria dell'automotive era alla vigilia della più grande rivoluzione mai sperimentata, che aveva già dato impulso a **processi di aggregazione e partnership**.





## 2 Lo scenario italiano

In Italia il settore automotive genera direttamente un fatturato di circa 52 miliardi di euro. Se si considerano anche le attività indirette, il fatturato raggiunge i 106 miliardi di euro<sup>4</sup>.

Anche nel nostro Paese la componente di spesa in ricerca e sviluppo *intra muros* è particolarmente rilevante, con un valore degli investimenti di circa 1,7 miliardi di euro, pari al **13,2% della spesa in ricerca e sviluppo nazionale** e al 18,8% della spesa dell'industria manifatturiera<sup>5</sup>.

Non a caso, la **competitività del settore è superiore rispetto a quella del comparto manifatturiero in generale**. In particolare, ISTAT stima un indice di competitività pari a 122,7 (fatta 100 la manifattura nel suo complesso)<sup>6</sup>.

L'Italia non sfugge al paradigma della **polarizzazione geografica**: la dinamica delle esportazioni, infatti, **resta saldamente legata all'Europa**. Nel 2019 i Paesi UE hanno assorbito il 67% delle esportazioni italiane del comparto automotive.

L'export dei sottosectori della componentistica e della carrozzeria vede il peso dei partner commerciali dell'UE pari a, rispettivamente, il 76% e il 79% nel 2019 (*Tabella 1*)<sup>7</sup>.

**Tabella 1.**  
Esportazioni italiane di autoveicoli (2019)

Fonte: ISTAT, 2020

	Export (€ mld)	Quota UE (%)
Autoveicoli	20,8	60,1
Carrozzerie per autoveicoli; rimorchi e semirimorchi	0,9	78,5
Parti e accessori per autoveicoli e loro motori	14,0	76,4
<b>Totale automotive</b>	<b>35,7</b>	<b>66,9</b>

La filiera automotive italiana si posiziona nei **segmenti a più elevato valore aggiunto** non solo grazie alle eccellenze nella produzione di autoveicoli di alta gamma e di autoveicoli commerciali, ma anche in virtù delle specializzazioni produttive che caratterizzano in particolare i nostri distretti della componentistica.

Secondo l'analisi delle matrici input-output internazionali, il 20% circa del valore aggiunto generato dal settore italiano della componentistica viene indirettamente incorporato nei prodotti esportati dagli altri partner commerciali, segnalando una **significativa capacità di penetrazione nei mercati internazionali della nostra manifattura**.

4. ANFIA (2019), *Focus Italia produzione industriale settore automotive*.

5. SACE (2019), *Bilancio 4R*.

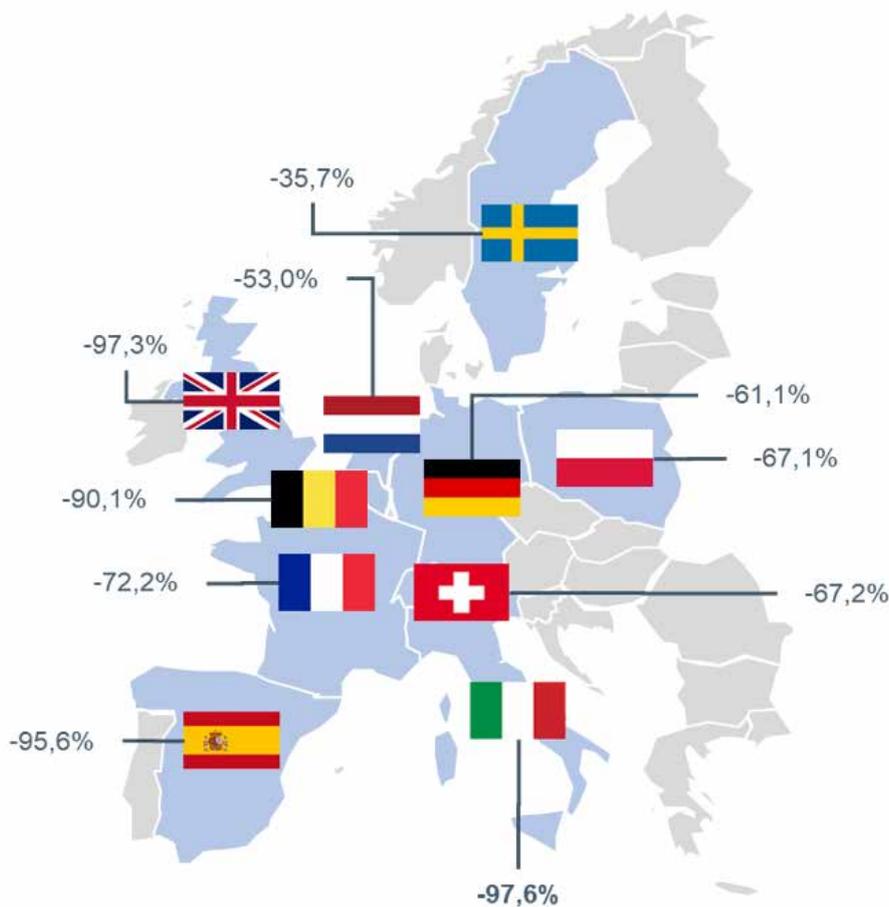
6. L'ultimo dato disponibile fa riferimento al 2017.

7. Elaborazioni su dati ISTAT, Coeweb.

**L'Italia è il Paese che contribuisce maggiormente alla filiera automotive tedesca** (che incorpora una quota di valore aggiunto di provenienza italiana pari al 2,4%), anche davanti ai paesi dell'Est Europa.

La Germania assorbe il 20% circa del valore aggiunto che i settori manifatturieri italiani destinano alla catena automotive mondiale (filiera nazionale inclusa)<sup>8</sup>.

Tra i Paesi europei, **l'Italia è quello che subisce gli effetti più negativi** della crisi. Il lockdown completo a partire dall'11 marzo ha determinato un crollo nelle vendite su base mensile superiore all'85%, equivalente a oltre 165mila unità, che ha raggiunto in aprile quasi il 98%, pari a circa 171mila unità. In due mesi il mercato ha registrato un calo del 18% rispetto al totale delle auto vendute in tutto il 2019.<sup>9</sup> (Figura 2).



**Figura 2.**

Vendita di autoveicoli nei principali mercati europei, aprile 2020 (Var. % YoY)

Fonte: ACEA, 2020

8. Prometeia, Intesa SanPaolo (2019), *Rapporto Analisi dei settori industriali*.  
 9. UNRAE Pocket - 2020 3 mesi.



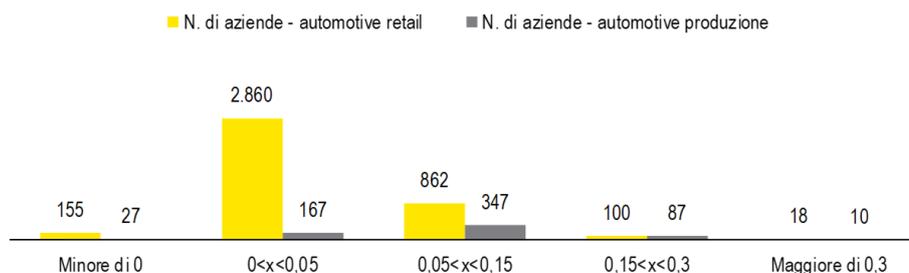
### 3 L'impatto della crisi sulle aziende del settore automotive

Gli impatti sul bilancio delle aziende del settore sono stati analizzati sulla base di un panel costituito da 4.633 società italiane operanti lungo la catena del valore delle automobili, dalla produzione alla vendita. Le aziende che compongono il panel sono state divise in due cluster, indicati di seguito come **Produzione e Retail**. Rientrano nel panel tutte le aziende con un fatturato minimo, negli ultimi 3 anni, pari a 2 milioni di euro, per un totale di oltre 300mila addetti e un fatturato aggregato di circa 176 miliardi di euro<sup>10</sup>.

Le aziende del panel che hanno registrato un **fatturato inferiore a 10 milioni di euro** rappresentano circa il 70% del comparto Retail e circa il 60% del comparto Produzione.

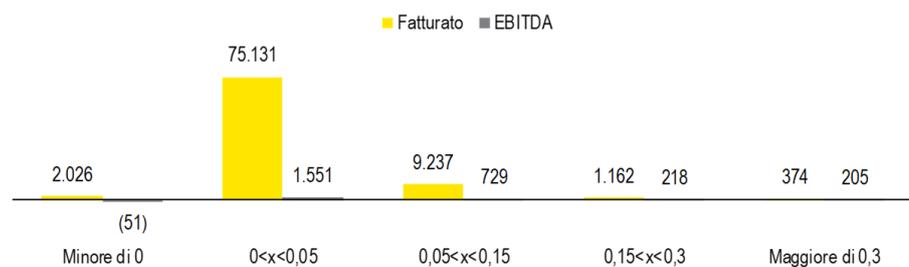
**Grafico 3.**  
Numero di aziende per cluster di EBITDA margin

Fonte: Elaborazioni EY



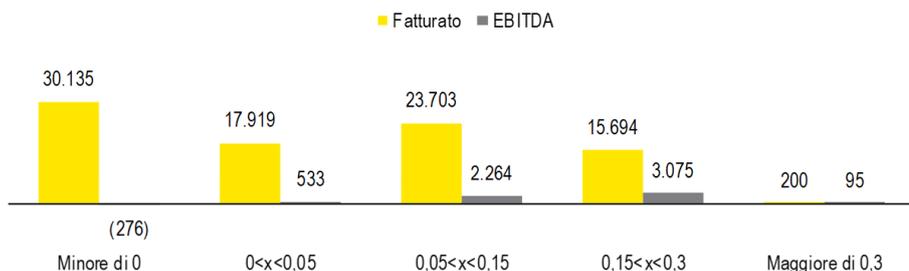
**Grafico 4.**  
Ricavi ed EBITDA aggregati per cluster di EBITDA margin (€ mln) – Retail

Fonte: Elaborazioni EY



**Grafico 5.**  
Ricavi ed EBITDA aggregati per cluster di EBITDA margin (€ mln) – Produzione

Fonte: Elaborazioni EY



10. Il fatturato aggregato si riferisce sia alla produzione sia al Retail.

Complessivamente si stima che, nel corso del 2020, la crisi Covid-19 determinerà una **riduzione del fatturato nell'ordine del 24,5% nello scenario Base e del 42% nello scenario Grave**<sup>11</sup>. Si tratta di una perdita consistente, stimata sul presupposto di una graduale ripresa delle attività principalmente dalla fine del periodo estivo, nello scenario Grave, pur considerando una ripresa che non porterà nel breve periodo a volumi di vendita e fatturato in linea con gli anni precedenti, tenendo conto del contesto economico negativo e delle ripercussioni sulle intenzioni di acquisto.

Osservando i dati relativi al cluster **Produzione**, nel quale i costi fissi rappresentano il 29% del valore della produzione, si stima che la **marginalità** percentuale subirà un calo dal 6,7% del 2019 ad un valore positivo del 1,5% nello scenario **Base** e ad un valore negativo del -4% nello scenario **Grave**, con una **perdita di margini aggregata di circa 4,9 miliardi di euro e circa 7,9 miliardi di euro** nei due scenari elaborati.

Per effetto della performance economica negativa, le aziende appartenenti al cluster Produzione vedranno la loro **liquidità diminuire di circa 12 miliardi di euro nello scenario Grave**, in ipotesi di assenza di investimenti. Come immediata conseguenza della riduzione della liquidità e del fatturato, il rapporto **PFN/EBITDA** è previsto in peggioramento. Se i dati pre-Covid delineavano un comparto caratterizzato da un discreto livello di indebitamento netto in relazione alle performance operative (PFN/EBITDA 2019 pari a 0,9), nel 2020 la posizione finanziaria netta è prevista pari a 30 miliardi di euro nello scenario Grave, a fronte di un EBITDA negativo.

L'indice Patrimonio Netto/Attivo Fisso nel periodo storico 2017-2019 è pari a 0,6, considerando un patrimonio netto pari a circa 30 miliardi di euro e un attivo fisso pari a circa 45 miliardi di euro, peggiore rispetto a quello delle aziende del business Retail. A causa della riduzione della marginalità descritta precedentemente, l'indice di patrimonializzazione è previsto ridursi nel 2020 ad un valore dello 0,61 nello scenario Base e dello 0,55 nello scenario Grave.

Osservando le aziende per cluster di EBITDA, il peggioramento dell'indice di patrimonializzazione è maggiore per le aziende con una marginalità storica positiva e inferiore al 5%. In questo caso, l'indice Patrimonio Netto/Attivo Fisso è previsto ridursi da un valore pre-crisi dello 0,5 ad un valore dello 0,34 nello scenario Base e dello 0,25 nello scenario Grave.

La *Tabella 2* mostra l'andamento degli indici Patrimonio Netto/Attivo Fisso e PFN/EBITDA nello scenario Base per cluster di marginalità nel comparto Produzione. Come si evince dai dati riportati in essa, la riduzione di patrimonio netto del campione analizzato nel 2020 è pari a circa 2,8 miliardi di euro.

Prendendo in considerazione le aziende appartenenti al comparto **Retail**, per le quali i costi fissi sono stimati pari al 15% di quelli totali, gli **impatti sull'EBITDA** risultano fortemente negativi in entrambi gli scenari. La marginalità percentuale (EBITDA/fatturato), già ridotta nel periodo storico (valore medio del 3% tra il 2017 ed il 2019), è prevista deteriorarsi nel 2020 ad un

---

**11.** In termini assoluti, la riduzione di fatturato attesa è da noi stimata in circa 40 miliardi di euro nello scenario Base e in 60 miliardi di euro nello scenario Grave.



**Tabella 2.**KPI per cluster di marginalità,  
scenario Base – Produzione

Marginalità	Var % Fatturato 2020-2019	Var % EBITDA 2020-2019	PN 2019 € mln	PN 2020 € mln	VAR PFN 2020-2019 € mln	PN/Attivo Fisso 2019	PN/Attivo Fisso 2020	PFN/EBITDA 2019	PFN/EBITDA 2020
Minore di 0	(24,5%)	372,6%	8.473,39	6.541,17	7.413,48	0,63	0,49	(1,23)	(6,97)
0<x<0,05	(24,5%)	(121,4%)	2.305,72	1.578,99	3.622,26	0,50	0,34	1,62	(37,53)
0,05<x<0,15	(24,5%)	(66,6%)	6.668,32	6.269,30	3.426,36	0,71	0,66	0,95	7,23
0,15<x<0,3	(24,5%)	(56,1%)	12.710,47	12.852,76	1.556,59	0,73	0,74	0,54	2,35
Maggiore di 0,3	(24,5%)	(35,4%)	219,36	326,93	(85,70)	1,16	1,72	(0,81)	(2,64)

Fonte: Elaborazioni EY

valore prossimo allo zero nello scenario **Base** e ad un valore del **-3,4%** nello scenario **Grave**, con una perdita di margini attesa rispettivamente di circa 2,7 miliardi di euro e di circa 4,5 miliardi di euro, nei due scenari.

Nel cluster Retail analizzando i dati antecedenti l'inizio della crisi, le aziende risultavano notevolmente patrimonializzate, con un **totale delle immobilizzazioni pari a circa 9,7 miliardi di euro, un patrimonio netto di circa 19 miliardi di euro** e con un rapporto Patrimonio Netto/Attivo Fisso<sup>12</sup> medio pari a 1,04.

A seguito delle performance negative, per tutte le aziende incluse nel cluster Retail, il **patrimonio netto è previsto ridursi di 960 milioni di euro (-9,5%) nello scenario Base e di 2,7 miliardi di euro (-27%) nello scenario Grave**, senza considerare eventuali svalutazioni degli attivi patrimoniali. Come diretta conseguenza di tale andamento, l'indice **Patrimonio Netto/Attivo Fisso** si riduce dal valore medio storico di 1,1 a un valore medio di 0,94 nello scenario Base e di 0,76 nello scenario Grave.

La riduzione è maggiore nelle società con una marginalità storica **negativa**. Per queste società il Patrimonio Netto è previsto negativo già a partire dallo scenario Base, motivo per il quale sarà probabilmente necessario procedere ad una ricapitalizzazione per garantire sia la sostenibilità reale nel lungo periodo sia i mezzi necessari a ripristinare livelli normali di liquidità.

Il rapporto tra **PFN/EBITDA**, pari mediamente ad 1,9 tra il 2017 e il 2019,



**12.** Indicatore patrimoniale utilizzato per indicare la copertura dell'attivo immobilizzato con mezzi propri.

è previsto deteriorarsi in modo particolare per il peggioramento della PFN connesso al rallentamento della rotazione del magazzino. Infatti, si stima un assorbimento di cassa medio tra i due scenari pari a circa 5 miliardi di euro.

La *Tabella 3* mostra l'andamento degli indici Patrimonio Netto/Attivo Fisso e PFN/EBITDA nello scenario Base per cluster di marginalità nel comparto Retail.

Marginalità	Var % Fatturato 2020-2019	Var % EBITDA 2020-2019	PN 2019 € mln	PN 2020 € mln	VAR PFN 2020-2019 € mln	PN/Attivo Fisso 2019	PN/Attivo Fisso 2020	PFN/EBITDA 2019	PFN/EBITDA 2020
Minore di 0	(24,5%)	119,0%	131,69	(2,78)	213,92	0,68	(0,01)	(7,15)	(5,31)
0<x<0,05	(24,5%)	(121,9%)	6.719,50	5.820,07	6.6719,15	1,01	0,88	2,54	(30,43)
0,05<x<0,15	(24,5%)	(69,6%)	2.319,85	2.36,39	310,47	1,35	1,36	0,62	3,41
0,15<x<0,3	(24,5%)	(46,5%)	823,52	883,29	(82,53)	1,50	1,61	(0,32)	(1,29)
Maggiore di 0,3	(24,5%)	36,2%	84,21	36,72	28,26	0,14	0,06	2,17	3,61

**Tabella 3.**  
KPI per cluster di marginalità, scenario Base – Retail

Fonte: Elaborazioni EY



## 4 L'impatto della crisi sull'occupazione nel settore automotive

Nel 2018 il numero degli occupati nel settore automotive ammontava a circa 302mila unità, tenendo conto sia del settore produttivo propriamente detto (circa 212mila dipendenti), sia della rete commerciale (circa 90mila occupati).

**Tabella 4.**

Distribuzione dei dipendenti del settore automotive per macro-settore, con dettaglio dei cinque settori ATECO con più dipendenti

Settore		Occupati
<b>Produzione Automotive</b>		<b>212.298</b>
Top Five	<i>Attività delle holding impegnate nelle attività gestionali (holding operative)</i>	56.890
	Fabbricazione di altre parti ed accessori per autoveicoli e loro motori nca	46.133
	Fabbricazione di autoveicoli	43.487
	Fabbricazione di articoli in materie plastiche	12.027
	Fabbricazione di apparecchiature elettriche ed elettroniche per autoveicoli e loro motori	9.874
<b>Retail Automotive</b>		<b>89.636</b>
Top Five	<i>Commercio all'ingrosso e al dettaglio di autovetture e di autoveicoli leggeri</i>	41.470
	Commercio all'ingrosso di parti e accessori di autoveicoli	10.034
	Riparazioni meccaniche di autoveicoli	9.763
	<i>Attività delle holding impegnate nelle attività gestionali (holding operative)</i>	5.839
	Commercio al dettaglio di parti e accessori di autoveicoli	4.474
<b>Totale Dipendenti</b>		<b>301.934</b>

Fonte: Elaborazioni EY, 2018

Il 73% degli addetti è impiegato in aziende con più di 250 dipendenti, rispetto a una media manifatturiera del 24%. Nella componentistica, in particolare, si registra un valore della dimensione media aziendale pari a 58 addetti, sei volte superiore alla media delle aziende manifatturiere<sup>13</sup>. Gli occupati nel settore si concentrano geograficamente nel centro e nord Italia (76% della forza lavoro), sono prevalentemente uomini (le donne sono circa il 19% degli occupati nel settore produttivo e circa il 15% nel Retail) e hanno un'età media avanzata (1 occupato su 3 ha più di 50 anni, mentre solo 1 su 10 ha tra i 18 e i 25 anni).

Già prima della crisi Covid-19, l'occupazione nel settore era in contrazione. Dopo la recessione del 2008-2009, mentre l'automotive a livello globale sperimentava, come sopra richiamato, una fase di forte espansione, gli addetti diretti del settore in Italia sono diminuiti del 12%<sup>14</sup>, senza mai tornare ai livelli pre-crisi. Diverse sono le ragioni dell'andamento a "L" di questa prolungata fase, che fece registrare l'apice del crollo delle vendite nel novembre 2009 (-40%): tra queste la limitata capacità del comparto italiano di adeguare l'offerta alle nuove preferenze dei consumatori che, con l'aumento del prezzo del

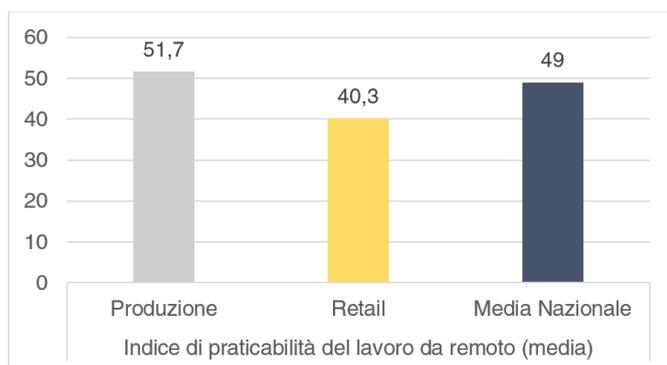
<sup>13</sup>. Elaborazioni su dati ISTAT riferiti al 2017.

<sup>14</sup>. Lavoce.Info, È ancora l'automotive il barometro dell'industria, 2019.

petrolio, si sono orientati verso l'acquisto di auto a basso consumo e di piccola cilindrata, e gli alti costi fissi, legati anche alla gestione di una forza lavoro mediamente anziana con retribuzioni comparativamente elevate.

Le stime sul calo dell'occupazione per effetto della crisi attuale si prospettano molto severe per l'automotive, uno dei settori in maggiore sofferenza a causa del blocco delle attività che, durante il lockdown, ha interessato circa 70mila lavoratori<sup>15</sup>. In Europa, in termini assoluti, solo Francia e Germania presentano numeri superiori, rispettivamente con 90mila e 568mila lavoratori sospesi.

Il blocco delle attività nel caso dell'automotive non è legato, come in altri settori, alla scarsa remotizzabilità del lavoro. Al contrario, l'indice elaborato da INAPP (*Grafico 6*) indica un valore di praticabilità del lavoro da remoto più alto della media nel settore manifatturiero (ma considerevolmente più basso per le attività Retail).



**Grafico 6.**  
Indice di praticabilità  
del lavoro da remoto

Fonte: Rielaborazioni EY,  
dati INAPP 2020<sup>16</sup>

Il rischio di perdita di posti di lavoro nel settore è anzi principalmente legato al forte calo della domanda di autoveicoli e motocicli durante la fase acuta della crisi, che si stima potrebbe determinare una diminuzione della spesa nel settore del 25% nel 2020 rispetto all'anno precedente<sup>17</sup>.

L'anello più fragile dell'ecosistema imprenditoriale del settore è costituito dalla supply chain caratterizzata da molte piccole e medie imprese che forniscono componenti all'industria automobilistica (il 45% delle imprese del settore ha un massimo di 9 dipendenti<sup>18</sup>) e che avranno maggiori difficoltà a sostenere gli effetti della mancanza prolungata di liquidità. Anche la rete commerciale è composta prevalentemente da piccole e medie imprese: su 1.400 operatori, meno di 80 hanno un fatturato medio superiore a 175 milioni di euro<sup>19</sup>.

- 
- 15. ACEA, Employment impact of Covid-19 on the European auto industry, 2020.
  - 16. INAPP, Lavoratori a rischio di contagio da Covid-19 e misure di contenimento dell'epidemia, 2020.
  - 17. Cerved Industry Forecast, L'impatto del Covid 19 sui settori e sul territorio, marzo 2020.
  - 18. Elaborazioni EY su dati Eurostat, database: Employment by sex, age and detailed economic activity (from 2008 onwards, NACE Rev. 2 two-digit level) - 1 000 [lfsa\_egan22d].
  - 19. Il Sole24Ore, Auto in crisi, a rischio 1.400 aziende e 120mila posti di lavoro, aprile 2020.

Per tutto il settore automotive, si stima un incremento del rischio di disoccupazione causato dalla crisi Covid-19 compreso tra il 28% e il 46%, a seconda che una nuova ondata di contagi, che potrebbe verificarsi in autunno secondo gli esperti, comporti l'adozione di nuove misure di sospensione delle attività produttive<sup>20</sup>. Queste proiezioni sono confermate dalle principali associazioni di categoria – ANCMA (Associazione Nazionale Costruttori Motocicli e Accessori)<sup>21</sup>, Federauto<sup>22</sup> e UNRAE (Unione Nazionale Rappresentanti Autoveicoli Esteri)<sup>23</sup> – che hanno paventato il rischio che fino a 160mila lavoratori diretti o indiretti del settore perdano il posto di lavoro a causa della mancanza di incentivi e sostegni specifici.



- 
- 20.** Le stime si basano sulla correlazione inversa tra disoccupazione e attività economica. Alla relazione matematica tra aumento/riduzione della disoccupazione e aumento/riduzione del PIL (c.d. “Legge di Okun”) sono applicati correttivi per settore.
- 21.** Confindustria ANCMA, Fase 2: FMI e Confindustria ANCMA scrivono al Governo, 5 maggio 2020.
- 22.** Federauto, Lettera aperta dei concessionari di autoveicoli al Presidente del Consiglio dei Ministri, Giuseppe Conte. Pubblicata sul Corriere della Sera del 18 maggio 2020.
- 23.** UNRAE, Azzerato il mercato delle autovetture in Italia per il Covid-19. UNRAE stima per aprile un -97%/-98%, un evento senza precedenti, 27 aprile 2020.



## 5 Un piano per la ripartenza

La filiera automotive è stata certamente una delle più colpite dalla pandemia Covid-19. Al fine di sviluppare un piano di rilancio dell'intera filiera, questo studio propone interventi di policy di breve periodo per sostenere la “business continuity” e azioni a più ampio respiro volte a far ripartire il settore, superarne alcuni limiti strutturali e rilanciarlo in ottica di sostenibilità sociale, ambientale ed economica.

Tali proposte sono sviluppate intorno a 4 pilastri principali:

1. **Politiche di breve periodo per l'emergenza Covid-19 finalizzate alla business continuity di tutte le aziende appartenenti alla filiera automotive;**
2. **Ripensare e rinnovare la filiera automotive italiana;**
3. **Mobilità sostenibile e trasporto pubblico;**
4. **Ricerca, università e formazione.**

### **Pilastro 1 – Politiche di breve periodo per l'emergenza Covid-19 finalizzate alla business continuity di tutte aziende appartenenti alla filiera automotive**

Nel breve periodo, si rende necessaria l'adozione di misure fiscali e finanziarie di emergenza a sostegno della liquidità di tutte le componenti della filiera, volte a fornire un supporto immediato alle imprese e ai consumatori, in aggiunta all'adozione di protocolli sanitari e di sicurezza già posti in essere:

- Implementazione di misure di **sostegno al lavoro** conformi alla Dichiarazione congiunta su Covid-19, emessa dall'Organizzazione internazionale dei datori di lavoro (IOE) e dalla Confederazione internazionale dei sindacati (ITUC) in data 23 marzo 2020.
- Sostegno alla **domanda che, a livello globale, subirà una perdita del volume di affari prevista tra il 20% e il 40%**. Sarà opportuno predisporre un sistema di incentivi rafforzati per veicoli aziendali e privati, con l'opportunità di dilazionare i pagamenti per far ripartire la filiera. Il piano di stimolo di **breve termine** dei consumi dovrà essere coerente con un **piano di rinnovo del parco circolante**, che in Italia è tra i più vecchi d'Europa. Per questo, si ritiene necessario incentivare la rottamazione di auto usate, spingendo sul mercato nuovi modelli in linea con standard tecnologici ed ambientali all'avanguardia come i modelli ibridi, elettrici o plug-in. In questo senso, l'Italia ha già mosso i primi passi con le misure per la mobilità sostenibile del Decreto Rilancio. A titolo esemplificativo, potrebbe essere opportuno estendere i tempi di vendita dei modelli Euro

6 rimasti invenduti, incentivandone l'acquisto, per permettere a dealer e produttori di esaurire le scorte, non più immatricolabili da settembre 2020 secondo la normativa europea sulle emissioni. Infine, prevedere incentivi per i produttori a condizione di riportare in Italia le attività di ricerca e sviluppo sulla componentistica avanzata e relativa produzione (i.e. tecnologie per la guida autonoma, motori elettrici, batterie e celle a combustibile).

- Promozione di **nuove strategie di vendita** contro la riduzione degli stock di veicoli presso i dealer. In particolare, si propone lo sviluppo di modelli pull volti a soddisfare le esigenze dei clienti, stimolando i consumi. Gli organi di Governo dovranno supportare i produttori, intervenendo sul fattore liquidità nei confronti delle reti vendita, dilazionando i pagamenti, incrementando la marginalità e aumentando i bonus. Al tempo stesso, sviluppare **piani di marketing e promozione** volti a ridare fiducia ai consumatori, i quali saranno propensi al risparmio nel breve termine, con una spesa che potrebbe ridursi fino al 50%.

## **Pilastro 2 – Ripensare e rinnovare la filiera automotive italiana**

Per contrastare la crisi del comparto automotive italiano è necessario tenere conto delle caratteristiche strutturali del settore. In primis, la filiera sconta la storica assenza di pluralità nella produzione nazionale che ne concentra su una unità il nucleo dell'ecosistema, attorno al quale ruotano i vari attori. Un ulteriore elemento peculiare che caratterizza il settore automotive italiano riguarda l'interdipendenza con i produttori esteri (soprattutto tedeschi). La filiera risulta comunque dimensionata correttamente nei volumi complessivi rispetto alla domanda nazionale. Infatti, l'Italia, avendo già subito una drammatica diminuzione della produzione rispetto ai livelli raggiunti negli anni Novanta, potrebbe ritenersi oggi meno esposta rispetto ad altri paesi europei ai tagli indotti da eccesso di capacità produttiva. L'Italia sta operando con una capacità produttiva (per la produzione di autoveicoli) più limitata e orientata verso produzioni di fascia alta, potenzialmente foriere di maggiori margini unitari e migliori opportunità di innovazione e riconversione tecnologica.

In ragione di queste caratteristiche strutturali, è necessario supportare il rafforzamento dell'innovazione nella filiera nazionale con alcune azioni specifiche di policy:

- **finanziare la ricerca pubblica e lo sviluppo di progetti innovativi da parte di istituzioni pubbliche** in grado di generare un effetto moltiplicatore positivo su tutta la filiera. Al contrario, **si scoraggiano investimenti a pioggia** elargiti direttamente a realtà con una scala non adeguata alle caratteristiche del settore, che, al contrario, dovranno essere trainate da aziende in grado di affrontare piani di innovazione e sviluppo prodotto adeguati alla scala globale dell'industria automobilistica;



- **supportare l'innovazione e la ricerca** degli attori privati della filiera con l'impegno di concentrare la ricerca/progettazione e la produzione di nuovi modelli sul territorio nazionale per valorizzare le competenze manageriali, ingegneristiche e scientifiche sviluppatesi nelle imprese, nei centri di ricerca e presso le università;
- orientare i finanziamenti all'innovazione e ai **nuovi modelli di mobilità**. Pertanto, si ritiene necessario finanziare progetti legati al trasporto pubblico su gomma, al rilancio del comparto bus e, in generale, a soluzioni di mobilità condivise che tengano conto dei problemi legati all'inquinamento e alla congestione dei centri urbani.



Sebbene siano presenti stabilimenti industriali di altre case automobilistiche, l'offerta del settore in Italia dipende ancora fortemente dalle scelte produttive del principale produttore nazionale, che assorbe una porzione dominante delle attività della filiera. Mentre le imprese della componentistica nel nord Italia hanno sviluppato processi d'internazionalizzazione per servire gli stabilimenti produttivi esteri dei loro principali clienti e per le esportazioni sui mercati europei, in particolare quello tedesco, i sub-fornitori localizzati nel centro-sud manifestano una quasi totale dipendenza dal produttore nazionale. Per superare alcuni limiti strutturali della filiera è dunque necessario avviare una serie di azioni:

- **attrarre investimenti diretti esteri (IDE)** facendo leva sull'elevato standard di competenze ingegneristiche nell'ambito di meccanica e meccatronica. Eventuali investimenti di car-maker stranieri potrebbero aumentare la domanda di componenti e lavorazioni intermedie a beneficio degli attori

intermedi della filiera.

- Favorire lo sviluppo di **fonti di approvvigionamento alternative**, in particolare attraverso il reshoring. Il ritorno in patria delle produzioni estere potrà interessare soprattutto la componentistica automotive, facendo leva sui fattori di attrattività che distinguono il settore automotive italiano (sistema della formazione terziaria, flessibilità produttiva, una filiera avanzata, ecc.). Le aziende potrebbero poi valutare di accorciare oppure diversificare la propria catena del valore, localizzando alcune fasi della supply chain in zone geograficamente più prossime.
- Una maggiore **resilienza delle filiere industriali** consentirà di aumentare la capacità dei business system di assorbire shock esogeni alla catena tecnico-produttiva. Possibili risposte si basano sull'introduzione di elementi di minore rigidità (ad esempio in termini di struttura dei costi), di derisking e, più in generale, sull'opportunità di incrementare la collaborazione tra siti produttivi, fornitori e partner. Lo sviluppo di strumenti innovativi per il forecasting e la pianificazione della produzione e delle scorte, ad esempio, possono favorire un'adeguata gestione delle richieste di approvvigionamento, tenendo conto delle incertezze e dei fattori di rischio.



- Sviluppare **incentivi atti a favorire l'aggregazione di operatori di settore**, in particolare nel comparto della componentistica, affinché le realtà



produttive nazionali possano raggiungere la dimensione critica per fare sistema e competere sui mercati internazionali.

- In un contesto in cui la filiera va ridefinita, **la sostenibilità della rete di vendita** rimane l'ago della bilancia che influenzerà la direzione che il mondo automotive dovrà perseguire nei prossimi anni. I principali brand dell'auto hanno definito complessi piani d'intervento per supportare concessionari, al fine di tutelare la rete, di massimizzare le opportunità di vendita e di salvaguardare valori fondamentali quali la redditività e la sostenibilità del marchio. Le azioni di supporto alla liquidità della rete devono partire da un'analisi accurata dei possibili forecast di vendita di prodotti e servizi e basata su un approccio "what if". Sulla base di queste analisi è necessario identificare iniziative volte al rilascio di liquidità nella rete dei concessionari.
- Le *disruptions* nella supply chain causate dalla pandemia hanno forzato le aziende a pensare a come riprogrammare e modificare l'intera catena della fornitura al fine di rendere la stessa **resiliente nel lungo termine** per poter far fronte a sfide future derivanti da altri possibili eventi "drammatici" e ad assicurare la **continuità delle operations**. Questo obiettivo richiede un approccio olistico che porti una sufficiente flessibilità nell'affrontare futuri eventi disruptive. Più precisamente, la resilienza della supply chain è determinabile attraverso 4 aree di intervento: **eccellenza e agilità delle operations; analisi di diversi scenari e analytics; modelli di simulazione; recovery plan e strategie di medio-lungo termine**.
- Diventa altresì fondamentale identificare nuove modalità e nuovi strumenti per **fidelizzare la propria customer base**, cercando di fornire un'esperienza di acquisto smart e improntata sulla centralità del cliente. Allo stesso modo bisogna porre l'attenzione sul veicolare in modo efficace la propria **Value Proposition** per attirare nuovi clienti, cercando di cogliere e sfruttare ogni opportunità di business in un modo nuovo rispetto a quanto siamo abituati, anche esclusivamente tramite **canali digitali** senza necessitare di alcun contatto fisico. Possiamo distinguere 3 maggiori priorità da considerare nella strategia di crescita del fatturato delle aziende.
- Identificare **nuove modalità e nuovi strumenti** per coinvolgere i propri clienti da remoto (es. webinar, corsi online, esperienze virtuali, ecc...) al fine di fornire un'esperienza non dispersiva e di valore.
- Fare leva sul canale online identificando le modalità migliori per raccontare il brand e i prodotti in maniera efficace anche in modalità virtuale (ad esempio tramite virtual showroom) e gestendo il processo di vendita attraverso **strumenti di marketing e offerte personalizzate** (dalla lead generation alla conversion).

- Ottimizzare i **costi di gestione dell'attività commerciale** (meno viaggi e più smaterializzazione e **Smart Working**) attraverso l'attuazione di step del processo sempre più digitalizzati sia per il B2C sia per il B2B (ad esempio sviluppando capabilities che facilitino l'interazione con il cliente).

### **Pilastro 3 – Mobilità sostenibile e trasporto pubblico**

Il parco auto circolante in Italia è tra i più vecchi d'Europa. Il sistema di finanziamenti, incentivi e bonus deve essere sfruttato per sviluppare un piano di rinnovamento che sia coerente con una strategia di conversione ecologica e tecnologica verso una mobilità sostenibile orientata al medio-lungo termine. In tale ottica si ritiene necessario:

- Identificare un nuovo equilibrio tra **sostenibilità ambientale e sostenibilità economica e sociale**. In tal senso, occorre favorire la crescita del trasporto collettivo e condiviso (es. autobus a guida autonoma), creando le condizioni per un sempre minore utilizzo dei mezzi meno sostenibili. Pertanto, sono raccomandati investimenti ingenti per il rinnovo della flotta degli autobus da parte di aziende come l'Industria Italiana Autobus, volti a ridurre le emissioni inquinanti del traffico stradale e i problemi legati alla congestione.
- L'uso dei mezzi privati e la loro incentivazione devono tenere conto dei nuovi requisiti in termini di sviluppo sostenibile della mobilità. Inoltre, la riqualificazione degli spazi urbani è determinante per incoraggiare lo sviluppo coordinato di prodotti, servizi e infrastrutture innovative. La soluzione migliore consiste nel creare nel medio-lungo termine un mix di soluzioni tecnologiche diverse, garantendo quindi la **neutralità tecnologica dell'offerta**. Ad oggi, i modelli meno inquinanti, coerenti con la transizione ecologica e tecnologica, rappresentano ancora una piccola parte del parco circolante. Occorre, d'altra parte, tenere conto del fatto che questi stanno dimostrando di essere più resilienti rispetto ai diesel e benzina, essendo gli unici a registrare timidi segnali di crescita all'interno del comparto più colpito dal Covid-19.
- Al fine di salvaguardare il nuovo equilibrio tra sostenibilità ambientale e sostenibilità economica e sociale, le **infrastrutture di rifornimento** rappresenteranno sempre più un fattore indispensabile per facilitare l'adozione di veicoli alternativi da parte del mercato. In tale contesto, una maggiore **semplificazione del sistema normativo** rappresenta un fattore determinante per lo sviluppo dell'innovazione e per facilitare l'armonizzazione delle regolamentazioni, al fine di ridurre le attuali frammentazioni.
- Al fine di attivare processi di business che possano sostenere lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi per la mobilità autonoma, connessa e condivisa

è decisivo lo sviluppo di **partnership verticali e orizzontali** tra gli attori dell'ecosistema, che tengano anche conto del coinvolgimento di start-up innovative in grado di proporre soluzioni altamente tecnologiche.

#### **Pilastro 4 – Ricerca, università e formazione**

La crisi legata alla pandemia ha evidenziato la necessità, per i settori industriali, di sviluppare piani di resilienza in grado di attutire gli effetti degli shock negativi che rischiano di cancellare migliaia di realtà imprenditoriali.

- Al fine di gestire la crisi Covid-19, costruendo al tempo stesso il futuro dell'automotive, è essenziale fare leva su una **leadership resiliente** investendo sulla formazione dei manager d'azienda. D'ora in poi, quindi, la pianificazione delle attività dovrà tenere conto delle diverse ipotesi di scenario, piuttosto che basarsi su piani contingenti. Le attività di formazione dovranno essere **orientate all'innovazione dei modelli di business e alla capacità di analisi dei dati e previsione degli scenari**.
- La chiave dell'attrattività di un paese avanzato sta nella **capacità di realizzare sinergie tra università, politecnici, centri di ricerca avanzati, soggetti privati** con capacità tecnologiche e manageriali. In tal senso, il coinvolgimento dell'intero ecosistema può operare a favore dello sviluppo delle nuove tecnologie, della conoscenza avanzata e del rafforzamento della leadership. La creazione di cluster innovativi, ad esempio, è determinante non solo per favorire l'eccellenza nella progettazione e produzione di mezzi per la mobilità, ma anche per potenziare il rafforzamento internazionale dell'identità della filiera.
- L'aggiornamento costante delle conoscenze, messo in atto grazie all'erogazione di **programmi di formazione continua**, è essenziale per rispondere alle esigenze di sviluppo delle tecnologie legate ai nuovi paradigmi della mobilità e per allineare nel lungo termine le skill richieste dal mercato con quelle della forza lavoro. Si pensi, in particolare, alla formazione di **figure professionali** con profilo ingegneristico orientate alla progettazione e al design industriale, e alle conoscenze digitali legate ai software che saranno installati nelle vetture per fornire ai clienti programmi d'intrattenimento. Anche gli sviluppatori di app e gli specialisti di Artificial Intelligence ricopriranno un ruolo sempre più centrale nella creazione di un'intera offerta di *infotainment* (audio, comunicazioni, entertainment e navigazione satellitare) all'interno del veicolo.



“

La filiera automotive italiana,  
un'eccellenza nella produzione  
di autoveicoli.