



in collaborazione con



Politecnico  
di Torino

## **La filiera industriale del Motorsport in Italia**

### **Executive Summary**

Emilio Paolucci\*, Daniele Battaglia

\*Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione,  
Politecnico di Torino

## EXECUTIVE SUMMARY

I contenuti di questo Rapporto rappresentano il risultato del progetto di ricerca condotto dal Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione (DIGEP) del Politecnico di Torino per conto di ANFIA, avente come oggetto la definizione delle dimensioni, confini e ruolo nei processi di innovazione del settore “Motorsport” in Italia e delle imprese che ne fanno parte. A livello quantitativo, una prima stima emersa dallo studio indica in circa 7.000-8.000 gli addetti e circa 2 miliardi di euro il fatturato. A livello qualitativo emerge il quadro di un settore che svolge il ruolo di “laboratorio” di sviluppo di nuove conoscenze e tecnologie per l’automotive ed altri settori.

Per questi motivi la ricerca ha voluto evidenziare e analizzare le caratteristiche principali di questa specifica parte del più ampio settore automotive italiano, ad oggi molto nota per i successi sportivi di alcune delle aziende che ne fanno parte e per le loro capacità in ambito tecnologico, ma allo stesso tempo poco studiata.

Anche se le imprese attive nel Motorsport in Italia vengono in generale assimilate al più ampio ambito dell’automotive, questo comparto ha delle specificità che devono essere messe in luce per evidenziare correttamente il contributo che esso fornisce in termini di trasferimento tecnologico e di spillover di tecnologie dalle competizioni motoristiche ad ambiti industriali “affini” all’automotive. L’analisi condotta ha quindi cercato di evidenziare i tratti caratterizzanti le imprese che fanno parte del settore Motorsport, indagando aspetti chiave quali le loro caratteristiche dimensionali, i livelli di specializzazione tecnologica, le dinamiche di competizione, le potenzialità di crescita nel prossimo futuro, le capacità di innovazione e di trasferimento tecnologico verso l’intero settore automotive e verso altri settori manifatturieri dell’economia italiana.

La ricerca si è dovuta confrontare con l’assenza di uno “storico” di dati a cui fare riferimento. Per questo motivo il team di ricerca ha fissato come punto di partenza delle sue attività la necessità di delineare – in maniera quanto più possibile precisa – i confini e la consistenza del settore Motorsport in Italia, includendo in questa attività la comprensione della sua struttura ed organizzazione (tenendo conto, fra l’altro, dei livelli di specializzazione produttiva e della localizzazione geografica), delle capacità di innovazione tecnologica, della disponibilità di conoscenze tecniche uniche e difficilmente replicabili. Questo lavoro

dovrà essere quindi aggiornato alla luce delle dinamiche di innovazione del settore e dalla crescente disponibilità di dati.

Il metodo di ricerca è stato progettato in modo coerente con questo obiettivi ed ha richiesto un approccio “ibrido”, in cui si è fatto ricorso ad un panel di esperti (finalizzato a definire i criteri di inclusione delle imprese in questo settore), alla raccolta di dati attraverso specifici questionari e alla loro elaborazione, all’analisi dei dati di bilancio presenti nella banca dati AIDA. I dati e le informazioni raccolte hanno reso possibile evidenziare importanti conoscenze circa la struttura, il ruolo ed i processi di innovazione che caratterizzano il settore Motorsport.

I risultati emersi dalla ricerca riguardano una pluralità di temi, che sono approfonditi nello studio.

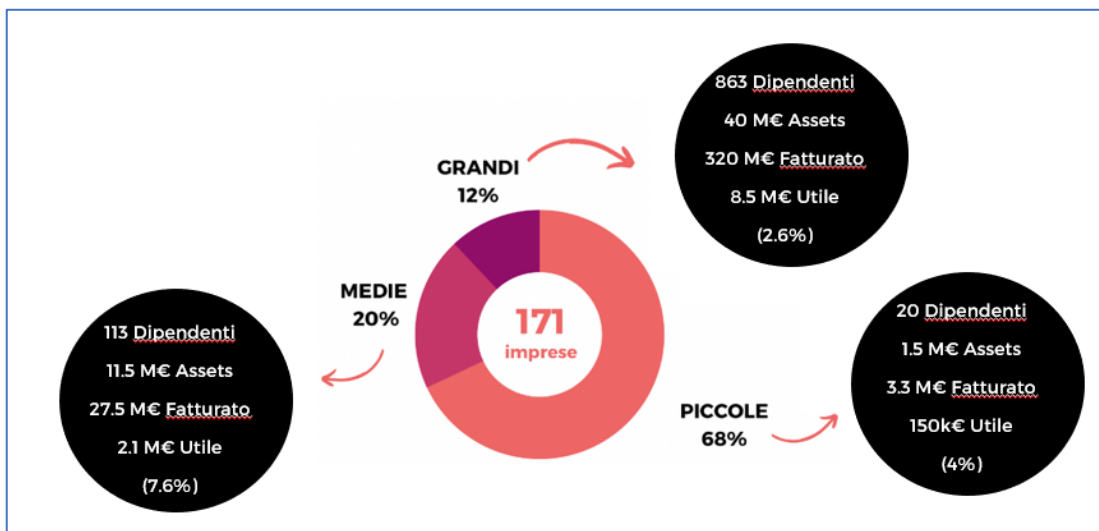


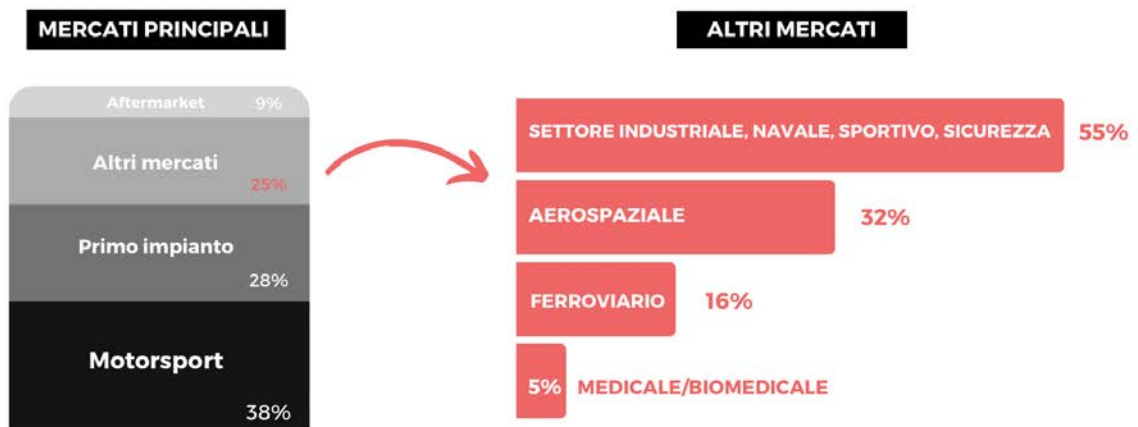
Figura 1 - Alcuni dati di sintesi riferiti alla popolazione imprese Motorsport

- Si tratta di un settore in cui sono presenti imprese di dimensioni eterogenee (Figura 1), in cui l'intensità delle attività di R&S è elevata in relazione ai ricavi, essendo tale attività indispensabile per poter offrire un continuo miglioramento delle prestazioni tecniche offerte ai clienti (Tabella 1). Tale esigenza strategica porta le imprese a focalizzarsi sulla creazione di competenze uniche e crea allo stesso tempo condizioni di ipercompetizione che rendono temporanei i vantaggi acquisiti e richiedono continuità degli investimenti in R&S.

<b>Fattori critici di successo: si esprima il proprio grado di accordo: (1=completo disaccordo; 5=completo accordo)</b>	
Garantire elevate performance di prodotto è fondamentale per accedere e consolidarsi nel mercato	4.5
Godere di un'ottima reputazione (forza del brand, esperienza nel racing, palma-res etc.) è fondamentale per accedere e consolidarsi nel mercato	4.4
Le variazioni dei regolamenti FIA influenzano notevolmente le nostre strategie di mercato ed i nostri processi produttivi	3.5

*Tabella 1 – Principali fattori critici di successo percepiti dalle imprese Motorsport*

- Le evidenze raccolte hanno messo in luce l'importanza del Motorsport nel sostenere i processi di innovazione all'interno del settore automotive (e non solo), evidenziando un ruolo chiave per il mantenimento della competitività a livello internazionale di una parte importante dell'economia italiana (Figura 2). Tale trasferimento, che ha origine dalle innovazioni create per le competizioni, ha luogo a vari livelli:
  - o Trasferimento interno alla singola impresa, che assume varie forme, ovvero da competizioni a "serie" per alcuni prodotti / tecnologie, oppure da alcuni prodotti motorsport ad altri prodotti "premium" per settori "adiacenti".
  - o Trasferimento fra imprese dello stesso settore: in questo caso sono imprese (tendenzialmente di piccole dimensioni) specializzate sulle fasi di progettazione (ed eventualmente di produzione di piccola serie), capaci di trasferire i progetti ad imprese automotive di maggiori dimensioni, le quali provvedono alla loro commercializzazione su più ampia scala in settori "non Motorsport".
  - o Trasferimento da imprese Motorsport ad altri settori, che possono essere da medium-tech ad hi-tech (es. aerospaziale). In questo caso le competenze / conoscenze sviluppate dal Motorsport vengono adattate in modo efficiente da parte di settori che in questo modo riescono a effettuare miglioramenti tecnologici con un ridotto investimento di risorse.



*Figura 2 – Ripartizione del fatturato generato dalle imprese in ambito Motorsport ed in altri settori industriali*

- Vi sono tuttavia alcuni importanti punti di debolezza strutturale che, se non gestiti opportunamente, possono limitare in modo consistente il ruolo strategico del Motorsport. Fra questi i seguenti hanno un rilevante peso:
  - o Come già detto, il settore è soggetto ad una situazione di natura ipercompetitiva, che rende i vantaggi derivanti dai processi di innovazione temporanei e costringe le imprese a continue innovazioni per mantenere il livello di competitività. Si tratta di un contesto competitivo “difficile”, nel lungo periodo, per le PMI, le quali sono costrette a sostenere continui investimenti in capitale e conoscenze per mantenere il loro livello di competitività. Tale contesto competitivo rende difficile – soprattutto per le imprese più piccole e specializzate – catturare il valore creato e mantenere quindi le loro capacità di innovazione nel medio-lungo periodo.

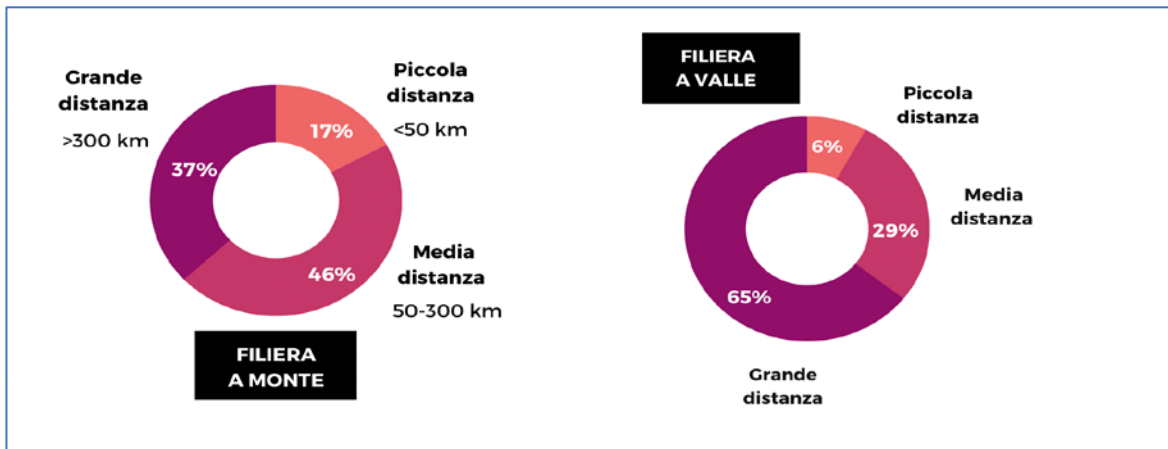


Figura 3 – Distanza geografica della filiera a monte e a valle delle imprese rispondenti

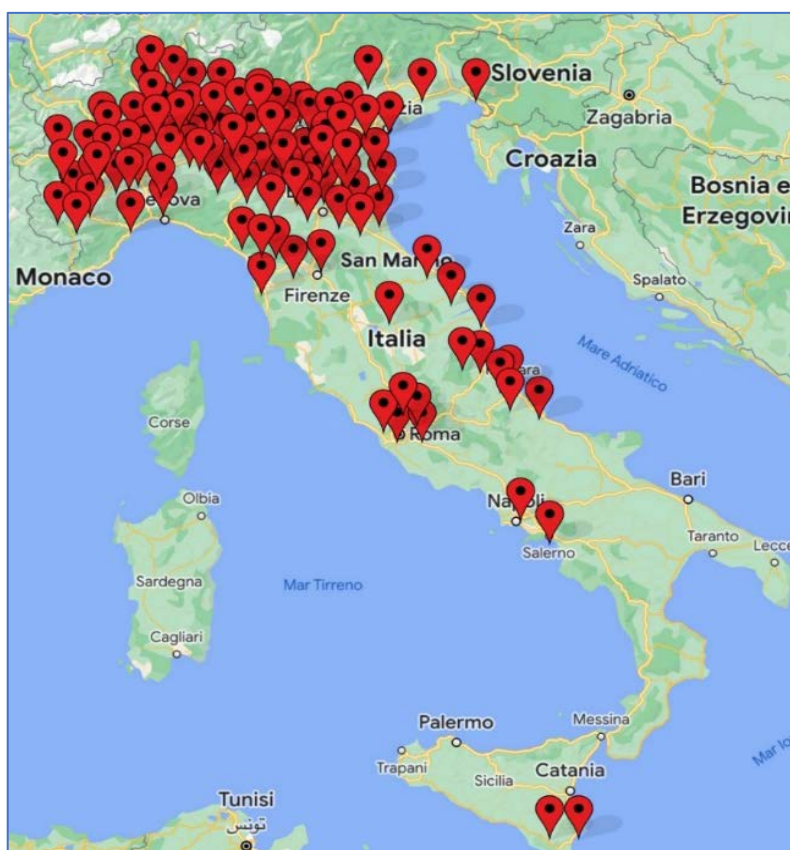
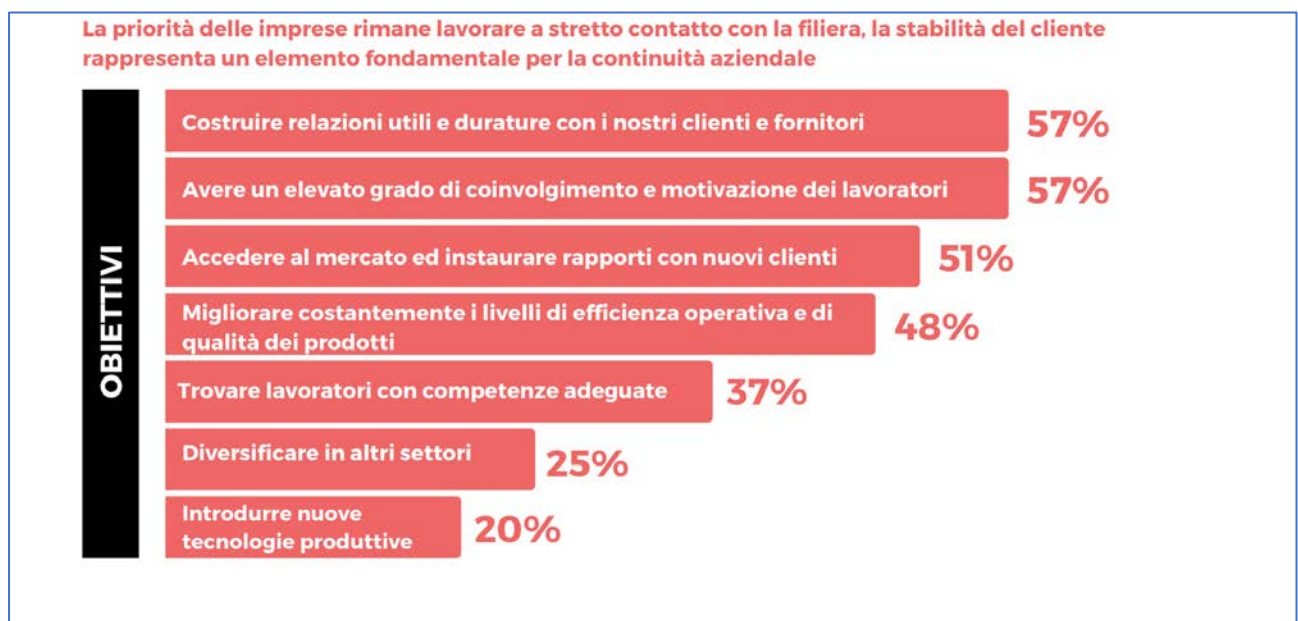


Figura 4 - Localizzazione geografica delle imprese appartenenti al Motorsport

- Per le attività di progettazione e produzione, le imprese del Motorsport sono organizzate in filiere locali fortemente specializzate e coese (Figure 3 e 4) che consentono alle imprese del Motorsport di sviluppare le attività di R&S e arrivare ai primi esemplari dei loro prodotti in tempi brevi e con elevata efficienza. Le conoscenze tecnologiche presenti in questi territori sono fondamentali per sviluppare le innovazioni delle imprese del settore; l'equilibrio di questi ecosistemi locali è condizionato anche dalla capacità delle imprese Motorsport di mantenere la loro competitività sui mercati internazionali.
- La relazione con università e centri di ricerca sta portando alla creazione di nuove imprese di successo attive in ambiti con maggiore contenuto scientifico. Tuttavia, la maggior parte delle imprese Motorsport tende a sviluppare internamente le proprie tecnologie / prodotti, con limiti alle capacità di innovazione.



*Figura 5 – Obiettivi e priorità future delle imprese rispondenti*

- Le caratteristiche dei regolamenti delle diverse competizioni hanno un effetto diretto sulle strategie di innovazione delle imprese operanti nel Motorsport. La scelta di operare in competizioni in cui sono presenti regolamentazioni “conservative” consente (soprattutto alle imprese più piccole) di sviluppare

ambiti di innovazione molto specialistici ed approfonditi e di ridurre i rischi di insuccesso; allo stesso tempo questa tendenza riduce nel lungo periodo la capacità di far evolvere le competenze in nuovi ambiti applicativi e/o tecnologie, aumentando i rischi di obsolescenza tecnologica. In modo simmetrico, la scelta di seguire regolamentazioni “innovative” favorisce lo sviluppo di nuove capacità di innovazione ma allo stesso tempo pone rischi tecnologici che per essere affrontati richiedono maggiori disponibilità di capitale. Nelle imprese italiane del Motorsport si registra una significativa correlazione positiva fra dimensioni aziendali limitate e focus su strategie tecnologiche di approfondimento di aspetti tecnici “stabili” relativi a regolamentazioni conservative.

- Per ultimo si registra la necessità di accrescere le capacità manageriali all'interno delle imprese del Motorsport, soprattutto per quelle di minori dimensioni. L'eccessivo focus avuto sull'approfondimento dei soli aspetti tecnici ha ridotto le capacità di analisi di mercato, scelta degli investimenti e accesso alle risorse finanziarie necessarie per la crescita sui mercati internazionali.

In tale contesto il rapporto avanza delle proposte relative a come mantenere ed accrescere il contributo positivo del Motorsport nell'ambito della crescita dell'automotive e più in generale del settore manifatturiero, fornendo indicazioni sia per il management delle imprese in merito alle possibili strategie da seguire, sia per i policy makers sui temi di sostegno alla crescita internazionale, allo sviluppo tecnologico del settore e alla creazione di maggiori opportunità di trasferimento tecnologico verso settori non automotive.

Dal punto di vista delle scelte manageriali, sono da evidenziare i seguenti punti:

- **Consolidamento e concentrazione del settore**, con nuova attenzione verso la crescita dimensionale come risposta ai cambiamenti di settore, l'apertura all'apporto di nuovi capitali, una diversa attenzione ai processi di fusione e acquisizione. In questo i processi di crescente managerializzazione delle imprese hanno un ruolo di crescente importanza.
- **Revisione delle logiche di specializzazione** a favore di forme di **integrazione** di competenze fra imprese diverse, e dell'**esplorazione continua di nuove tecnologie**.



- **Ulteriore attenzione allo sviluppo dei processi di trasferimento tecnologico**, con implicazioni in termini di nuovi investimenti e cambiamenti organizzativi.
- **Aumento del grado di integrazione / collaborazione tra imprese** nei processi di R&S e commerciali, con la definizione di forme di offerta più complete per i clienti (unendo progettazione, produzione e servizi), al fine di migliorare le capacità di accesso ai mercati internazionali
- Superamento di logiche gestionali di «autosufficienza» su singoli aspetti progettuali, con **integrazione a valle di attività di produzione**
- Maggiore **collaborazione con università e centri di ricerca** per dare base scientifica a processi di innovazione e esplorare **nuove traiettorie tecnologiche**, sviluppando logiche di «open innovation» in cui le attività di innovazione non hanno base di conoscenza solo interna.
- Migliorare l'attenzione verso la **protezione della proprietà intellettuale** generata con la propria attività

Come ultimo aspetto la ricerca evidenzia la necessità di una maggiore attenzione verso il settore, con politiche aventi obiettivi multipli:

- Definire nuove **traiettorie tecnologiche «condivise» a livello di settori e filiere**, con incentivi strutturali alla collaborazione con i centri di ricerca
- Sostegno a **processi di trasferimento tecnologico** attraverso formazione e incentivi orientati a favorire la collaborazione tra imprese di vari settori con imprese Motorsport.
- Misure a **sostegno delle «filiera locali» delle imprese del Motorsport attraverso processi di «accoppiamento strategico»** (coordinamento nell'uso delle risorse regionali per far fronte alle dinamiche industriali globali), collegando PMI con risorse e reti intra-regionali ed extra-regionali
- Favorire la **formazione delle risorse umane di alto livello** e specializzate su competenze coerenti con l'evoluzione del Motorsport