

5 La gestione delle risorse finanziarie e la pianificazione strategica dei fornitori automotive italiani

Giuseppe Giulio Calabrese

(CNR-IRCrES, Torino, Italia; Responsabile scientifico Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano)

Andrea Dello Sbarba

(Università di Pisa, Italia)

Riccardo Gianetti

(Università di Pisa, Italia)

Sommario 5.1 Introduzione. – 5.2 La redazione e applicazione del business plan. – 5.3 L'utilizzo di strumenti a supporto della pianificazione strategica. – 5.4 L'impatto economico atteso della trasformazione. – 5.5 La difficoltà di accesso al credito. – 5.6 Le fonti di finanziamento necessarie per la trasformazione dell'ecosistema automotive. – 5.7 Conclusioni.

5.1 Introduzione

La sostenibilità finanziaria, sostenuta da un adeguato posizionamento strategico, è uno dei fattori fondamentali per favorire qualsiasi intervento a supporto della transizione energetica e climatica e a maggior ragione per quanto concerne le trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano e in particolare l'elettrificazione del veicolo.

Un'attenzione puntuale sui contenuti finanziari rende l'insieme degli investimenti e dei progetti di ricerca e sviluppo realmente sostenibili, senza creare disequilibri alla struttura patrimoniale ed economica delle imprese (Calabrese, Falavigna, Ippoliti 2023).

Le trasformazioni inerenti all'ecosistema automotive rientrano pienamente tra il primo dei fattori ESG (Environmental, Social e Governance) della finanza sostenibile, che includono aspetti quali la mitigazione dei cambiamenti climatici e della transizione verso la neutralità climatica, cioè verso un'economia a emissioni zero, insieme alle tematiche relative alla salvaguardia della biodiversità, alla prevenzione dell'inquinamento e all'economia circolare (Calabrese 2012).

Per le imprese, e in particolare per quelle di minore dimensione (Calabrese 2002), è essenziale adeguarsi al nuovo quadro normativo e anche

individuare progetti e iniziative in chiave sostenibile che possano diventare fattori di successo. Una maggiore attenzione all'impatto ambientale dei prodotti può rilevarsi vantaggiosa soprattutto perché consente di rimanere competitivi sul mercato e di ottenere benefici economici derivanti da fiscalità agevolata e dall'accesso a nuove risorse della finanza sostenibile (Falavigna, Ippoliti 2022).

In questo contesto, il sistema creditizio rappresenta un potenziale partner delle imprese in grado di ricoprire un ruolo centrale nell'identificazione delle soluzioni finanziarie più idonee e nel promuovere attivamente le iniziative ecosostenibili delle medesime.

La scelta dei partner finanziari per i progetti ecosostenibili si basa sulle condizioni di finanziamento e di accesso al credito, ma anche su ulteriori elementi come la trasparenza e la chiarezza delle proposte, la reputazione e la competenza specifica in ambito ambientale che non può limitarsi alle semplici aperture creditizie ma deve contemplare tutte le tipologie di finanza innovativa quali: obbligazioni verdi,¹ obbligazioni sociali² e prestiti verdi.³

Nei prossimi paragrafi il capitolo si concentrerà su quattro aspetti relativi alla gestione delle risorse finanziarie: la redazione e applicazione del business plan, l'utilizzo di strumenti a supporto della pianificazione strategica, l'impatto della trasformazione atteso su fonti di ricavo e costi, la difficoltà e gli ostacoli per l'accesso al credito e le fonti necessarie per finanziare l'innovazione di prodotto e di processo.

5.2 La redazione e applicazione del business plan

Un elemento indirettamente collegato alla situazione finanziaria, ma indubbiamente propedeutico, concerne la redazione e applicazione del business plan.

Solo il 40,6% delle imprese rispondenti dichiara di aver redatto e di star applicando questo documento di programmazione e monitoraggio aziendale. Purtroppo, questo risultato non si discosta da quanto emerso nelle indagini precedenti (41,4% nel 2024 e 36,6% nel 2023).

1 La loro emissione è legata a progetti che hanno un impatto positivo per l'ambiente. A livello internazionale, The International Capital Market Association (ICMA) ha elaborato delle linee guida - quali strumento di autoregolamentazione - contenenti quattro Green Bond Principles (GBP) per sostenere gli emittenti nel finanziamento di progetti eco-compatibili e sostenibili.

2 Sono strumenti obbligazionari i cui proventi sono impiegati per finanziare/rifinanziare in tutto o in parte, progetti sociali nuovi e/o già esistenti.

3 Questo strumento finanzia, per esempio, interventi e acquisti in linea con mobilità sostenibile, efficientamento energetico ed energia rinnovabile.

A questo risultato si deve aggiungere il 6,7% di imprese che ha redatto il business plan ma che inspiegabilmente non lo sta applicando, il 26,8% di imprese che lo sta redigendo e il 25,9% che non intende prendere in considerazione la realizzazione del business plan. Anche in questo caso le percentuali non si discostano dalle indagini precedenti.

Si ricorda brevemente che una delle quattro componenti fondamentali di un business plan è proprio il piano economico-finanziario insieme alla descrizione dell'impresa, all'analisi del mercato e all'organizzazione e gestione dell'impresa.

Predisporre e revisionare un piano economico-finanziario è fondamentale per qualunque impresa perché permette di avere i costi sotto controllo, quelli variabili e quelli fissi, valutare eventuali cambiamenti nella selezione dei fornitori e nella ricerca dei clienti, rispondere prontamente ai momenti di crisi o ai mutamenti del mercato.

Ed è soprattutto ciò che chiederanno gli istituti di credito, o altri investitori istituzionali, per valutare lo stato di salute dell'impresa nel caso venissero richiesti finanziamenti, ad esempio per l'acquisto di un nuovo macchinario, o per aprire una nuova sede o ancora per espandere il modello di business anche in altri settori.

Se si incrocia la risposta relativa al business plan con le cinque classificazioni di approfondimento, sorprende l'evidenza che meno della metà delle grandi imprese (46,2%) e solo i due terzi delle medio-grandi imprese (65,1%) abbiano redatto e applicato il business plan e poco più del 20% e del 30% rispettivamente per le micro e per le piccole imprese.

La buona abitudine di redigere il business plan è più diffusa nelle imprese del Triveneto (48,0) e nel Meridione (49,0%), e in misura decisamente minore in Piemonte (32,5%) ed Emilia-Romagna (37,5%).

Percentuali significativamente superiori alla media sono stati registrati dalle imprese specializzate nell'infrastruttura della rete elettrica (52,4%), dalle imprese italiane con sedi all'estero (56,0%) o controllate da holding straniere (54,9%), dai fornitori automotive che investono in innovazione di prodotto indipendentemente dalla tipologia. Decisamente inferiore è, invece, la percentuale di imprese che non ha piani di investimento futuri e sta applicando un business plan (35,7%).

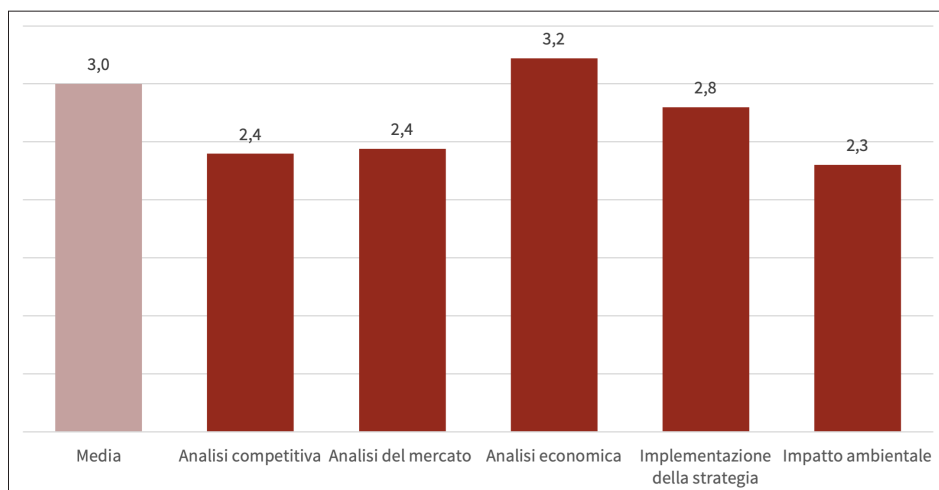
In aggiunta alle classificazioni normalmente utilizzate in questo rapporto, la presenza di laureati sembra essere un fattore discriminante nell'adozione del business plan. Chi è privo di laureati in azienda è particolarmente restio nella stesura di questo documento (86,8%), situazione che si ribalta in parte per chi, invece, occupa più del 20% di laureati (56,9%).

5.3 L'utilizzo di strumenti a supporto della pianificazione strategica

In continuità con l'analisi precedente sull'utilizzo del business plan come strumento di orientamento e controllo, questa sezione esamina le capacità di pianificazione strategica delle imprese della filiera automotive. L'obiettivo è valutare in che misura le aziende dispongano di strumenti strutturati per governare una fase di trasformazione caratterizzata da forti pressioni tecnologiche, organizzative e finanziarie. In particolare, in questa fase, si rileva, su una scala da 1 («per niente utilizzato») a 5 («molto utilizzato»), in che misura le imprese facciano ricorso a cinque gruppi di strumenti di pianificazione strategica:

- strumenti per l'analisi della sostenibilità economica (ad esempio bilanci previsionali, analisi e attualizzazione dei flussi di cassa, *target costing*);
- strumenti per l'implementazione della strategia (sistemi di *budgeting*, *balanced scorecard*, sistemi di gestione delle *performance*);
- strumenti per l'analisi del mercato di riferimento;
- strumenti per l'analisi del contesto competitivo;
- strumenti per valutare e gestire l'impatto ambientale (LCA, carbon accounting, eco-design, ecc.).

Considerando l'insieme delle imprese, l'utilizzo medio risulta pari a 3,2 per gli strumenti di analisi della sostenibilità economica (che rappresentano l'ambito più diffuso) e scende a 2,8 per gli strumenti di implementazione della strategia. L'impiego di strumenti orientati all'analisi del mercato e del contesto competitivo si colloca su valori più contenuti (entrambi intorno a 2,4), mentre la valutazione e gestione dell'impatto ambientale registra il livello medio più basso (2,3). Nel complesso, tali valori risultano debolmente superiori o lievemente inferiori alla soglia di 'utilizzo medio' (3). Ne emerge un quadro in cui la pianificazione economico-finanziaria appare relativamente più strutturata, mentre l'adozione di strumenti dedicati all'analisi del mercato, del contesto competitivo e, soprattutto, dell'impatto ambientale risulta ancora limitata (fig. 5.1).

Figura 5.1 Strumenti a supporto della pianificazione strategica

Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

La dimensione d'impresa incide in modo particolarmente marcato sul grado di utilizzo degli strumenti di pianificazione (tab. 5.1). Nelle microimprese, tutti gli indicatori si attestano su livelli bassi, compresi approssimativamente tra 1,6 (strumenti ambientali) e 2,7 (analisi della sostenibilità economica), suggerendo un ricorso sporadico e spesso non sistematico a strumenti formali. Nelle piccole imprese i valori tendono ad avvicinarsi alla fascia 2-3, indicando un livello di strutturazione più elevato rispetto alle micro realtà, ma ancora distante dalle pratiche tipiche delle imprese di maggiore dimensione. Nelle medie imprese, l'analisi della sostenibilità economica supera 3,6, mentre l'implementazione della strategia e l'analisi del mercato si collocano stabilmente sopra 3; anche gli strumenti ambientali, pur restando più arretrati, raggiungono valori prossimi a 2,6. Nelle medio-grandi e grandi imprese, infine, quasi tutti gli ambiti presentano valori compresi tra 3,1 e 3,8: in questi segmenti la pianificazione strategica assume le caratteristiche di un sistema gestionale integrato, con processi e strumenti più diffusi e regolari (pur permanendo, in parte, una minore intensità relativa per gli strumenti ambientali). Il confronto per classe dimensionale evidenzia, in sintesi, un dualismo: da un lato, una parte della filiera, in particolare le imprese medie e medio-grandi e alcuni operatori più strutturati, adotta in modo sistematico strumenti di pianificazione; dall'altro, una quota non trascurabile di imprese, concentrata nelle micro e piccole dimensioni, continua a fare affidamento prevalentemente su pratiche meno formalizzate.

Tabella 5.1 Strumenti a supporto della pianificazione strategica per dimensione

Strumenti a supporto della pianificazione strategica	Totale	Micro	Piccola	Media	Medio grande	Grande
Analisi del contesto competitivo	2,4	1,9	2,1	2,7	3,1	3,2
Analisi del mercato di riferimento	2,4	2,1	2,1	2,6	3,1	3,1
Analisi della sostenibilità economica	3,2	2,7	2,9	3,6	3,6	3,8
Implementazione della strategia	2,8	2,2	2,4	3,1	3,5	3,7
Valutare e gestire l'impatto ambientale	2,3	1,6	2,0	2,6	2,9	3,3
Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell’ecosistema automotive italiano 2025						

Anche il posizionamento lungo la filiera risulta associato a diversi livelli di strutturazione (tab. 5.2). I fornitori *Tier I* mostrano livelli di utilizzo superiori alla media in tutti gli ambiti, con valori prossimi o superiori a 3 sia per gli strumenti economico-finanziari sia per quelli di implementazione della strategia. I *Tier II* e i *Tier III* e oltre si collocano su livelli intermedi, spesso lievemente inferiori rispetto ai *Tier I*, ma comunque tali da indicare un impiego non occasionale degli strumenti principali. Gli specialisti aftermarket registrano in media i livelli più bassi, soprattutto per gli strumenti di valutazione dell’impatto ambientale. Le imprese attive nell’infrastruttura di ricarica, al contrario, si distinguono per valori sistematicamente superiori alla media in più ambiti (analisi economica, implementazione della strategia, analisi del mercato), coerentemente con la natura più ‘nuova’, dinamica e regolata del business, che tende a richiedere processi decisionali più formalizzati.

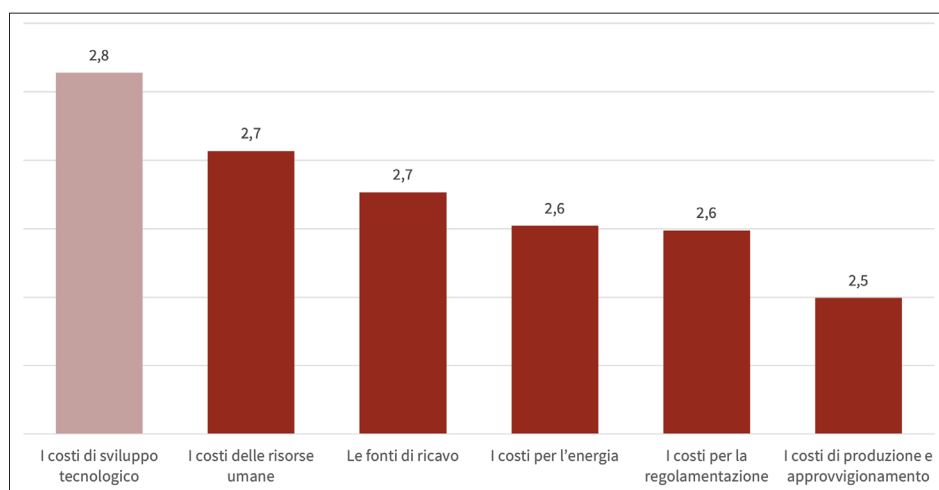
Tabella 5.2 Strumenti a supporto della pianificazione strategica per posizionamento

Strumenti a supporto della pianificazione strategica	Totale	Tier I	Tier II	Tier III e oltre	Aftermarket	Infrastruttura
Analisi del contesto competitivo	2,4	2,7	2,3	2,2	2,2	3,0
Analisi del mercato di riferimento	2,4	2,6	2,4	2,3	2,4	2,9
Analisi della sostenibilità economica	3,2	3,4	3,2	3,1	3,1	3,3
Implementazione della strategia	2,8	3,1	2,7	2,7	2,3	3,4
Valutare e gestire l'impatto ambientale	2,3	2,6	2,2	2,2	2,0	2,5
Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell’ecosistema automotive italiano 2025						

Infine, sul piano territoriale, tutte le aree geografiche evidenziano un qualche grado di utilizzo degli strumenti di pianificazione, sebbene con intensità differenziata: Lombardia, Nord-Est e Mezzogiorno presentano valori medi lievemente più elevati rispetto a Piemonte e Centro, mentre l'Emilia-Romagna tende a collocarsi in posizione intermedia.

5.4 L'impatto economico atteso della trasformazione

In questa sezione si esaminano gli effetti della trasformazione dell'ecosistema automotive sulla struttura dei costi e delle fonti di ricavo delle imprese della filiera. In particolare, l'analisi approfondisce in che modo la trasformazione dell'ecosistema automotive è destinata a incidere su: le fonti di ricavo; i costi di produzione e approvvigionamento; i costi per l'energia; i costi di gestione delle risorse umane; i costi di sviluppo tecnologico; i costi legati alla compliance e agli adempimenti regolatori. La scala di valutazione va da 1 («molto negativamente») a 5 («molto positivamente»), con 3 a indicare assenza di impatto: ne consegue che, per le fonti di ricavo, valori inferiori a 3 segnalano attese di riduzione, mentre per le voci di costo indicano attese di aumento. Ne emerge un quadro complessivamente segnato da un peggioramento atteso della struttura economica, con importanti differenze tra i segmenti della filiera e, in particolare, con una posizione relativamente più favorevole per i fornitori dell'infrastruttura di ricarica elettrica. Le pressioni più marcate riguardano i costi di produzione e approvvigionamento (media 2,5) e i costi di compliance/regolamentazione (circa 2,6), seguiti da energia (2,6) e risorse umane (2,7). I costi di sviluppo tecnologico risultano relativamente meno penalizzati (2,8), pur rimanendo sotto-soglia. Anche le fonti di ricavo presentano una valutazione contenuta (2,7), coerente con l'aspettativa che nel breve periodo non si osservi un rafforzamento del fatturato e che, anzi, possa verificarsi una contrazione. A livello nazionale, lo score medio complessivo dei costi si attesta a 2,7, sostanzialmente allineato a quello dei ricavi: ciò suggerisce che costi in aumento e ricavi in diminuzione siano attesi con intensità comparabile, ma con un effetto congiunto di compressione della marginalità. Ne consegue un rischio non trascurabile che una quota di imprese registri una perdita economica (pareggio o risultato positivo insufficiente a remunerare il capitale di rischio) e, nei casi più esposti, anche una perdita contabile, con conto economico negativo (fig. 5.2).

Figura 5.2 L'impatto atteso della trasformazione su ricavi e costi

Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

L'analisi per posizionamento lungo la filiera evidenzia un chiaro divario tra i fornitori 'tradizionali' (*Tier I*, *Tier II*, *Tier III* e aftermarket) e gli operatori legati allo sviluppo dell'infrastruttura di ricarica (tab. 5.3). Nei segmenti tradizionali prevale un orientamento prudente: per tutte le dimensioni considerate i valori medi restano inferiori alla soglia di neutralità (3), segnalando aspettative complessivamente sfavorevoli. In questo gruppo, i *Tier II* risultano i più critici, con giudizi medi in genere compresi tra 2,4 e 2,6 sia sulle voci di costo sia sulle prospettive di ricavo; i *Tier I* mostrano valutazioni lievemente meno negative, in particolare sui costi di sviluppo tecnologico, che si collocano intorno a 2,9. Di contro, i fornitori dell'infrastruttura di ricarica interpretano la trasformazione come un'opportunità: le fonti di ricavo si attestano su livelli nettamente positivi (oltre 3,8), coerenti con l'attesa di espansione del mercato. Anche le altre componenti economiche – soprattutto produzione/approvvigionamento, energia e sviluppo tecnologico – si posizionano tra 3,0 e 3,4, suggerendo che gli investimenti richiesti siano considerati sostenibili in un percorso di crescita. L'unica voce leggermente sotto la neutralità riguarda la compliance (circa 2,9), verosimilmente per l'elevata intensità regolatoria tipica delle infrastrutture energetiche.

Tabella 5.3 L'impatto atteso della trasformazione su ricavi e costi per posizionamento

Voci di ricavo e di costo	Tier I	Tier II	Tier III e oltre	Aftermarket	Infrastruttura
Le fonti di ricavo	2,6	2,5	2,6	2,7	3,8
I costi di produzione e approvvigionamento	2,5	2,4	2,6	2,5	3,3
I costi per l'energia	2,7	2,5	2,6	2,6	3,0
I costi della gestione delle risorse umane	2,8	2,6	2,7	2,7	3,0
I costi di sviluppo tecnologico	2,9	2,7	2,9	2,8	3,4
I costi per la compliance e la regolamentazione	2,7	2,5	2,7	2,6	2,9

Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

Nel complesso, la lettura dei dati (tab. 5.4) indica che, lungo la filiera tradizionale, alla debolezza attesa dei ricavi (circa 2,5-2,7) si accompagna una pressione diffusa sulle principali voci di costo, con criticità più evidenti su produzione/approvvigionamento e compliance/regolamentazione. Ne deriva un rischio di compressione dei margini e, per una parte delle imprese, di risultati economici insufficienti a remunerare il capitale o - nei casi più esposti - di perdite contabili.

L'analisi per area geografica restituisce un quadro differenziato anche sul piano territoriale. Guardando alle fonti di ricavo, il profilo più cauto emerge in Piemonte, dove il valore medio si colloca intorno a 2,4. Nelle principali aree del Nord e del Centro - Lombardia, Nord-Est, Emilia-Romagna e Italia centrale - i giudizi si attestano su livelli più moderati e sostanzialmente allineati, in genere tra 2,7 e 2,8. Il Mezzogiorno si distingue invece per l'orientamento relativamente più favorevole, raggiungendo valori prossimi a 3,0 e quindi in prossimità (o leggermente oltre) la neutralità. Una dinamica simile si osserva anche nelle principali voci di costo (produzione/approvvigionamento, energia e risorse umane): nel Sud le attese sono meno penalizzanti rispetto al resto del Paese, pur restando nella maggior parte dei casi sotto 3; al contrario, il Piemonte concentra le valutazioni più critiche, suggerendo una maggiore esposizione agli effetti sfavorevoli della transizione.

Tabella 5.4 L’impatto atteso della trasformazione su ricavi e costi per area geografica

Voci di ricavo e di costo	Tot.	Piemonte	Lombardia	Nord-Est	Emilia-Romagna	Centro	Sud
Le fonti di ricavo	2,7	2,4	2,7	2,8	2,8	2,7	3,0
I costi di produzione e approvvigionamento	2,5	2,3	2,6	2,5	2,6	2,6	2,7
I costi per l'energia	2,6	2,5	2,6	2,5	2,6	2,7	2,8
I costi della gestione delle risorse umane	2,7	2,6	2,8	2,7	2,9	2,8	2,9
I costi di sviluppo tecnologico	2,8	2,7	2,8	2,9	2,9	3,0	3,0
I costi per la compliance e la regolamentazione	2,6	2,5	2,5	2,6	2,7	2,7	2,9

Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell’ecosistema automotive italiano 2025

Questa configurazione appare coerente con la specializzazione produttiva della filiera: il Piemonte presenta un radicamento storico più forte nei segmenti automotive tradizionali e una maggiore presenza di fornitori *Tier II* e *Tier III*, che – come emerso – sono tra i gruppi che percepiscono gli impatti più negativi nel processo di trasformazione.

In questo quadro, i risultati evidenziano come, per una parte ampia delle imprese della filiera, la transizione verso un ecosistema automotive sempre più elettrico, digitale e regolato implichi investimenti rilevanti in tecnologie e competenze, senza che emergano nel breve periodo segnali altrettanto solidi di un miglioramento della redditività. Ne consegue che la sostenibilità finanziaria dei percorsi di trasformazione – oggetto dei paragrafi successivi – diventa un tema centrale per distinguere le imprese in grado di accompagnare il cambiamento da quelle che, al contrario, potrebbero incontrare difficoltà tali da mettere a rischio la permanenza sul mercato.

5.5 La difficoltà di accesso al credito

La prima valutazione in ambito finanziario è stata quella di verificare se le imprese riscontrino delle difficoltà ad accedere al credito per finanziare le loro attività di breve e di lungo periodo.

Quasi il 20% dei fornitori automotive italiani (19,6%) ha dichiarato di avere difficoltà nell’accedere al credito, in deciso aumento rispetto all’indagine precedente (15,8%) e ancor più rispetto alla survey del 2023 quando la percentuale era stata dell’11,4%. Questa percentuale è decisamente superiore, ed era preventivabile, per le micro imprese (34,4%), ma non era sicuramente atteso per le grandi imprese (30,8%).

Contrariamente a quanto era emerso nelle survey precedente, si riduce la percentuale di imprese specializzate nell'infrastruttura di rete che affermano di avere difficoltà nell'ottenere il credito. Nelle indagini precedenti la percentuale era superiore al 30% e quest'anno è scesa al 19,0%, anche se a nostro avviso risulta essere sempre elevata per l'importanza che queste imprese rivestono nella trasformazione dell'ecosistema automotive.

Si registrano percentuali significativamente superiori per le micro imprese (34,4%), ma anche per le grandi imprese (30,8%), per chi investe esclusivamente nell'innovazione di prodotto per i veicoli elettrici (33,3%), per le imprese indipendenti (27,5%) e per i fornitori fortemente dipendenti da Stellantis (25,8%). Risultati significativamente inferiori sono stati registrati, invece, dai fornitori aftermarket (13,3%), dalle imprese meridionali (14,3%) e dalle imprese controllate da gruppi italiani (13,0%).

Tali evidenze sono particolarmente interessanti soprattutto considerando il fatto che nei prossimi anni difficilmente i tassi di interesse saranno prossimi allo zero, come è avvenuto per molto tempo prima del periodo pandemico, e che le linee di credito saranno con molta probabilità più restrittive.

Infatti, le imprese che investono esclusivamente per i veicoli elettrici, tra cui rientrano i fornitori per la realizzazione dell'infrastruttura di rete che sono di fatto i nuovi attori della filiera automotive estesa, necessitano di consistenti risorse finanziarie per far fronte agli investimenti e sembrano non essere adeguatamente supportate dal sistema creditizio. Di conseguenza, si potrebbe venire a generare un ostacolo nella trasformazione dell'ecosistema verso la mobilità elettrica.

In aggiunta, alle imprese che hanno evidenziato difficoltà all'accesso al credito è stato chiesto anche di evidenziare quali fossero gli ostacoli che non permettevano il finanziamento delle loro attività. La valutazione è stata effettuata sulla base di una scala Likert di cinque valori, da non rilevante (punteggio 1) a molto rilevante (punteggio 5). In figura 5.3 sono stati riportati i diversi possibili ostacoli in ordine decrescente rispetto al valore medio dei punteggi.

Dalla figura 5.3 si evince che i principali ostacoli al credito risultano essere l'onerosità delle condizioni poste dai finanziatori pari a 3,3, vale a dire leggermente superiore al giudizio mediamente rilevante. Valori superiori sono stati registrati dalle imprese emiliane-romagnoli (3,9 pari a quasi rilevante) e meridionali (3,6), e dai fornitori fortemente dipendenti da Stellantis (3,8).

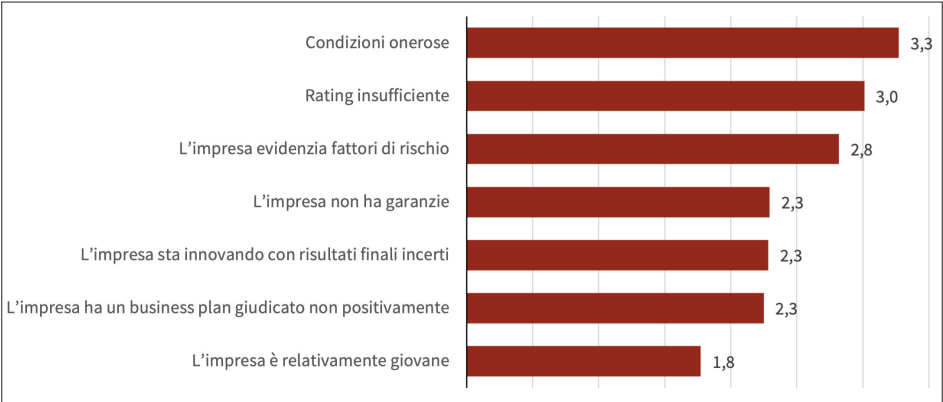
A seguire, con giudizi prossimi al mediamente rilevante, rientrano una struttura finanziaria/manageriale che non consente di ottenere un giudizio di rating sufficiente 3,0 e la presenza di fattori di rischio (2,8).

Secondo le imprese rispondenti, la 'giovane' età dell'impresa (1,8), l'incertezza degli investimenti (2,3), la carenza di garanzie (2,3) e una

valutazione negativa del business plan (2,3) ottengono valutazioni prossime al poco rilevante e pertanto non sono ritenuti ostacoli per accedere al credito.

Le valutazioni delle imprese che investono nell’innovazione di prodotto per i veicoli elettrici, che avevano espresso maggiori difficoltà ad accedere al credito, evidenziano maggiori criticità in tutte le opzioni proposte tranne che le condizioni onerose. I gap si registrano soprattutto per la relativa giovinezza delle imprese, l’incertezza del processo innovativo e il rating insufficiente. Questi tre fattori rendono le condizioni di finanziamento poste dal mondo finanziario un ulteriore ostacolo all’accesso al credito.

Figura 5.3 Ostacoli all’accesso al credito



Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell’ecosistema automotive italiano 2025

5.6 Le fonti di finanziamento necessarie per la trasformazione dell’ecosistema automotive

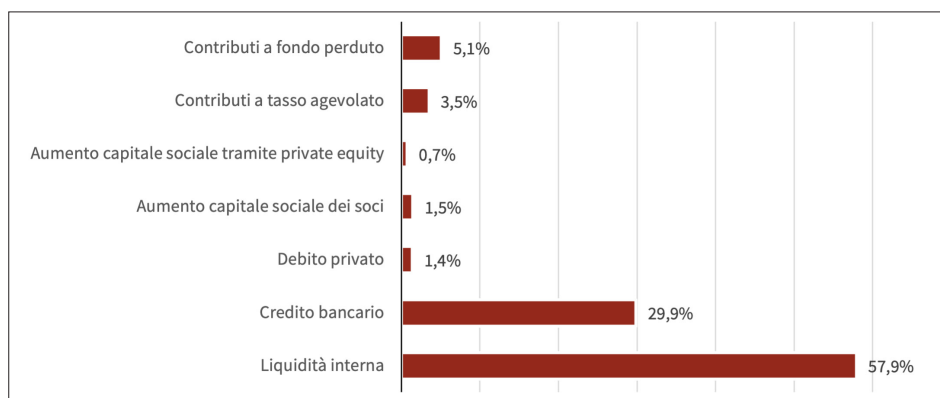
L’ultima valutazione in ambito finanziario si è focalizzata sulle fonti di finanziamento per gli investimenti in innovazione di prodotto e di processo.

Quasi il 60% delle risorse finanziarie proviene da liquidità interna (57,9%), mentre è quasi nullo il ricorso al Credito privato (1,4%) tramite l’emissione, ad esempio di obbligazioni (fig. 5.4). La seconda fonte di finanziamento è il credito bancario (29,9%), seguito dai contributi pubblici a fondo perduto (5,1%) e a tasso agevolato (3,5%). Il finanziamento agli investimenti avviene anche tramite aumento del capitale (2,2%), prevalentemente tramite il coinvolgendo dei soci (1,5%), piuttosto che del private equity (0,7%).

Nelle tabelle successive, sono state utilizzate le categorie di approfondimento per evidenziare le specificità nel campione delle imprese

rispondenti. Per semplificare l'analisi sono state accorpate le due voci riferenti i contributi pubblici (ora 8,6%) e quelle inerenti all'aumento del capitale (2,2%). Delle cinque tipologie di finanziamento rimaste, due possono essere definite di provenienza interna (la liquidità presente in azienda o che potrebbe provenire dai soci, anche nuovi, tramite un aumento del capitale) e tre di provenienza esterna (l'incremento dei debiti finanziari in forma di crediti verso le banche o i privati, e l'utilizzo di contributi pubblici).

Figura 5.4 Le fonti di finanziamento per l'innovazione di prodotto e di processo



Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

Rispetto al dato medio riportato nella riga del totale, per quanto concerne il posizionamento lungo la filiera (Tabella 5.5) si evidenziano tali risultati:

- Le imprese più vicine all'assemblatore finale, *Tier I* e *Tier II*, non evidenziano delle significative differenze rispetto al dato medio, solo il debito privato denota una minor esposizione per entrambe le tipologie di fornitura e l'aumento di capitale leggermente superiore per i *Tier I* e superiore per i *Tier II*;
- le imprese del *Tier III* e oltre attribuiscono minor importanza alla liquidità interna (47,0% rispetto a 57,9%). La differenza si distribuisce in tutte le altre categorie e in particolar modo per il credito bancario (35,8% rispetto a 29,9%) e i contributi pubblici (10,7% rispetto a 8,6%);
- le imprese specializzate nella produzione di ricambi presentano una situazione simile a quella dei fornitori *Tier III* con una maggior esposizione verso il credito bancario (35,0% rispetto a 29,9%) e il debito privato (2,0% rispetto a 1,4%), ma hanno meno bisogno di effettuare aumenti di capitale o richiedere contributi pubblici;

- un discorso a parte riguarda le imprese specializzate nella fornitura dell'infrastruttura di rete che, come si era segnalato all'inizio del capitolo, hanno riportato difficoltà per l'accesso al credito superiori alla media. Queste imprese per finanziare gli investimenti richiesti dalle trasformazioni dell'ecosistema automotive confidano in maggiore misura sulle risorse provenienti dai soci (5,4% rispetto a 2,2%) e confidano meno sul credito bancario (20,7% rispetto a 29,9%) e anche sul sostegno statale (8,3% rispetto a 8,6%).

Tabella 5.5 Fonti di finanziamento e posizionamento lungo la filiera automotive estesa (%)

Posizionamento nella filiera automotive	Liquidità interna	Credito bancario	Credito privato	Aumento del capitale	Contributi pubblici	Totale
Tier I	59,7	28,1	0,8	3,0	8,5	100
Tier II	61,1	28,5	0,5	1,2	8,6	100
Tier III	47,0	35,8	3,0	3,6	10,7	100
Aftermarket	55,2	35,0	2,0	1,0	6,8	100
Infrastruttura di rete	59,5	20,7	6,2	5,4	8,3	100
Totale	57,9	29,9	1,4	2,2	8,6	100

Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

La distribuzione delle imprese secondo la localizzazione della sede principale (tab. 5.6) evidenzia una maggior articolazione:

- Le imprese piemontesi non evidenziano particolari distinzioni tra le diverse fonti di finanziamento per l'innovazione di prodotto e di processo se non un minor ricorso agli aumenti di capitale e ai contributi pubblici. Da segnalare il valore zero per il debito privato segno di una debolezza nella gestione strategica delle finanze;
- le imprese lombarde rispetto al dato medio fanno maggior affidamento al credito bancario (34,6% rispetto al 29,9%) al contrario di quelle localizzate nel Triveneto (24,6%) che denotano, invece, una maggior attenzione per il debito privato e gli aumenti di capitale;
- le imprese emiliano-romagnole si distinguono per fare maggior affidamento sulle risorse interne (65,8% rispetto a 57,9%) e meno sul credito bancario (24,3% rispetto al 29,9%);
- le imprese del centro Italia confidano maggiormente sul credito bancario (33,6% rispetto al 29,9%) e decisamente meno sulla liquidità interna (52,1% rispetto al 57,9%);
- le imprese meridionali presentano il quadro più sbilanciato rispetto alla media del campione dei rispondenti. Solo il ricorso alla liquidità interna è in linea. Più del 15% delle risorse per l'innovazione di prodotto e di processo verte sulle risorse pubbliche (15,1% rispetto all'8,6%). Meno di un quarto il finanziamento tramite il credito bancario.

Tabella 5.6 Fonti di finanziamento e localizzazione delle imprese (%)

Aree regionali	Liquidità interna	Credito bancario	Credito privato	Aumento del capitale	Contributi pubblici	Totale
Piemonte	60,7	30,3	0,0	1,9	7,1	100
Lombardia	55,2	34,6	1,6	1,2	7,4	100
Nord-Est	58,0	24,6	3,0	4,6	9,8	100
Emilia-Romagna	65,8	24,3	0,5	2,5	7,0	100
Centro	52,1	33,6	3,0	1,9	9,4	100
Sud	55,2	24,5	2,5	2,7	15,1	100
Totale	57,9	29,9	1,4	2,2	8,6	100

Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

Nella tabella 5.7 è stata riportata la classificazione delle imprese secondo la loro maggiore o minore dipendenza da Stellantis:

- le imprese automotive scarsamente o non fornitrici di Stellantis evidenziano una distribuzione delle fonti di finanziamento per l'innovazione di prodotto e di processo pressoché simile con pochi punti percentuali che si discostano dalla media. I primi leggermente più propense al debito privato e agli aumenti di capitale;
- qualche differenziazione emerge per le altre due classi di dipendenza da Stellantis. Sia i fornitori mediamente dipendenti da Stellantis, sia quelli fortemente dipendenti evidenziano scarsa propensione verso il debito privato, la realizzazione di aumenti di capitali e il ricorso ai contributi pubblici;

Tabella 5.7 Fonti di finanziamento e dipendenza da Stellantis (%)

Fatturato Stellantis su totale fatturato	Liquidità interna	Credito bancario	Credito privato	Aumento del capitale	Contributi pubblici	Totale
0%	57,2	30,2	1,8	2,6	8,1	100
1-25%	57,6	29,8	1,3	2,0	9,4	100
26-50%	59,8	30,5	1,5	1,4	6,7	100
51-100%	61,0	27,9	0,0	3,2	7,9	100
Totale	57,9	29,9	1,4	2,2	8,6	100

Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

Le diverse tipologie di controllo societario evidenziano alcuni significative preferenze tra le diverse fonti di finanziamento (Tabella 5.8):

- se le imprese controllate da altre imprese italiane con il perimetro operativo solo nel nostro Paese evidenziano poche specificità, le imprese indipendenti, rispetto al dato medio, confidano maggiormente sulle risorse provenienti dalla finanza (35,9% rispetto al 29,9%) e decisamente meno sulla liquidità interna (30,2% rispetto a 57,9%);

- per le imprese con controllo italiano e con sedi anche all'estero sorprende lo scarso ricorso al credito bancario (24,6% rispetto al 29,9%) e il maggior ricorso agli aumenti di capitali (3,4% rispetto al 2,2%);
- per le imprese con controllo estero, essendo molte di queste di grandi dimensioni, la maggior propensione è per la liquidità interna (73,2% rispetto al 57,9%) e decisamente meno per le altre fonti di finanziamento come i contributi pubblici (3,5% rispetto all'8,6%) e il credito bancario (18,4% rispetto a 29,9%).

Tabella 5.8 Fonti di finanziamento e controllo societario (%)

Tipologia di controllo societario	Liquidità interna	Credito bancario	Credito privato	Aumento del capitale	Contributi pubblici	Totale
Indipendente	50,2	35,9	1,5	1,9	10,5	100
Controllo italiano	56,3	31,9	0,9	1,4	9,5	100
Controllo italiano con sedi anche all'estero	60,5	24,6	3,0	3,4	8,5	100
Controllo estero	73,2	18,4	1,3	3,7	3,5	100
Totale	57,9	29,9	1,4	2,2	8,6	100

Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

L'ultimo approfondimento prende come riferimento la tipologia di investimento nello sviluppo prodotto e come si può notare dalla tabella 5.9 al crescere della complessità si evidenziano particolari differenziazioni rispetto alla media delle imprese rispondenti:

- le imprese che investono esclusivamente nell'innovazione di prodotto per i veicoli elettrici confidano meno sulle risorse finanziarie classiche come le liquidità interna (51,2% rispetto a 57,9%) e al credito bancario (20,7% rispetto a 29,9%) e maggiormente sul debito privato (3,5% rispetto all'1,4%), all'aumento di capitali (9,0% rispetto al 2,2%) ai contributi pubblici (15,5% rispetto all'8,6%);
- le imprese che investono nell'innovazione di prodotto sia per i veicoli elettrici, sia per gli altri componenti del veicolo fanno maggior ricorso alla liquidità interna (65,0% rispetto al 57,9%) e meno al credito bancario (25,0% rispetto al 29,9%);
- le altre due tipologie di imprese evidenziano una struttura simile e in linea ai valori medi. Solo le imprese che investono esclusivamente in componenti tradizionali (componenti per il motore a combustione interna e componenti invarianti) denotano una maggior propensione per i contributi pubblici (10,4% rispetto all'8,6%).

Tabella 5.9 Fonti di finanziamento e tipologia investimento sviluppo prodotto (%)

Tipologia investimento sviluppo prodotto	Liquidità interna	Credito bancario	Credito privato	Aumento del capitale	Contributi pubblici	Totale
Imprese che investiranno solo in EV	51,2	20,7	3,5	9,0	15,6	100
Imprese che investiranno anche in EV	65,0	25,0	1,3	0,6	8,1	100
Imprese che investiranno ma non in EV	58,2	28,6	0,9	1,9	10,4	100
Nessun investimento	57,0	32,3	1,5	2,1	7,1	100
Totale	57,9	29,9	1,4	2,2	8,6	100

Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

5.7 Conclusioni

Il capitolo si è concentrato su quattro aspetti relativi alla gestione delle risorse finanziarie: la redazione e applicazione del business plan, l'utilizzo di strumenti a supporto della pianificazione strategica, l'impatto della trasformazione atteso su fonti di ricavo e costi, la difficoltà e gli ostacoli per l'accesso al credito e le fonti necessarie per finanziare l'innovazione di prodotto e di processo.

Indirettamente collegato alla situazione finanziaria, è stato richiesto alle imprese se avessero redatto e se stiano applicando un business plan. Quasi il 60%, ha dichiarato di non aver redatto e di conseguenza applicato il business plan aziendale anche se per queste non si evince una maggior difficoltà di accesso al credito rispetto ai rimanenti.

Sebbene circa due quinti delle imprese hanno un business plan redatto e applicato e un ulteriore quarto lo sta predisponendo, una quota ancora consistente, soprattutto tra micro e piccole imprese e nei segmenti meno centrali della filiera, affronta la transizione senza un quadro strategico formalizzato.

Gli strumenti economico-finanziari sono più diffusi di quelli di mercato e ambientali. Le imprese tendono a dotarsi prima di strumenti per la sostenibilità economica, mentre la lettura sistematica del mercato, del contesto competitivo e dell'impatto ambientale rimane meno sviluppata. Ciò può rappresentare un limite in un contesto in cui la transizione è guidata non solo da variabili interne, ma anche da dinamiche di domanda, concorrenza e regolazione. La capacità di pianificazione è fortemente concentrata nelle imprese di maggiori dimensioni e nei segmenti più esposti alla trasformazione. Le imprese medie e grandi, i *Tier I* e i fornitori dell'infrastruttura di ricarica mostrano livelli di pianificazione significativamente superiori alla media. In prospettiva, il rafforzamento

delle competenze manageriali e della cultura della pianificazione, in particolare nelle imprese più piccole e nei livelli inferiori della filiera, appare una condizione imprescindibile per garantire la sostenibilità finanziaria della transizione e per trasformare i vincoli della nuova fase in opportunità di sviluppo.

La percentuale di imprese che ha affermato di avere problemi nell'accedere al credito è in continuo aumento ed è passata dal 15,8% della survey precedente al 19,6% di quella attuale, nell'indagine del 2023 era addirittura quasi la metà (11,4%) con valori significativamente superiori per le imprese che investiranno esclusivamente nell'elettrificazione del veicolo (33,3%), nelle imprese di tipo familiari (27,5%) e nei fornitori fortemente dipendenti da Stellantis (25,8%).

I principali ostacoli al credito risultano essere l'onerosità delle condizioni poste dai finanziatori, la dimensione e la presenza di fattori di rischio quali la gestione clienti/fornitori, la carenza di prodotti o l'esposizione verso determinati Paesi.

La quarta valutazione si è focalizzata sul grado di importanza delle quattro macro-tipologie di finanziamento: due di provenienza interna (la liquidità presente in azienda o che potrebbe provenire dai soci tramite un aumento del capitale) e due di provenienza esterna (l'incremento dei debiti finanziari di tipo bancario o privato o l'utilizzo di contributi statali a fondo perduto o a tasso agevolato).

Quasi il 60% delle risorse finanziarie proviene da fonti interne (59,4%), mentre è quasi nullo il ricorso al credito privato (1,4%) tramite l'emissione, ad esempio di obbligazioni. La seconda fonte di finanziamento è il credito bancario (27,2%), seguito dai contributi pubblici a fondo perduto (5,1%) e a tasso agevolato. Il finanziamento avviene anche tramite aumento del capitale (2,2%), prevalentemente coinvolgendo i soci (1,5%) piuttosto che tramite private equity (0,7%).

È stato anche possibile evidenziare, per i diversi raggruppamenti di impresa, le diverse propensioni all'utilizzo delle fonti di finanziamento per far fronte agli investimenti in innovazione di prodotto e di processo.

A tal fine per semplificare, rispetto a quanto riportato nel paragrafo 5, le fonti di finanziamento sono state suddivise in interne (59,4%) ed esterne (40,6%), e ciascuna classificazione è stata confrontata con i rispettivi valori medi. Gli scostamenti significativi dal dato medio, quantificati in un gap del +5%, sono una possibile *proxy* di forza o debolezza per sviluppare innovazione all'interno delle imprese.

Ad esempio, fanno maggior ricorso in modo significativo alle fonti interne (liquidità o riserve e aumento di capitale) e quindi evidenziano maggiori fattori di forza: le imprese emiliano-romagnole, le medio-grandi e le grandi imprese, le imprese che investiranno anche nei veicoli elettrici, le imprese appartenenti ad holding estere.

Al contrario fanno maggior affidamento sulle risorse esterne (credito e bancario o privato e contributi pubblici), e quindi potrebbero evidenziare maggiore debolezza: i fornitori *Tier III*, le imprese localizzate nel Centro Italia, le imprese che investiranno esclusivamente nei veicoli elettrici, le imprese indipendenti, e i fornitori fortemente dipendenti da Stellantis.

Bibliografia

- Calabrese, G.G. (2002). «Small-Medium Car Suppliers and Behavioural Models in Innovation». *Technology Analysis & Strategic Management*, 14(2), 217-26.
- Calabrese, G.G. (2012). «Innovative Design and Sustainable Development in the Automotive Industry». Calabrese, G. (ed.), *The Greening of the Automotive Industry*. Basingstoke; New York: Palgrave Macmillan, 13-31.
- Calabrese, G.G.; Falavigna, G.; Ippoliti, R. (2023). «Financial Constraints, R&D Investment and Uncertainty: New Evidence from the Italian Automotive Supply Chain». *Technology Analysis & Strategic Management*, 36(11), 3564-76.
- Falavigna, G.; Ippoliti, R. (2022). «Financial Constraints, Investments, and Environmental Strategies: An Empirical Analysis of Judicial Barriers». *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 2002-18.

