

8 Filiera automotive fra nuove politiche e sfide manageriali: il caso Lombardia

Pietro Lanzini
(Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Sommario 8.1 Un contesto incerto e dinamico per la filiera lombarda. – 8.2 Uno sguardo al futuro. – 8.3 Ricerca e sviluppo per l'innovazione di prodotto e di processo. – 8.4 Conclusioni.

8.1 Un contesto incerto e dinamico per la filiera lombarda

La filiera automotive lombarda e più in generale quella italiana stanno sperimentando una fase di forte tensione, con un quadro complessivo caratterizzato dalla contrazione dei volumi produttivi, da un progressivo indebolimento del tessuto delle piccole e medie imprese, da un peggioramento delle prospettive occupazionali e da una transizione tecnologica verso la mobilità elettrica che procede in modo disomogeneo e non privo di criticità. A questi fattori si sommano l'aumento dei costi di produzione, la pressione di una concorrenza internazionale sempre più intensa ed un contesto normativo che introduce ulteriori vincoli, in particolare per le motorizzazioni tradizionali. Il calo della produzione rappresenta uno degli aspetti più evidenti della crisi in atto, con dinamiche che attraversano l'intera catena del valore coinvolgendo costruttori, fornitori di primo livello e subfornitori: a cascata, tale diminuzione dei volumi compromette l'efficienza degli impianti e riduce la capacità delle imprese di assorbire i costi fissi, aggravando ulteriormente la fragilità del sistema produttivo.

In questo contesto, le piccole e medie imprese emergono come l'anello più vulnerabile della filiera, con un clima strisciante di pessimismo cui si accompagnano timori crescenti sul fronte occupazionale: in altre parole, e a prescindere dai casi più eclatanti di chiusure o ristrutturazioni, si

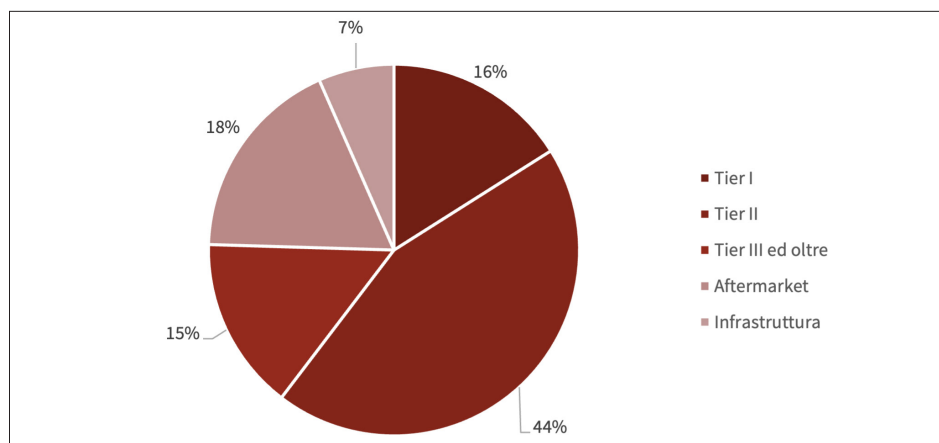
Studio condotto nell'ambito del progetto *Carbon Transition in the Automotive Industry* (CATAI) prot. nr. 20223NKPRJ finanziato dall'Unione Europea - Next-GenerationEU - PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA (PNRR) - MISSIONE 4 COMPONENTE 2, INVESTIMENTO 1.1 Fondo per il Programma Nazionale di Ricerca e Progetti di Rilevante Interesse Nazionale (PRIN) - CUP N. H53D23002150006. I punti di vista e le opinioni espresse sono tuttavia solo quelli dell'autore e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o della Commissione Europea. Né l'Unione Europea né la Commissione Europea possono essere ritenute responsabili per essi.

osserva un fenomeno meno appariscente ma altrettanto rilevante, che può essere definito come un logoramento silenzioso del sistema produttivo. La transizione verso la mobilità elettrica costituisce un ulteriore elemento di complessità. Il percorso di riconversione industriale procede in modo irregolare, con ritardi negli investimenti, incertezze sulla domanda e difficoltà di adattamento delle competenze, con sullo sfondo persistenti incertezze su eventuali modifiche all'architettura del Green Deal Europeo e del Fit for 55.

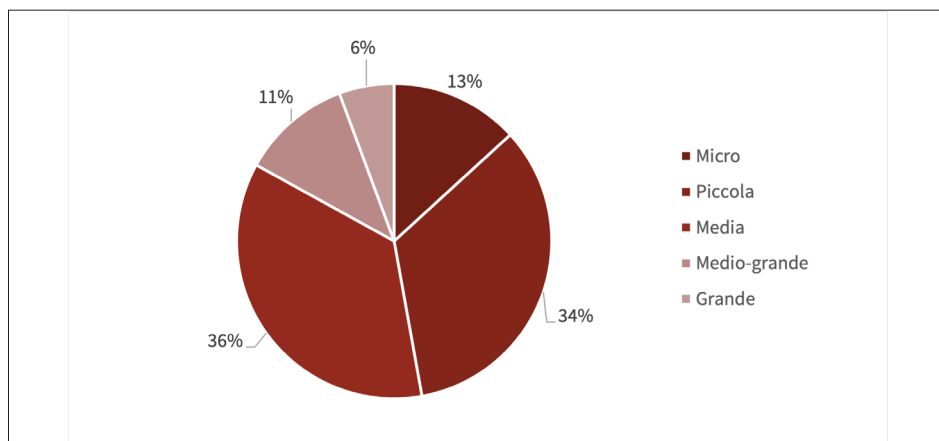
Le sfide tecnologiche legate all'elettrificazione si intrecciano quindi con difficoltà economiche e regolatorie, rappresentando una dura prova per la rete di fornitori e produttori. Il risultato è un sistema in trasformazione ove la capacità di adattamento e di coordinamento delle politiche industriali e territoriali appare decisiva per evitare un ulteriore indebolimento della base produttiva.

Di seguito si illustrano i principali risultati della survey sul campione lombardo, che per l'edizione attuale consta di 106 rispondenti. Le figure 8.1 ed 8.2 forniscono un primo inquadramento del campione, per quanto concerne la posizione nella filiera e la dimensione: si nota la prevalenza di fornitori di secondo livello (i.e., *Tier II*, 44% del campione) e di realtà di piccole e medie dimensioni (34% e 36%, rispettivamente).

Figura 8.1 Posizione delle aziende del campione nella filiera automotive



Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

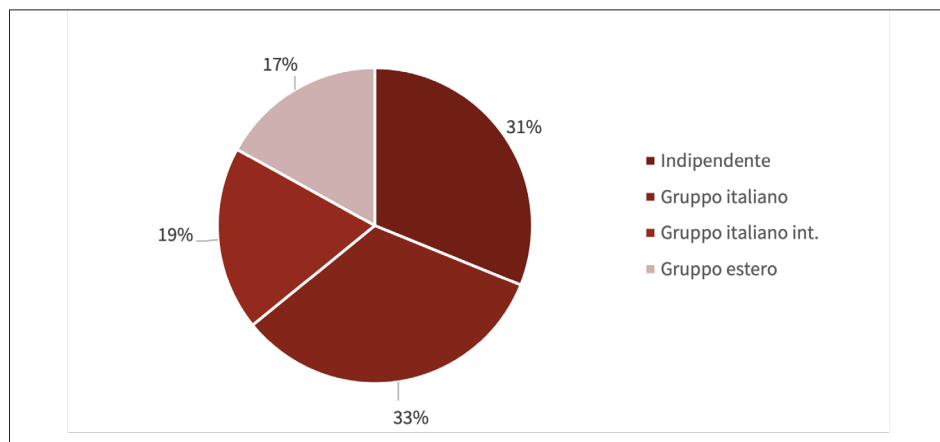
Figura 8.2 Dimensione delle aziende del campione

Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

Un aspetto rilevante nell'analisi della filiera della componentistica automotive lombarda riguarda la struttura del controllo societario, che riflette un equilibrio articolato tra autonomia imprenditoriale e integrazione in gruppi industriali di diversa natura e scala. Una quota significativa delle imprese del campione (31%) mantiene un profilo di indipendenza, elemento che segnala la persistenza di un tessuto produttivo radicato nel territorio, spesso caratterizzato da governance familiare, specializzazione produttiva e forte legame con clienti storici. Accanto a queste realtà, emerge tuttavia una presenza altrettanto rilevante di imprese controllate da gruppi italiani (33%), che rappresentano una forma di integrazione verticale o orizzontale all'interno del sistema nazionale della componentistica. Tali gruppi svolgono spesso un ruolo di stabilizzazione finanziaria e organizzativa, consentendo alle controllate di beneficiare di economie di scala, di una maggiore capacità di investimento e di un migliore accesso ai mercati. Una parte non trascurabile del campione risulta inoltre inserita in gruppi italiani con una proiezione internazionale (19%), configurazione che evidenzia il grado di apertura e di interconnessione globale della filiera lombarda. In questi casi, il controllo societario si accompagna a strategie industriali orientate all'export, all'internazionalizzazione produttiva e all'adeguamento agli standard tecnologici richiesti dai grandi costruttori globali. Infine, la presenza di imprese controllate da gruppi esteri (17%) segnala l'attrattiva del territorio lombardo per gli investimenti internazionali e, al tempo stesso, l'integrazione della filiera locale nelle catene globali del valore. Questa pluralità di assetti proprietari contribuisce a delineare una filiera composita, in cui coesistono modelli di governance

differenti, con implicazioni rilevanti in termini di autonomia decisionale, capacità di adattamento ai cambiamenti tecnologici e resilienza di fronte alle fasi di crisi del settore.

Figura 8.3 Tipologia di controllo societario delle aziende

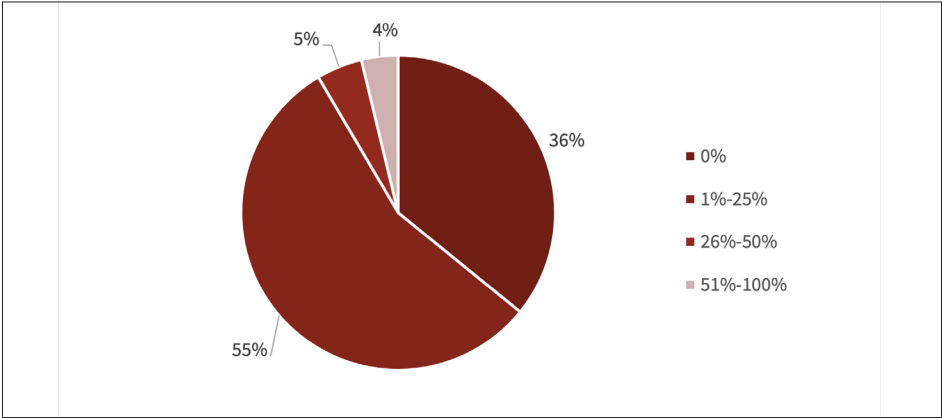


Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

Un capitolo sulla filiera della componentistica automotive non può chiaramente prescindere da un focus sul rapporto con l'universo ex-FIAT: un elemento centrale per comprendere il grado di dipendenza e di esposizione della filiera è rappresentato infatti dalla quota di fatturato collegata a Stellantis. La distribuzione dei rapporti economici con il principale costruttore evidenzia una struttura fortemente eterogenea, che riflette strategie industriali differenti e livelli diversi di integrazione nella catena del valore. Una quota rilevante delle imprese del campione (36%) non presenta alcun legame diretto in termini di fatturato con Stellantis, segnalando l'esistenza di segmenti della filiera che operano su mercati alternativi, su altri costruttori o su comparti contigui, riducendo così l'esposizione ai cicli produttivi e alle scelte strategiche del gruppo. Accanto a queste realtà, emerge un'area ampia di imprese (55%) per le quali Stellantis rappresenta un cliente importante ma non dominante, con una quota di fatturato contenuta entro una soglia relativamente bassa (inferiore al 25% di quest'ultimo). In questi casi, il rapporto con il grande costruttore si configura come parte di un portafoglio clienti più diversificato, che consente una maggiore capacità di assorbimento degli shock e una minore vulnerabilità rispetto a eventuali riduzioni di volumi o riorganizzazioni della supply chain. Più limitata risulta invece la presenza di imprese collocate in una fascia intermedia di dipendenza

(5%), nelle quali il peso di Stellantis è significativo ma non prevalente, condizione che spesso genera una tensione strategica tra l'esigenza di mantenere il rapporto con il cliente principale e la necessità di ampliare la base commerciale. Limitata anche la quota di imprese (4%) per le quali oltre la metà del fatturato è riconducibile a Stellantis. In questi casi, la relazione assume un carattere strutturale e fortemente vincolante, con effetti rilevanti sull'organizzazione produttiva, sugli investimenti e sulle prospettive occupazionali. Tale elevata concentrazione potrebbe esporre le imprese a potenziali rischi accentuati in presenza di flessioni produttive, riorientamenti tecnologici o revisione delle strategie di acquisto del costruttore, ma al tempo stesso può garantire volumi, continuità di commesse e integrazione nei programmi industriali di lungo periodo. Nel complesso, la distribuzione della quota di fatturato collegata a Stellantis restituisce l'immagine di una filiera lombarda ove, salvo rare eccezioni, si stanno costruendo percorsi di maggiore autonomia e diversificazione.

Figura 8.4 Rapporto con Stellantis in termini di quota di fatturato



Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

8.2 Uno sguardo al futuro

Una sezione rilevante della survey analizza quelle che sono le previsioni delle aziende per il futuro prossimo, in riferimento a produzione (i.e., fatturato) ed occupazione negli stabilimenti ubicati sul territorio nazionale).

Per quanto riguarda l'evoluzione del fatturato dedicato alla filiera automotive negli stabilimenti delle imprese lombarde partecipanti alla survey, la situazione per il prossimo triennio mostra uno scenario articolato e differenziato. I risultati indicano che la quota più rilevante del campione (pari al 46%) prevede che il fatturato rimarrà sostanzialmente invariato, senza variazioni significative rispetto ai livelli attuali. Questa valutazione evidenzia come quasi la metà delle aziende lombarde percepisca il proprio business come relativamente stabile, nonostante i cambiamenti tecnologici e di mercato legati alla transizione verso i veicoli a zero emissioni. Tale previsione potrebbe riflettere una posizione consolidata nel mercato o una minore esposizione alle dinamiche di innovazione dei segmenti più sensibili.

Al di sotto di questo gruppo, una quota significativa delle imprese si attende invece una riduzione del fatturato. Il 26% del campione stima una diminuzione inferiore al 20%, indicando una visione di contrazione moderata: pur prevedendo qualche impatto sui volumi o sulla domanda, queste aziende considerano il calo contenuto e gestibile all'interno delle proprie attività operative. Una percentuale più contenuta, pari al 14%, prevede una riduzione superiore al 20%, segnalando una prospettiva di impatto più marcato sul fatturato. Questo gruppo può comprendere imprese maggiormente esposte ai cambiamenti tecnologici o operative in segmenti del mercato più sensibili alle fluttuazioni della domanda.

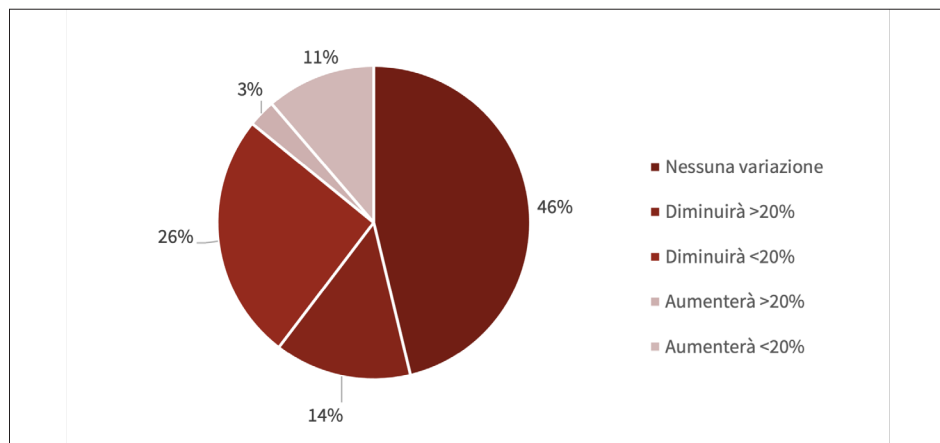
Sul fronte opposto, una minoranza del campione si aspetta un aumento del fatturato. L'11% delle imprese prevede una crescita inferiore al 20%, mentre una quota limitata, pari al 3%, stima un incremento superiore al 20%. Questi dati indicano che solo alcune aziende lombarde vedono opportunità di espansione nel prossimo triennio, anche se la survey non specifica i settori o le condizioni alla base di tale crescita.

Nel complesso, i risultati della survey mostrano come, per la maggior parte delle imprese lombarde del settore automotive, il fatturato degli stabilimenti sarà stabile o subirà variazioni contenute. Tuttavia, l'esistenza di quote di rispondenti che prevedono diminuzioni, anche rilevanti, evidenzia la presenza di aziende che percepiscono una certa vulnerabilità alle dinamiche di mercato e tecnologiche. Al contrario, le prospettive di aumento del fatturato interessano una minoranza del campione, indicando che le opportunità di crescita nel triennio sono meno diffuse.

Questa distribuzione delle attese di fatturato riflette l'eterogeneità della filiera automotive lombarda, dove la percezione della stabilità o del rischio varia significativamente tra le imprese. Le differenze nelle previsioni possono derivare dalla posizione nel mercato, dal portafoglio prodotti,

dall'esposizione alle nuove tecnologie o dalla capacità di adattamento ai cambiamenti normativi e di domanda. I risultati della survey evidenziano quindi un settore caratterizzato da stabilità per molte aziende, ma con una quota non trascurabile di realtà che si aspettano sfide importanti o opportunità di crescita limitate.

Figura 8.5 Previsioni sulla variazione della produzione nel prossimo triennio

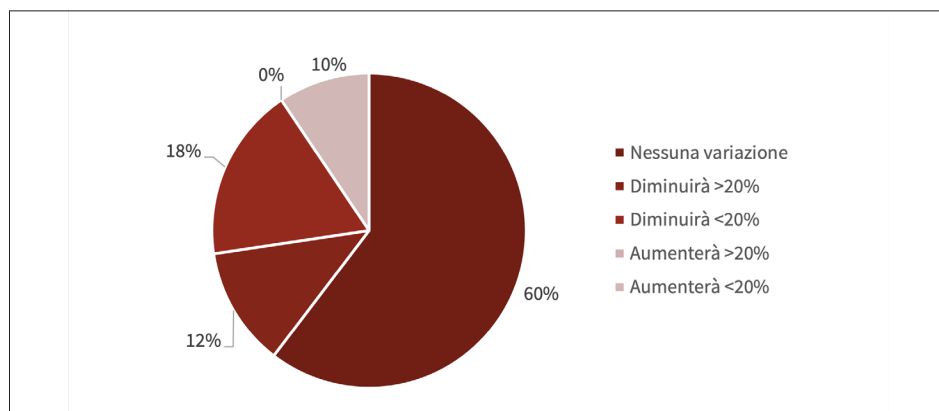


Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

Per quanto concerne invece l'evoluzione dell'occupazione negli stabilimenti della filiera automotive lombarda, secondo i risultati della survey questa nei prossimi tre anni appare prevalentemente stabile, con la maggioranza delle imprese che non prevede variazioni significative. Infatti, il 60% degli intervistati indica che non ci saranno cambiamenti nel numero di addetti, segnalando una sostanziale continuità occupazionale. Questo dato riflette una fase di consolidamento, in cui molte aziende lombarde sembrano orientate a mantenere le attuali strutture di forza lavoro senza incrementi o riduzioni importanti, probabilmente in attesa di maggiore chiarezza sui trend di mercato e sulle evoluzioni tecnologiche del settore. Allo stesso tempo, il 18% degli stabilimenti prevede una diminuzione occupazionale inferiore al 20%, mentre il 12% segnala una riduzione superiore al 20%. Complessivamente, quindi, il 30% delle imprese lombarde anticipa un calo del personale, con variazioni più marcate in una minoranza dei casi. Questa prospettiva suggerisce che alcune realtà potrebbero dover ristrutturare le proprie attività o gestire processi di automazione e ottimizzazione produttiva che incidono sull'occupazione. Tuttavia, la maggioranza relativa della stabilità indica che tali riduzioni non saranno generalizzate e colpiranno segmenti specifici della filiera lombarda. Sul fronte opposto,

l'aumento dell'occupazione appare limitato. Solo il 10% degli stabilimenti prevede una crescita inferiore al 20% del personale, mentre nessuna azienda intervistata prevede incrementi superiori al 20%. Questo segnala che, sebbene ci siano iniziative di sviluppo o nuove linee produttive nella regione, esse resteranno contenute e non rappresenteranno un impatto rilevante sul totale della forza lavoro del settore. In altre parole, le prospettive di crescita occupazionale sono moderate e concentrate in pochi stabilimenti lombardi. L'analisi dei dati evidenzia quindi un quadro di sostanziale stabilità occupazionale per la filiera automotive lombarda nel triennio futuro, con alcune riduzioni localizzate e solo limitati aumenti di personale ed un settore orientato a consolidare le proprie risorse umane, con cambiamenti significativi che interesseranno una minoranza di stabilimenti (per strategie di ottimizzazione, innovazione tecnologica e adeguamento alla transizione energetica e digitale).

Figura 8.6 Previsioni sulla variazione dell'occupazione nel prossimo triennio

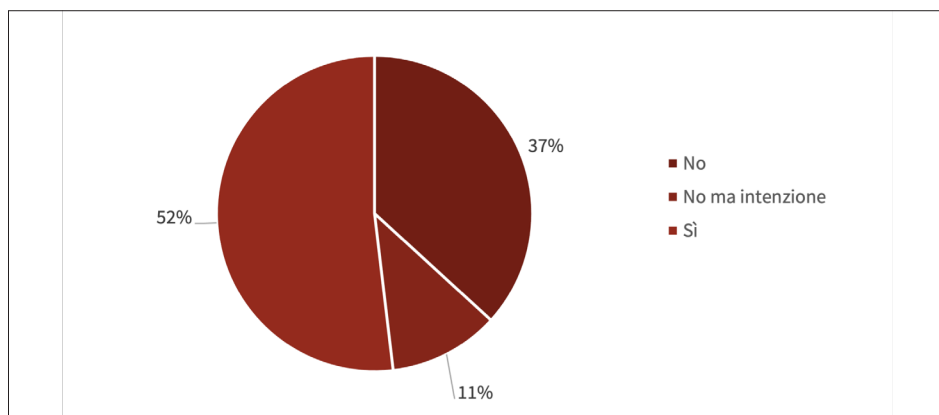


Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

Uno degli aspetti emergenti dall'analisi della filiera automotive lombarda riguarda le strategie di diversificazione produttiva delle imprese, ossia la capacità di estendere le attività oltre il settore automobilistico tradizionale verso altri comparti industriali. I dati della survey evidenziano una distribuzione articolata: oltre la metà delle aziende del campione (52%) dichiara di aver già avviato percorsi concreti di diversificazione, un segmento più ridotto (11%) non ha ancora intrapreso iniziative ma prevede di farlo nel prossimo triennio ed infine il 37% delle imprese non ha realizzato né avviato alcuna forma di diversificazione. Il fatto che oltre la metà delle aziende abbia già avviato percorsi di diversificazione indica come questo fenomeno sia oggi diffuso e rappresenti una risposta

strategica significativa alle sfide del settore. La diversificazione permette alle imprese di ridurre la dipendenza dal mercato automobilistico, che è caratterizzato da ciclicità produttiva, forte pressione competitiva e una continua evoluzione tecnologica. Sebbene i dati non specifichino i settori verso cui le aziende si stiano dirigendo, il fatto che la maggioranza del campione abbia scelto di intraprendere un percorso di ampliamento della base produttiva suggerisce una consapevolezza diffusa della necessità di costruire modelli di business più resilienti. L'11% delle imprese che intende avviare la diversificazione nel prossimo triennio indica un potenziale incremento della diffusione di questa strategia: queste aziende rappresentano una quota del settore che ha riconosciuto l'importanza della diversificazione come leva strategica, pur non essendo ancora riuscita a implementarla concretamente. La programmazione di iniziative future riflette la capacità delle aziende di pianificare interventi a medio termine, bilanciando la gestione dell'attività corrente con l'esigenza di aprirsi a nuovi mercati e opportunità. Parimenti, il 37% di imprese che non ha avviato alcuna forma di diversificazione rappresenta un segmento che rimane fortemente concentrato sul settore automotive: situazione che comporta un'esposizione diretta alle fluttuazioni del mercato, ai cambiamenti nei volumi produttivi dei grandi costruttori e alle pressioni derivanti dalla transizione tecnologica, senza contare l'impatto potenziale sulla stabilità occupazionale. La mancata diversificazione può essere interpretata come il mantenimento di una strategia di specializzazione, che privilegia le competenze consolidate e i rapporti con i clienti tradizionali, ma al tempo stesso rischia di limitare la capacità di assorbire eventuali shock esterni.

Complessivamente, i dati della survey indicano che la diversificazione produttiva sta assumendo un ruolo importante nella filiera lombarda. Le imprese che l'hanno già intrapresa hanno probabilmente avviato una trasformazione dei propri processi produttivi e delle competenze, mentre quelle che intendono farlo nei prossimi anni mostrano la volontà di aumentare la propria resilienza. L'esistenza di un segmento non diversificato evidenzia però come permanga una quota del settore ancora fortemente legata al mercato automotive tradizionale. Questa dinamica ha implicazioni dirette sulla rete dei fornitori e sul rapporto con i grandi costruttori. La diversificazione può comportare una maggiore autonomia nella gestione dei cicli produttivi e una riduzione del rischio derivante da eventuali riduzioni di ordinativi. Allo stesso tempo, può influire sull'occupazione, in quanto le nuove linee produttive richiedono competenze differenti e possono modificare la struttura dei ruoli all'interno delle aziende. Infine, la strategia di diversificazione si riflette anche sulle relazioni commerciali con i principali clienti: le imprese meno dipendenti da un singolo costruttore potrebbero godere di maggiore flessibilità e capacità di negoziazione, mentre quelle fortemente legate a specifici clienti mantengono una posizione più vincolata, sia dal punto di vista economico sia strategico.

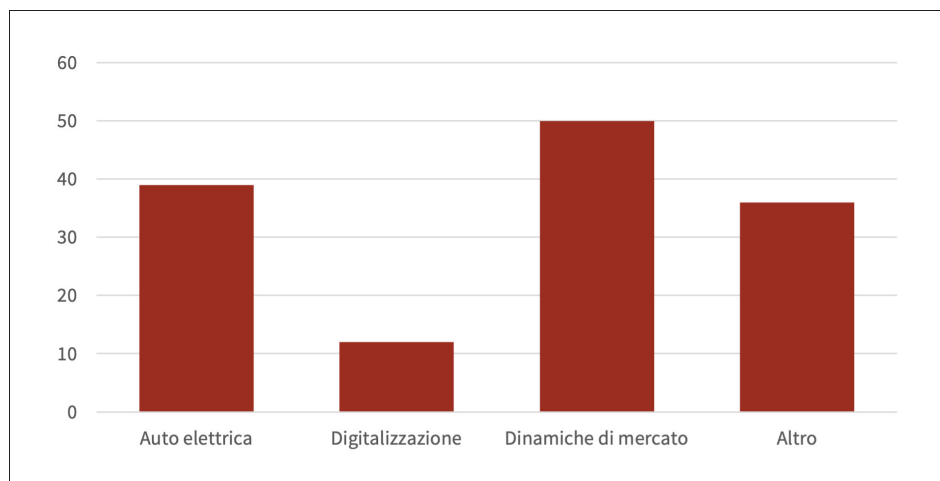
Figura 8.7 La diversificazione delle aziende verso altri settori

Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

L'analisi dei motivi alla base dei percorsi di diversificazione produttiva evidenzia come tali scelte siano guidate da una combinazione di fattori tecnologici, di mercato e di opportunità specifiche. I dati della survey indicano che il principale driver della diversificazione è rappresentato dalle dinamiche di mercato, con il 47% delle aziende che dichiara di aver avviato o di prevedere di avviare un percorso di diversificazione come risposta a questioni legate al posizionamento competitivo nazionale e internazionale. Questo risultato sottolinea come la pressione esercitata dalla concorrenza, sia interna che estera, costituisca un fattore determinante nella definizione delle strategie aziendali, spingendo le imprese a ricercare nuovi mercati o settori in cui trasferire competenze e capacità produttive consolidate. Un altro driver rilevante è la trasformazione elettrica: il 28% delle imprese indica che la diversificazione è stata avviata o sarà avviata come conseguenza dell'impatto della transizione verso la mobilità elettrica, che comporta rischi di obsolescenza o inadeguatezza delle competenze, dei prodotti o dei processi produttivi. Questo dato conferma come le innovazioni tecnologiche legate all'elettrificazione stiano generando spinte strategiche significative, che inducono le aziende a esplorare settori alternativi per mantenere la competitività e valorizzare le proprie capacità industriali. La trasformazione digitale emerge come un driver meno diffuso, ma comunque presente: il 11% delle imprese segnala che la diversificazione è motivata dalla necessità di far fronte all'obsolescenza o all'inadeguatezza delle competenze digitali e dei processi produttivi. Sebbene il peso di questo fattore sia inferiore rispetto alle dinamiche di mercato o alla transizione elettrica, esso evidenzia che la digitalizzazione rappresenta un elemento di trasformazione che alcune aziende considerano strategico nel

ridisegno della propria offerta e nell'apertura verso nuovi settori. Infine, un quarto gruppo di aziende (34%) ha avviato o intende avviare percorsi di diversificazione per motivi diversi dai precedenti (e.g., investimenti specifici dell'impresa, opportunità di collaborazione con partner esterni o incentivi mirati). La presenza di questo segmento suggerisce come la diversificazione possa essere anche il frutto di scelte strategiche autonome, basate su opportunità contingenti e capacità di adattamento del singolo soggetto aziendale. Nel complesso, la distribuzione dei driver evidenzia una pluralità di fattori che guidano le imprese lombarde nel processo di diversificazione. L'analisi dei dati conferma che le strategie di ampliamento della base produttiva non derivano da un singolo stimolo, ma risultano da un intreccio tra pressioni di mercato, innovazioni tecnologiche e opportunità specifiche di investimento o collaborazione. Questo quadro contribuisce a comprendere la complessità delle scelte strategiche all'interno della filiera automotive lombarda e la crescente attenzione delle imprese alla resilienza e alla sostenibilità dei propri modelli di business.

Figura 8.8 Motivazioni principali alla base delle scelte di diversificazione



Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

8.3 Ricerca e sviluppo per l'innovazione di prodotto e di processo

Un aspetto cruciale per valutare la competitività e il grado di innovazione della filiera è rappresentato dagli investimenti in Ricerca e Sviluppo (R&S), sia in termini generali che specificamente riferiti al comparto automotive. I dati emersi dalla survey condotta tra le imprese della regione forniscono un quadro dettagliato delle priorità strategiche e delle risorse allocate a questa funzione chiave.

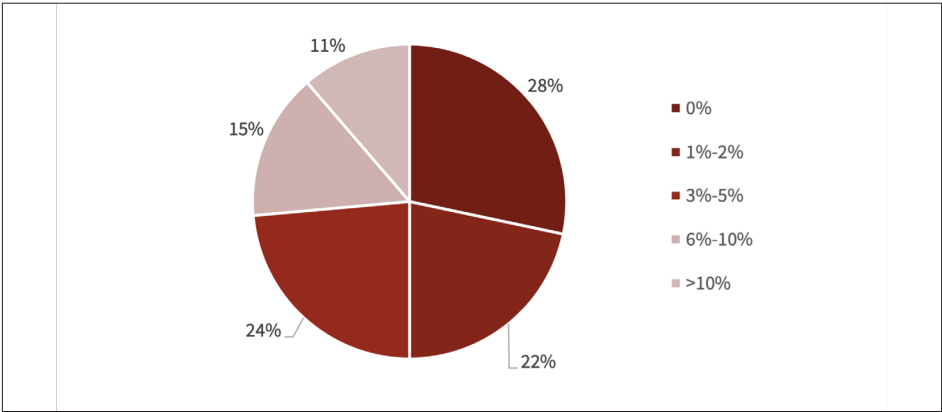
Per quanto riguarda la R&S in generale, emerge una distribuzione eterogenea degli investimenti tra le aziende intervistate. Una quota significativa (28%) dichiara di non aver effettuato alcun investimento in R&S, evidenziando la persistenza di un segmento di imprese che opera senza dedicare risorse specifiche all'innovazione. Tra le realtà che invece destinano parte del proprio fatturato a R&S, la maggioranza concentra gli investimenti in una fascia contenuta: il 22% delle aziende ha investito tra il 1% e il 2% del fatturato, mentre il 24% ha destinato tra il 3% ed il 5%. Un'ulteriore quota del 15% ha incrementato la propria allocazione tra il 6% ed il 10%, e infine l'11% dichiara un impegno superiore al 10% del fatturato complessivo. Nel complesso, questi dati indicano che, sebbene una parte delle imprese lombarde mostri un interesse concreto per l'innovazione, la maggioranza degli investimenti si colloca in fasce relativamente contenute, con solo una minoranza che raggiunge livelli di impegno rilevanti in termini percentuali sul fatturato.

Quando si restringe l'analisi agli investimenti in R&S e progettazione specificamente riferiti alla filiera automotive, il quadro mostra alcune differenze significative rispetto all'allocazione complessiva. In questo ambito, emerge che una percentuale più elevata di aziende, pari al 39%, non dedica alcuna risorsa alla ricerca e sviluppo specifica per il settore automotive. Questo dato riflette la complessità e i costi associati all'innovazione in un settore caratterizzato da alta tecnologia e da una filiera articolata, in cui solo alcune imprese sono in grado di sostenere investimenti significativi. Tra coloro che invece investono in R&S automotive, il 28% si colloca nella fascia più bassa (1-2% del fatturato) mentre solo il 13% ha destinato tra il 3% ed il 5%. Le aziende che investono in misura più consistente rappresentano quote più ridotte: il 10% ha allocato tra il 6% ed il 10%, e un ulteriore 10% dichiara di destinare oltre il 10% del fatturato alla ricerca e sviluppo nel settore automotive.

Il confronto tra l'investimento generale in R&S e quello specifico per il settore automotive evidenzia due tendenze importanti. In primo luogo, una quota maggiore di imprese non effettua investimenti diretti nel comparto automotive rispetto alla R&S complessiva, suggerendo che per molte aziende il settore potrebbe rappresentare un ambito di maggiore

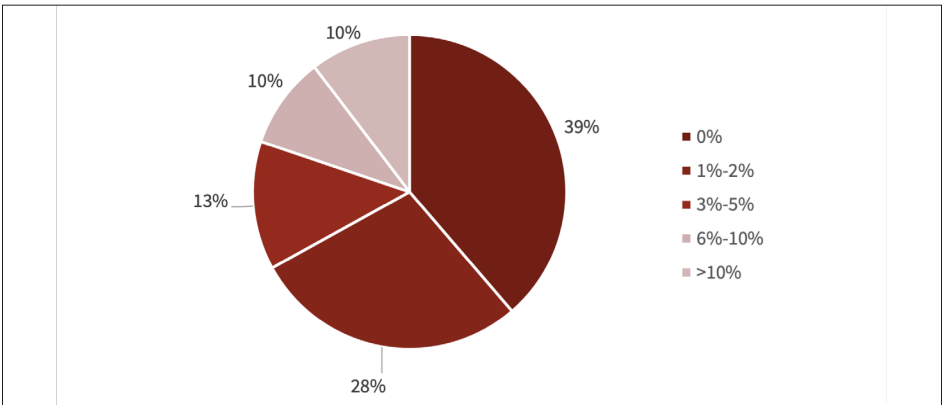
complessità o rischio, oppure che le risorse sono concentrate su altri settori o su attività operative quotidiane. In secondo luogo, le imprese che investono in maniera significativa in R&S automotive costituiscono una minoranza, ma la loro presenza indica l'esistenza di un nucleo di aziende altamente innovative, probabilmente integrate con i principali costruttori o impegnate in progetti di sviluppo avanzati.

Figura 8.9 Investimenti complessivi delle aziende in attività di R&S



Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

Figura 8.10 Investimenti delle aziende in attività di R&S nel settore automotive



Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

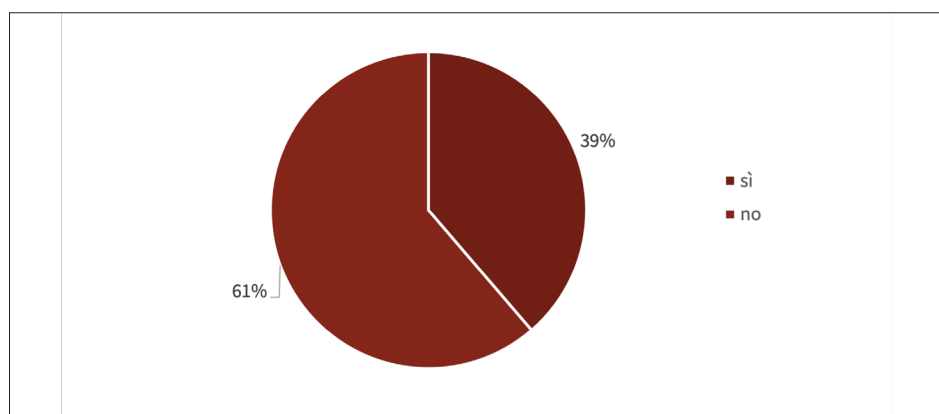
Un ulteriore elemento particolarmente rilevante dell'analisi della filiera automotive lombarda riguarda le innovazioni di prodotto, con particolare attenzione allo sviluppo di nuove componenti e servizi. La survey ha permesso di osservare sia le attività realizzate nel triennio passato sia le intenzioni delle imprese per il prossimo triennio, fornendo un quadro articolato del dinamismo innovativo all'interno del settore. Per quanto riguarda il triennio appena concluso, alla domanda se fossero state sviluppate nuove componenti o servizi, il 39% delle imprese ha risposto affermativamente, un risultato che segnala un livello di proattività significativo all'interno del campione. Tuttavia, il restante 61% delle imprese ha dichiarato di non aver sviluppato nuovi componenti o servizi nel triennio considerato. Questa maggioranza suggerisce che una parte consistente delle aziende ha mantenuto stabili le proprie linee produttive, concentrandosi probabilmente su attività di gestione e ottimizzazione dei processi esistenti piuttosto che sull'introduzione di novità. La coesistenza di queste due posizioni indica una eterogeneità significativa all'interno della filiera: mentre alcune imprese mostrano capacità e propensione all'innovazione, altre sembrano adottare strategie più conservative, basate sulla continuità della produzione e sul consolidamento delle competenze esistenti.

Lo scenario prospettico per il prossimo triennio mostra segnali di dinamismo leggermente superiore. Alla domanda sull'intenzione di sviluppare nuovi componenti o servizi, il 46% delle imprese ha risposto affermativamente, evidenziando un incremento rispetto alla quota storica del 39%. Questo aumento indica che quasi la metà delle aziende prevede di intraprendere attività di innovazione nel breve periodo, segnalando una crescente attenzione verso il rafforzamento del portafoglio prodotti, la risposta alle evoluzioni tecnologiche e la preparazione a mercati in trasformazione. Al contempo, il 54% delle imprese ha dichiarato di non prevedere lo sviluppo di nuovi componenti o servizi nel prossimo triennio, confermando la persistenza di un approccio relativamente conservativo in una quota consistente del campione. L'analisi di questi dati suggerisce come la filiera lombarda presenti un equilibrio tra imprese orientate all'innovazione e imprese focalizzate sulla stabilità, con una dinamica potenzialmente influenzata da fattori quali dimensioni aziendali, capacità tecnologiche e segmenti di mercato serviti. La survey ha poi approfondito le modalità con cui le imprese intendono realizzare lo sviluppo di nuovi componenti e servizi nel prossimo triennio, ponendo la domanda: «Nel prossimo triennio come si distribuirà l'attività di sviluppo di componenti/servizi nelle seguenti modalità?». Su un totale di 49 rispondenti, 20 hanno indicato che lo sviluppo sarà effettuato esclusivamente all'interno. Questo dato evidenzia una prevalenza di attività interne, sottolineando come una parte significativa delle imprese della filiera privilegi competenze, risorse e capacità consolidate, mantenendo il controllo diretto sull'innovazione e

sulle strategie di prodotto. Solo 5 aziende hanno segnalato che lo sviluppo sarà svolto interamente in collaborazione con altre imprese, università o enti di ricerca pubblici o privati. Sebbene si tratti di una quota ridotta, il dato mostra che alcune aziende scelgono di avvalersi di partnership e sinergie esterne per favorire l'innovazione, probabilmente per integrare competenze specifiche o accelerare lo sviluppo tecnologico. L'assenza di risposte relative all'acquisizione di attività di sviluppo da soggetti esterni, come altre imprese o università, indica chiaramente che le aziende del campione non prevedono strategie basate sull'acquisto diretto di know-how o prodotti innovativi già sviluppati, ma preferiscono gestire internamente o in collaborazione selettiva le proprie iniziative di innovazione.

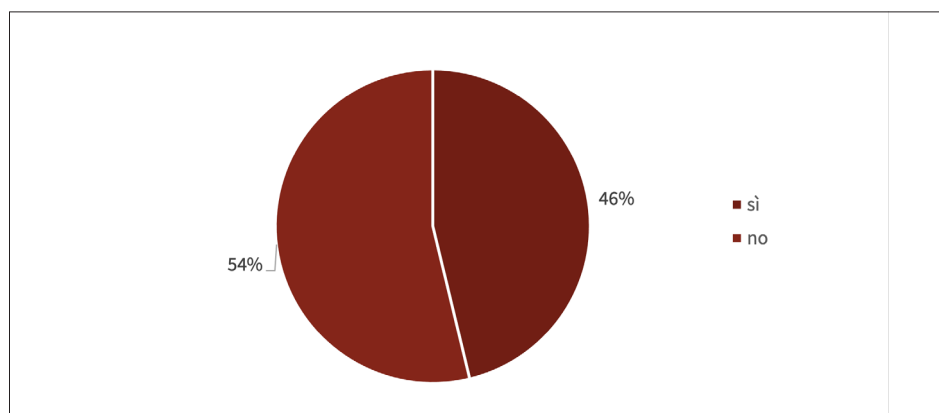
Complessivamente, i dati evidenziano alcuni tratti distintivi della filiera automotive lombarda in tema di innovazione di prodotto. Innanzitutto, sebbene una quota significativa di imprese abbia sviluppato nuove componenti o servizi nel passato e preveda di farlo nel prossimo triennio, la maggioranza delle aziende mantiene un approccio più conservativo. In secondo luogo, la gestione interna dell'innovazione appare prevalente, con una minoranza di imprese che ricorre a collaborazioni esterne e nessuna che si affidi all'acquisizione di attività già sviluppate. Infine, l'incremento previsto nella propensione a sviluppare nuovi componenti e servizi suggerisce un possibile rafforzamento del dinamismo innovativo della filiera, anche se in un contesto caratterizzato da eterogeneità tra le imprese. L'analisi della survey conferma quindi che le innovazioni di prodotto rappresentano un ambito di attività strategica per la filiera automotive lombarda, con un quadro articolato che combina imprese fortemente orientate all'innovazione con altre più focalizzate sulla continuità operativa. La gestione prevalentemente interna delle attività di sviluppo riflette la volontà di mantenere il controllo sulle competenze e sulle strategie, mentre le collaborazioni selettive con università e centri di ricerca indicano l'esistenza di percorsi complementari per integrare conoscenze esterne senza delegare completamente l'innovazione.

Figura 8.11 Innovazioni di prodotto sviluppate nell'ultimo triennio



Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

Figura 8.12 Innovazioni di prodotto previste nel prossimo triennio

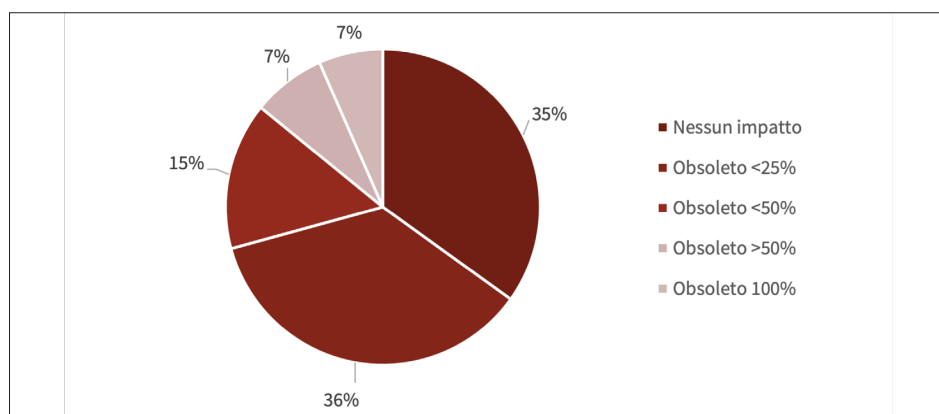


Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

Per quanto concerne poi la destinazione finale dei componenti/servizi che saranno sviluppati per la filiera automotive nel prossimo triennio, solo in 8 aziende su 49 la destinazione finale saranno motori endotermici per l'80% o più (in un caso, con combustibili innovativi), mentre solo in 2 su 49 la destinazione finale saranno motori elettrici (ibridi o full electric) per l'80% o più. In altre parole, la maggior parte delle aziende produrrà componentistica per eterogenee tipologie di motore.

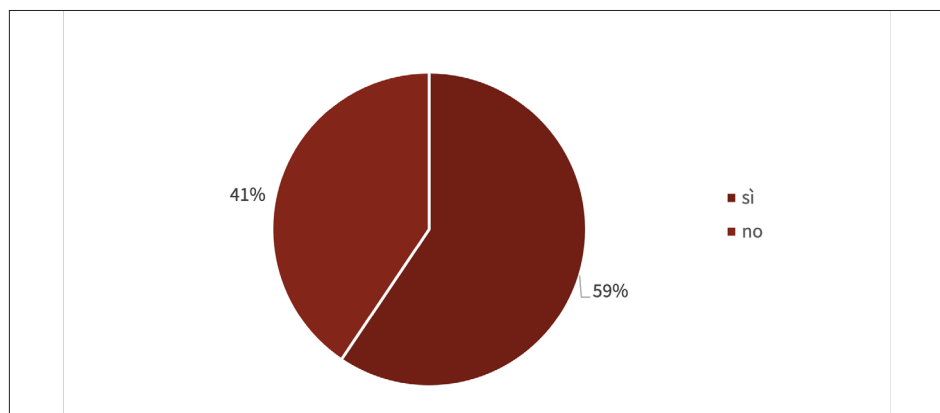
La survey indaga poi l'impatto atteso dei veicoli a zero emissioni allo scarico sull'attuale portafoglio prodotto delle imprese nel prossimo triennio. I risultati mostrano una distribuzione articolata delle valutazioni espresse dal campione, evidenziando la varietà di percezioni rispetto alla trasformazione del settore. In particolare, una quota pari al 35% delle imprese ritiene che l'introduzione e la diffusione dei veicoli a zero emissioni non avranno alcun impatto sull'attuale portafoglio prodotto. Questa valutazione suggerisce come una parte significativa delle aziende percepisca la propria offerta come sufficientemente adattabile o già compatibile con i nuovi standard tecnologici e normativi, oppure come operante in segmenti meno esposti alle modifiche indotte dalla transizione verso veicoli a zero emissioni. A questa si affianca una percentuale leggermente superiore, pari al 36%, che prevede un impatto limitato, stimando che meno del 25% del proprio portafoglio prodotto possa diventare obsoleto. Tale indicazione riflette un'aspettativa di cambiamento contenuta, con la percezione di possibili aggiustamenti o aggiornamenti selettivi della gamma di prodotti piuttosto che una revisione complessiva. Una parte del campione esprime invece valutazioni più significative in termini di potenziale obsolescenza. Il 15% delle imprese ritiene che l'impatto dei veicoli a zero emissioni potrebbe rendere obsoleto meno del 50% del portafoglio prodotto attuale. Questa quota evidenzia come alcune aziende prevedano modifiche più profonde nella propria offerta, probabilmente legate a segmenti più direttamente interessati dalla transizione tecnologica. Una percentuale più contenuta, pari al 7%, stima che oltre il 50% dei prodotti possa risultare obsoleto, segnalando una percezione di impatti molto rilevanti, con possibili conseguenze sul modello di business e sulla necessità di innovare o diversificare l'offerta. Infine, un'ulteriore 7% prevede uno scenario più radicale, in cui l'intero portafoglio prodotto attuale potrebbe diventare obsoleto nel prossimo triennio, indicando una previsione di trasformazione totale per alcune realtà, probabilmente con una necessità di ripensare completamente l'attività produttiva.

Nel complesso, i dati evidenziano come una parte rilevante delle imprese della filiera automotive lombarda non preveda impatti o ne preveda di limitati sull'attuale portafoglio prodotto, mentre una quota minoritaria, ma non trascurabile, anticipa effetti più marcati legati alla transizione verso i veicoli a zero emissioni allo scarico. Questa eterogeneità di valutazioni riflette la diversa esposizione delle imprese ai cambiamenti tecnologici e di mercato associati all'evoluzione del settore. La distribuzione dei giudizi mette in luce una variabilità significativa nella percezione del rischio di obsolescenza, suggerendo come alcune aziende siano più resilienti o già orientate all'innovazione, mentre altre si trovino di fronte a sfide più consistenti nella gestione della transizione verso nuove tecnologie.

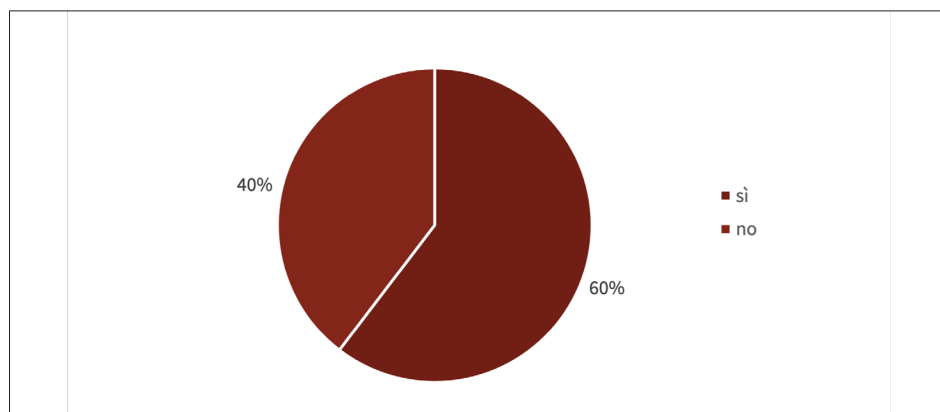
Figura 8.13 Impatto dei veicoli elettrici sul portafoglio prodotti

Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

Passando poi ad analizzare la diffusione degli investimenti in innovazione dei processi produttivi e alle prospettive per il futuro, alla domanda se le imprese abbiano effettuato nell'ultimo triennio investimenti in innovazione di processo il 59% del campione risponde in modo affermativo, mentre il 41% dichiara di non aver realizzato investimenti di questo tipo. Il dato evidenzia quindi come nel periodo recente la maggioranza delle imprese abbia intrapreso interventi specificamente orientati all'innovazione dei processi produttivi, anche se una diffusione di tali pratiche vede ancora escluse numerose realtà all'interno del campione analizzato. L'osservazione delle intenzioni di investimento per il triennio futuro restituisce un quadro sostanzialmente simile. Alla medesima domanda, declinata in chiave prospettica, il 60% delle imprese dichiara di prevedere investimenti in innovazione dei processi produttivi nei prossimi tre anni, mentre il restante 40% afferma di non avere in programma interventi in questo ambito. La presenza di una quota ancora significativa di imprese che non prevede investimenti segnala una persistente eterogeneità nelle strategie aziendali e nei percorsi di sviluppo adottati. Nel complesso, i risultati della survey delineano un quadro in cui l'innovazione dei processi produttivi ha avuto, nel recente passato, un ruolo rilevante per una parte significativa delle imprese della filiera automotive lombarda, tendenza confermata per il triennio a venire.

Figura 8.14 Innovazioni di processo sviluppate nell'ultimo triennio

Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

Figura 8.15 Innovazioni di processo previste per il prossimo triennio

Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

Andando poi ad analizzare i driver dietro alle decisioni di investimento nei processi produttivi delle imprese della filiera, i risultati della survey evidenziano come queste siano motivate principalmente da esigenze di miglioramento delle performance operative interne. La motivazione che registra il livello di rilevanza più elevato è l'incremento di efficienza e produttività, con un valore medio pari a 3,88 (su una scala da 1 a 5). Questo dato suggerisce che gli investimenti siano concepiti soprattutto come uno strumento per ottimizzare l'utilizzo delle risorse produttive e

rafforzare la competitività attraverso il miglioramento dell'organizzazione e dell'efficacia dei processi. A questa priorità si affianca una forte attenzione alla qualità, sia in termini di processo sia di prodotto. La qualità del processo produttivo, intesa ad esempio come riduzione degli scarti o maggiore stabilità delle lavorazioni, ottiene un punteggio medio di 3,84, mentre la qualità del prodotto raggiunge un valore pari a 3,73. Tali risultati indicano che gli investimenti non sono orientati esclusivamente alla riduzione dei costi o all'aumento dei volumi, ma anche al mantenimento e al miglioramento degli standard qualitativi richiesti dal settore automotive. Un'ulteriore motivazione rilevante riguarda l'aumento della capacità produttiva, che presenta un valore medio di 3,77. Questo dato evidenzia come una parte significativa degli investimenti sia finalizzata a sostenere livelli più elevati di produzione, probabilmente in risposta a fabbisogni di crescita o di consolidamento delle attività esistenti. In questo quadro si colloca anche l'aumento dell'automazione del processo produttivo, che registra un punteggio di 3,62, indicando un ruolo importante degli investimenti tecnologici nel supportare sia l'efficienza sia la qualità e la capacità produttiva. Le motivazioni legate allo sviluppo di nuovi prodotti e al posizionamento commerciale presentano livelli di rilevanza intermedi. L'adeguamento dei processi a seguito dello sviluppo di nuovi prodotti ottiene un valore medio di 3,41, mentre l'acquisizione di nuovi clienti raggiunge un punteggio di 3,43. Questi risultati suggeriscono che l'innovazione di prodotto e l'espansione della base clienti costituiscano fattori rilevanti nelle scelte di investimento, pur risultando meno centrali rispetto alle esigenze di miglioramento e razionalizzazione dei processi interni. Anche la richiesta dei clienti come motivazione diretta agli investimenti si colloca su un livello intermedio, con un valore medio di 3,15. Infine, le motivazioni di natura più esterna o regolatoria risultano complessivamente meno incisive. Il conseguimento di nuove certificazioni presenta un valore medio pari a 3,01, indicando un'importanza moderata. Ancora più contenuta è la rilevanza attribuita all'accesso a finanziamenti pubblici, che registra il punteggio più basso tra le motivazioni considerate (2,68). Allo stesso modo, la riduzione di manodopera come obiettivo degli investimenti nei processi produttivi ottiene un valore medio di 2,70. Nel complesso, il quadro che emerge dalla survey evidenzia come le imprese della filiera automotive lombarda orientino i propri investimenti prevalentemente verso il miglioramento dell'efficienza, della qualità e della capacità produttiva, mentre risultano meno determinanti le leve legate a incentivi pubblici, obblighi formali o obiettivi di riduzione del lavoro.

Tabella 8.1 Driver degli investimenti in innovazioni di processo

Motivazione	Punteggio medio
Incremento di efficienza/produttività	3,88
Adeguamento processi a seguito di sviluppo di nuovi prodotti	3,41
Aumento dell'automazione del processo produttivo	3,62
Qualità del prodotto	3,73
Qualità del processo (es. riduzione scarti)	3,84
Conseguimento di nuove certificazioni	3,01
Acquisizione di nuovi clienti	3,43
Richiesta dei clienti	3,15
Accesso a finanziamenti pubblici	2,68
Riduzione di manodopera	2,7
Aumento della capacità produttiva	3,77
Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025	

8.4 Conclusioni

Il quadro che emerge dall'analisi della filiera automotive lombarda restituisce l'immagine di un sistema produttivo attraversato da trasformazioni profonde, inserite in un contesto di elevata incertezza economica, tecnologica e regolatoria: una fase di tensione strutturale che interessa l'intera catena del valore, con effetti cumulativi che rischiano di tradursi in un logoramento silenzioso della base industriale regionale. Allo stesso tempo, la filiera lombarda si caratterizza per una forte eterogeneità interna. Le differenze in termini di dimensione, assetti proprietari, grado di integrazione in gruppi industriali e livello di dipendenza da grandi costruttori, in particolare Stellantis, producono traiettorie di adattamento differenti. Coesistono imprese fortemente vincolate a relazioni di fornitura consolidate, che garantiscono continuità di volumi ma aumentano l'esposizione ai cambiamenti strategici dei committenti, e realtà più autonome o diversificate, potenzialmente più resilienti ma spesso meno protette nelle fasi di contrazione della domanda. Le aspettative su produzione e occupazione per il prossimo triennio confermano un clima di cautela. La prevalenza di previsioni di stabilità, accompagnata da una quota non trascurabile di imprese che anticipa riduzioni di fatturato e di personale, segnala una fase di consolidamento difensivo più che di espansione. In questo scenario, la crescita appare un'opzione percorribile solo per una porzione di aziende, mentre per molte altre la priorità è la tenuta dell'attività e dell'occupazione in un contesto di domanda incerta e di rapida evoluzione tecnologica.

La transizione verso la mobilità elettrica rappresenta un ulteriore fattore di complessità, il cui impatto è percepito in modo fortemente differenziato. Se una parte rilevante delle imprese ritiene che i veicoli a zero emissioni avranno effetti limitati o nulli sull'attuale portafoglio prodotti, una quota minoritaria ma significativa prevede scenari di obsolescenza anche estesa, fino alla messa in discussione dell'intera offerta. Questa eterogeneità riflette il diverso posizionamento delle imprese lungo la filiera, la varietà delle specializzazioni produttive e il grado di avanzamento nei processi di riconversione tecnologica. In tale contesto, la diversificazione produttiva emerge come una delle principali strategie di risposta alle incertezze del settore. Il fatto che oltre la metà delle imprese abbia già intrapreso percorsi di diversificazione, e che un'ulteriore quota preveda di farlo nel prossimo triennio, indica una crescente consapevolezza della necessità di ridurre la dipendenza dal solo comparto automotive. Tuttavia, la persistenza di un segmento rilevante di imprese non diversificate segnala come tale strategia non sia universalmente accessibile, sia per vincoli dimensionali e finanziari, sia per la forte specializzazione produttiva che caratterizza parte della filiera.

Sul fronte dell'innovazione, i dati mostrano un quadro ambivalente. Da un lato, esiste un nucleo di imprese che investe in ricerca e sviluppo, introduce nuovi prodotti e prevede un rafforzamento delle attività innovative nel prossimo triennio; dall'altro, una quota significativa del campione continua a destinare risorse limitate o nulle all'innovazione. Anche l'innovazione di processo segue una dinamica simile, con investimenti orientati prevalentemente al miglioramento dell'efficienza, della produttività e della qualità, piuttosto che a obiettivi di riduzione della manodopera o di sfruttamento degli incentivi pubblici.

Nel complesso, la filiera automotive lombarda appare come un sistema in transizione, caratterizzato da forti tensioni ma anche da segnali di adattamento e riorientamento strategico. La capacità di affrontare le sfide in atto dipenderà in larga misura dalla possibilità di rafforzare i processi di innovazione, sostenere la diversificazione e accompagnare la transizione tecnologica con politiche industriali e territoriali coerenti. In assenza di un adeguato coordinamento tra imprese, istituzioni e attori della ricerca, il rischio è che le dinamiche di indebolimento prevalgano sulle opportunità di trasformazione, compromettendo nel medio periodo la solidità di uno dei principali pilastri manifatturieri della regione.