

7 Tra innovazione e diversificazione, la transizione complessa del cluster automotive piemontese

Salvatore Cominu
(IRES Piemonte, Italia)

Fulvia Zunino
(IRES Piemonte, Italia)

Sommario 7.1 Introduzione. – 7.2 Caratteristiche salienti e tendenze strutturali del cluster piemontese. – 7.3 Gli investimenti delle imprese piemontesi in innovazione. – 7.3.1 Le caratteristiche degli investimenti delle imprese del cluster piemontese. – 7.3.2 L'attività di ricerca e sviluppo. – 7.3.3 Una tipologia riepilogativa dell'orientamento all'innovazione. – 7.4 I percorsi di diversificazione produttiva del cluster piemontese. – 7.5 Caratteristiche e tendenze dell'occupazione all'interno della filiera automotive piemontese. – 7.5.1 Caratteristiche qualitative dell'occupazione. – 7.5.2 Distribuzione degli occupati per area aziendale. – 7.5.3 L'impatto atteso dell'elettrificazione sull'occupazione del cluster piemontese. – 7.6 Conclusioni.

7.1 Introduzione

Quello chiuso potrebbe essere ricordato come un anno cruciale per l'ecosistema automotive piemontese. Nel 2025 si è registrato uno dei punti di minimo nella produzione locale di autoveicoli, a fronte dell'incerta 'tenuta' del cluster dei componenti e dei servizi collegati. La parziale e condizionata ripresa produttiva di Mirafiori, nella parte finale dell'anno, è legata al lancio della versione ibrida Mild della Fiat 500, nel contesto però di un nuovo salto nella dismissione di asset industriali (e non solo) da parte del gruppo proprietario di riferimento.

I **livelli della produzione finale** del polo torinese, da tempo stabilmente sotto i 100mila veicoli/anno, fino all'ultimo trimestre del 2025 erano stati inferiori al 2024 (18.450 unità, -17%), in cui si erano realizzate solo 25.920 autovetture. La successiva entrata in produzione della 500 MHEV (Mild Hybrid Electric Vehicle), con 4.580 unità realizzate nella parte finale dell'anno, ha consentito di raggiungere quota 30.000 veicoli (30.202). La 500 ibrida potrebbe concorrere al rialzo dei livelli produttivi, qualora gli obiettivi dichiarati (100mila veicoli/anno) trovassero riscontro sul mercato. Per il 2027 è prevista l'entrata in produzione di una 500 BEV equipaggiata con batterie Stellantis e nel 2030 debutterà la nuova generazione di questo modello.

Ciò assicura una missione produttiva a Mirafiori (degli attuali plant italiani di Stellantis il solo cui non sia destinata una 'piattaforma'), per quanto **associata esclusivamente a un modello**. La definitiva dismissione del 'polo del lusso' (il 2025 ha visto il trasferimento delle residuali produzioni Maserati a Modena) ne condizionano infatti il futuro alla performance della Fiat 500. Nel polo torinese sono insediate anche altre attività, dalla produzione del cambio e-DCT all'Hub per economia circolare inaugurato nel 2023 al Battery Technology Center. Sono stati inoltre assunti impegni per lo sviluppo delle attività di innovazione e si sono insediati alcuni uffici centrali (da inizio 2025 sono operative la sede europea di Stellantis e quella globale di Pro One), oltre all'investimento nel Green Campus Mirafiori. Rimane attivo, dunque, un nucleo manifatturiero e di servizi, che non compensa tuttavia la contrazione di funzioni direzionali e di ricerca seguita alla nascita del gruppo Stellantis: come è stato evidenziato (IRES Piemonte 2024) è uno scenario di **scivolamento verso la «semi-periferia»** (Pavlinek 2018).

Nel 2025 il processo di riallocazione di capitale e baricentro strategico da parte di Exor dai business più radicati sul territorio (industriali e non solo) verso altri settori ha registrato un nuovo salto, con la cessione a One Equity Partners del 50,1% di Comau, gruppo di rilevanza strategica per le competenze nell'automazione e nella robotica avanzata, e del ramo veicoli industriali e commerciali di Iveco a Tata Motors. È superfluo richiamare la rilevanza del Gruppo Iveco, che nel torinese (tra Iveco e FPT Industrial) impiega 6,4mila addetti; Iveco è capofila di numerosi programmi sulle propulsioni alternative e ha una valenza importante per la componentistica. Queste cessioni non hanno finora generato effetti sull'occupazione, ma occorre prendere atto dell'ulteriore **rarefazione di player con il cervello direzionale sul territorio**, con quanto ciò implica in termini di sviluppo prodotto e prossimità ai network locali generativi di conoscenze. Sono infatti questi nuclei tecnologici e progettuali a sviluppare l'infrastruttura cognitiva per accompagnare le trasformazioni più radicali. Operazioni di riassetto proprietario hanno riguardato anche altre importanti firme. Il gruppo Audi, che nel 2010 aveva acquistato Italdesign, ha di recente ceduto la maggioranza delle quote alla società californiana (a capitale indiano) UST, specializzata in servizi informatici. La cessione rientrerebbe in un accordo più ampio, ma l'operazione ha sollevato interrogativi, alla luce dei buoni riscontri di mercato dell'impresa, e delle specializzazioni di UST, non legate al settore auto.

Nel 2025 si è osservato un **cospicuo e accresciuto ricorso agli ammortizzatori sociali**; tra gennaio e settembre sono state autorizzate 46,2 milioni di ore di CIG, +37,6% rispetto allo stesso periodo del 2024 (+120,3% sul 2023). Il contributo del comparto autoveicoli e dei settori maggiormente collegati (gomma e plastica, prodotti in metallo, macchine strumentali) a questo incremento è stato rilevante: la percentuale di ore

autorizzate nei settori indicati è infatti cresciuta dal 41% del 2023 al 55% di fine 2025.

Le incertezze dovute alla prolungata fase negativa trovano naturalmente riscontro anche nel cluster della componentistica (che resta, per numero di imprese e addetti, il più consistente in Italia). I risultati dell'indagine dell'*Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive 2025* indicano come, rispetto a due anni prima, per il 57% delle imprese il fatturato effettivo sia risultato in calo, una percentuale elevata ma simile al dato nazionale (55,4%) e superata, ad esempio, dalla Lombardia. L'approfondimento sulle caratteristiche delle imprese che hanno accusato le perdite più cospicue rivela, per certi versi in modo controintuitivo, maggiori criticità tra le imprese che meno dipendono dalle forniture a Stellantis: il posizionamento nei livelli inferiori del sistema di fornitura e la specializzazione in attività a medio contenuto tecnologico, sono predittori affidabili della probabilità di una performance negativa. Il segnale più importante è rappresentato dal **deterioramento delle attese**, come emerge dalle previsioni formulate sul fatturato e l'occupazione nelle sedi locali nei prossimi tre anni. In Piemonte tali previsioni sono particolarmente pessimistiche, anche nel confronto con le altre regioni, come emerge dalla comparazione dei saldi tra previsioni di aumento e diminuzione.

Tabella 7.1 Saldo tra imprese che nei prossimi tre anni prevedono di aumentare e diminuire il fatturato e l'occupazione negli stabilimenti italiani

Indicatore	Piemonte	Lombardia	Emilia Romagna	Nord-Est	Centro	Sud	Totale
Fatturato	-72	-27	-5	-9	-14	-8	-135
Variazione %	-47,7%	-25,5%	-12,5%	-18,0%	-26,9%	-16,3%	-30,1%
Occupazione	-67	-22	-4	-11	-14	-7	-125
Variazione %	-44,4%	-20,8%	-10,0%	-22,0%	-26,9%	-14,3%	-27,9%

Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

Lo scenario descritto affida una parte rilevante delle prospettive future del cluster piemontese alla capacità delle imprese che producono componenti, sistemi, servizi avanzati (E&D, test, software, ecc.) di rinnovarsi valorizzando le competenze pregresse e attivando sinergie con altre specializzazioni rilevanti del territorio (aerospazio, elettronica, IT, sistemi di produzione, energy). Rispetto ad altri passaggi di crisi, **le spinte alla diversificazione delle attività verso altri settori appaiono più intense** e perseguite strategicamente. Ciò tuttavia non prelude, in sé, ad un disimpegno generalizzato dalle produzioni automotive. Acquisita la criticità della situazione, occorre dare conto dei segnali che agiscono in senso positivo. Non sono infatti assenti dal territorio nuove iniziative, che talvolta potrebbero fornire parziali soluzioni a situazioni complicate. Ad esempio, lo stabilimento Lear di Grugliasco (produzione sedili), dopo anni

di sostanziale inattività, potrebbe trovare parziale rilancio con il progetto di una società italo-cinese che intende riutilizzare impianti e parte del personale per produrre quadricicli elettrici. I carmaker del Far East non sono più visti, dai componentisti locali, solo come possibili sottrattori di quote di mercato. Il maggiore gruppo cinese, BYD è attivamente ingaggiato nella ricerca di fornitori europei e diversi componentisti sarebbero entrati nell'albo fornitori. Su scala limitata, si registrano anche 'ingressi' di componentisti di nuovo tipo (start up e non), operanti nei processi legati all'elettrificazione e allo sviluppo delle componenti software e digitali del veicolo.

I focus prescelti per il capitolo dedicato alla filiera automotive estesa del Piemonte, basato sui risultati dell'indagine realizzata nel 2025, sono stati individuati, anche sulla base delle tendenze sopra richiamate, nell'approfondimento delle dinamiche di innovazione e di diversificazione tra le imprese del cluster. Nelle pagine che seguono saranno pertanto posti sotto osservazione, dopo una sintesi di aggiornamento delle caratteristiche strutturali della filiera,

- i processi di innovazione delle imprese
- la consistenza e le caratteristiche delle strategie di diversificazione.

Il contributo si concentra, in altre parole, su due specifici tipi di riorganizzazione del business: il rilancio degli investimenti per il rinnovamento delle produzioni *nel* settore e la ricerca di margini più elevati in altri business. Il capitolo sarà chiuso da un aggiornamento delle caratteristiche e delle tendenze dell'occupazione.

7.2 Caratteristiche salienti e tendenze strutturali del cluster piemontese

Nel 2025 hanno partecipato alla rilevazione 144 imprese con sede in Piemonte (12 più del 2024), a cui sono state accorpate le rare (sette) aziende localizzate tra Valle d'Aosta e Liguria; il sottocampione piemontese conta dunque 151 imprese, il 33,7% del totale.

Riprendendo concetti già esposti nel rapporto 2024, il cluster piemontese presenta caratteristiche in parte idiosincratiche, che derivano dalla specializzazione storica nell'automotive e dall'essere stata sede, fino a poco tempo addietro, del quartier generale di un grande player. Le imprese del sottocampione piemontese sono **maggiormente specializzate nelle produzioni rivolte a questo settore**: in media hanno realizzato, nell'anno precedente, il 62,8% del fatturato nell'automotive. È una quota inferiore agli anni passati, a indicare un riorientamento in corso del business, ma superiore alle altre aree, con l'eccezione della ripartizione

meridionale (63,5%). Anche la percentuale di dipendenti (circa 76% del totale occupati delle imprese) riferibili alle produzioni automotive è superiore alle altre aree, ad eccezione nuovamente del Sud. In secondo luogo, il cluster piemontese presenta **una struttura più concentrata**: le 21 imprese medio-grandi e grandi presenti nel campione, assorbono quasi due terzi (65,4%) degli occupati complessivi, in altri contesti l'occupazione appare più distribuita. Nel sottocampione piemontese, inoltre, è presente il 42,3% delle imprese *Tier I* complessive, e il 48,1% degli occupati a livello nazionale nelle aziende posizionate a questo livello. Le **Tier I**, in Piemonte, occupano il 70% circa degli addetti riferiti al settore auto, una quota ampiamente superiore alla media (55,2%). Il Piemonte si caratterizza infine per il rilievo acquisito dalle imprese controllate da **multinazionali a capitale estero** (MNE). Non è una prerogativa locale, poiché da tempo i processi di centralizzazione che avevano condotto agli assetti oligopolistici dell'industria globale dell'auto, coinvolgono anche le supply chain. Delle 713 imprese presenti nel database OTEA con sede in Piemonte, 149 sono controllate da MNE che assorbono una quota dell'occupazione complessiva molto elevata (57,6%).

Il forte orientamento alle esportazioni del settore automotive, che trova riscontro nella percentuale di imprese che anche nell'ultimo biennio hanno incrementato il valore delle esportazioni (il 42% circa), non esclude la rilevante diffusione di aziende che dipendono dai clienti domestici. Il 30,5% non è presente sui mercati esteri e il 31% realizza tramite l'export una parte del fatturato inferiore al 25%. La quota di fatturato che dipende dalle **commesse del Gruppo Stellantis** è in costante calo. Mediamente, l'OEM di riferimento del territorio incide per il 18% sul fatturato delle imprese, un po' al di sopra della media nazionale. Per un quarto delle imprese (24,5%) la dipendenza da Stellantis rimane comunque media (25%-50%) o elevata (>50%).

È utile, al fine di ancorare le successive analisi sui programmi di innovazione e diversificazione alle produzioni effettivamente diffuse nella filiera, visionare la 'composizione' del fatturato delle imprese per tipo e destinazione delle produzioni, distinguendo tra veicoli con motorizzazione ICE, veicoli elettrici (EV), prodotti 'invarianti' (presenti su ogni tipo di veicolo a prescindere dalla propulsione), servizi avanzati (E&D e software), infrastruttura di ricarica.

Tabella 7.2 Distribuzione del fatturato per tipo di produzione automotive e regione sede delle imprese

Produzione	Piemonte	Lombardia	Emilia Romagna	Nord-Est	Centro	Sud	Totale
% su Totale ITALIA							
Produzioni ICE	32,4	38,1	3,2	2,9	7,8	15,6	100
Produzioni EV	37,1	42,6	4,9	7,9	0,3	7,3	100
Invarianti	39,1	24,3	4	8,2	7,2	17,3	100
E&D, Software	32,9	25,3	4,5	12,5	4,1	20,8	100
Infrastruttura	0,4	22,1	1,3	0,1	72,2	3,9	100
Totale	35,8	29,1	3,8	6,7	8,5	16,1	100
% su Totale REGIONE							
Produzioni ICE	25,2	36,5	23,7	12,1	25,6	27	27,9
Produzioni EV	5,7	8,1	7,2	6,5	0,2	2,5	5,5
Invarianti	64,9	49,5	62,9	72,8	50,6	63,9	59,5
E&D, Software	4,2	4	5,4	8,5	2,2	5,9	4,6
Infrastruttura	0	1,9	0,9	0	21,5	0,6	2,5
Totale	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

Acquisita la sostanziale assenza in Piemonte di operatori attivi nelle infrastrutture di ricarica, la distribuzione del fatturato evidenzia quattro temi. Il primo e più rilevante è la specializzazione prevalente in componenti o servizi rivolti a ogni veicolo, tecnologicamente 'neutri'; il 65% circa del fatturato complessivamente realizzato rientra in questo campo. Il secondo, nella composizione del fatturato le produzioni destinate alle motorizzazioni ICE (Internal Combustion Engine), pure importanti, incidono meno della media nazionale, mentre la contenuta quota di fatturato legata agli EV (5,7%) è lievemente al di sopra; nella composizione del fatturato, rispetto ad altre indagini, è meno rilevante la componente dei servizi di Engineering & Design (E&D) e software, ma in ogni caso il Piemonte, per numero di imprese e addetti, è con la Lombardia la maggiore concentrazione italiana di queste competenze.

È a questa struttura delle competenze che occorre riferire anche la *vexata quaestio* dell'**impatto della transizione** ai veicoli EV sulle produzioni presenti nell'attuale portafoglio delle imprese. L'elettrificazione delle propulsioni non è certo la 'questione' al centro dei problemi della filiera piemontese, anche alla luce delle recenti disposizioni regolative europee in materia. In ogni caso, il 43% delle imprese del sottocampione piemontese non avrebbe produzioni in *phase-out* e solo un'esigua minoranza avrebbe un impatto superiore al 50% della produzione attuale. Considerando anche le imprese che avrebbero un impatto non trascurabile (tra il 25% e il 50% della produzione), la svolta degli EV impatterebbe in misura sensibile su

circa un quarto delle imprese, una quota simile al resto del Paese e, a ben vedere, lievemente inferiore.

Tabella 7.3 Impatto dell'elettrificazione in Piemonte e nelle altre regioni sul portafoglio prodotti (%)

Indicatore	Piemonte	Lombardia	Emilia-Romagna	Nord-Est	Centro	Sud	Totale
Nessuno	43,0	34,9	45,0	38,0	46,2	36,7	40,4
Limitato (<25%)	32,5	35,8	42,5	36,0	26,9	28,6	33,5
Medio (25%-50%)	10,6	15,1	10,0	12,0	13,5	16,3	12,7
Elevato (>50%)	13,9	14,1	2,5	14,0	13,5	18,4	13,4
Completo (=100%)	6,0	6,6	6,0	0,0	7,7	8,2	6,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

7.3 Gli investimenti delle imprese piemontesi in innovazione

Il primo approfondimento sulle strategie di riposizionamento o adattamento perseguite dalle imprese è dedicato agli investimenti e ai processi d'innovazione. Le imprese investono ancora nel settore o si stanno 'disimpegnando'? Verso quali veicoli si orienta l'investimento? Si osserva un orientamento verso lo sviluppo di nuovi prodotti? A favore di quali produzioni?

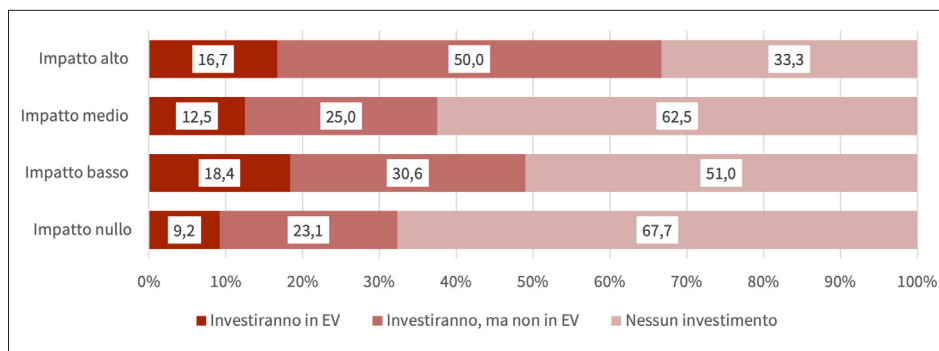
L'analisi della propensione o meno delle imprese piemontesi all'investimento - sia essa nell'ambito dell'elettrificazione del veicolo, sia nelle trazioni tradizionali o in domini 'trasversali', non influenzati dalla transizione alla mobilità elettrica - sembra evidenziare **sia a livello nazionale sia piemontese una** diffusa cautela, con alcune differenze nella composizione delle strategie adottate dalle imprese. A livello nazionale, oltre metà delle imprese (54,5%) non prevede alcun investimento nel periodo considerato; il 30,1% investirà esclusivamente in ambiti diversi dall'EV, solo una quota contenuta mostra un orientamento più 'spinto' verso l'elettrico: complessivamente, il 15,4% delle imprese italiane presenta una strategia che include l'EV, in forma esclusiva o complementare. Il quadro piemontese è analogo, ma ancora più cauto. La **quota di imprese, infatti, che** non prevede di effettuare alcun investimento **risulta** più elevata rispetto alla media nazionale (60,9%). L'incidenza delle strategie orientate all'elettrico è ridotta: meno del 13% delle imprese; risulta, poi, quasi insignificante la quota di imprese che investirà esclusivamente in EV (1,3%). Nel cluster piemontese, in breve, emergono segnali più espliciti di **'disimpegno'** dall'automotive, oltre che una minore propensione a strategie EV 'pure'.

Il **profilo** delle imprese che investono evidenzia, in genere, che **le imprese di maggiori dimensioni, posizionate ai livelli superiori del**

sistema di fornitura e, in particolare, **le multinazionali**, a controllo italiano o estero, sono maggiormente rappresentate tra le imprese orientate a investire, sia nell'elettrificazione sia negli altri ambiti. In Piemonte, in particolare, ciò vale soprattutto per le multinazionali a controllo estero: il 64,3% di queste investiranno, sia in campi differenti dall'elettrificazione (la maggioranza, il 35,7%) sia in campi che includono l'elettrificazione (il restante 28,6%). Ciononostante, nessuna impresa a controllo estero in Piemonte investirà esclusivamente in ambiti collegati all'elettrificazione. È inoltre da evidenziare, come in passato, che le imprese non multinazionali domestiche, sono in Piemonte caratterizzate – rispetto alle altre regioni – dal limitato orientamento a investire.

L'analisi delle **intenzioni di investimento** riferite al prossimo triennio in rapporto all'impatto percepito dell'elettrificazione fornisce un'indicazione dell'orientamento di fronte alla transizione alla nuova mobilità (fig. 7.1). Tra le imprese che si dichiarano fortemente impattate dall'elettrificazione, cala leggermente rispetto al 2024 la percentuale di chi ritiene che investirà nel prossimo futuro (il 77,3% nel 2024, 66,7% nella rilevazione 2025). Le imprese più impattate, dichiarano infatti che investiranno prevalentemente in ambiti non legati ai veicoli elettrici. Tale valore è aumentato rispetto alla precedente indagine: oggi la metà delle imprese piemontesi più impattate dichiara che investirà, ma non in EV. Scende pertanto dal 32% al 16,7% la quota di imprese intende investire proprio in questo campo. Tra le imprese piemontesi che dichiarano che l'elettrificazione colpirà la totalità dei loro prodotti in portafoglio, il 100% dichiara che non investirà. Il risultato potrebbe indicare, da un lato, una dipendenza tecnologica dal percorso pregresso o l'oggettiva difficoltà a riconvertire le produzioni, dall'altro una fiducia sul futuro almeno a medio termine verso le motorizzazioni ibride o i combustibili innovativi, che sembrano prospettarsi come soluzioni tecnologiche dominanti nella fase di transizione verso la nuova mobilità. Anche tra le imprese a rischio basso o nullo, la percentuale che dichiara di non voler investire nel rinnovamento aumenta sensibilmente fino a raggiungere il 68% tra quelle che non percepiscono alcun impatto della transizione alla mobilità elettrica (45% nell'indagine precedente).

Figura 7.1 Intenzioni d'investimento delle imprese e impatto dell'elettrificazione del veicolo in Piemonte (%)



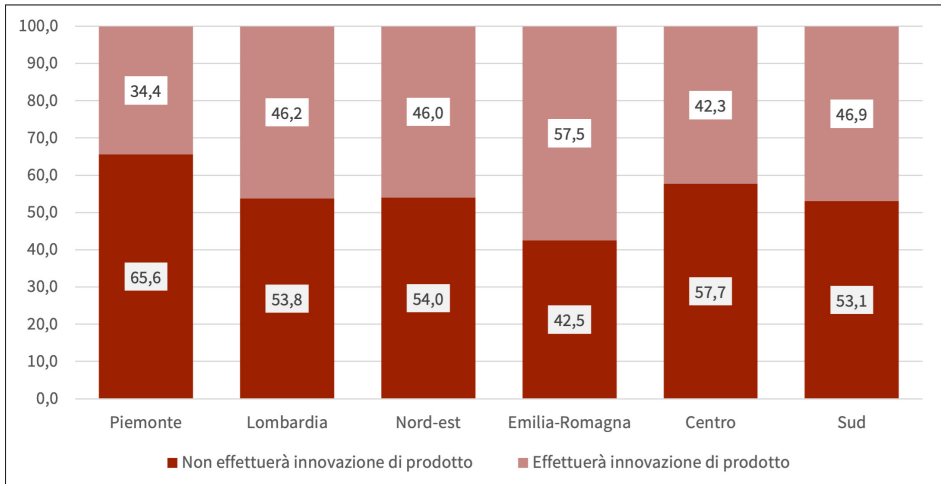
Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

7.3.1 Le caratteristiche degli investimenti delle imprese del cluster piemontese

L'approfondimento delle caratteristiche degli investimenti consente di qualificare il profilo delle imprese che realizzano innovazioni di prodotto e dei processi. Come già emerso nell'indagine 2024, innovazione di prodotto e processo perlopiù sono associate, sebbene sia visibile anche una componente di imprese impegnata nel rinnovamento dei processi produttivi, ma non nello sviluppo di nuovi prodotti (28,5%). Ci si tornerà tra breve. Chi non investirà in nuovi prodotti, in genere, non intende investire neanche nei processi: esattamente un terzo delle imprese a livello nazionale (33,3%) e **il 39,7% in Piemonte, in cui si conferma più ampia l'area del 'disimpegno'**. Si tratta in maggioranza di micro imprese o PMI non facenti parte di gruppi, esposte ad un basso (o assente) impatto dell'elettrificazione. In Piemonte le imprese in 'disimpegno' presentano tuttavia una peculiarità: sono, infatti, più concentrate nel primo e secondo livello di fornitura rispetto al dato nazionale e ad alcune regioni di confronto. Oltre il 23% delle imprese che non investiranno né in prodotti nuovi né in processi in Piemonte sono *Tier I*; l'unica regione con valore superiore è l'Emilia-Romagna, il cui sottocampione presenta però una numerosità contenuta.

In **Piemonte quasi due terzi delle imprese (il 65,6%) non svilupperà nuovi prodotti nel triennio successivo**, dato in sensibile crescita rispetto all'indagine precedente (quando si attestava sul 52%). Come evidenziato in figura 7.2, tale valore è superiore a tutti i territori di confronto.

Figura 7.2 Orientamento verso l'innovazione dei prodotti nel prossimo triennio in Piemonte e nei territori di confronto (%)



Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

Dal punto di vista delle **modalità di sviluppo del prodotto previste nel prossimo triennio**, a livello nazionale prevale lo sviluppo interno (mediamente, per le imprese il 74,8% delle attività di sviluppo prodotto sarà svolto con questa modalità), seguito dallo sviluppo collaborativo (19,0%), mentre l'acquisto di soluzioni esterne rimane marginale. In linea con la media nazionale, **le imprese del cluster piemontese prediligono lo sviluppo interno (74,9%)**, un dato simile alla Lombardia (71,1%), ma inferiore rispetto al Nord-Est (89,8%) e all'Emilia Romagna (87,2%). Al contrario, **il Piemonte evidenzia una maggiore propensione allo sviluppo collaborativo**: in media le imprese svolgeranno poco meno del 20% delle attività di sviluppo prodotto in collaborazione, risultato superiore rispetto al Nord-Est e all'Emilia-Romagna e non distante dalla media italiana e lombarda.

L'analisi della destinazione dei prodotti in fase di progettazione evidenzia che, mediamente, **le imprese piemontesi svilupperanno componenti rinnovati per veicoli a trazione endotermica in misura superiore alle altre regioni (22,4% degli investimenti, in media)**. L'unica regione con una percentuale simile è - forse non sorprendentemente - l'Emilia Romagna, dove tuttavia la percentuale di investimenti dedicati alla mobilità elettrica, inclusa l'infrastruttura di ricarica, risulta superiore al Piemonte (31,6% in Emilia Romagna, 14,4% in Piemonte). Coerentemente con le specializzazioni più diffuse nel cluster regionale, **la principale destinazione degli investimenti per nuovi prodotti o servizi in**

Piemonte è rappresentata dai componenti presenti sia all'interno di veicoli a trazione endotermica, sia a trazione elettrica (58,1%).

7.3.2 L'attività di ricerca e sviluppo

Il 66,9% delle imprese del cluster piemontese ha dichiarato di avere realizzato nel 2024 attività di ricerca e sviluppo (R&S), percentuale lievemente superiore alla precedente indagine (60,7%). Il dato è simile alle regioni del Centro e del Sud, ma **inferiore alle altre regioni del Nord** (71,7% delle imprese lombarde, 74,0% del Nord-Est e 75,0% delle imprese emiliane). È tuttavia da considerare che la spesa cumulata in R&S delle imprese del Piemonte è il 39,4% di quella complessiva, mentre quella destinata al settore auto è pari al 37,2%. Entrambe le percentuali indicate sono proporzionate al 'peso' occupato dal cluster piemontese negli assetti nazionali - anzi, è in entrambi i casi lievemente superiore. Il dato non contraddice quelli precedentemente forniti sulla mediamente inferiore presenza di imprese che svolgono R&S. Indica, semplicemente, che la filiera piemontese mobilita risorse importanti in ricerca e innovazione, concentrate però in un nucleo ristretto di operatori. Delle 101 imprese piemontesi che hanno svolto attività di R&S, 86 sono impegnate, almeno in parte, in ricerca in ambito automotive, percentuale in linea con l'indagine 2024. Cresce, seppur di poco, la quota di imprese che ha concentrato la propria ricerca esclusivamente in produzioni all'esterno del perimetro automotive (14,9%).

A livello nazionale il 60,7% delle imprese a elevato impatto percepito dell'elettrificazione sono impegnate in attività di ricerca e sviluppo e, comunque, il 53,6% continua a investire anche nel settore automotive. Ciò in Piemonte sembra meno diffuso, dove è dichiarato da meno della metà delle imprese (45,5%). In generale, tuttavia, la quota di spesa in R&S destinata al settore automotive, è comparativamente elevata (87,4%, inferiore solo alle imprese emiliane). Tra le piemontesi con elevato impatto percepito dell'elettrificazione, poco più di metà (52,4%) svolge R&S e il 47,6% continua a farlo all'interno del settore. Nella scorsa indagine emergeva a livello nazionale una maggior propensione a investire in R&S in caso di elevato impatto percepito, mentre per l'attuale indagine i risultati piemontesi sembrano allineati a quelli nazionali.

7.3.3 Una tipologia riepilogativa dell'orientamento all'innovazione

Come per la scorsa indagine, si è ritenuto utile proporre una tipologia riepilogativa del diverso orientamento all'innovazione delle imprese della filiera, costruita ponendo in relazione le informazioni raccolte

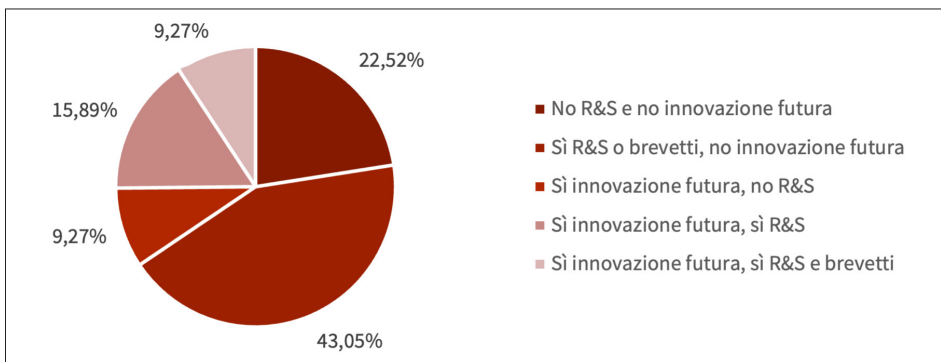
i) sulle intenzioni di investire in innovazione e ii) sulle attività di R&S e brevettazione, in modo da ottenere cinque tipi:

- a) imprese poco orientate all'innovazione;
- b) imprese che fanno R&S, ma non hanno intenzione di effettuare investimenti;
- c) imprese che hanno intenzione di effettuare investimenti nel prossimo triennio, ma non svolgono R&S;
- d) imprese che hanno intenzione di effettuare investimenti nel prossimo triennio e svolgono attività di R&S;
- e) imprese che hanno intenzione di effettuare investimenti nel prossimo triennio, svolgono R&S e depositano brevetti.

In Piemonte il 22,5% delle imprese non svolge attività di R&S né ha programmi di innovazione per il prossimo futuro (fig. 7.3). Rispetto all'indagine dell'anno precedente questo valore è inferiore (erano il 28,8%).

Il gruppo nettamente più numeroso si posiziona nella categoria di imprese che svolgono R&S, ma non intendono innovare nel prossimo futuro (43,1% contro il 36,3% a livello nazionale). Per contro, il 15,9% delle imprese piemontesi intende sviluppare nuovi prodotti e realizza attività di R&S (ma non deposita brevetti), una quota inferiore al 22% dell'anno precedente e che si conferma anche inferiore alla media nazionale (19,1% rispetto al precedente 27,7%). **Il 9,3% delle imprese piemontesi si posiziona nel gruppo più orientato all'innovazione** («intende innovare nel prossimo triennio, svolge R&S e deposita brevetti»), rispetto a una media nazionale del 15,5%. Rispetto all'anno precedente, si evidenzia una **riduzione significativa** della quota di imprese più orientate all'innovazione, che nella media nazionale rimane viceversa stabile.

Figura 7.3 L'orientamento all'innovazione delle imprese piemontesi della filiera automotive estesa



Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

L'indagine 2025 conferma come a livello nazionale sembrano trainare l'innovazione soprattutto i gruppi (multinazionali e non) a controllo italiano, mentre in Piemonte le multinazionali a controllo estero sono più rappresentate nella categoria di imprese che hanno intenzione di effettuare investimenti e svolgono R&S (tab. 7.5). È però da segnalare che le MNE, circa nel 40% dei casi, non hanno in programma innovazioni, sebbene in molte situazioni dispongano di strutture interne dedicate alla ricerca. Le imprese indipendenti appaiono meno orientate all'innovazione: due terzi delle imprese indipendenti piemontesi non intende innovare in futuro. Tale dato è comunque da interpretare alla luce del fatto che si tratta perlopiù di PMI o microimprese, collocate nei livelli inferiori della fornitura.

Tabella 7.4 Orientamento all'innovazione per forma proprietaria in Piemonte (%)

Orientamento innovazione	Imp. indipendente	Gruppo italiano	Imp. Multinazionale Italiana	Imp. Multinazionale Estera	Totale
No R&S e no innovazione futura	31,4	25,4	15,4	3,6	22,5
Sì R&S o brevetti, no innovazione futura	35,3	50,9	53,9	35,7	43,1
Sì innovazione futura, no R&S	11,8	3,4	15,4	14,3	9,3
Sì innovazione futura, sì R&S	17,7	15,3	0,0	21,4	15,9
Sì innovazione futura, sì R&S e brevetti	3,9	5,1	15,4	25,0	9,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

7.4 I percorsi di diversificazione produttiva del cluster piemontese

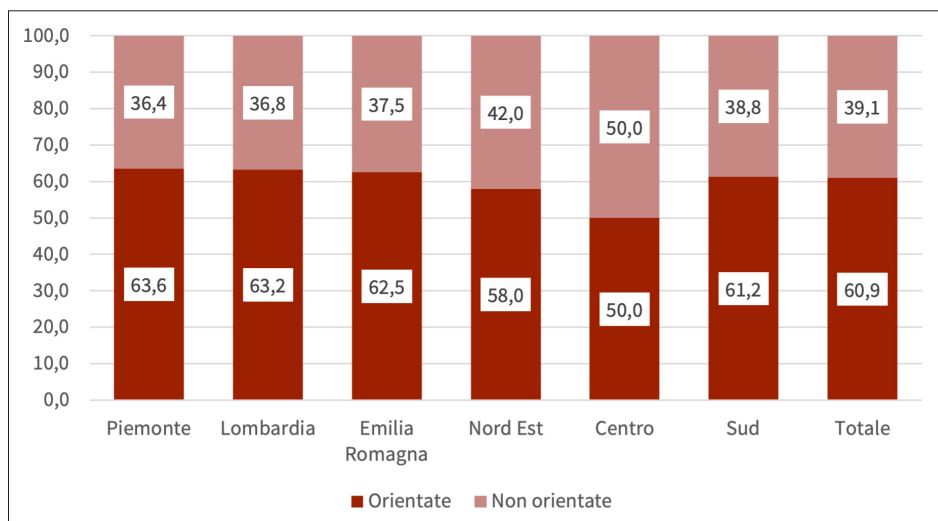
Riepilogando, si può concludere che l'esito di questa prolungata fase di incertezza sia una diffusa **cautela** degli imprenditori, che in Piemonte sconfinava, per componenti non marginali, anche in forme esplicite o striscianti di **'disimpegno'** dal comparto. La via perseguita da molte imprese è lo spostamento di investimenti e produzioni verso settori in espansione o in cui si ritiene di poter ripristinare condizioni di adeguata redditività.

La 'soluzione' del diversificare, è da esplicitare, non è sempre praticabile, per svariate ragioni che rimandano ai vincoli tecnologici, alle barriere all'ingresso, ai lock-in tecnologici e relazionali, e via di seguito. Il concetto, inoltre, rischia di essere troppo generico poiché

indica comportamenti, strategie, orientamenti anche molto differenti. In questa sede, diversificazione è da intendersi nel senso di trasferimento di capacità produttiva e risorse verso settori differenti dalla produzione di autoveicoli. È da aggiungere che solo per una parte delle imprese la questione si pone in modo cogente, poiché nel campione è presente **una robusta minoranza che realizza nel settore automotive una quota di fatturato inferiore al 50%**. In Piemonte sono complessivamente il 36%, un po' meno che a livello nazionale e delle altre regioni settentrionali, dove sono intorno al 50%. In ogni caso, due terzi di queste imprese già diversificate è orientata a variare ulteriormente il portafoglio o ampliare la quota non dipendente dalla domanda automotive, per cui l'analisi successiva è stata compiuta sull'intero campione, incluse le imprese con esposizione limitata nell'industria degli autoveicoli.

In secondo luogo, negli ultimi due anni si è ridotta la quota complessiva di fatturato che deriva da attività automotive. **Molte imprese, in pratica, hanno già diversificato**; è qui necessario distinguere tra diversificazioni 'subite' (la quota auto si riduce insieme al fatturato) o 'agite' (la quota auto si riduce, ma il fatturato cresce, resta invariato o si riduce in proporzione minore). La verifica di quante ricadano nell'uno o nell'altro gruppo si può compiere esclusivamente sulle imprese 'compresenti' (che hanno partecipato alla rilevazione anche nel 2024), di cui si conosce la quota di fatturato legata all'auto precedente. In Piemonte il confronto può essere eseguito su 76 imprese (metà del sottocampione); in media la percentuale di fatturato collegato alla filiera automotive è calata dal 68,7% al 60,7%. Solo 17 imprese, tuttavia, hanno ridotto questa quota e di queste, la metà ha subito anche una riduzione del fatturato; l'altra metà lo ha mantenuto o accresciuto (in altre parole, ha diversificato). Negli altri casi, la quota legata all'auto è rimasta invariata, in qualche caso a fronte di un fatturato in aumento. In altri termini, la diversificazione del mercato, nello scenario dato, non può essere letta unilateralmente come 'disimpegno' dall'automotive; realisticamente, la sopravvivenza delle imprese ovvero lo sviluppo della loro capacità espansiva dovrà fare leva, secondo i casi, su processi di rinnovamento *nella* filiera automotive ovvero di spostamento verso altri settori.

La percentuale di imprese che in Piemonte, negli ultimi anni, ha avviato un percorso di diversificazione produttiva è pari al 44,4%, una percentuale analoga a quella rilevata nel resto delle regioni considerate insieme. Considerando anche i rispondenti che hanno dichiarato di avere intenzione di avviarlo nel prossimo triennio (fig. 7.4), si può affermare che il 63,6% delle imprese piemontesi è orientata a diversificare le produzioni, una percentuale lievemente superiore alla media nazionale, ma simile a quelle osservate in Lombardia ed Emilia-Romagna.

Figura 7.4 Imprese orientate alla diversificazione produttiva per regione

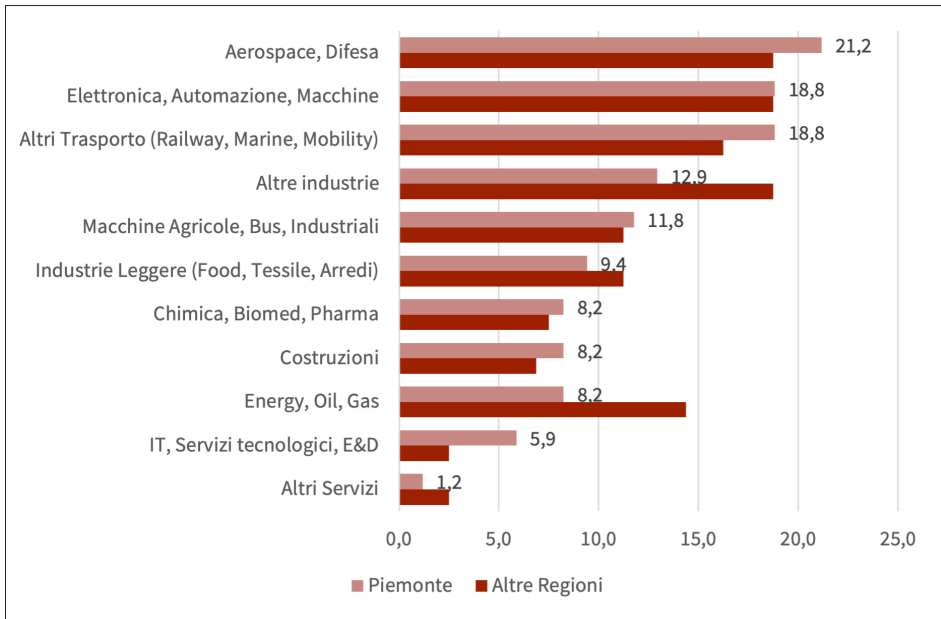
Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

Quali sono le **ragioni più frequenti** alla base dell'adozione di una strategia di diversificazione produttiva? Quali gli ambiti o le filiere che ricorrono con maggiore frequenza tra i settori di riposizionamento? Con riferimento alla prima questione (le ragioni alla base della scelta di diversificare) è da rimarcare che **l'obsolescenza delle produzioni spinta dall'elettrificazione** è stata indicata in Piemonte dal 31,3% dei rispondenti (32,6% il dato nazionale). Una quota importante, ma di molto inferiore alle due motivazioni salienti: anzitutto, la **dinamica del mercato**, con la percezione di una perdita di competitività e **l'incremento della concorrenza estera**, indicata dal 74% (74,4% a livello nazionale); in subordine, la scelta intenzionale di ampliare la rete delle collaborazioni e le opportunità, indicata dal 49% (53,5% il dato nazionale). Dunque, a spingere la ricerca di business in filiere differenti dalla produzione di autoveicoli è in primo luogo una valutazione pessimista circa il potenziale di questo settore, ma una parte è da attribuire anche alla scelta imprenditoriale di moltiplicare le opportunità.

I **settori** in cui sono ricercate più frequentemente nuove opportunità **riflettono in parte le specializzazioni produttive dei territori**, ma le differenze interregionali appaiono contenute (fig. 7.5). Per il Piemonte è di particolare rilevanza l'aerospazio, ambito in cui opera stabilmente un ampio nucleo di imprese legate alla filiera automotive e che risulta in forte espansione (il 21,2% delle imprese orientate alla diversificazione ha indicato

questo settore). Le opportunità sono ricercate prevalentemente nelle filiere ad alta intensità tecnologica (macchine, automazione) o in cui sussistono maggiori contiguità tecnologiche (macchine agricole, altri mezzi di trasporto, ferrovie, navale), ma non mancano tentativi e spostamenti verso altri campi, inclusi i servizi tecnologici, il settore energetico, il biomedicale.

Figura 7.5 I settori di diversificazione produttiva in Piemonte e nelle altre regioni (% su totale imprese orientate a diversificare)



Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

Allo scopo di esplorare ulteriormente i fattori che influenzano l'orientamento alla diversificazione è stato costruito un modello di regressione per la stima della propensione a diversificare, utilizzata come variabile dipendente. I predittori della propensione sono stati individuati in fattori strutturali (dimensioni, percentuale di laureati), legati alla performance (variazione del fatturato, previsioni relative al prossimo triennio, rating), assetti di mercato e posizionamento competitivo (posizione nella filiera, percentuale di fatturato ricavato dalla filiera automotive e dal carmaker di riferimento sul territorio), variabili tecnologiche (impatto percepito degli EV), orientamento innovativo e, infine, la Regione sede dell'impresa.

Tabella 7.5 Modello di stima della probabilità di diversificare. Principali risultati

Variabile (fattore o categoria)	Fattore o Categoria	p-value	Exp(B)	Effetto
Posizione nella filiera (Categoria di riferimento: Tier I)	Tier II***	0,010	2,009	+
	Aftermarket***	0,001	0,278	-
Orientamento all'innovazione (Categoria di riferimento: Non svolge R&S e Non Innova i prodotti)	Svolge R&S e Innova i prodotti ***	0,001	3,316	+
% fatt. Stellantis ***	+1 p.p.	0,010	0,985	-
Previsione fatturato negli stabilimenti italiani nei prossimi tre anni (Categoria di Riferimento: Forte riduzione > 20%)	Riduzione moderata*	0,054	0,489	-
	Invariato***	0,000	0,250	-
	Lieve crescita*	0,065	0,431	-
Forma proprietaria (Categoria di riferimento: Imp. indipendente domestica)	IMN estera**	0,019	0,430	-
Rating (Dummy) (Categoria di riferimento: Negativo)	Positivo*	0,052	0,590	-

Variabili che non influenzano significativamente la probabilità di diversificare: Impatto EV sulle produzioni attuali; Area/Regione; Dimensione impresa (numero addetti); Percentuale di laureati o di Knowledge Worker; Variazione recente del Fatturato (22-24); % Fatturato auto su totale.

Variabile dipendente: propensione alla diversificazione (dummy). Odds ratio (Exp(B)) stimati tramite regressione logistica binaria. Categoria di riferimento indicata per ciascuna variabile categoriale tra parentesi. ***, *, * indicano significatività rispettivamente al 1%, 5% e 10%. R² Nagelkerke: 0,274. test di Hosmer-Lemeshow (p = 0,278)

Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

I risultati mostrano che la propensione risulta influenzata più dal posizionamento dell'impresa che da caratteristiche strutturali (dimensioni, dotazione di capitale umano). È inoltre da osservare che, secondo queste stime, la probabilità di rientrare tra le imprese che hanno diversificato o che sono orientate a farlo non è influenzata in modo significativo dall'eventuale impatto dell'elettrificazione sulle produzioni attuali, né dal grado di dipendenza del business dal settore automotive.

Tra i fattori più importanti è la **posizione occupata nei rapporti interni al cluster**. In specifico, tra i fornitori di secondo livello (Tier II) la probabilità di rientrare nel gruppo delle imprese orientate a diversificare è molto maggiore rispetto ai fornitori di primo livello. Un predittore rilevante è l'orientamento all'innovazione: **le imprese che dispongono di strutture interne di R&S e hanno in programma lo sviluppo di nuovi prodotti hanno una probabilità di molto superiore** al gruppo di riferimento, le imprese prive di strutture per l'innovazione e che non hanno in programma lo sviluppo di nuovi prodotti. Il dato suggerisce che diversificazione e innovazione interna al settore automotive non sono strategie mutuamente esclusive: piuttosto, la propensione a innovare

e diversificare si articolano in modo differente sulla base delle risorse detenute, dei vincoli percepiti, delle aspettative razionali circa l'evoluzione della domanda nel mercato e delle opportunità nel settore. Un ulteriore elemento rilevante è rappresentato dalle previsioni circa la produzione realizzata negli stabilimenti in Italia. Le imprese che prevedono una riduzione forte (>20%) mostrano una probabilità più elevata di rientrare tra le propense a diversificare, mentre al migliorare delle aspettative, tale probabilità si riduce drasticamente.

In modo forse controintuitivo, l'elevata **dipendenza dalla domanda del Gruppo Stellantis** sembra esercitare un effetto negativo: all'aumentare della dipendenza, diminuisce infatti la probabilità che l'impresa si orienti verso altri settori. Inoltre, rispetto alle imprese indipendenti locali, quelle controllate da MNE presentano una probabilità significativamente inferiore di diversificare. Queste variabili (maggiore dipendenza dal carmaker finale e controllo da parte di MNE), particolarmente in Piemonte, sono associate con la posizione occupata nel sistema di fornitura: le imprese *Tier I* spesso sono controllate da MNE, e ricavano una parte di fatturato più rilevante dalle commesse Stellantis. Anche se l'argomento non è da enfatizzare, il dato è coerente con l'ipotesi del sussistere, presso questi operatori, di vincoli tecnologici, ovvero di minore autonomia strategica (in caso di controllo da parte di MNE). In ogni caso, l'elevata specializzazione tecnologica e funzionale richiesta ai *Tier I* agisce, in qualche misura, come vincolo alla diversificazione mentre le PMI locali, soprattutto quando non legate da rapporti diretti con gli OEM, appaiono più inclini a perseguire strategie di diversificazione, a maggior ragione quando percepiscono una progressiva chiusura degli spazi di mercato.

L'analisi è stata replicata assumendo come variabile dipendente la diversificazione realizzata negli ultimi tre anni (dunque, limitatamente alle imprese che hanno già avviato la diversificazione). Gli *outcome*, al netto di alcune differenze marginali, sono molto simili a quelli sopra descritti. L'analisi successiva, **realizzata con le sole imprese del sottocampione piemontese, conferma le stesse indicazioni**. La probabilità di diversificare cresce tra le imprese degli strati inferiori della supply chain e presso le aziende che prevedono una chiusura degli spazi di mercato, ma è anche influenzata dalla disponibilità di risorse per l'innovazione e dall'orientamento proattivo degli imprenditori.

Riepilogando, rinnovamento nella filiera e diversificazione del business sono strategie differenti, ma non si elidono vicendevolmente. Combinando l'orientamento all'innovazione e la propensione a diversificare, emergono quattro gruppi. La fase attuale sembra caratterizzata dalla predominanza, in termini relativi, delle imprese orientate a diversificare il proprio business in relativo 'disimpegno' dalle produzioni automotive: il 40% circa del sottocampione delle imprese con sede in Piemonte rientra in questo profilo. Occorre però considerare la presenza di una minoranza (23% circa) più

dinamica di imprese ingaggiate contemporaneamente nello sviluppo di nuovi prodotti per l'automotive e nella ricerca di opportunità in altri settori. Sul versante opposto, un quarto circa delle imprese appare imprigionata in percorsi inerziali che non prevedono né innovazione né diversificazione.

7.5 Caratteristiche e tendenze dell'occupazione all'interno della filiera automotive piemontese

7.5.1 Caratteristiche qualitative dell'occupazione

Come già avvenuto per la tipologia che descrive l'orientamento all'innovazione, al fine di garantire continuità nell'interpretazione dei dati, anche l'analisi delle caratteristiche e delle tendenze dell'occupazione all'interno del cluster piemontese si è concentrata - come nella scorsa edizione del rapporto - su due concetti operativi: i **livelli di istruzione** dei dipendenti delle imprese e l'**incidenza occupazionale delle aree aziendali a maggiore intensità di conoscenza** (progettazione, ricerca, marketing, IT). L'approfondimento risulta di particolare interesse in quanto l'industria dell'auto, tradizionalmente a medio-elevata intensità tecnologica e con una forza lavoro relativamente istruita, si sta muovendo sempre più verso un equilibrio tra componente operaia e 'colletti bianchi'. In particolare, l'analisi dei livelli di istruzione acquista rilievo alla luce delle solide relazioni tra incidenza dei dipendenti con alto titolo di studio e orientamento delle imprese all'innovazione.

Rispetto all'anno precedente, si riscontrano alcune differenze nella distribuzione degli occupati per livello di istruzione (tab. 7.6): se un quarto del campione nazionale era rappresentato da persone in possesso del solo titolo di scuola dell'obbligo, nell'indagine 2025 questo valore sale a livello nazionale al 30,3%; mentre il 38,4% degli addetti totali risulta diplomato e gli addetti a elevata scolarità - ossia laureati e diplomati in istruzione tecnica superiore (ITS) - ammontano al 31,3% degli addetti italiani (41,7% degli addetti nella scorsa indagine). La manodopera impiegata in Piemonte si distingue per una **più elevata quota di laureati** (25,5%, a fronte del 20,1% complessivo) e **in generale degli occupati a maggiore livello di scolarità** (34,7%, valore simile a quello lombardo, dove risulta superiore però la quota di diplomati ITS).

Tabella 7.6 Distribuzione degli occupati per livello di istruzione (%)

Area	Scuola obbligo	Diploma	Diploma ITS	Laurea	Totale
Piemonte	30,1	35,2	9,2	25,5	100,0
Lombardia	33,5	32,5	11,9	22,1	100,0
Nord-Est	29,9	44,5	11,0	14,5	100,0
Emilia-Romagna	33,3	41,3	8,8	16,6	100,0
Centro	25,5	41,6	12,3	20,7	100,0
Sud	26,7	46,9	14,8	11,6	100,0
Totale	30,3	38,4	11,2	20,1	100,0

Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

La rappresentazione cambia se anziché la distribuzione degli occupati complessivi per livello di istruzione si osservano i valori medi riferiti alle imprese (tab. 7.7). Infatti, **in media le imprese piemontesi si caratterizzano per una più elevata incidenza di addetti a bassa scolarità** (poco meno del 32%) e - in questa indagine 2025 - **di diplomati** (41,3%), a fronte del più contenuto peso dei laureati.

Tabella 7.7 Percentuale media dipendenti per livello di istruzione

Area	Scuola obbligo	Diploma	Diploma ITS	Laurea	Totale
Piemonte	31,9	41,3	10,5	16,3	100,0
Lombardia	32,7	37,2	12,6	17,5	100,0
Nord-Est	35,1	40,4	7,3	17,2	100,0
Emilia-Romagna	24,1	40,7	12,4	22,9	100,0
Centro	20,2	38,5	12,2	29,1	100,0
Sud	14,6	54,2	7,6	23,6	100,0
Totale	28,5	41,2	10,7	19,5	100,0

Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

Tale distribuzione, in Piemonte, potrebbe essere ricondotta principalmente alla elevata diffusione di aziende operanti in ambiti di subfornitura di lavorazioni intermedie (metalli, componenti in gomma e plastica) che impiegano una forza lavoro con livelli di istruzione minori. I **laureati mostrano viceversa una elevata concentrazione in un numero limitato di imprese**. I dati riportati in tabella 7.8 sembrano confermare questa evidenza, già emersa nella precedente edizione dell'Osservatorio. In Piemonte, infatti, **il 63,4% dei laureati risulta concentrato in imprese a controllo estero**, a fronte di una quota di addetti complessiva pari al 56,4%. Analogamente, quasi **l'85% dei laureati è impiegato in imprese collocate nel primo livello di fornitura**, una quota sensibilmente più elevata rispetto alla media nazionale. In ultimo, rispetto alla precedente

edizione dell'Osservatorio, l'analisi è stata estesa alle **imprese specializzate nei settori dell'Engineering & Design e del software**: in Piemonte, il **46,8% dei laureati** è impiegato in questo tipo di imprese, a fronte di una quota di occupazione complessiva pari al 27,6%. Anche in questo caso, il dato regionale è nettamente superiore a quello nazionale.

Tabella 7.8 Distribuzione in Piemonte e in Italia dei laureati per forma proprietaria, posizione nella fornitura e specializzazione in E&D e software (%)

Categoria	Laureati in Piemonte	Quota addetti piemontesi	Laureati in Italia
Gruppo estero	63,4	56,4	52,0
Gruppo italiano internazionale	3,8	11,4	13,0
Gruppo italiano	26,5	24,0	28,8
Impresa indipendente	6,3	8,2	6,1
Totale	100,0	100,0	100,0
Tier I	84,9	69,7	56,2
Tier II	12,1	23,2	24,5
Tier III e oltre	1,3	2,3	6,3
Aftermarket	1,7	4,8	7,0
Infrastruttura	-	-	5,9
Totale	100,0	100,0	100,0
Imprese E&D e software	46,8	27,6	36,8
Altre imprese	53,2	72,4	63,2
Totale	100,0	100,0%	100,0

Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

7.5.2 Distribuzione degli occupati per area aziendale

Come nel 2024, anche per questa edizione dell'Osservatorio, si è analizzata la distribuzione dei dipendenti per area aziendale. Le sei aree indicate in sede di rilevazione, Innovazione (progettazione, ricerca e sviluppo, stile/prototipazione), per brevità **R&S&I**; Servizi avanzati (Comunicazione, Marketing, Acquisti, Qualità) - **SER-AV**; Produzione in senso diretto (assemblaggio, conduzione impianti etc.) - **PROD-D**; Attività indirette collegate alla produzione (es. impianti, manutenzione, logistica, magazzino, etc.) - **PROD-IN**; l'area dell'Information Technology (reti aziendali, comunicazione, software di produzione, ecc.) - **IT** e i servizi generali e amministrativi (contabilità etc.) - **AL-WC** (altri *white collar*), sono state riclassificate in tre raggruppamenti. Le aree di interesse sono quindi i **Knowledge Worker (KW)**, che includono R&S&I, SER-AV e IT; gli addetti alla **Produzione (PROD)** - diretta e indiretta - e il gruppo degli **Addetti ai servizi amministrativi e generali (AL-WC)**.

Come per i livelli d'istruzione, la distribuzione degli addetti complessivi evidenzia una **incidenza superiore, in Piemonte, del personale impiegato in attività a elevata intensità di conoscenza (KW)**. Poco meno di un terzo degli addetti piemontesi (30,5%, 32,4% nel 2024) opera in questi ambiti (tab 7.9). Per contro, si riscontra una quota comparativamente ridotta, inferiore a tutte le altre regioni, di addetti alla produzione, pari, comprendendo sia diretti che indiretti, al 63,3%. Tale dato confermerebbe quanto già emerso nell'indagine precedente: in Piemonte sembrerebbe in corso una più accentuata 'terziarizzazione' delle attività, a fronte di una progressiva erosione della base produttiva.

Tabella 7.9 Distribuzione degli occupati complessivi per area aziendale (%)

Area	KW	PROD	AL-WC	Totale
Piemonte	30,5	63,3	6,1	100,0
Lombardia	19,2	73,5	7,3	100,0
Nord-Est	19,6	73,2	7,1	100,0
Emilia-Romagna	28,4	67,6	4,0	100,0
Centro	19,2	71,0	9,9	100,0
Sud	19,7	75,7	4,6	100,0
Totale	24,0	69,6	6,4	100,0

Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

Anche in questo caso, la distribuzione media nelle imprese esaminate cambia considerevolmente il quadro. Infatti, **in media, la consistenza degli addetti alle aree con personale più qualificato o knowledge working (26,7%, tab. 7.10) risulta inferiore sia al dato nazionale sia alle principali regioni di confronto** (con l'eccezione del Nord-Est). Per contro, le imprese piemontesi impiegano una quota di addetti alla produzione superiore alla media nazionale e di quasi tutte le regioni di confronto (ad eccezione, in continuità con i risultati della scorsa indagine, del Nord-Est).

Tabella 7.10 Percentuale media dipendenti per area aziendale (%)

Area	KW	PROD	AL-WC	Totale
Piemonte	26,7	65,2	8,1	100,0
Lombardia	29,4	61,0	9,6	100,0
Nord-Est	22,8	68,6	8,6	100,0
Emilia-Romagna	32,8	58,4	8,8	100,0
Centro	31,1	57,1	11,8	100,0
Sud	31,5	58,8	9,7	100,0
Totale	28,5	62,4	9,2	100,0

Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

Questi dati confermano, come per i laureati, anche le figure rientranti nel campo dei knowledge worker in Piemonte sono concentrati in un numero circoscritto di imprese (tab. 7.11). I lavoratori ad elevata intensità di conoscenza sono, infatti, concentrati perlopiù nei *Tier I* (70,6%). Un'altra variabile rilevante è, non sorprendentemente, quella dimensionale. Infine, come per la concentrazione dei laureati, nelle imprese specializzate nei settori dell'Engineering & Design e del software è impiegato quasi il 44% dei KW, dato superiore al dato nazionale.

Tabella 7.11 Distribuzione in Piemonte e in Italia dei KW e addetti totali per forma proprietaria, posizione nella fornitura e specializzazione in Engineering & Design e software (%)

Categoria	Knowledge Worker in Piemonte	Quota addetti piemontesi	Knowledge Worker in Italia
Gruppo estero	62,6	7,0	49,4
Gruppo italiano internazionale	6,7	21,6	11,1
Gruppo italiano	24,2	10,2	33,2
Impresa indipendente	6,4	61,3	6,3
Totale	100,0	100,0	100,0
<i>Tier I</i>	79,6	70,8	60,7
<i>Tier II</i>	15,3	21,6	25,9
<i>Tier III e oltre</i>	0,6	1,6	4,0
Aftermarket	4,4	6,0	7,2
Infrastruttura	-	-	2,2
Totale	100,0	100,0	100,0
Imprese E&D e software	43,9	31,5	32,5
Altre imprese	56,1	68,5	67,5
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

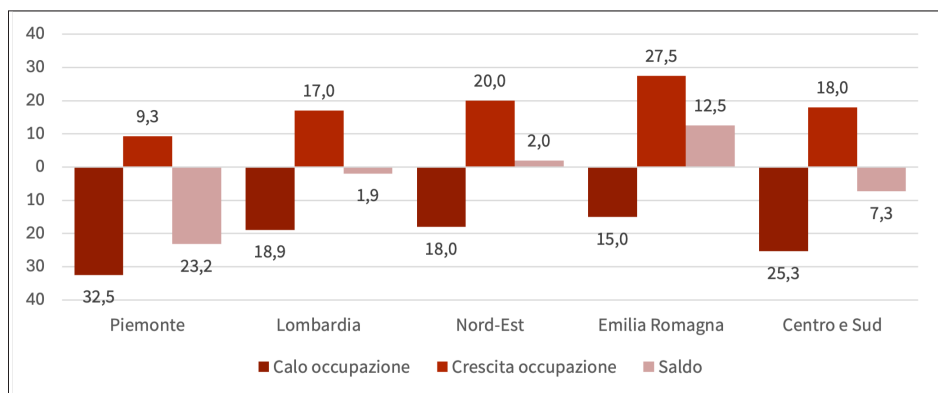
Le caratteristiche della forza lavoro del cluster automotive piemontese, riepilogando, sembrano confermare una specificità già emersa nella scorsa indagine: la filiera piemontese si caratterizza per una maggiore concentrazione della componente istruita e degli addetti impiegati in attività ad elevata intensità di conoscenza nello strato superiore dei componentisti. Ciò, per contro, mette in luce anche una più accentuata divisione del lavoro nella filiera, tra una componente diffusa principalmente manifatturiera e il nucleo ristretto di imprese (produttori di moduli e sistemi, componentisti specializzati, imprese di progettazione, software e design) che presidia le fasi di sviluppo prodotto, a maggiore intensità di conoscenza.

7.5.3 L'impatto atteso dell'elettrificazione sull'occupazione del cluster piemontese

Un ulteriore approfondimento riguarda l'impatto percepito della svolta verso l'elettrificazione sull'occupazione delle imprese del cluster regionale. All'interno della rilevazione, infatti, le imprese hanno indicato in quali aree aziendali prevedono che l'impatto della transizione alla nuova mobilità zero emissioni allo scarico potrebbe essere negativo, o, al contrario, favorire la crescita dell'occupazione.

In Piemonte, nel prossimo triennio una quota importante di imprese (32,5%) prevede una riduzione della base occupazionale, valore ben superiore al 22% circa della scorsa rilevazione), a fronte del 9% circa che ne stima un'espansione (8% circa nel 2024). Il saldo tra le due percentuali è fortemente negativo (fig. 7.6). Questo dato distingue il Piemonte dalle altre regioni, quasi tutte con saldo positivo. Va tenuto conto che, se nel 2024 in Piemonte il 45% circa di chi prevedeva un calo dei dipendenti erano imprese in cui oltre il 50% del prodotto sarebbe diventato obsoleto, tale risultato non è più così differenziato per impatto dell'elettrificazione, bensì il timore di una riduzione dell'occupazione nel prossimo futuro è più trasversalmente diffuso all'interno del cluster regionale. Oltre il 73% delle imprese che prevedono un calo dell'occupazione sono imprese i cui prodotti o servizi saranno impattati dall'elettrificazione in misura nulla o medio-bassa (il 26,5% sono infatti imprese per cui sarà assente l'impatto dell'elettrificazione e il 47% sono imprese a impatto medio-basso, per cui meno del 25% dei prodotti o servizi attualmente in portafoglio diventerà obsoleto).

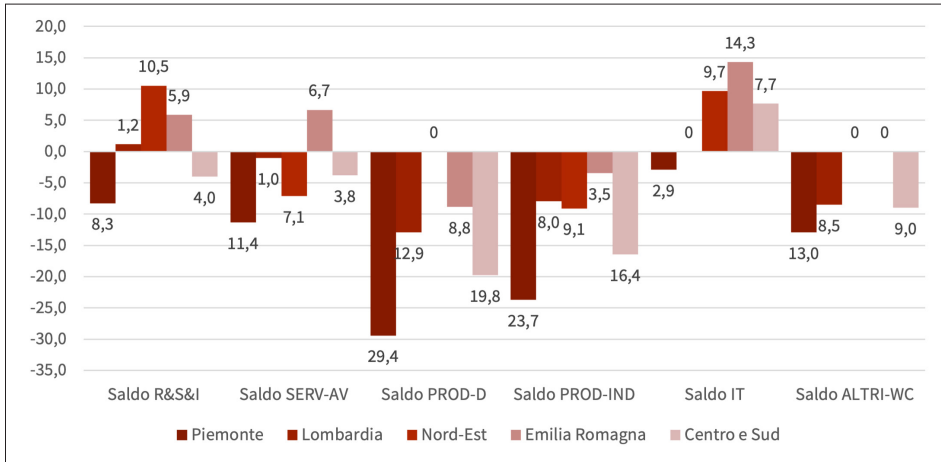
Figura 7.6 Impatto previsto dell'elettrificazione sull'occupazione delle imprese nel prossimo triennio (% calo, % crescita e saldo crescita-diminuzione)



Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

Il confronto tra aree regionali propone alcune evidenze. Al netto del saldo totale, fortemente negativo, anche nei saldi delle singole aree aziendali (fig. 7.7) il Piemonte esprime previsioni di segno negativo. Tutte le regioni e i territori mostrano saldi del medesimo segno per l'andamento dell'occupazione nelle aree di produzione diretta e indiretta. Restano positivi i saldi nel Nord-Est per quanto riguarda R&S&I e area delle Information Technologies. A queste aree si aggiunge un saldo positivo in Emilia-Romagna anche per l'area dei Servizi Avanzati. Più caute le previsioni in Lombardia, dove il solo saldo positivo, seppure prossimo allo zero è nell'area R&S&I (1,2). Se nella precedente edizione dell'indagine la sola area in Piemonte con saldo positivo era quella dedicata allo R&S e all'innovazione, segnale positivo di un orientamento ad investire nel settore, i risultati dell'indagine 2025 indicherebbero come risultato 'meno negativo' quello dell'area dell'Information Technology (reti aziendali, comunicazione, software di produzione, ecc.), con il un saldo tra imprese che prevedono una crescita e quelle che prevedono una diminuzione pari a -2,9.

Figura 7.7 Saldo aumento-diminuzione dei dipendenti nel prossimo triennio per area aziendale e territori



Fonte: Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2025

7.6 Conclusioni

L'ecosistema automotive piemontese sta attraversando una fase di profonda trasformazione, segnata da un 2025 in cui la produzione locale si è attestata su livelli prossimi ai minimi storici, sebbene in lieve rialzo sul 2024 per via dell'ingresso in produzione della Fiat 500 ibrida. Per quanto la missione produttiva di Mirafiori appaia salvaguardata nel breve periodo, il territorio sconta uno scivolamento strutturale verso una condizione di 'semi-periferia', in virtù della perdita di sedi direzionali e di ricerca e della cessione della proprietà di asset industriali da parte di Exor.

Le evidenze emerse dall'indagine mostrano un cluster ancora fortemente specializzato e caratterizzato da elevata concentrazione di competenze in grandi imprese *Tier I* e multinazionali a capitale estero. Tuttavia, il portafoglio prodotti rimane prevalentemente ancorato a componenti 'invarianti' (fatto che dovrebbe contenere l'eventuale impatto della svolta verso i veicoli elettrici) o legati alle motorizzazioni tradizionali, con una quota però ancora marginale destinata agli EV. La situazione di forte incertezza circa le prospettive della produzione automotive si riverbera nella diffusa cautela (oltre il 60% delle imprese piemontesi non prevede investimenti nel prossimo triennio), postura che presso alcune componenti del sistema sembra preludere a percorsi di 'disimpegno' dall'automotive più marcati rispetto alla media nazionale. È coerente con questo quadro

anche la rarefazione delle intenzioni di investimento in attività innovative, nonostante la maggior parte delle imprese del cluster svolga al proprio interno attività di Ricerca e Sviluppo. Nel quadro descritto, anche le stime relative all'occupazione nel prossimo triennio, si distinguono nettamente, rispetto alle altre aree del Paese, per saldi tra previsioni positive e negative particolarmente critici, che riguardano ogni tipo di professione e ogni area aziendale.

Per non poche imprese la diversificazione produttiva appare una prospettiva perseguita strategicamente: il 63% delle imprese è orientato a trasferire capacità e risorse verso settori tecnologicamente contigui (aerospazio, ferroviario, nautica, altri mezzi di trasporto), altri ambiti tecnologicamente avanzati (automazione, macchine, energia), settori più distanti (elettronica, chimica, IT). La spinta alla diversificazione non esclude, si è detto, la scelta di rinnovare gli investimenti nell'automotive (circa un quarto delle imprese persegue infatti entrambe le strategie), e in ogni caso deve fare i conti con vincoli tecnologici, barriere all'ingresso, possibili lock-in derivanti dalla specializzazione pregressa.

Bibliografia

- Calabrese, G.; Moretti, A.; Zirpoli, F. (a cura di) (2025). *Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano 2024*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-905-4>.
- IRES Piemonte (2024). *La componentistica automotive piemontese di fronte alla transizione verso la nuova mobilità sostenibile, digitale e connessa*. Contributo di ricerca 357/2024. Torino: Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte.
- Pavlínek, P. (2018). «Global Production Networks, Foreign Direct Investment, and Supplier Linkages in the Integrated Peripheries of the Automotive Industry». *Economic Geography*, 94(2), 141-65. <https://doi.org/10.1080/00130095.2017.1393313>.

