

EUROPEAN BUSINESS EQUIPMENT OUTLOOK 2026

PROSPETTIVE EUROPEE DEL MERCATO DELLE ATTREZZATURE PROFESSIONALI:
DALLA PROPRIETÀ, ALL'USO, ALLA TRASFORMAZIONE DEL CICLO DI VITA DEGLI ASSET



BNP PARIBAS
LEASING SOLUTIONS

Equipment
finance for a
changing world

CONTENUTI

PREFAZIONE 03

Neil Pein, Global CEO, BNP Paribas Leasing Solutions

Mathias de Toldi, Country Manager, BNP Paribas Leasing Solutions Italia

INFORMAZIONI SUL REPORT 07

CINQUE CAMBIAMENTI STRUTTURALI CHE RIDEFINISCONO LE STRATEGIE SULLE ATTREZZATURE 09

1. Le attrezzature diventano obsolete più velocemente
2. Il capitale immobilizzato in asset può limitare la crescita
3. Gestire le attrezzature durante l'intero ciclo di vita sta diventando più complesso
4. I modelli basati sull'uso sono integrati, ma non ancora scalabili
5. Le aziende sono alla ricerca del giusto equilibrio

CAPITOLO 1: LA PROPRIETÀ NON È PIÙ UNA SCELTA SCONTATA 12

Obsolescenza, capitali immobilizzati e il dilemma del CAPEX

CAPITOLO 2: LA RESPONSABILITÀ NEL CICLO DI VITA DELLE ATTREZZATURE 19

Conformità, reporting e complessità della gestione a fine vita

CAPITOLO 3: L'USO 26

Domanda, barriere e condizioni per una diffusione su larga scala

RIDEFINIRE LE STRATEGIE SULLE ATTREZZATURE PER FLESSIBILITÀ E RESILIENZA 33

Bilanciare proprietà e uso in un'era di cambiamento



PREFAZIONE

In tutti i settori, il modo in cui le aziende affrontano gli investimenti in attrezzature aziendali sta cambiando.

Questa evoluzione è guidata da diverse forze, tra cui cicli tecnologici più rapidi, incertezza economica e crescente attenzione nell'utilizzo del capitale in modo più efficiente, senza compromettere le performance. Insieme, tali fattori stanno ridefinendo il modo in cui le aziende pensano agli investimenti e alla gestione degli asset.

Ciò che osserviamo oggi non è un passaggio lampante dalla proprietà all'uso. Da un lato, la proprietà rimane profondamente radicata nel modo in cui molte aziende operano e competono, offrendo controllo, stabilità e, in alcuni casi, un senso di sicurezza. Dall'altro, questo stesso modello può limitare la flessibilità, immobilizzare il capitale, aumentare l'esposizione all'obsolescenza e rendere più difficile l'adattamento in un ambiente in rapida evoluzione.

Molte imprese stanno vivendo questa incertezza, bilanciando il bisogno di mantenere il controllo con quello di rimanere agili. Il presente report è stato sviluppato per comprendere meglio come ciò avvenga nella pratica.

Questi argomenti vengono spesso discussi, ma sono per lo più basati su intuizioni. Raccogliendo le opinioni di oltre 1.000 senior manager in tutta Europa, questo studio fornisce un'immagine più chiara di come le aziende prendono oggi queste decisioni e di come il loro approccio stia evolvendo.



Un punto importante è che questo cambiamento non è uniforme ovunque: differisce a seconda del settore, del modello di business e dal livello di esposizione alla tecnologia e alla regolamentazione. In alcuni settori, la proprietà diretta rimane essenziale mentre, in altri, approcci più flessibili si stanno sviluppando più velocemente. Spesso invece, entrambi i modelli coesistono.

Non si tratta di una semplice transizione da un modello all'altro, piuttosto di un cambiamento graduale, con velocità e percorsi diversi.

Questo report non promuove un approccio specifico, né suggerisce che un modello sia migliore di un altro; il suo scopo è aiutare a comprendere i cambiamenti in corso e fornire un punto di osservazione su come questi sviluppi evolvono nel tempo.

Spero che questa ricerca possa offrire una prospettiva utile per coloro i quali stanno riflettendo su come adattare le loro strategie in un ambiente più complesso e incerto.



Neil Pein
Global CEO
BNP Paribas Leasing Solutions

PREFAZIONE

L'evoluzione del modo in cui le imprese affrontano gli investimenti in attrezzature professionali non è solo una questione di scelte finanziarie, ma il riflesso di un cambiamento profondo nel tessuto economico e industriale.

In un'epoca contraddistinta da cicli tecnologici sempre più rapidi, da una regolamentazione ambientale in costante evoluzione e da un contesto macroeconomico che impone maggiore prudenza nella gestione del capitale, le aziende si trovano a dover ripensare le proprie strategie di approvvigionamento. Non si tratta più di scegliere semplicemente tra possedere o non possedere un bene, ma di definire un equilibrio dinamico che consenta di conciliare stabilità e flessibilità, controllo e adattabilità, tradizione e innovazione.

L'Italia, con il suo sistema produttivo ricco di eccellenze ma anche di sfide strutturali, incarna perfettamente questa tensione. Le nostre imprese, spesso caratterizzate da una forte identità manifatturiera e da una cultura radicata nella proprietà degli asset, si trovano oggi a confrontarsi con nuove esigenze: la necessità di liberare capitale per investire in sostenibilità e digitalizzazione, la volontà di ridurre l'esposizione al rischio di obsolescenza e la crescente richiesta di modelli che favoriscano la circolarità e la responsabilità lungo l'intero ciclo di vita delle attrezzature.

In questo contesto, la scelta non è tra abbandono o conservazione dei modelli tradizionali, ma piuttosto come integrare strumenti che rendano gli investimenti più agili, sostenibili e allineati a una visione di lungo termine.





La transizione verso modelli basati sull'uso – che sia attraverso il leasing, il noleggio o altre formule flessibili – non rappresenta una rivoluzione, ma un'evoluzione naturale per rispondere a esigenze che vanno oltre il mero accesso al capitale. Si tratta di ridisegnare il rapporto con gli asset, trasformandoli da vincoli a leve di crescita, da costi fissi a risorse dinamiche che possono adattarsi ai cambiamenti del mercato e alle nuove priorità strategiche.

Questo non significa rinunciare al valore della proprietà, che in molti settori rimane fondamentale, ma piuttosto arricchire il ventaglio delle possibilità, offrendo alle imprese la libertà di scegliere il modello più adatto alle proprie esigenze, al proprio settore e al proprio orizzonte temporale.

In questo scenario, il nostro ruolo è quello di accompagnare le aziende in un percorso che non sia solo finanziario, ma strategico. Un percorso che permetta loro di cogliere le opportunità della transizione ecologica e digitale, senza perdere di vista la solidità e la competitività che hanno sempre contraddistinto il sistema produttivo italiano.

Le pagine che seguono offrono una lettura di queste dinamiche, non come una semplice analisi di mercato, ma come uno spunto di riflessione sulle scelte che oggi possono plasmare la resilienza e il successo di domani. Perché in un mondo in cambia, il finanziamento degli asset non rappresenta solo uno strumento, ma un motore di crescita per le imprese: Equipment finance for a changing world.



Mathias de Toldi
Country Manager & CEO
BNP Paribas Leasing Solutions Italia

INFORMAZIONI SUL REPORT

Il presente report esamina come le aziende europee stiano rivedendo le loro strategie di investimento sulle attrezzature, in risposta alle mutevoli condizioni economiche, tecnologiche e normative. Esplora i processi decisionali che i manager d'azienda affrontano relativamente agli asset, compreso il bilanciamento tra proprietà, finanziamento e accesso alle attrezzature, in risposta all'incertezza crescente, ai vincoli di capitale e alle aspettative sul loro ciclo di vita.

L'obiettivo di questo studio non è di fornire una classificazione tecnica di soluzioni di finanziamento, ma concentrarsi su come tali modelli vengono interpretati e applicati, dove le distinzioni tra proprietà, leasing e uso non sempre sono chiaramente definite.

Definizioni

In questo documento, i termini "uso" e "modelli basati sull'accesso", descrivono gli approcci tramite cui le aziende privilegiano l'utilizzo di un bene rispetto alla proprietà. Ciò può includere leasing operativo, noleggio e altri modelli che prevedono la restituzione del bene o un approccio flessibile del suo ciclo di vita.

Il leasing è indicato come uno strumento di finanziamento più ampio che può supportare sia strategie basate sulla proprietà (es. leasing finanziario), sia approcci basati sull'uso (es. leasing operativo).

Metodologia

La ricerca è stata condotta da Censuwide a dicembre 2025, intervistando un campione di oltre 1.000 figure manageriali di aziende operanti in 11 mercati europei, tra cui: Belgio, Danimarca, Francia, Germania, Italia, Paesi Bassi, Polonia, Spagna, Svezia, Svizzera e Regno Unito.

I rispondenti includono Chief Executive Officers, Chief Financial Officers, Chief Information Officers, Chief Sustainability Officers, Vice Presidents, Finance Directors e altre figure professionali senior, provenienti da settori che sfruttano le attrezzature in maniera intensiva, tra cui: agricoltura, construction, trasporto e logistica, tecnologia, medicale ed energia pulita o rinnovabile.

Lo studio ha esaminato come le aziende affrontano le decisioni di investimento in attrezzature,

approfondendo le modalità di finanziamento delle spese in conto capitale (CAPEX), il modo in cui viene percepita la proprietà in relazione alla competitività e come alcune scelte sul ciclo di vita di un bene influenzano le strategie di approvvigionamento. Inoltre, esplora l'attitudine delle imprese verso il leasing, il noleggio e altri approcci basati sull'uso, nonché le barriere che influenzano la loro adozione.

Le domande del sondaggio sono state progettate per comprendere come i manager intervistati interpretano e utilizzano questi modelli nella pratica. In questo senso, le distinzioni tra leasing finanziario e leasing operativo non sono state sempre separate in modo esplicito, riflettendo il modo in cui questi concetti vengono spesso compresi e applicati in concreto.





CINQUE CAMBIAMENTI STRUTTURALI CHE RIDEFINISCONO LE STRATEGIE SULLE ATTREZZATURE

I risultati del report evidenziano cinque dinamiche interconnesse che influenzano il modo in cui le aziende europee compiono determinate scelte in relazione ai loro asset e che, nel complesso, delineano uno spostamento graduale ma significativo tra proprietà e uso.

01 Le attrezzature diventano obsolete più velocemente

95% degli intervistati afferma che le attrezzature diventano obsolete più velocemente rispetto a cinque anni fa.

43% dichiara che, occasionalmente, le attrezzature diventano obsolete prima di generare un ritorno completo sull'investimento (ROI).

In tutti i settori, i cicli di innovazione sempre più rapidi stanno limitando la pianificazione. Quando i beni rischiano di diventare obsoleti prima che il ritorno atteso sia realizzato, si genera grande incertezza rispetto agli impieghi di capitale a lungo termine. Per questa ragione, il 64% delle aziende intervistate rimanda il CAPEX a causa dell'incertezza sulle tecnologie future, evidenziando una necessità di investimenti in attrezzature più flessibili e al passo con l'innovazione.

02 Il capitale immobilizzato in asset può limitare la crescita

35% delle aziende afferma che il capitale immobilizzato in attrezzature di proprietà ha limitato frequentemente o molto frequentemente la crescita.

52% dichiara che ciò accade occasionalmente.

13% afferma che il capitale immobilizzato in asset non ha mai limitato la crescita.

Questi risultati suggeriscono che avere dei limiti di capitale non è una sfida isolata, infatti, l'87% dei manager riferisce che i capitali immobilizzati hanno frenato la loro crescita e questo è un problema diffuso in tutte le imprese che necessitano di molte attrezzature. Per la maggior parte dei rispondenti la domanda rilevante non è se gli asset posseduti generano pressioni sul capitale, ma con quale frequenza e in che misura. In un contesto economico incerto, le aziende stanno prestando maggiore attenzione alla durata e alla concentrazione degli investimenti in conto capitale, rendendo queste variabili elementi chiave nelle loro strategie di investimento.



03 Gestire le attrezzature durante l'intero ciclo di vita sta diventando più complesso

- 87%** ritiene che gestire la fine del ciclo di vita di attrezzature di proprietà sia impegnativo.
- 68%** afferma che la facilità di gestione del rinnovamento, riutilizzo, riciclo e smaltimento influisce sulle decisioni di acquisto.

La responsabilità sul ciclo di vita dei beni si sta spostando a monte, influenzando le decisioni di acquisto. Tuttavia, sono presenti alcune difficoltà operative che indicano un divario sempre più ampio tra aspettativa e realtà. In conclusione, dunque, con l'aumentare dell'attenzione sul ciclo di vita degli asset, le strategie di investimento in attrezzature stanno diventando centrali sia per quanto riguarda il coordinamento e la governance sia per le modalità di acquisizione.

04 I modelli basati sull'uso sono integrati, ma non ancora scalabili

- 45%** delle aziende finanzia almeno un quarto delle proprie attrezzature attraverso modelli basati sull'uso.
- 53%** prevede che l'uso aumenti nei prossimi cinque anni.

Questi dati dimostrano come i modelli basati sull'uso sono già integrati in molte aziende e, più della metà degli intervistati, si aspetta che i livelli di utilizzo rimangano gli stessi o aumentino nei prossimi cinque anni. Si tratta ancora di un approccio cauto che, peraltro, non è legato a una mancanza di fiducia nell'uso, bensì alle attuali pressioni macroeconomiche, come, ad esempio, l'aumento dei tassi di interesse e l'instabilità del costo del capitale che influenzano trasversalmente tutte le decisioni di investimento.

I driver strutturali che sostengono l'adozione di modelli basati sull'uso rimangono intatti ma, con il ritorno a condizioni di mercato normalizzate, la domanda latente è destinata a manifestarsi in modo più evidente.

05 Le aziende sono alla ricerca del giusto bilanciamento

- 50%** degli intervistati è d'accordo che i modelli di CAPEX tradizionali espongono la loro azienda a rischi.
- 58%** ritiene che la propria attività sarebbe più performante se avesse maggiore accesso alle attrezzature mediante leasing o modelli basati sull'uso.

La metà dei rispondenti associa i tradizionali approcci CAPEX a un'esposizione finanziaria non necessaria, mentre la maggioranza ritiene che la propria attività sarebbe più performante se si affidasse a modelli basati sull'uso. Allo stesso tempo, il continuo riconoscimento della proprietà suggerisce che il cambiamento non sia assoluto. I dati, infatti, indicano un bilanciamento piuttosto che un passaggio totale verso l'abbandono della proprietà.



CAPITOLO 1

LA PROPRIETÀ NON È PIÙ UNA SCELTA SCONTATA

Obsolescenza, capitali immobilizzati e il dilemma del CAPEX

Per decenni, la proprietà è stato il modello dominante per il finanziamento di attrezzature aziendali, garantendo il controllo del bene e la prevedibilità dei costi e generando in tal modo valore a lungo termine.

Tuttavia, per i manager di oggi, questo modello viene messo in discussione, in quanto i cicli tecnologici si stanno accorciando, la durata utile delle attrezzature si sta assottigliando e il capitale viene immobilizzato in attivi che invecchiano più velocemente.

Man mano che l'incertezza aumenta, anche l'indecisione sugli investimenti in CAPEX diventa crescente: investire e rischiare l'obsolescenza, o ritardare l'investimento e rischiare di rimanere indietro?

Il presente capitolo esplora quanto tale indecisione sia diffusa, illustrando le pressioni crescenti dell'obsolescenza accelerata e del capitale immobilizzato. I risultati quantificano la portata di questo tema, spiegando i motivi per cui molte aziende stanno iniziando a interrogarsi su quanto i modelli tradizionali di proprietà soddisfino ancora le loro esigenze strategiche.

L'obsolescenza prima del ROI: un rischio in aumento negli investimenti di capitale

L'obsolescenza, ovvero la situazione in cui un'attrezzatura diventa datata prima di generare il ritorno atteso sull'investimento, è sempre esistita come rischio teorico nel CAPEX. Questo rischio si manifesta in particolar modo

IN EUROPA, IL **43%** DELLE AZIENDE INTERVISTATE Afferma CHE LE ATTREZZATURE DIVENTANO OBSOLETE PRIMA DI GENERARE UN ROI

quando i mercati subiscono cambiamenti inaspettati o quando le tecnologie non si sviluppano come previsto. Tuttavia, i dati odierni suggeriscono che è in atto un cambiamento più strutturale per cui l'obsolescenza prima del ROI, che fino a qualche anno fa era un'eccezione e dipendeva da cause straordinarie, da qualche anno sta diventando sempre più frequente.

In Europa, il 43% delle aziende intervistate afferma che le attrezzature diventano obsolete prima di generare un ROI, almeno occasionalmente. Il 28% dichiara che tra il 10% e il 30% dei loro beni diventa obsoleto prima del ROI, mentre un altro 12% afferma che ciò accade frequentemente, intaccando fino alla metà dei propri asset.

Solo il 19% degli intervistati afferma che l'obsolescenza delle attrezzature non si verifica mai prima del ROI, mentre il 38% sostiene che si verifica raramente.

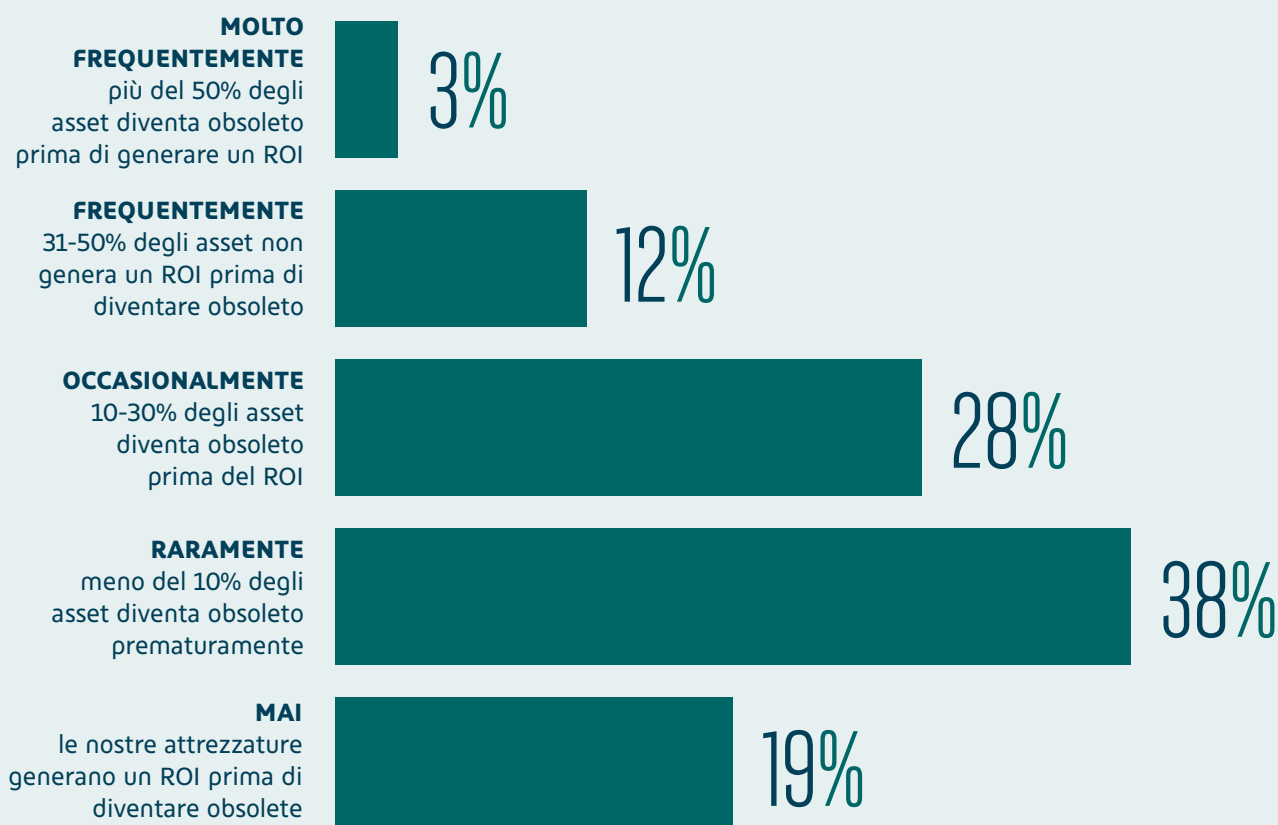
Per la maggioranza delle imprese, però, l'obsolescenza non è più un evento inaspettato, ma un rischio noto e ricorrente che deve essere integrato nelle decisioni di investimento.

La variazione a livello di Paese conferma che l'obsolescenza prima del ROI sia un problema strutturale piuttosto che un fenomeno localizzato. Il Belgio registra la percentuale più alta di aziende che la sperimentano frequentemente o molto frequentemente (23%); i Paesi Bassi e l'Italia registrano livelli altrettanto elevati, rispettivamente del 19% e del 18%.

Tra tutti i settori, quello del medicale è il più esposto: il 21% delle aziende che operano in questo settore, infatti, riscontra obsolescenza frequentemente o molto frequentemente, rispetto, invece, al solo 11% delle aziende che opera nel settore "Construction".

FIGURA 1

FREQUENZA MEDIA CON CUI LE ATTREZZATURE SONO DIVENTATE OBSOLETE O SUPERATE PRIMA DI GENERARE UN ROI NEGLI ULTIMI CINQUE ANNI.



L'incertezza tecnologica sta rinviando le decisioni di CAPEX

Il settore tecnologico europeo ha subito un periodo di intensa trasformazione con l'AI che sta impattando quasi ogni comparto industriale, dalla sanità alla logistica, ai servizi finanziari.

A fine 2025, due importanti start-up europee di intelligenza artificiale, Mistral AI con sede a Parigi e Nscale con sede a Londra, hanno raccolto, nell'ultimo round di finanziamento, quasi €2,6 miliardi segnando il più grande Series B Funding nella storia europea.

Ma l'entità e il ritmo di innovazione tecnologica sono una lama a doppio taglio, poiché le opportunità sono molte, ma anche l'incertezza è in aumento. Quasi due terzi degli intervistati (64%), infatti, affermano che l'incertezza sulle tecnologie future sta rinviando le loro decisioni di CAPEX; in più, un rispondente su cinque (21%) segnala ritardi significativi o gravi nella loro pianificazione.

Solo il 5% dei manager, infine, afferma che i rapidi progressi tecnologici non hanno rinvio in alcun modo le loro decisioni di investimento.



FIGURA 2

CON QUALE FREQUENZA I MANAGER RINVIANO LE LORO DECISIONI DI INVESTIMENTO A CAUSA DEI RAPIDI PROGRESSI TECNOLOGICI.

5%

MAI

30%

A VOLTE

siamo indecisi relativamente a ingenti investimenti in CAPEX

44%

OCCASIONALMENTE

l'incertezza tecnologica spesso influisce sulle nostre decisioni di investimento

17%

ABBASTANZA SPESSO

rinviamo un investimento a causa dei rischi di discontinuità tecnologica

4%

SPESSO

l'incertezza tecnologica blocca nuovi investimenti

Il settore del medicale è nuovamente quello più colpito: il 31% dei rispondenti riferisce che l'incertezza tecnologica sta ritardando in modo significativo o grave le decisioni di investimento. Nel frattempo, le differenze tra Paesi mostrano uno schema simile e, tra i più colpiti, emergono i Paesi Bassi (28%), il Belgio (28%) e l'Italia (26%).

Alla base di questa incertezza è presente quindi la convinzione che le attrezzature diventino obsolete più velocemente di quanto non accadesse cinque anni fa. Il 95% degli intervistati concorda inoltre che l'accelerazione dell'obsolescenza sia tra il 25% e il 50% più veloce di quanto non fosse in passato.

Il capitale immobilizzato: la proprietà come ostacolo alla crescita

Se l'obsolescenza può erodere i rendimenti, il capitale immobilizzato può limitare le azioni future dell'azienda.

Questo vincolo non è teorico e, spesso, molti manager sono costretti a scendere a veri compromessi nel momento in cui il capitale è impegnato per lunghi periodi.

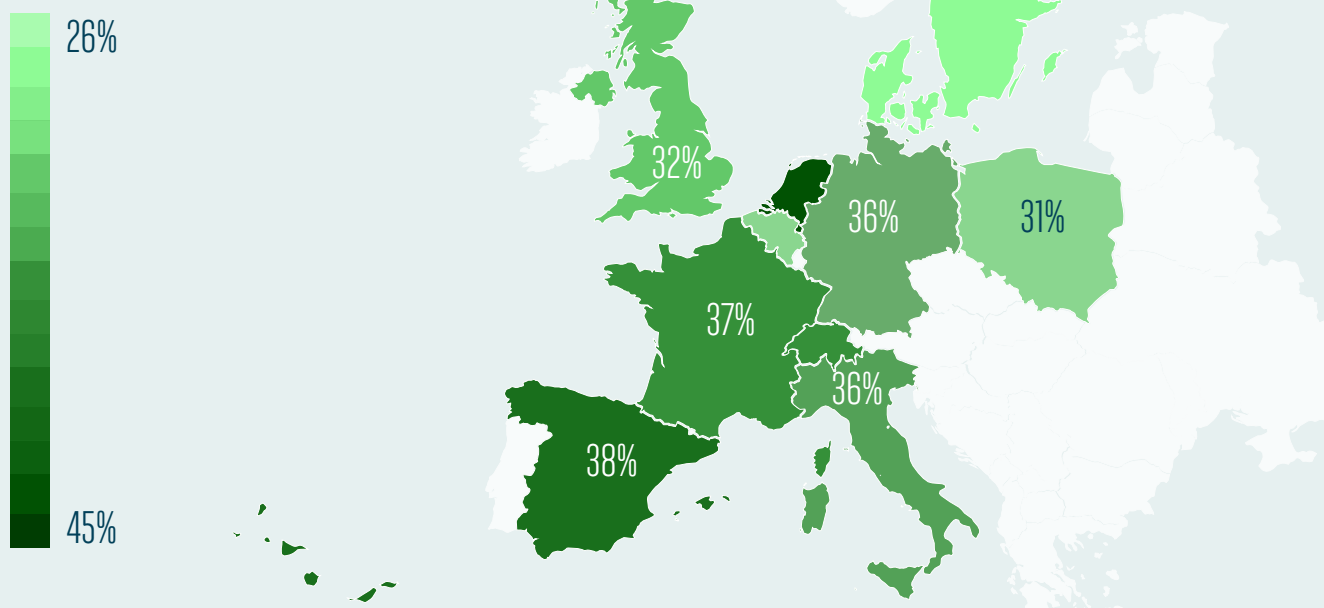
Più di un terzo di questi (35%), infatti, afferma di aver visto le opportunità di crescita della propria azienda limitate, frequentemente o molto frequentemente, a causa del capitale immobilizzato in asset fisici. Un altro 52% afferma che ciò accade occasionalmente, mentre solo il 13% afferma che il capitale immobilizzato non ha mai limitato la crescita.

Ancora una volta, la localizzazione geografica e di settore supporta questa tendenza: i Paesi Bassi (45%) segnalano la più alta percentuale di capitale immobilizzato, seguiti dalla Spagna (38%).

I settori più colpiti sono il medicale (38%), i trasporti e la logistica (38%) e l'agricoltura (36%).

FIGURA 3

PERCENTUALE DI RISPONDENTI (SUDDIVISI PER PAESE) CHE VEDE LE OPPORTUNITÀ DI CRESCITA DELLA LORO AZIENDA, LIMITATE FREQUENTEMENTE O MOLTO FREQUENTEMENTE, A CAUSA DEL CAPITALE IMMOBILIZZATO IN ASSET FISICI.



Il costo-opportunità della proprietà

Gli investimenti a lungo termine stanno diventando sempre più complessi per i manager.

Quando viene chiesto loro come reimpiegherebbero il capitale se fosse libero, il costo-opportunità della proprietà diventa evidente.

Dai dati emerge che un terzo degli intervistati investirebbe in: iniziative di sostenibilità, efficienza energetica e tecnologie verdi; espansione del proprio

mercato (32%); trasformazione digitale o aggiornamento tecnologico (32%); innovazione e R&D (31%).

Questa distribuzione uniforme delle risposte sottolinea che i manager non cercano un'unica linea di investimento, ma la libertà di ribilanciare le loro priorità man mano che esse evolvono, concentrandosi su aree come crescita, innovazione e sostenibilità, che definiranno la loro competitività futura.

FIGURA 4

LE AREE IN CUI I MANAGER REIMPIEGHEREBBERO IL CAPITALE SE FOSSE LIBERO.

33% INIZIATIVE DI SOSTENIBILITÀ, EFFICIENZA ENERGETICA, O TECNOLOGIE GREEN

32% ESPANSIONE DI MERCATO

32% TRASFORMAZIONE DIGITALE O AGGIORNAMENTO TECNOLOGICO

31% R&D E INNOVAZIONE

28% FUSIONI STRATEGICHE, ACQUISIZIONI O PARTNERSHIP

28% TALENT ACQUISITION E SVILUPPO PROFESSIONALE

25% RIDUZIONE DEL DEBITO

Nonostante questi rischi, la proprietà è ancora predominante

La proprietà resta il modello di finanziamento predominante. Più di due rispondenti su cinque (41%) affermano che la loro azienda finanzia principalmente il CAPEX attraverso la proprietà diretta, seguita dai prestiti bancari (31%).

I modelli basati sull'uso, leasing incluso, sono citati come modelli di finanziamento preferiti per il 28% degli intervistati. Tuttavia, alcuni di questi modelli alternativi alla proprietà stanno guadagnando spazio. I dati rilevati da **Leaseurope** mostrano come i volumi totali di beni in leasing in Europa, nel primo semestre del 2025, ammontano a quasi €203 miliardi, con un aumento del 2,2% su base annua.

La nostra ricerca mostra che il leasing è già ben consolidato in settori come le tecnologie rinnovabili, dove quasi un intervistato su tre (32%) lo utilizza come modello di finanziamento. Inoltre, il leasing è molto utilizzato anche nel settore "Construction", dove il 31% afferma di finanziare tipicamente il CAPEX attraverso questo strumento.



CONCLUSIONI

I dati indicano un chiaro cambiamento di mentalità dei manager europei intervistati, i quali, oggi, sono sempre più focalizzati sulla gestione dell'esposizione all'obsolescenza, piuttosto che sulla semplice minimizzazione dei costi o sulla proprietà di un bene.

Preservare flessibilità e capitali per sostenere la crescita sta diventando prioritario. Dal momento che i cicli tecnologici accelerano e l'incertezza diventa una caratteristica permanente dell'ambiente operativo, i limiti dei modelli di proprietà tradizionali stanno sempre più emergendo. Ciò sta determinando un cambiamento graduale di prospettiva: da possedere attivi e assorbire i rischi a essi associati, all'esplorare modelli che privilegiano l'uso, la performance e i risultati, ridistribuendo al contempo il rischio lungo l'intero ciclo di vita dell'attivo.

I prossimi capitoli approfondiranno come questo cambiamento si manifesta nella pratica e come le aziende europee ne fanno fronte.



CAPITOLO 02

LA RESPONSABILITÀ NEL CICLO DI VITA DELLE ATTREZZATURE

**Conformità, reporting
e complessità della
gestione a fine vita**

I risultati del Capitolo 1 indicano un cambiamento graduale delle priorità dei manager. Molti si stanno allontanando dai modelli tradizionali di proprietà, andando verso modelli che preservano la flessibilità, gestiscono il rischio di obsolescenza e mantengono il capitale liquido necessario alla crescita e alla trasformazione.

Tuttavia, accanto a questi aspetti di tipo finanziario, un insieme distinto di forze esterne sta influenzando le strategie sulle attrezzature. Requisiti normativi, tra cui l'EU Circular Economy Act, la direttiva sulla rendicontazione della sostenibilità delle imprese (CSRD) e il regolamento sulla comunicazione di informazioni relative alla finanza sostenibile (SFDR), stanno alzando le aspettative in termini di trasparenza e responsabilità nel ciclo di vita degli attivi. Le aziende sono sempre più chiamate non solo a investire nei giusti asset, ma anche a dimostrare come gli stessi vengano gestiti lungo l'intero ciclo di vita.

È qui che molti modelli di proprietà tradizionali iniziano a mostrare i loro limiti. Progettati principalmente intorno all'acquisizione e all'ammortamento, non sempre forniscono visibilità, tracciamento o documentazione di conformità che queste direttive sempre più richiedono. Di conseguenza, anche le aziende con una chiara direzione strategica possono scoprire che le loro attuali strategie pensate per i loro asset, rendono difficile garantire una reale responsabilità sul ciclo di vita.

Questo capitolo esamina come tali pressioni esterne stiano influenzando le strategie di approvvigionamento delle attrezzature.

Analizza anche perché la gestione a fine vita di un attivo rappresenti, oggi, un punto critico a livello operativo e perché i manager stiano cercando di delineare strategie che migliorino la gestione del ciclo di vita di un bene.

Le aziende affrontano molte pressioni esterne

I manager intervistati sostengono che le aziende stanno navigando in un contesto complesso e interconnesso con molteplici forze esterne, molte delle quali esercitano un'influenza diretta sulle strategie di approvvigionamento.

Quando è stato chiesto loro quali fattori abbiano una forte influenza sulle decisioni di investimento in attrezzature, i rispondenti hanno indicato ragioni di carattere economico, normativo e legate alla sostenibilità. Tra queste, la politica dei tassi di interesse delle Banche Centrali in Europa e nel Regno Unito si classifica al primo posto, citata dal 42% degli intervistati.

Seguono la volatilità delle valute e delle materie prime (39%) e i dazi globali e le barriere commerciali transfrontaliere (37%), che riflettono la persistente incertezza nelle catene di approvvigionamento globali e nei costi dei fattori produttivi.

Anche la regolamentazione è un fattore molto presente: il 38% dei rispondenti cita l'EU Circular Economy Act (CEA) come un aspetto di forte influenza sulle strategie delle attrezzature. L'obiettivo della CEA è quello di raddoppiare il tasso di circolarità attuale entro il 2030, trasformando il modello lineare "take-make-dispose", aumentando l'utilizzo di materiali di recupero e, di conseguenza, riducendo la domanda di materie prime. Tuttavia, gli organismi ufficiali come l'European Environment Agency, avvertono che i progressi in ambito di circolarità sono stati finora lenti e che l'Unione Europea non è attualmente allineata al suo obiettivo di raddoppiare il tasso di utilizzo dei materiali circolari entro la scadenza stabilita.

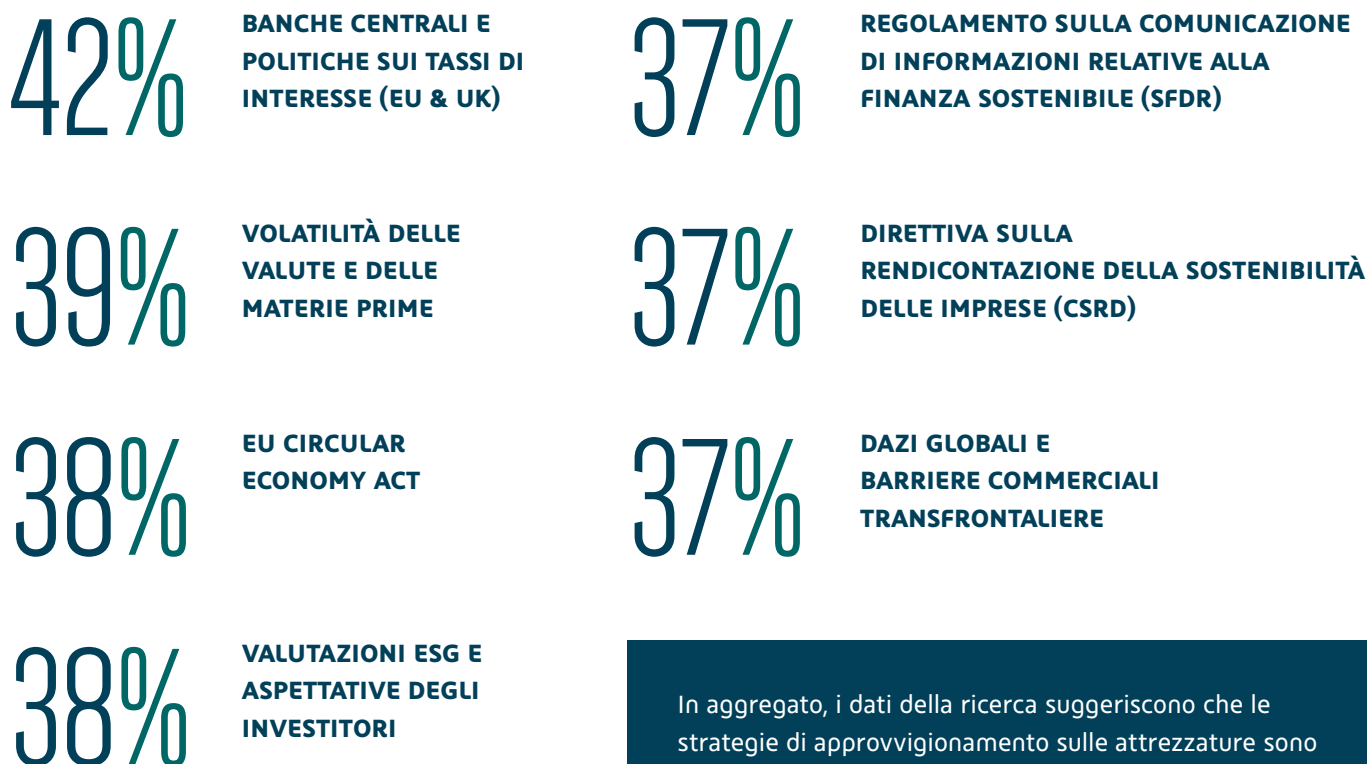
Allo stesso modo, un altro 38% degli intervistati cita gli aspetti legati alle valutazioni ESG e alle aspettative degli investitori, mentre altri vedono la SFDR (37%) e la CSRD (37%) come particolarmente influenti nelle decisioni di acquisto.

Questa complessità si riflette nel modo in cui i manager valutano il rischio. Quasi quattro rispondenti su dieci (39%) dichiarano che la conformità normativa rappresenta la principale fonte di incertezza per i loro piani di CAPEX; rischio che va ben oltre a quello legato alla politica macroeconomica (24%) e alla geopolitica (21%).



FIGURA 5

I FATTORI CHE INFLUENZANO FORTEMENTE LA FIDUCIA DEI MANAGER NELL'IMPEGNARSI IN INVESTIMENTI IN CAPEX A LUNGO TERMINE.



In aggregato, i dati della ricerca suggeriscono che le strategie di approvvigionamento sulle attrezzature sono modellate da una fitta rete di fattori esterni. Conformità, rischi commerciali e sviluppo sostenibile influenzano direttamente le decisioni di investimento in conto capitale, aggiungendo ulteriore complessità.

Le valutazioni sul ciclo di vita stanno già influenzando le decisioni di acquisto.

Comprendere quale sia l'impatto ecologico degli asset lungo il loro ciclo di vita sta già influenzando le decisioni di acquisto degli asset stessi. La gestione a fine vita di un bene si riferisce ai processi in essere e ai controlli utilizzati sulle attrezzature quando queste non sono più necessarie, consentendo di tenere traccia di come vengono ridistribuite, ricondizionate, riutilizzate, riciclate o smaltite e considerando anche la documentazione necessaria per la conformità e la rendicontazione.

Più di due terzi degli intervistati (68%) affermano che la facilità di gestione di un asset a fine vita è influente o molto influente nelle decisioni di acquisto. Per i rispondenti che operano nel settore tecnologico, questa percentuale sale al 73%, riflettendo cicli di innovazione rapidi e maggiore attenzione verso i rifiuti elettronici. Un'influenza simile si osserva nel settore agricolo, dove il 70% degli intervistati afferma che le proprie decisioni di acquisto sono influenzate dalla facilità di gestione del ciclo di vita di un bene.

In tutti i settori oggetto di indagine, solo il 10% dichiara che la gestione a fine vita è poco influente o non influente, dimostrando come la sostenibilità sia sempre più integrata nei processi decisionali di approvvigionamento.

FIGURA 6

COME LA FACILITÀ DI GESTIONE A FINE VITA DEI BENI INFLUENZA LE DECISIONI DI ACQUISTO DEI RISPONDENTI.

25%

MOLTO INFLUENTE

è un fattore chiave nelle decisioni di investimento

43%

INFLUENTE

è un aspetto che viene considerato nel momento di acquisto di un bene

22%

MODERATAMENTE INFLUENTE

fattore a volte considerato nel processo decisionale di acquisto, in relazione al tipo di asset

9%

POCO INFLUENTE

fattore considerato occasionalmente, ma non centrale nel processo decisionale

1%

PER NIENTE INFLUENTE

fattore di poca o di influenza nulla nelle decisioni di approvvigionamento

In questo contesto, le strutture di finanziamento possono influenzare il modo in cui la responsabilità e gli incentivi vengono organizzati lungo l'intero ciclo di vita degli attivi. Le soluzioni che includono meccanismi strutturati di restituzione degli asset possono favorire il rimpiego, il rinnovamento o il riutilizzo degli stessi, specialmente quando sono supportati da capacità operative adeguate e da mercati secondari funzionali.

Tuttavia, le strutture di finanziamento da sole non determinano gli esiti del ciclo di vita dell'economia circolare, che peraltro dipendono da un insieme più ampio di fattori, tra cui il design del prodotto, le pratiche di manutenzione, il coordinamento della supply chain e la capacità di tracciare e gestire gli asset in modo efficace nel tempo.

Ciò riflette un cambiamento più ampio nel modo in cui le aziende basano le strategie sulle attrezzature. Oggi, le considerazioni sul ciclo di vita degli asset stanno diventando sempre più importanti nelle decisioni d'acquisto, soprattutto perché le normative e le direttive sulla sostenibilità stanno diventando sempre più stringenti. Di conseguenza, le aziende dedicano maggiore attenzione anche alla gestione delle operazioni che vengono svolte dopo l'acquisto di un bene, come, ad esempio, la manutenzione, il riutilizzo e la dismissione del bene.

Sebbene in determinati contesti i modelli basati sull'uso

possono supportare questi obiettivi, la loro piena efficacia dipende dalla maturità dell'ecosistema circostante.

In questo senso, i risultati legati al ciclo di vita di un asset dipendono sia dalla modalità di esecuzione e di coordinamento del ciclo di vita stesso, sia dalla struttura di finanziamento.

Queste dinamiche non sono uniformi tra i diversi mercati. Le differenze geografiche evidenziano come alcuni aspetti relativi al ciclo di vita diventino prioritari a seconda del diverso grado di maturità dell'area di riferimento.

La Danimarca, ad esempio, è tra i Paesi in cui le considerazioni sul ciclo di vita influenzano più fortemente le decisioni di acquisto (70%), riflettendo un alto livello di consapevolezza e allineamento normativo.

Tuttavia, una priorità più alta non implica necessariamente una maggiore maturità operativa.

Al contrario, i Paesi Bassi segnalano un livello di influenza inferiore, mostrano uno stadio diverso di priorità (60%), indicando un diverso grado di adozione o prioritizzazione.

Nel complesso, queste differenze tra i diversi Paesi analizzati rafforzano un tema chiave del nostro report: sebbene la responsabilità sul ciclo di vita stia diventando sempre più centrale nelle strategie sulle attrezzature in tutta Europa, il ritmo di adozione di modelli basati sull'uso e il livello di maturità dell'ecosistema circostante variano in modo significativo da mercato a mercato.



**L'87% DEI MANAGER Afferma
che la gestione degli asset a
fine ciclo di vita è impegnativa**

Il divario tra “volontà” e “operatività” nella gestione a fine vita di un asset

Nonostante la gestione a fine vita di un bene stia assumendo un ruolo sempre più cruciale nelle decisioni di acquisto, i processi per il ricondizionamento, il riciclo e lo smaltimento responsabile delle attrezzature di proprietà si rivelano sempre più impegnativi.

Quasi nove rispondenti su dieci (87%) affermano che la gestione del fine ciclo di vita delle attrezzature di proprietà ha un certo grado di difficoltà. Di questi, il 13% lo descrive come estremamente difficile, il 44% come molto difficile e il 30% come moderatamente difficile, suggerendo che tali difficoltà sono la norma, piuttosto che l'eccezione.

Le differenze tra Paesi evidenziano quanto questo problema sia diffuso: la Danimarca registra la percentuale più alta di manager che trovano la gestione a fine vita molto o estremamente difficile (70%), sebbene sia il

Paese in cui questo aspetto abbia il maggior impatto sulle decisioni di acquisto.

Ciò, dunque, sottolinea il divario tra la loro volontà di gestire al meglio il fine vita delle loro attrezzature e la gestione effettiva a livello operativo.

Le aspettative crescenti intorno alla tracciabilità degli asset, al ricondizionamento e al coordinamento a fine vita, stanno ridefinendo i criteri di approvvigionamento in tutti i settori. Tuttavia, la prevalenza delle difficoltà operative indica che molte aziende stanno ancora costruendo i processi interni e le partnership esterne necessarie per gestire gli asset in modo efficace dopo la loro acquisizione. Questo divario tra le aspettative delle aziende e i processi operativi riflette la crescente complessità della responsabilità sul ciclo di vita, piuttosto che una mancanza di intenzione da parte loro.

La proprietà rimane importante, ma la flessibilità resta sempre più decisiva

Nonostante le pressioni crescenti che ridefiniscono le strategie sulle attrezzature, la proprietà diretta continua a svolgere un ruolo importante per molte aziende. Quasi due terzi degli intervistati (63%) affermano che la proprietà è importante per la competitività, con il 17% che la descrive come fondamentale per il proprio business.

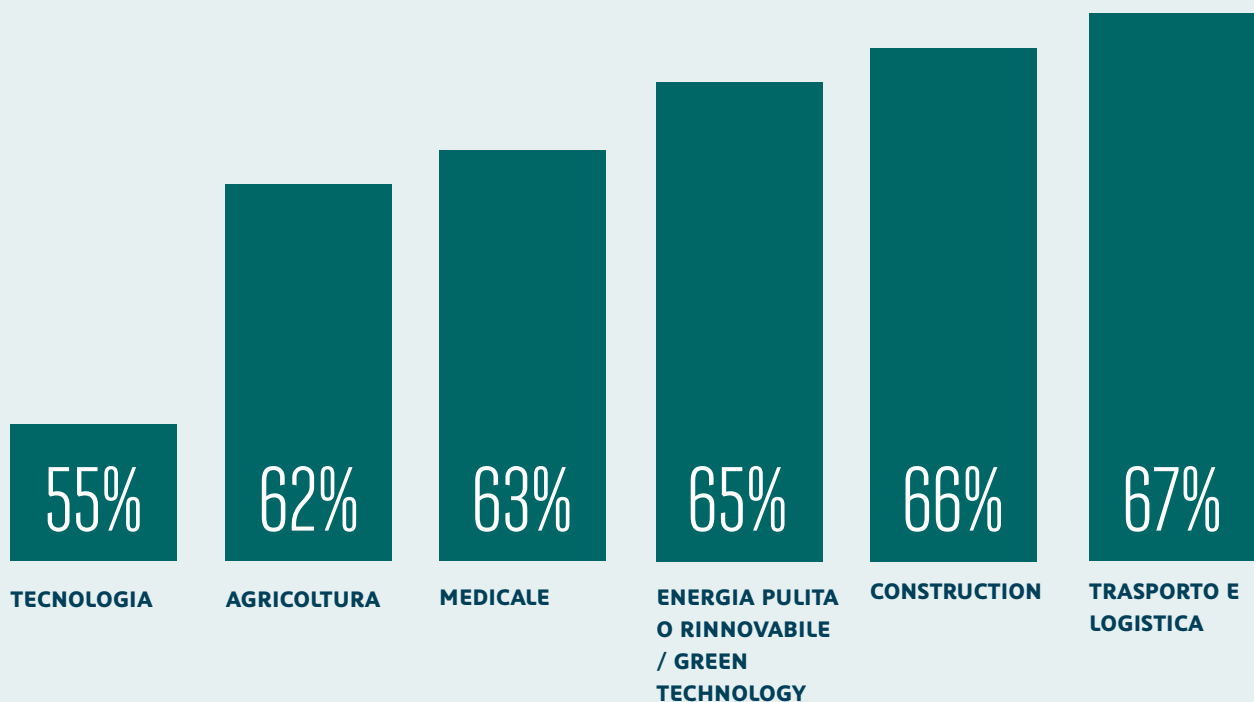
A livello pratico, alcune strutture di finanziamento (inclusi determinati tipi di leasing) possono essere percepite come simili alla proprietà, specialmente quando offrono controllo e disponibilità a lungo termine; questo spiega perché, nonostante lo sviluppo dei modelli basati sull'uso, la proprietà resta importante.

Infatti, i dati confermano come l'importanza della proprietà diretta sia particolarmente pronunciata nei settori a utilizzo intensivo di asset. In quello dei trasporti e della logistica, ad esempio, il 67% degli intervistati afferma che essa è importante per mantenere la competitività, con il 22% che la considera vitale. I settori "Construction" e di energia pulita le attribuiscono un'importanza simile, rispettivamente il 66% e il 65%.

Tuttavia, il 26% degli intervistati afferma che l'importanza della proprietà dipende dall'area di business o dal tipo di attivo che viene preso in esame. Ciò suggerisce che flessibilità e contesto stanno diventando sempre più cruciali rispetto al controllo, poiché le aziende valutano quando la proprietà è necessaria e quando approcci alternativi possono essere più appropriati.

FIGURA 7

PERCENTUALE DI RISPONDENTI CHE Afferma CHE LA PROPRIETÀ È IMPORTANTE PER LA COMPETITIVITÀ, SUDDIVISA PER SETTORE.



CONCLUSIONI

I risultati di questo capitolo riflettono una visione più ampia di che cosa implica l'investimento in attrezzature aziendali. I requisiti normativi, gli obblighi di rendicontazione e la complessità nella gestione a fine vita, stanno sempre più influenzando il modo in cui vengono prese le decisioni di acquisto, rendendo la responsabilità del ciclo di vita di un bene un tema centrale. Tuttavia, i dati rivelano anche un divario tra aspettative crescenti e capacità operativa. In questo senso, per molte aziende gestire gli asset in modo efficace dopo la loro acquisizione rimane una sfida reale e diffusa.

Questo divario è in parte di natura strutturale, poiché i modelli di proprietà progettati intorno all'acquisto e all'ammortamento non sempre forniscono la visibilità, il tracciamento o il coordinamento che la responsabilità sul ciclo di vita ora richiede. Con le continue e crescenti pressioni esterne, le imprese stanno cercando sempre più di delineare strategie che affrontino non solo costi e controllo, ma anche flessibilità e gestione end-to-end del ciclo di vita.

Laddove i modelli sull'uso fossero supportati dalla giusta capacità operativa, maggiore sarebbe la possibilità di stringere accordi che facilitano la restituzione degli asset, il loro riutilizzo e diano migliore visibilità sul loro ciclo di vita. Per questo, le aziende che navigano in un contesto in cui i requisiti di sostenibilità e di conformità sono stringenti, devono focalizzarsi sul modo in cui le attrezzature vengono finanziate e come il loro ciclo di vita viene successivamente gestito.



CAPITOLO 3

L'USO

Domanda, barriere e condizioni per una diffusione su larga scala

I capitoli precedenti hanno esplorato i motivi per cui i modelli di proprietà tradizionali sono messi alla prova: dall'accelerazione dell'obsolescenza e del capitale immobilizzato, alle sfide legate alla gestione a fine vita degli asset. Insieme, queste forze stanno creando un solido caso teorico in favore di modelli basati sull'uso e sul leasing.

Ma la teoria da sola non basta per fare in modo che vi sia un'adozione più generalizzata. Sebbene l'intenzione sia presente e i modelli basati sull'uso stiano già giocando un ruolo nel modo in cui le aziende hanno accesso ad alcune attrezzature, la transizione rimane graduale.

Questo capitolo esamina lo stato dell'arte della transizione all'uso, ad oggi: dove la domanda è già presente; perché l'adozione non sta accelerando al ritmo che ci si potrebbe aspettare; quali fattori impediscono alle aziende la scalabilità di modelli basati sull'uso.

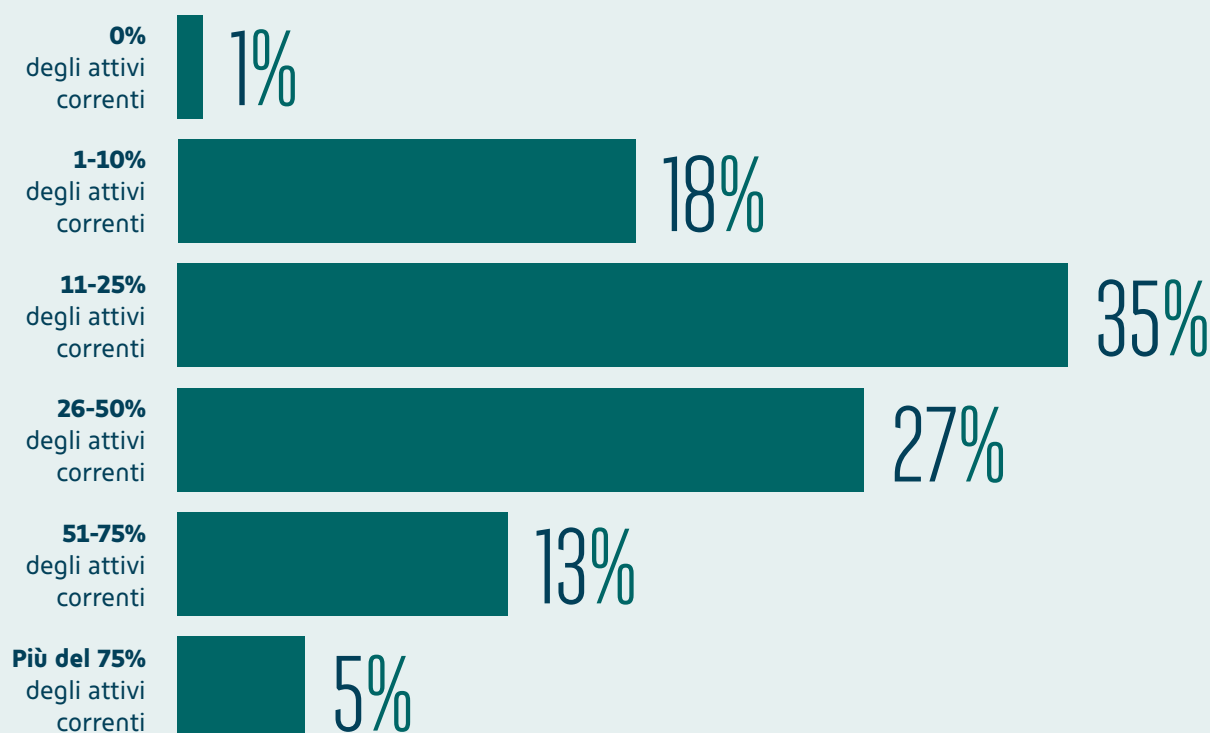
I modelli basati sull'uso fanno già parte del panorama delle attrezzature odierne, ma i manager intervistati sono cauti sul loro sviluppo nel breve-medio termine.

I modelli basati sull'uso sono già integrati nei processi di finanziamento di molte imprese. Quando ai rispondenti è stato chiesto di stimare la percentuale di attrezzature attualmente accessibili attraverso modelli basati sull'uso, il 45% ha affermato che almeno un quarto di esse rientra in questa categoria; un numero ridotto invece si affida molto a modelli basati sull'uso, con il 5% che dichiara che più di tre quarti dei loro asset è accessibile tramite questi modelli.

All'estremo opposto, solo il 19% degli intervistati afferma che il 10% o meno delle loro attrezzature è accessibile attraverso modelli basati sull'uso. Per i manager del settore "Construction", questa percentuale sale al 28%.

FIGURA 8

PERCENTUALE DI BENI AZIENDALI ATTUALMENTE ACCESSIBILI ATTRAVERSO LEASING, NOLEGGIO O ALTRI MODELLI BASATI SULL'USO.



I risultati mostrano che gli intervistati sono piuttosto cauti su come l'adozione di modelli basati sull'uso si evolverà nel breve-medio termine, nonostante il crescente interesse.

Quando è stato chiesto loro come si aspettano che cambi la proporzione di attrezzature accessibili attraverso leasing o modelli basati sull'uso nei prossimi cinque anni, più della metà dei manager (53%) ha affermato che rimarrà tale o aumenterà. In particolare, il 38% si aspetta

che rimanga sostanzialmente invariata, mentre il 14% prevede un aumento.

Il 47% di loro si aspetta invece una diminuzione. Questa cautela riflette le stesse incertezze a livello macro, che limitano a loro volta le decisioni di investimento. La politica sui tassi di interesse delle Banche Centrali è il principale fattore, citato dal 42% dei rispondenti, dove l'elevato costo del capitale agisce come freno per tutti i tipi di impegni.

Le barriere sull'adozione dei modelli d'uso o di leasing

Per comprendere questa esitazione, il nostro studio esplora le barriere che le aziende affrontano nel momento in cui vorrebbero adottare, in modo più ampio, modelli basati sull'uso. I risultati mostrano che vi sia una combinazione di vincoli pratici, piuttosto che singoli aspetti specifici.

I problemi più frequentemente citati sono di natura culturale e strutturale, infatti, quasi un terzo degli intervistati (31%) indica una preferenza per il possesso, mentre, la stessa percentuale, cita una mancanza di opzioni di fornitura o una disponibilità limitata di offerta adeguata.

Un'altra barriera comune è il costo, percepito come più elevato nel tempo, citato dal 29% dei manager. I dati rivelano anche le barriere operative e organizzative legate all'adozione generalizzata di modelli basati sull'uso, poiché il 28% fa notare una mancanza di consapevolezza e comprensione interna dell'uso e dei modelli di leasing, mentre un altro 28% evidenzia incertezza intorno ai processi di fine contratto. Solamente l'1% dei manager intervistati afferma che non esistono barriere significative.

FIGURA 9

LE PRINCIPALI BARRIERE CHE IMPEDISCONO UN UTILIZZO MAGGIORE DI LEASING O MODELLI BASATI SULL'USO.



Le differenze a livello settoriale sottolineano il grado di maturità dell'ecosistema in cui le aziende operano. Per i manager delle imprese del settore agricolo, il 41% cita la mancanza di opzioni di fornitura (la percentuale più alta tra tutti i settori) come principale ostacolo all'adozione.

Nelle energie rinnovabili, la preferenza per la proprietà e il possesso è più pronunciata (35%), mentre nel medicale, la complessità a livello di accounting e di reporting viene citata più frequentemente (27%).

Nel complesso, questi risultati mostrano i motivi per cui l'adozione di modelli basati sull'uso rimane disomogenea, sebbene vi sia domanda e interesse.



IL 50% DEI RISPONDENTI Afferma
CHE I MODELLI TRADIZIONALI DI
CAPEX ESPONGONO LE AZIENDE A
RISCHI FINANZIARI NON NECESSARI

FIGURA 10

PERCENTUALE DI RISPONDENTI CHE CONCORDA CON LE AFFERMAZIONI SUI BENEFICI DEI MODELLI BASATI SULL'USO E DI LEASING.

50%

I MODELLI DI CAPEX TRADIZIONALI ESPONGONO LE AZIENDE A RISCHI FINANZIARI NON NECESSARI

50%

CREDO CHE IN FUTURO LA MIA AZIENDA SARÀ PIÙ INCLINE A FARE LEVA SUI MODELLI DI BUSINESS BASATI SULL'USO

49%

LA FLESSIBILITÀ DI ACCESSO AD ATTREZZATURE AIUTEREBBE LA MIA AZIENDA A RISPONDERE MEGLIO A CAMBIAMENTI IMPROVVISI DI MERCATO O A FLUTTUAZIONI DELLA DOMANDA

48%

L'ACCESSO A NUOVE TECNOLOGIE ATTRAVERSO MODELLI D'USO RENDEREBBE PIÙ SEMPLICE ALLA MIA AZIENDA IL RAGGIUNGIMENTO DI REQUISITI ESG E NORMATIVI

46%

I MODELLI BASATI SULL'USO AIUTANO A CONTRASTARE L'OBSOLESCENZA TECNOLOGICA

46%

I MODELLI BASATI SULL'USO RENDEREPPERO PIÙ SEMPLICE ALLA MIA AZIENDA IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI SOSTENIBILITÀ

IL 48% DEI MANAGER CONCORDA CHE L'ACCESSO A TECNOLOGIE PIÙ RECENTI ATTRAVERSO IL LEASING RENDEREbbe PIÙ FACILE SODDISFARE SIA I REQUISITI ESG SIA QUELLI NORMATIVI

I manager intervistati riconoscono i vantaggi dei modelli basati sull'uso

Nonostante gli ostacoli legati all'adozione, i manager riconoscono ampiamente i benefici che i modelli basati sull'uso possono offrire.

La metà dei rispondenti infatti (50%) concorda che i modelli tradizionali di CAPEX espongono le aziende a rischi finanziari non necessari, mentre la stessa percentuale ritiene che la propria impresa sarà più incline a utilizzare modelli basati sull'uso in futuro. Circa la metà degli intervistati (49%) concorda anche sul fatto che la flessibilità di accesso ad attrezzature li aiuterebbe a rispondere meglio ai cambiamenti improvvisi di mercato.

Gli aspetti su sostenibilità e su tecnologia sono altrettanto importanti: il 48% ritiene che l'accesso a tecnologie più recenti attraverso il leasing renderebbe più facile soddisfare sia i requisiti ESG sia quelli normativi. Un altro 46% dichiara che i modelli basati sull'uso supporterebbero gli obiettivi di sostenibilità, aiutandoli anche a ridurre l'obsolescenza tecnologica.

Queste risposte suggeriscono che gli intervistati vedono gli approcci basati sull'uso come strumenti per migliorare la flessibilità e gestire l'esposizione al cambiamento tecnologico, piuttosto che come semplici alternative di finanziamento. Tuttavia, il raggiungimento di questi risultati dipende dalla struttura dei contratti, dalle caratteristiche degli attivi, dai modelli legati all'uso e dalle condizioni di mercato.

L'implementazione ne determinerà l'adozione

Anche in questo caso, i manager sono ricettivi ai benefici dei modelli basati sull'uso. Più della metà (58%), in tutte le aree geografiche, concorda che la propria azienda sarebbe più agile se avesse maggiore accesso alle attrezzature attraverso modelli basati sull'uso.

È tuttavia interessante notare che quasi un terzo (31%) rimane ancora neutrale su tale questione, nonostante i benefici del leasing siano ben noti.

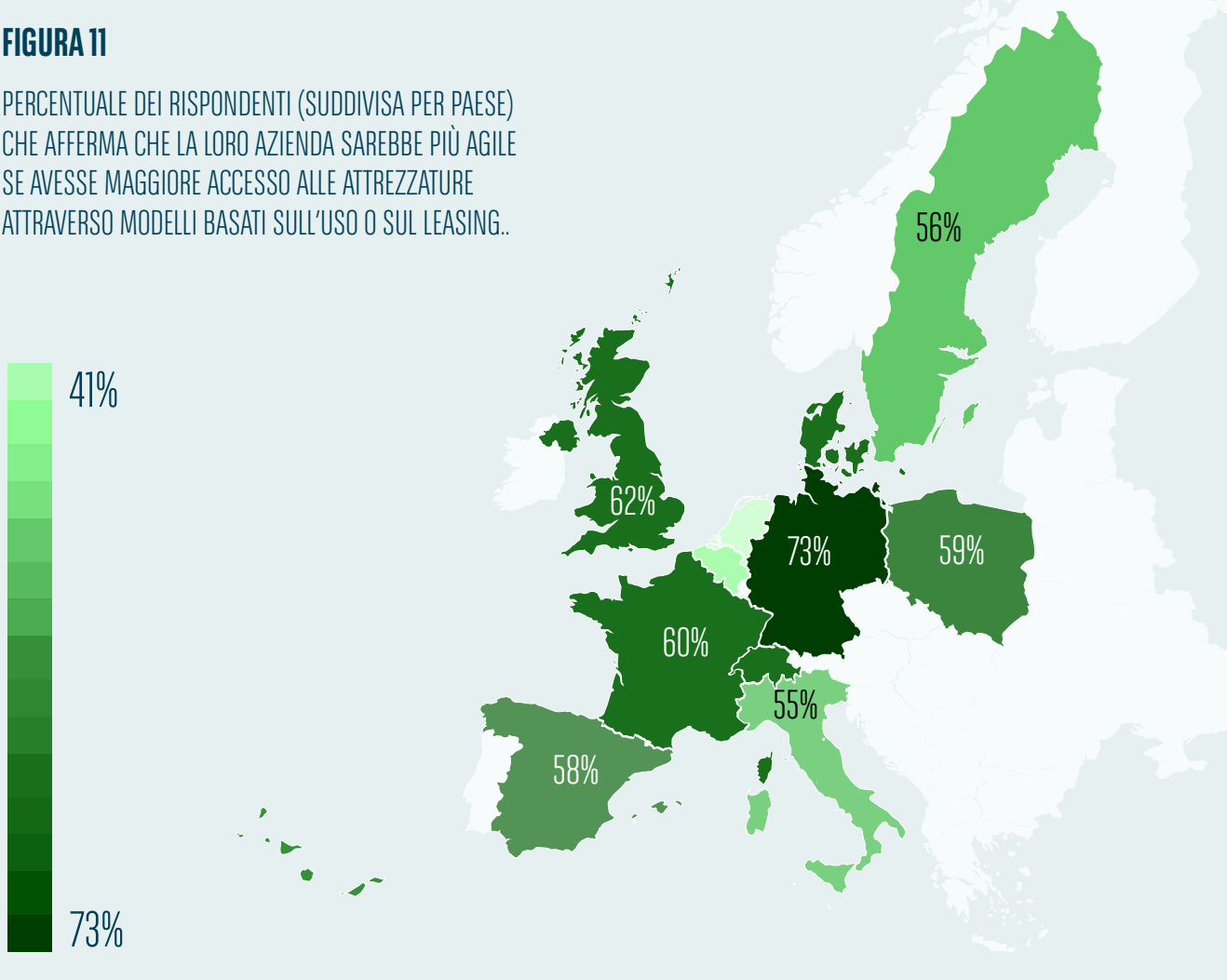
In Germania, quasi tre quarti dei rispondenti (73%) ritengono che i modelli basati sull'uso renderebbero la loro attività più agile.

Rispetto alla media europea (58%) ciò suggerisce che l'uso è già ben radicato nella maggior parte dell'economia europea e che i manager hanno un'alta consapevolezza dei suoi benefici.

I dati suggeriscono che la futura crescita dei modelli basati sull'uso dipenderà dalla riduzione della complessità, dalla maggior chiarezza sui costi e sui contratti e dallo sviluppo di ecosistemi maturi che renderanno l'uso di più facile accesso e gestione.

FIGURA 11

PERCENTUALE DEI RISPONDENTI (SUDDIVISA PER PAESE) CHE Afferma CHE LA LORO AZIENDA SAREBBE PIÙ AGILE SE AVESSE MAGGIORE ACCESSO ALLE ATTREZZATURE ATTRAVERSO MODELLI BASATI SULL'USO O SUL LEASING..

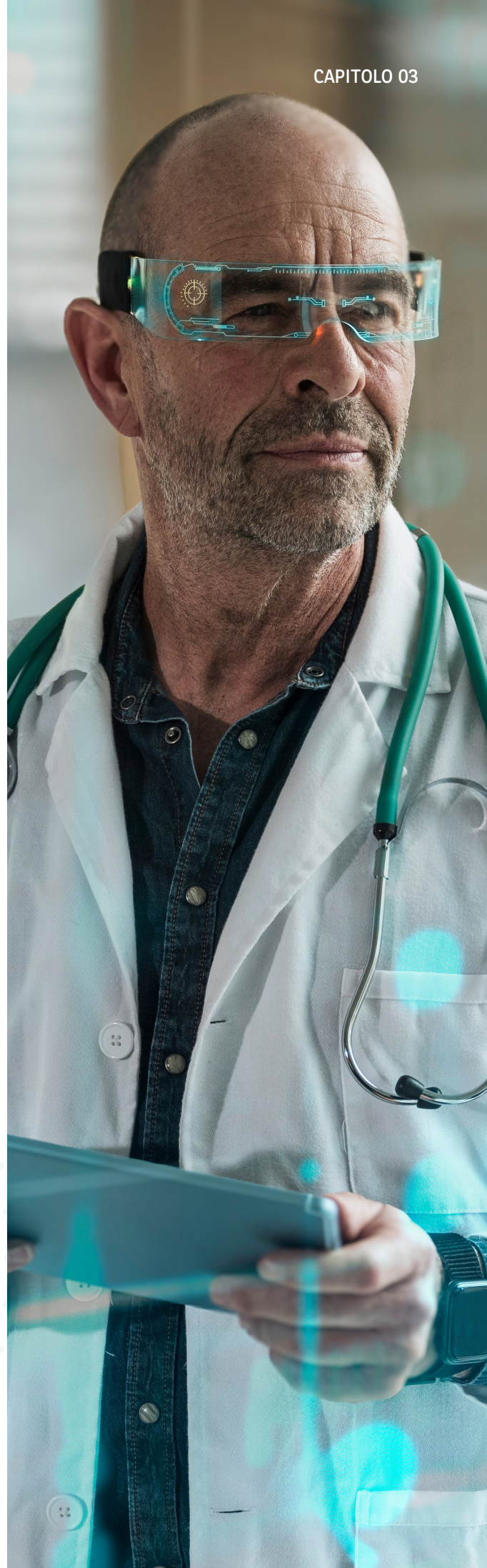


CONCLUSIONI

I risultati di questo capitolo dimostrano che i manager intervistati riconoscono i potenziali vantaggi dei modelli basati sull'uso, tra cui flessibilità, performance e ridotta esposizione all'obsolescenza, come anche vantaggi in termini di sostenibilità.

Tuttavia, l'adozione non sta accelerando in modo lineare: è altresì frenata da un insieme di barriere pratiche, strutturali e culturali che rendono difficile la scalabilità dell'uso nel contesto attuale.

Ciò significa che il passaggio a modelli basati sull'uso non dipende tanto dalla volontà delle aziende, quanto piuttosto dalla loro capacità di attuazione. Per superare queste barriere e rendere la transizione effettiva, sarà necessario offrire proposte di valore più chiare e convincenti, migliorare la comprensione di questi modelli all'interno delle aziende e sviluppare un ecosistema di fornitura più maturo e preparato. Inoltre, sarà necessario ripensare i modelli di finanziamento, progettandoli non solo per l'acquisto degli asset, ma per una gestione completa del loro ciclo di vita.





CONCLUSIONI

RIDEFINIRE LE STRATEGIE SULLE ATTREZZATURE PER FLESSIBILITÀ E RESILIENZA

Bilanciare proprietà e uso in un'era di cambiamento

I risultati di questa ricerca indicano un cambiamento strutturale nel modo in cui le aziende valutano le decisioni relative agli attivi. In tutti i settori, i manager europei stanno rispondendo a cicli tecnologici più rapidi, condizioni di capitale più restrittive e aspettative crescenti su come gli asset debbano essere gestiti lungo l'intero ciclo di vita. Questi aspetti non sono semplici variazioni congiunturali, ma riflettono un riassetamento più profondo del modo in cui le aziende gestiscono gli impegni a lungo termine in un contesto di incertezza.

Il cambiamento non riguarda solo il modo in cui le attrezzature vengono finanziate, ma come queste supportano obiettivi aziendali più ampi.

Le decisioni riguardanti i beni aziendali, infatti, sono sempre più legate a flessibilità, rinnovamento tecnologico, requisiti normativi e alla capacità di adattarsi al variare delle condizioni di mercato.

Per molti anni, le strategie sulle attrezzature erano focalizzate sulla proprietà, sull'efficienza dei costi e sulla pianificazione dell'ammortamento.

Oggi, però, la visione si sta allargando: quando gli asset rischiano di diventare obsoleti prima di generare un ritorno completo, quando il capitale immobilizzato in attrezzature fisiche limita la capacità di investire altrove e quando le responsabilità sul ciclo di vita si estendono andando oltre l'acquisizione, le scelte di finanziamento diventano parte di una strategia aziendale più ampia.

Sebbene la proprietà continua a svolgere un ruolo importante, soprattutto per i beni il cui utilizzo è prevedibile, il giusto equilibrio tra proprietà e uso varierà in base al tipo di asset, alla maturità del settore, al profilo di utilizzo e alle priorità strategiche.

Tuttavia, i dati suggeriscono che in mercati caratterizzati da rapida innovazione, volatilità e crescenti richieste in materia di responsabilità, molte aziende stanno riconsiderando se gli impegni permanenti di capitale debbano rimanere standardizzati. In questo contesto, infatti, i modelli basati sull'uso vengono sempre più esplorati non solo come metodi di finanziamento alternativi, ma come strumenti pratici per preservare la flessibilità e distribuire il rischio in modo più efficace lungo l'intero ciclo di vita degli asset.

Gli approcci basati sull'uso, in cui le condizioni di restituzione vengono definite contrattualmente fin dall'inizio, possono aiutare le imprese ad adattarsi più facilmente ai cambiamenti tecnologici e alle mutevoli condizioni di mercato. Peraltro, l'adozione di questi modelli rimane disomogenea e influenzata dalla maturità del settore e dal grado di preparazione dell'intero sistema che opera al suo interno. Tuttavia, i dati mostrano che questa evoluzione è già in corso: quasi la metà delle

aziende finanzia già una buona parte delle proprie attrezzature con modelli basati sull'uso.

La questione, quindi, non è una scelta binaria tra proprietà diretta e uso, ma piuttosto dalla capacità di allineare le proprie strategie sugli asset ai cicli di innovazione più rapidi, al capitale immobilizzato e alle aspettative crescenti sul ciclo di vita. In quest'ottica, si tratta di garantire che le decisioni sugli asset rafforzino la capacità di essere resilienti piuttosto che limitarla.

Man mano che le imprese adottano modelli allineati ai principi dell'economia circolare – tra cui longevità delle attrezzature e riassegnazione e conservazione del valore – le strutture di finanziamento che consentono flessibilità e gestione coordinata del ciclo di vita possono diventare parte integrante del sistema. I risultati in termini di circolarità, tuttavia, dipendono anche dal design del prodotto, dalla capacità operativa, dal grado di collaborazione lungo le catene del valore e dalla struttura di finanziamento stessa.

In un contesto in cui il cambiamento è costante e la responsabilità è in aumento, le aziende che possono sostenere la competitività nel lungo termine saranno, con più probabilità, quelle che tratteranno flessibilità, uso e coordinamento del ciclo di vita come elementi fondamentali delle proprie strategie sulle attrezzature, piuttosto che fare affidamento alla proprietà come punto di partenza standard. Il fatto che più della metà dei manager delle aziende europee si aspetti che i livelli di utilizzo rimangano stabili o crescano, è coerente con questa direzione.



PER MAGGIORI INFORMAZIONI SUL REPORT O
PARLARE DI SOLUZIONI BASATE SULL'USO PER
LA TUA AZIENDA, VISITA
LEASINGSOLUTIONS.BNPPARIBAS



BNP PARIBAS
LEASING SOLUTIONS