



TORINO
STRATEGICA

Business Friendliness

Il clima d'impresa, a Torino.

Con il sostegno di



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
DI TORINO

Un lavoro di **TORINO**nordovest

SOMMARIO

4 INTRODUZIONE

Parte 1

11 **ATTRATTIVITÀ E BUSINESS FRIENDLINESS.** **UNA SURVEY DELLA LETTERATURA ECONOMICA SU TORINO E IL PIEMONTE.** *A cura di Valentina Pacetti e Giampaolo Vitali*

12 **1. L'EVOLUZIONE DEL SISTEMA ECONOMICO TORINESE E LE POLITICHE DI ATTRAZIONE**

12 **1.1 Politiche di attrazione: alcuni riferimenti alla teoria**

12 1.1.1 Globalizzazione e attrazione degli investimenti internazionali

12 1.1.2 Competitività dei territori: a dangerous obsession?

13 1.1.3 Competitività delle imprese, competitività dei territori

14 1.1.4 Competitività e attrattività: il nodo dei beni collettivi locali

16 1.1.5 Politiche e agenzie

18 **1.2 L'evoluzione del sistema economico**

22 **2. LA LETTERATURA ECONOMICA SU IDE, INTERNAZIONALIZZAZIONE, NUOVE IMPRESE, POLITICHE DI SVILUPPO LOCALE**

22 **2.1 Investimenti esteri in entrata nell'area torinese**

32 **2.2 L'internazionalizzazione commerciale dell'economia torinese: i flussi di esportazioni**

32 2.2.1 Le ricerche condotte negli anni '80 e '90

32 2.2.2 Le ricerche più recenti

37 **2.3 Nuove imprese e territorio: imprenditorialità, politiche, business friendliness**

38 2.3.1 Imprenditorialità

45 **2.4 Politiche locali**

50 **2.5 Business friendliness**

52 **2.6 Politiche e agenzie per l'attrazione di investimenti internazionali**

55 2.6.1 Quando, come e perché nascono le agenzie per l'attrazione degli investimenti esteri

59 2.6.2 Con quali risorse? Finanziamenti e personale.

60 2.6.3 Il caso piemontese nel contesto europeo

61 **3. ALCUNE CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE**

65 **BIBLIOGRAFIA**

Parte 2

69 **LA BUSINESS FRIENDLINESS NELLA PERCEZIONE DELLE IMPRESE.** **UN'INDAGINE EMPIRICA.**

A cura di Salvatore Cominu

69 **1. DEFINIZIONE DEL CAMPO D'INDAGINE**

71 **1.1 Imprese locali radicate**

72 **1.2 Imprese locali ancorate**

73 **1.3 Imprese che arrivano**

75	2. LA VISIONE DELLA GREEN ECONOMY
75	2.1 Green economy come svolta delle rinnovabili nel campo della produzione energetica
75	2.2 Green economy basata sull'innovazione di prodotto e dei processi produttivi
76	2.3 Green economy come infrastruttura societaria per vivere, abitare, mobilità, cura, gestione del territorio
77	3. COSA INTENDONO LE IMPRESE PER BUSINESS FRIENDLINESS: UNO SGUARDO D'INSIEME
78	3.1 Valutazione su Torino in relazione ai fattori più rilevanti per orientare le scelte localizzative
79	3.2 Valutazione su Torino in relazione ai fattori direttamente correlati al business
79	3.3 Valutazione su Torino in relazione al business environment
81	3.4 Valutazioni su Torino in relazione alla qualità della vita
81	3.5 Il confronto con le altre città
82	4. IL PUNTO DI VISTA DELLE MULTINAZIONALI E DEI PLAYER ESTERNI
86	5. IL PUNTO DI VISTA DELLE IMPRESE TORINESI E DELLE START UP
90	6. L'ALTA FORMAZIONE, IL POLITECNICO E L'UNIVERSITÀ
92	7. VINCOLI NAZIONALI, LEVE LOCALI
94	8. IL CONVITATO DI PIETRA
95	9. IL NORD COME SPAZIO DI RIFERIMENTO?
96	10. FANTASTICI QUEGLI ANNI ... MA OGGI?

Allegato

98	CASI D'IMPRESA
99	Asja Ambiente Italia
103	Becchis Osiride
106	Biosearch Ambiente
109	De-Ga
112	Ecomacchine
117	Econocom
122	Electro Power Systems
127	Embraco Europe
132	Farmaceutici Procemsa
137	General Motors Powertrain Europe
141	Geodata
145	Golder Associates
149	Ilti Luce
153	Pastiglie Leone
158	Pirelli Industrie Pneumatici
162	Saet Group
167	Vass Technologies
171	Vigolungo

Rapporto di ricerca

INTRODUZIONE

I cambiamenti in atto nel sistema economico mondiale influenzano pesantemente le possibilità del territorio torinese di attrarre imprese estere e di trattenere le imprese localizzate sul suo territorio.

In primo luogo, occorre ricordare gli effetti della globalizzazione dei mercati, che offre agli imprenditori ampie opportunità di scelta dell'area più idonea in cui localizzare l'impresa, mettendo in forte concorrenza i territori di più antica industrializzazione con quelli che solo recentemente hanno intrapreso la via dello sviluppo industriale. La facilità degli scambi mondiali si riflette all'interno dell'Unione Europea in una maggiore mobilità dei fattori produttivi garantita dal completamento del mercato unico. Pertanto, la globalizzazione dei mercati (a livello mondiale) e la realizzazione del mercato unico (nel contesto europeo) consentono all'impresa di scegliere in quale territorio "ancorarsi", anche solo provvisoriamente, per poi decidere di cambiare posizione quando le condizioni non saranno ritenute più soddisfacenti. Gli effetti negativi della globalizzazione sono rappresentati dalla delocalizzazione delle attività produttive nate sul territorio, mentre quelli positivi derivano dalle opportunità che il territorio attraggono risorse da altri contesti locali. Le caratteristiche dell'ambiente economico in cui operano le imprese torinesi diventano pertanto molto più importanti rispetto al passato: da qui il forte interesse nei confronti della *business friendliness*, sia da parte delle imprese che devono investire nel loro futuro, che da parte dei *policy maker* che devono governare i processi produttivi.

In secondo luogo, si evidenzia un altro importante processo socio-economico: la terziarizzazione dell'economia, che comporta maggiori legami tra il comparto manifatturiero e quello dei servizi, come conseguenza della maggiore componente di servizio all'interno del manufatto industriale, favorendo così migliori performance di crescita del terziario in tutti i paesi di antica industrializzazione. La perdita di occupazione del settore manifatturiero è molto pesante in tutte le aree di antica industrializzazione, come il Piemonte e, più in particolare, Torino, anche se è in parte attribuibile allo spostamento "statistico" degli occupati dal manifatturiero al terziario. L'emergere del comparto terziario come "motore dello sviluppo", in modo complementare al comparto secondario, comporta che l'ambito di analisi della *business friendliness* debba essere considerato nell'accezione più ampia del termine, in modo da tener conto anche di tutta una serie di fattori immateriali particolarmente importanti nel campo dei servizi alle imprese e della *new economy*, e non solo più dei fattori materiali tipici della "vecchia" economia tayloristica.

Infine, la metamorfosi del sistema economico attualmente in atto in tutta Europa evidenzia anche un'evoluzione verso il cosiddetto "sviluppo sostenibile", un nuovo modello sociale che tiene conto delle esternalità ambientali e della limitazione delle risorse naturali, e che favorisce quindi la tendenziale crescita delle produzioni a minore impatto ambientale, quelle che risparmiano energia e quelle che producono beni e servizi utili a modificare il sistema economico verso una sua maggiore sostenibilità ambientale. In questo ambito, l'esame della *business friendliness* rappresenta una verifica sulle potenzialità di crescita futura dell'economia torinese, essendo il comparto dello sviluppo sostenibile quello con le maggior aspettative di espansione occupazionale.

L'insieme di queste tre determinanti rappresenta il quadro logico all'interno del quale si sviluppa il presente rapporto di ricerca, strutturato in due parti: nella prima parte del rapporto si presenta una *survey* della letteratura economica piemontese al fine di verificare se le suddette determinanti del cambiamento sono state studiate dai ricercatori locali impegnati sulle tematiche

dell'attrattività imprenditoriale del territorio torinese; nella seconda parte del rapporto si qualificano le condizioni di attrattività del territorio torinese mediante una rilevazione empirica condotta su un campione di imprese.

Nella parte del rapporto in cui si effettua la *survey* della letteratura piemontese, si esaminano soprattutto gli studi basati su approcci industrialisti, focalizzati quasi esclusivamente sul ruolo degli investimenti fissi, che guidavano le iniziative di attrazione condotte ancora un decennio or sono, con le più recenti analisi sull'attrazione di imprese ad alto contenuto di innovazione, non necessariamente manifatturiere ma anche attive nel terziario avanzato, e caratterizzate da una elevata componente di *asset* intangibili. E' probabile che queste ultime siano più idonee a localizzarsi nell'area metropolitana torinese, essendo quest'ultima particolarmente ricca di servizi avanzati e di centri di ricerca. Lo studio sull'evoluzione della letteratura economica è pertanto utile a qualificare maggiormente il nuovo modello di *business friendliness* del territorio torinese, che dovrebbe essere compatibile con la metamorfosi in atto nel sistema economico europeo e, più in particolare, torinese.

Mentre un tempo l'approccio dominante era quello dell'attrazione di grandi imprese multinazionali, attive nel comparto industriale, oggi è probabile che si ponga maggiore attenzione all'attrattività del business di imprese tanto estere quanto nazionali, sia di piccole che di grandi dimensioni, operanti nell'industria ma anche nel terziario, e soprattutto, aventi un elevato contenuto di innovazione e di solide prospettive future. Prospettive che forse sono più robuste se legate ad attività industriali e dei servizi coinvolte nel modello di sviluppo sostenibile, in quanto da esse ci si attende la maggiore crescita futura in termini di domanda e di indirizzo delle politiche pubbliche: tanto la produzione di beni a basso impatto ambientale, quanto la fornitura di servizi alle imprese che tengano conto dei nuovi vincoli ambientali, rappresentano i comparti su cui investire per lo sviluppo di medio-lungo periodo dell'area torinese.

Attrarre soprattutto imprese con una solida disciplina ambientale, presenti in tutti i settori industriali e del terziario, consentirebbe al nostro territorio di porre delle solide basi per lo sviluppo economico di medio-lungo periodo caratterizzato da una diversificazione della struttura economica, che eviti l'elevato rischio congiunturale insisto nella sua storica monocultura *automotive*.

Dal punto di vista metodologico, la *survey* condotta sugli studi aventi per oggetto l'attrattività imprenditoriale dell'area torinese viene svolta rileggendo le ricerche pubblicate dagli anni '90 in poi, al fine di far emergere l'attenzione degli autori piemontesi nei confronti delle caratteristiche del processo di internazionalizzazione del territorio (con particolare riferimento agli investimenti esteri in entrata), del processo di innovazione (individuando in questa variabile un elemento di attrattività dell'area), del processo di diffusione della green economy e dello sviluppo sostenibile (fattori che hanno ricevuto una scarsa attenzione nei decenni passati, benché in aumento nel corso del tempo).

Nella seconda parte del rapporto si realizza un'indagine sulla percezione degli imprenditori in merito al clima d'impresa, ovvero alle condizioni che favoriscono oppure ostacolano l'insediamento o il mantenimento delle imprese nell'area torinese. Lo studio applica il concetto di *business friendliness* come il punto di vista dell'impresa su una serie di fattori chiave: dall'accesso ai mercati ai caratteri delle infrastrutture e aree di insediamento, dai fattori finanziari ed economici al sistema legislativo, dalla qualità del capitale umano al ruolo della pubblica amministrazione, dal sistema della ricerca e dell'innovazione a quello delle forniture. Nell'analisi empirica si applica un'accezione di *business friendliness* che allarga il concetto di attrazione d'impresa, includendo elementi come gli *asset* intangibili e i servizi a valore aggiunto in cui grande spazio assume il capitale umano.

Nell'impostazione dell'indagine empirica è stato applicato un ulteriore filtro selettivo – il riferimento alla *green economy* – utile per studiare i bisogni dell'impresa torinese che guarda al futuro. Se la manifattura è stata il motore di sviluppo della lunga storia industriale di Torino, la *green economy* sarà una delle determinanti di crescita dello sviluppo futuro. In tal senso *green economy* è qui intesa non come un settore o comparto, ma come una modalità produttiva che taglia orizzontalmente tutti i settori, anche, e specialmente, quelli che sono considerati i tradizionali punti di forza del sistema economico torinese: dai trasporti alla mecatronica, dalla chimica all'energia, dall'alimentare ai servizi per le imprese, tutte le attività economiche sono e saranno sempre più vincolate al rispetto di maggiori standard ambientali. Lo sviluppo sostenibile è infatti uno dei campi sui quali si misura la capacità dei sistemi locali a lunga tradizione industriale di restare competitivi, radicando imprese autoctone e attirandone di nuove. Del resto, nelle politiche pubbliche piemontesi l'argomento assume particolare rilievo, essendo la *green economy* una delle piattaforme varate dal piano regionale per l'innovazione, nonché una delle specializzazioni dei poli di innovazione regionali. Anche a livello nazionale, con le politiche per l'innovazione basate sui cluster nazionali, si pone notevole attenzione a questi temi. In altre parole, la categoria di *green economy* è stata utilizzata come *proxy* di "innovazione" e marcatore di un posizionamento competitivo vantaggioso, delle imprese in esame, nei rispettivi ambiti di attività.

L'indagine qualitativa ricostruisce venti studi di caso, attraverso interviste approfondite al *management* di altrettante imprese, con l'obiettivo di analizzare storie paradigmaticamente interessanti per le scelte strategiche e lo specifico "sentimento" aziendale in merito alla permanenza sul territorio torinese. Il campione è stato definito tenendo conto di alcune minime misure di raccordo, capaci di dare unitarietà e significato ai casi di studio presi in esame, tuttavia particolare cura è stata dedicata a garantirne la varietà, attingendo a comparti diversificati così come a differenti dimensioni d'impresa – non sembra utile infatti distinguere rigidamente tra manifattura e terziario avanzato, semmai indagarne le relazioni in un'ottica di filiera e di *supply chain*.

Sul piano dell'impianto metodologico, l'insieme dei casi analizzati può essere rappresentato con una tipologia che tiene conto dell'origine territoriale e della strategia di crescita delle imprese: **i)** imprese locali con forte radicamento sul territorio, con un mercato di riferimento tipo prevalentemente locale oppure con le funzioni decisionali e strategiche nell'area torinese; **ii)** imprese locali "ancorate" sul territorio, con un radicamento nel complesso meno intenso, a causa di alcuni investimenti strategici effettuati al di fuori dell'area torinese; **iii)** imprese non locali, di provenienza esterna, che hanno effettuato sul territorio un nuovo investimento produttivo (*greenfield*) oppure hanno acquisito un'impresa già esistente (*brownfield*).

L'esame della *business friendliness* dell'area metropolitana torinese viene contestualizzato nel nuovo scenario in cui operano le imprese, caratterizzato da una pesante crisi di tipo strutturale, che determina un cambiamento stabile nelle scelte di consumo e di investimento degli operatori economici. I risultati del rapporto, tanto con riferimento alla *survey* della letteratura quanto all'analisi empirica, vengono pertanto interpretati alla luce del nuovo contesto competitivo, caratterizzato da una crescita mondiale concentrata nei paesi di più recente industrializzazione, dalla crisi della filiera *automotive*, da scarse risorse pubbliche a disposizione dei *policy maker* (tanto per le necessità di contenimento del deficit pubblico, quanto per il venir meno di importanti fondi europei), da una generale contrazione degli investimenti esteri a livello europeo, da una maggiore attenzione verso le politiche di radicamento degli investimenti già presenti (al fine di evitarne la delocalizzazione in altri contesti territoriali). Tutto ciò rende quanto mai attuale e importante lo studio della *business friendliness* nell'accezione più ampia del termine, finalizzata a trattenere le imprese già presenti sul territorio e ad attrarre nuove imprese dall'esterno, ma

anche, e soprattutto a causa della crisi, a favorire un nuovo modello di sviluppo che punti: **i)** sui rapporti internazionali delle imprese; **ii)** sulle innovazioni tecnologiche e organizzative; **iii)** sulle opportunità offerte dallo sviluppo sostenibile e dal rispetto per l'ambiente.

Sul primo punto – i rapporti internazionali fra le imprese – le imprese che producono componenti, semilavorati e prodotti industriali si inseriscono ormai giocoforza all'interno di *supply chain* mondiali, in cui le difficoltà da superare riguardano la gestione degli standard produttivi, della proprietà intellettuale, dei rapporti di fornitura a livello internazionale. Anche chi produce beni e servizi per il consumatore finale deve operare a livello globale, ampliando la nicchia di mercato in cui si era precedentemente specializzato. L'intervento pubblico su questo piano ha messo in atto politiche locali per l'internazionalizzazione che hanno puntato sull'erogazione di servizi reali alle imprese da parte di agenzie specializzate nella gestione del *business* internazionale. Così facendo, l'internazionalizzazione del sistema produttivo è affidata alle singole imprese, che percorrono propri percorsi di globalizzazione; il sostegno all'iniziativa imprenditoriale così indirizzata, da parte delle istituzioni, riguarda la capacità di mettere in campo incentivi per ridurre vincoli e rischi.

Sul secondo punto – innovazioni tecnologiche e organizzative – i vincoli alla crescita derivano dai bassi investimenti in ricerca delle imprese locali e, soprattutto, dalle difficoltà con cui avviene il trasferimento della conoscenza accumulata nei centri di ricerca pubblici. L'intervento pubblico in questo campo ha incentivato gli investimenti delle imprese (con sussidi diretti e indiretti) e creato infrastrutture tecnologiche (i parchi scientifici, i poli di innovazione e le piattaforme tecnologiche) per favorire il trasferimento della conoscenza. Si tratta perciò di un tipo di intervento pubblico dalla portata potenzialmente più ampia, essendo finalizzato all'erogazione di beni collettivi locali per la competitività dei quali possono godere tanto le imprese locali quanto quelle potenzialmente provenienti da altri contesti territoriali.

Sul terzo punto – le opportunità offerte dallo sviluppo sostenibile – si entra nella prospettiva della *green economy*, che riguarda potenzialmente le imprese torinesi sotto tre aspetti: la nascita di un nuovo settore economico (imprese che producono beni e servizi per le energie rinnovabili, per la gestione dei rifiuti, per l'edilizia sostenibile, etc.), la nascita di nuovi prodotti che sostituiscono i precedenti (imprese che producono beni e servizi caratterizzati da un basso impatto ambientale), la nascita di nuovi processi produttivi che sostituiscono i precedenti (imprese che inseriscono nuovi processi a basso impatto ambientale). Quest'ultima prospettiva è certamente quella che più si emancipa dai percorsi di sviluppo più noti e tradizionali, pur presentandosi in certa misura come l'evoluzione più moderna di alcuni punti di forza già ampiamente presenti all'interno del contesto piemontese. Ma in questo ambito le politiche pubbliche basate sulla creazione di beni collettivi locali per la competitività sono ancora *in fieri*, o comunque deboli rispetto alla velocità del cambiamento richiesto.

Anche se la *green economy* può essere definita come un ambito poco specificato e forse un po' vago, sono comunque alte le opportunità offerte per la crescita di un'area metropolitana già caratterizzata dalla presenza di imprese internazionali e innovative. In altri termini, le innovazioni finalizzate a introdurre nell'attuale configurazione produttiva del sistema torinese le caratteristiche dello sviluppo sostenibile potrebbero garantire una maggiore performance delle nostre imprese sui mercati esteri più avanzati, caratterizzati da elevata attenzione verso il rispetto ambientale. A questo proposito, il modello di sviluppo di Torino non deve porre l'industria in alternativa al terziario, ma al contrario rafforzare l'integrazione tra i due settori attraverso strumenti di innovazione finalizzati a sostituire i prodotti tradizionali con prodotti *green*, i processi tradizionali con processi *green*, sfruttando il *driver* della crescita internazionale.

Si tratta di un percorso di sviluppo possibile solo in presenza di una *business friendliness* positiva e favorevole alle imprese. Tuttavia, merita comunque ricordare che il ruolo delle politiche

pubbliche locali in alcuni ambiti è decisamente minoritario rispetto all'importanza detenuta dal legislatore nazionale, e pertanto buona parte dei limiti che vengono imputati al "sistema Italia" si riflettono negativamente anche nel contesto locale torinese. Addirittura, parte degli sforzi dei *policy maker* locali sono indirizzati a rimuovere i limiti prodotti dalle scarse condizioni di attrattività mostrate dal sistema Italia nel suo complesso. I dati seguenti (tabella 1) mostrano chiaramente come le statistiche internazionali pesano sulla *business friendliness* della nostra nazione: il ruolo negativo esercitato dalle problematiche della burocrazia, della giustizia e del fisco è ormai risaputo e trova conferma in indici di posizionamento posti al fondo della classifica dei paesi industrializzati.

Tabella 1 – *Ease of doing business in Italy*

Topic Rankings	DB 2013 Rank	DB 2012 Rank	Change in Rank
Starting a Business	84	76	-8
Dealing with Construction Permits	103	100	-3
Getting Electricity	107	109	2
Registering Property	39	47	8
Getting Credit	104	97	-7
Protecting Investors	49	46	-3
Paying Taxes	131	133	2
Trading Across Borders	55	59	4
Enforcing Contracts	160	160
Resolving Insolvency	31	32	1

Fonte: World Bank, 2012

Cambiando le fonti statistiche di riferimento non cambia purtroppo la difficoltà con cui fare impresa in Italia: nel 2012 l'Italia è al 42° posto nel Global Competitiveness Index del World Economic Forum e al 32° posto nel Global Manufacturing Competitiveness Index di Deloitte, anche con posizioni perse rispetto alle indagini precedenti.

Tutto ciò si riflette in un forte impatto sulla presenza di imprese a capitale estero nel territorio piemontese e torinese più in particolare. Le statistiche locali a questo proposito indicano come le dinamiche recenti degli investimenti esteri in entrata nella regione – e nell'area metropolitana torinese – sono da porre in relazione ai mutamenti globali del flusso degli investimenti esteri. Il quadro complessivo nel 2011 ha visto a livello mondiale una crescita del flusso degli investimenti diretti esteri, per quanto dopo il crollo del 2009 non siano ancora stati ripristinati i livelli pre-crisi. Le tendenze più recenti vedono, nei paesi emergenti, una forte crescita degli investimenti *greenfield*, mentre nei paesi sviluppati prevalgono gli investimenti *brownfield*, esito soprattutto dei processi di fusione tra operatori e delle acquisizioni da parte delle multinazionali. I principali paesi investitori su scala globale rimangono Stati Uniti, Giappone, Regno Unito e Francia, ma risulta in crescita il flusso degli investimenti esteri in uscita dai paesi emergenti, come Cina e Hong Kong, ma anche India e alcuni paesi del Medio Oriente e dell'America Latina. L'Italia, nel panorama internazionale, non costituisce una meta particolarmente ambita degli investimenti esteri: il rapporto tra lo stock di investimenti esteri in entrata e il PIL è solo del 15,2%, a fronte di una media del 31,5% dei paesi Ocse.

Il Piemonte (e in provincia di Torino è localizzato il 58% degli investimenti esteri in entrata nella regione) è, per numero totale di imprese a partecipazione estera, la quarta regione italiana dopo Lombardia, Lazio e Veneto. Nel 2011 le imprese in questione, secondo i dati della Banca dati Reprint erano 637, in calo rispetto al dato pre-crisi (656 nel 2008), quando il numero di imprese a partecipazione estera era più alto che in Veneto. Per numero di addetti alle stesse imprese, con 84.605 occupati, il Piemonte era preceduto solo da Lombardia e Lazio. Il calo degli addetti nelle

imprese a partecipazione estera, nel periodo 2005-2011, è risultato però particolarmente vistoso – come in Lombardia, ma diversamente da Veneto ed Emilia Romagna. Limitando l’osservazione alle sole imprese con partecipazioni di controllo da parte di multinazionali, sia per numero d’imprese sia per numero di addetti, il Piemonte nel 2011 rimaneva la terza regione italiana, nonostante la perdita, nell’arco di sei anni, di oltre 27.000 addetti.

Tabella 2 – Imprese a partecipazione estera (partecipazioni di controllo), per regione della sede principale e anno (dati al 31.12)

	Imprese				Addetti alle imprese			
	2005	2008	2010	2011	2005	2008	2010	2011
Italia Nord-Occidentale	4.763	4.940	4.770	4.767	509.206	512.520	481.488	472.853
Piemonte	634	656	629	637	107.097	95.718	81.992	79.896
Lombardia	3.938	4.069	3.935	3.934	383.258	397.599	379.858	374.345
Liguria	183	209	200	190	14.705	17.728	18.320	17.320
Italia Nord-Orientale	1.297	1.478	1.471	1.493	118.984	128.016	121.586	123.370
Veneto	492	586	614	624	39.047	40.283	42.886	42.855
Emilia-Romagna	544	605	573	573	47.394	54.851	48.719	50.872
Italia Centrale	926	1.038	1.079	1.132	115.136	133.473	124.047	118.133
Toscana	313	330	338	341	26.371	30.331	30.981	29.964
Marche	50	60	53	50	3.701	4.089	3.290	3.190
Lazio	524	611	652	708	79.061	93.245	84.403	79.728
Italia Meridionale	243	231	229	232	29.634	29.559	26.411	25.861
Campania	96	83	79	73	7.469	7.145	6.418	5.975
Puglia	43	40	47	59	7.078	7.302	6.674	6.390
Italia Insulare	74	79	109	144	7.109	5.812	3.827	4.783
Totale	7.303	7.766	7.658	7.768	780.069	809.380	757.359	745.000

Fonte: Banca dati Reprint, Politecnico di Milano - ICE

La consultazione della banca dati Observer del Cei Piemonte¹ consente di evidenziare alcune tendenze relative agli investimenti esteri in entrata nella regione Piemonte negli ultimi anni; considerato il ruolo preponderante della provincia di Torino nella distribuzione territoriale delle multinazionali nella regione, tali tendenze si possono riferire anche al territorio oggetto della ricognizione. Al fine di riferire i dati illustrati si consideri che il repertorio Observer non include la grande distribuzione organizzata (mentre considera alcune catene distributive commerciali), né le attività del settore finanziario e assicurativo e del *real estate*. Il confronto tra gli stock a fine 2008 e fine 2012 conferma la contrazione del peso degli investimenti esteri in ingresso negli ultimi anni, più evidente nel numero degli addetti che delle imprese.

Tabella 3 – Multinazionali in Piemonte, tabella riepilogativa

	N. imprese	Addetti	Fatturato (migliaia €)
2008	663	105.504	30.284,73
2012	627	93.337	n.d.

Sotto il profilo settoriale, preponderante è il peso delle multinazionali estere del ramo manifatturiero (53% delle imprese e 80% degli addetti complessivi), ma negli ultimi anni risultano in crescita le presenze nel terziario non commerciale.

¹ Si ringrazia per la collaborazione gentilmente offerta nella socializzazione di questi dati la dott.ssa Stefania Avetta, del settore International Marketing del Centro Estero per l’Internazionalizzazione.

Tabella 4 – Multinazionali in Piemonte, 2012
Distribuzione per settore (impatto per n. imprese e per addetti)

	N. imprese	%	Addetti	%
Manifatturiero	335	53	74.395	80
Commercio	139	22	6.262	7
Servizi / Terziario	129	21	10.560	11
En. elettrica, gas, acqua	12	2	1.501	2
Costruzioni	10	2	311	0
Industria estrattiva	2	0	308	0
Totale	627	100	93.337	100

I dati raccolti dal Cei Piemonte confermano inoltre, nel quadro di un rallentamento evidente degli arrivi, la tendenza ormai pluridecennale alla crescita degli investimenti *brownfield*, legati soprattutto ad attività di *merger and acquisition*, e al calo degli investimenti *greenfield*. Nel periodo 2009-2012, sono stati censiti solo diciassette nuovi arrivi (per un totale di 1.885 addetti), di cui sei *greenfield* e undici *brownfield*.

Tabella 5 – Arrivi di multinazionali in Piemonte per periodo e tipo di investimento

	Arrivi fino al 1995		Arrivi 1996-2005		Arrivi 2006-2010	
	N. imprese	%	N. imprese	%	N. imprese	%
Greenfield	85	56	93	35	19	24
Brownfield	38	25	137	52	45	58
n.d.	29	19	32	12	14	18
Totale	152	100	262	100	78	100

I dati qui sintetizzati confermano che lo sforzo da condurre a livello locale è veramente notevole, se si vuole ridurre l'influenza negativa esercitata dalle scarse condizioni del "sistema paese" sulla possibilità che l'area torinese possa trasformare gli attuali vincoli allo sviluppo – causati dalla pesante crisi economica che ha colpito negli ultimi anni il territorio locale – in nuove opportunità di crescita, e favorire così il processo di metamorfosi dell'economia locale, con l'ingresso di nuove imprese che vedono nella internazionalizzazione, nell'innovazione e nello sviluppo sostenibile i migliori *driver* della crescita.

Parte 1

ATTRATTIVITÀ E BUSINESS FRIENDLINESS. UNA SURVEY DELLA LETTERATURA ECONOMICA SU TORINO E IL PIEMONTE.

A cura di Valentina Pacetti e Giampaolo Vitali

La *survey* sulla letteratura economica torinese che ha analizzato, direttamente o indirettamente, la *business friendliness* locale viene qui condotta esaminando le ricerche svolte negli ultimi decenni in Piemonte, e che hanno per oggetto un'ampia casistica di campi di ricerca: gli investimenti esteri in entrata nell'area metropolitana torinese, il ruolo delle politiche di attrazione degli investimenti esteri, le caratteristiche delle nuove imprese locali, le politiche di radicamento delle imprese già presenti sul territorio, e altri ambiti nei quali può essere declinato il concetto stesso di *business friendliness* nell'Area Metropolitana Torinese.

L'obiettivo della *survey* è di qualificare il modello di *business friendliness* del territorio torinese, individuandone le sue specificità, e di capire se gli studi fin qui condotti dai ricercatori piemontesi mostrano un'evoluzione del modello di *business friendliness* nel corso del tempo, compatibile con il mutamento avvenuto nel sistema economico locale. Infatti, il legame tra concetto di *business friendliness* e contesto economico in cui tale concetto viene implementato con le politiche pubbliche è molto forte e stringente: in un sistema caratterizzato da industrie molto tradizionali, grandi imprese, scarso cambiamento nella tecnologia e nei mercati, i fattori che facilitano il *business* degli imprenditori sono completamente differenti dai fattori necessari in un contesto differente, quale quello caratterizzato da settori *high-tech*, piccole imprese, evoluzione rapida delle tecnologie e dei mercati. È pertanto probabile che gli studiosi piemontesi abbiano utilizzato un concetto di *business friendliness* che si è modificato nel corso del tempo a causa del modificarsi del sistema economico.

La *survey* condotta sugli studi aventi per oggetto l'attrattività imprenditoriale dell'area torinese viene svolta con una metodologia di analisi di tipo matriciale, con la lettura dei testi realizzata con modalità multidimensionale. Infatti, le ricerche condotte dagli anni '90 in poi vengono analizzate sotto più punti di vista: l'analisi dei grandi processi di mutazione del sistema economico locale, quali le caratteristiche del processo di internazionalizzazione del territorio, con particolare riferimento agli investimenti esteri in entrata; le caratteristiche del processo di innovazione, per individuare se questa variabile è stata considerata come elemento di attrattività dell'area; l'attenzione verso lo sviluppo sostenibile, che essendo un importante aspetto dello sviluppo economico attuale è probabile che riguardi le analisi più recenti e non quelle più datate.

--

La sezione relativa alla survey sulla letteratura economica torinese è così strutturata.

Nel primo capitolo si considerano le ricerche che consentono di analizzare il rapporto esistente tra l'evoluzione del sistema economico torinese, da una parte, e l'evoluzione delle politiche pubbliche di attrazione dell'imprenditoria, dall'altra.

*Il secondo capitolo affronta più in dettaglio le problematiche dell'attrattività, dividendo il fenomeno tra gli ambiti degli investimenti esteri in entrata, dell'internazionalizzazione commerciale tramite esportazioni, della nascita di nuove imprese, delle politiche di sviluppo locale legate all'attrazione di imprese esterne e alla *business friendliness*.*

Il terzo e ultimo capitolo sintetizzerà i principali risultati della survey.

1. L'EVOLUZIONE DEL SISTEMA ECONOMICO TORINESE E LE POLITICHE DI ATTRAZIONE

1.1 Politiche di attrazione: alcuni riferimenti alla teoria

1.1.1 Globalizzazione e attrazione degli investimenti internazionali

La questione dell'attrattività di un territorio emerge per certi versi parallelamente all'affermarsi dei processi di globalizzazione. Questi ultimi, come è noto, hanno l'effetto di mettere in discussione il rapporto delle attività economiche con lo spazio: la collocazione spaziale di un'impresa (come quella delle più diverse attività, ma anche istituzioni e persone) non è più un dato, ma diventa un problema cui possono essere offerte soluzioni differenti.

L'efficace metafora utilizzata dall'economista francese Pierre Veltz (1996) sottolinea proprio questo aspetto: se le imprese e le persone non sono più "radicate" nei territori, ma semplicemente "ancorate" ad essi, il rapporto con lo spazio diventa una variabile sempre più importante per il loro benessere. L'impresa sceglierà dove gettare l'ancora e potrà anche decidere di cambiare posizione se le condizioni non saranno ritenute soddisfacenti. La globalizzazione crea le condizioni per la delocalizzazione delle attività produttive che su un territorio sono nate, ma allo stesso tempo getta le basi perché i territori si attivino per attrarre risorse da altri contesti locali.

L'aumento esponenziale delle possibilità insediative offerte dalla globalizzazione non si traduce quindi in una crescente indifferenza al luogo. Al contrario, il territorio conta, e conta sempre di più perché la collocazione all'interno di una certa società locale può costituire un importante elemento di vantaggio competitivo nei confronti delle imprese ancorate a contesti differenti. Proprio questa condizione costituisce il presupposto per la nascita e la proliferazione delle attività di attrazione degli investimenti esterni: i territori (siano essi stati nazionali o, come più spesso avviene, regioni o città e aree metropolitane) si affacciano sulla scena mondiale proponendosi come sede ideale per le attività considerate interessanti nell'ottica di uno sviluppo economico e sociale il più possibile coerente.

1.1.2 Competitività dei territori: a dangerous obsession?

Nell'ormai lontano 1994 il premio nobel per l'economia Paul Krugman si scagliò contro la "retorica della competitività" delle nazioni, secondo la quale le nazioni si comportano esattamente come grandi imprese che competono sul mercato globale ("*like a big corporation competing in the global marketplace*", p. 29). Le argomentazioni volte a dimostrare la sostanziale infondatezza di questa prospettiva ("*concerns about competitiveness are, as an empirical matter, almost completely unfounded*", p. 30) appaiono convincenti, e sono rilevanti dal punto di vista politico, perché suggeriscono di non valutare la performance di un Paese esclusivamente a partire dai suoi indicatori economici: del resto lo scopo di uno Stato, a differenza di quello di un'organizzazione produttiva, non è il profitto².

Vi è tuttavia una prospettiva diversa all'interno della quale l'idea che le nazioni competano riacquista valore: gli Stati, ma più in generale i territori, si trovano a "competere" tra loro nella misura in cui cercano di aggiudicarsi delle risorse scarse. In altri termini, di competitività dei territori possiamo tornare a parlare quando sul mercato globale sono presenti investimenti,

² Per una discussione argomentata del rapporto tra soggetti di diversa natura e rispettive sfere di influenza si veda ad esempio Pichiari, "Social cohesion and economic competitiveness: Tools for analyzing the European model", in *European Journal of Social Theory*, July 5, 2012.

persone, imprese che cercano una collocazione nello spazio, e alle quali più sistemi locali sono interessati. È il caso dei grandi eventi, come quelli sportivi, ma anche dell'attrazione di investimenti internazionali di cui ci occupiamo in queste pagine.

In questo senso i territori che aspirano ad aggiudicarsi l'insediamento di (certe³) imprese possono mettere in atto, come vedremo, delle politiche di marketing territoriale per promuovere la propria immagine internazionale, ma possono anche cercare di intervenire sul proprio contesto, sull'ambiente allo scopo di renderlo il più possibile favorevole alle attività imprenditoriali (*business friendly*).

Su quali elementi si gioca allora questa nuova competizione? Quali sono i fattori in grado di rendere più "attraente" una collocazione geografica piuttosto di un'altra?

1.1.3 Competitività delle imprese, competitività dei territori

Sullo sfondo di quanto detto a proposito della globalizzazione sta la consapevolezza che, mentre un tempo il vantaggio comparato del territorio era offerto da risorse naturali come un porto o un giacimento di materie prime, oggi gli aspetti rilevanti sono legati piuttosto ad elementi immateriali come la formazione, le conoscenze tacite, la disponibilità di interlocutori adeguati, il supporto alle innovazioni, eccetera. Tutto ciò che concorre a creare un contesto favorevole alle attività delle imprese diventa elemento determinante per la loro competitività.

Il modo in cui le imprese si muovono nell'economia globale costringe quindi a rivedere alcuni assunti tradizionali a proposito di competitività, perché gli elementi in grado di offrire un vantaggio comparativo non sono più legati alla geografia nel senso in cui ciò avveniva in passato: *"Now that companies can source capital, goods, information, and technology from around the world, often with the click of a mouse, much of the conventional wisdom about how companies and nations compete needs to be overhauled"* (Porter 1998, pag. 77).

Diventano centrali aspetti che in passato erano stati trascurati, come le dimensioni immateriali del contesto economico e sociale o le varie forme di esternalità positive, perché "le risorse decisive delle nuove forme di competitività sono sempre meno... risorse passive, date dalla geografia, e sono invece costruite dalla società stessa: infrastrutture materiali e sociali, formazione, fiducia, capacità di cooperazione" (Veltz 1998, pag. 148). In un contesto così ridisegnato, gli attori istituzionali tornano a giocare un ruolo centrale nella definizione, e soprattutto nella promozione, dei parametri in grado di supportare lo sviluppo delle imprese. Il territorio può (e oggi deve) operare delle scelte consapevoli per posizionarsi sull'arena mondiale: quali saranno i suoi punti di forza? Il basso costo del lavoro o la qualificazione professionale? Gli sgravi fiscali o le politiche di trasferimento tecnologico? Il supporto alle piccole imprese o il dialogo con le grandi? La disponibilità di aree industriali poco costose o disponibilità di infrastrutture logistiche e servizi?

In un primo tempo la letteratura economica sembrava trascurare il ruolo giocato da questi elementi, più direttamente legati alla collocazione nello spazio, ma l'esperienza di distretti e *cluster* di vario genere ha reso sempre più evidente la necessità di rivedere le implicazioni del "paradosso" che ha visto contemporaneamente ridursi e crescere il peso che la collocazione nello spazio gioca nella competizione tra le imprese. *"Untangling the paradox of location in a global economy reveals a number of key insights about how companies continually create competitive*

³ La scelta delle imprese alle quali rivolgere l'attenzione, e quindi le politiche da attuare, è molto rilevante, perché in essa si concretizzano le posizioni strategiche di un territorio (e quindi della sua amministrazione) rispetto allo sviluppo futuro del sistema produttivo locale. Decidere di sostenere, ed eventualmente di attrarre, le imprese di settori tradizionali piuttosto che di settori emergenti fa una grossa differenza, perché presuppone diverse idee dell'evoluzione dell'economia e della socialità locale. Si tornerà su questo tema più avanti, affrontando il significato assunto dalle politiche di attrazione di investimenti e la loro trasformazione nel tempo.

advantage. What happens inside companies is important, but clusters reveal that the immediate business environment outside companies plays a vital role as well. This role of locations has been long overlooked, despite striking evidence that innovation and competitive success in so many fields are geographically concentrated". (Porter 1998, pag. 78)

La concentrazione geografica delle imprese di un certo settore, ramo, filiera è considerata indicatore del fatto che il territorio, inteso come contesto economico e sociale, è in grado di favorire lo sviluppo e il successo delle imprese che si dedicano a determinate attività. Diventa allora cruciale la questione di quali siano gli elementi che il contesto riesce a mettere a disposizione delle imprese interessate.

Come accennato poco sopra, l'attenzione della letteratura si concentra quasi subito sugli aspetti "immateriali" del contesto economico, ma questo non deve far sottovalutare il peso che gli elementi più "materiali", come le infrastrutture o anche i servizi idroelettrici, continuano a ricoprire. Questi ultimi tendono infatti ad essere considerati come una sorta di costante nel confronto, ad esempio, tra i paesi dell'Europa occidentale, ma tornano a manifestare la loro rilevanza quando la comparazione coinvolge paesi a più basso costo del lavoro, siano essi in estremo oriente, nell'Africa settentrionale o nell'America Latina, per fare alcuni degli esempi più diffusi. In alcuni di questi casi la disponibilità di strutture in grado di sostenere la produttività degli stabilimenti non solo a costi contenuti, ma anche entro determinati parametri qualitativi diventa una variabile di cui tenere conto.

Una prospettiva teorica utile per sciogliere questo nodo (o, usando una diversa terminologia, per "aprire" la *black box* che connette la collocazione territoriale al successo delle imprese che lo popolano) è quella dei beni collettivi locali per la competitività (Crouch *et al.* 2001, Pichierri 2003, Pacetti 2008).

In prima analisi, "possiamo provare a definire questi beni come i fattori, legati al territorio, in grado di rispondere alle esigenze delle imprese. Tutte le imprese, per essere competitive, ma anche semplicemente per restare sul mercato, hanno bisogno di svolgere funzioni come quella di trovare i dipendenti dotati delle competenze necessarie, di reperire informazioni sui mercati di riferimento, di acquisire gli ordini. Un sistema locale può allora sostenere la competitività delle imprese insediate entro i propri confini proprio offrendo loro gli strumenti per soddisfare questi bisogni" (Pacetti 2008).

In generale, è bene notare che, mentre nelle imprese di medie e grandi dimensioni tutte le attività citate possono essere svolte all'interno di funzioni organizzative espressamente dedicate, nelle imprese minori spesso molte delle attività "strategiche" sono svolte direttamente dall'imprenditore. Siccome le piccole e medie imprese non possono disporre di tutte le risorse necessarie per svolgere le attività di programmazione, innovazione, ricerca, eccetera. necessarie per essere competitive, sono queste imprese che mostrano in modo più evidente la propria dipendenza dal sistema locale, e dalla capacità di quest'ultimo di produrre beni collettivi locali per la competitività. Ma questa evidenza non nega affatto che i beni collettivi locali per la competitività giochino un ruolo (per la verità sempre più importante) anche per la localizzazione delle imprese di grandi o grandissime dimensioni. La discussione sul futuro degli impianti italiani di Fiat Auto nel contesto della fusione con la Chrysler ne è solo un esempio.

La definizione dei beni collettivi per la competitività (Pacetti 2008) non conduce direttamente ad individuare quali aspetti di un sistema economico locale possano essere considerati come fattori di competitività delle imprese, ma sembra che alcuni elementi non possano essere trascurati, a partire dalle politiche relative a formazione, trasferimento tecnologico e internazionalizzazione. Accanto a queste vanno citati altri fattori, di indubbia importanza, come il

credito e le infrastrutture, intese tanto in termini di servizi quanto in termini di spazi urbani o extra-urbani dedicati.

I territori e le città diventano quindi tanto più competitivi quanto più sono in grado di offrire alle imprese beni collettivi capaci di renderle competitive sull'arena globale. Questa considerazione, ben lungi dal chiudere la riflessione, introduce alcuni elementi che meritano di essere esplorati: il rapporto tra attrazione e radicamento delle imprese e il ruolo delle politiche esplicitamente dedicate all'attrazione degli investimenti internazionali.

1.1.4 Competitività e attrattività: il nodo dei beni collettivi locali

La definizione dei beni collettivi locali come fattore portante della competitività delle imprese collocate entro un certo contesto territoriale suggerisce di definire la competitività di un territorio o di una città a partire dalla sua capacità di produrre ed erogare questi beni. Tuttavia, il fatto che un sistema locale sia in grado di rendere competitive le proprie imprese non vuol dire necessariamente che esso sia altrettanto efficace nel tentativo di attrarre nuove imprese entro i propri confini.

La competitività di un territorio e la sua attrattività non sono necessariamente la stessa cosa: come dicevamo poco sopra, possiamo definire la competitività del territorio attraverso la competitività delle imprese che ne fanno parte, e quindi a partire dalla presenza di beni collettivi locali per la competitività (Crouch, Le Galès, Trigilia, Voelzkow 2001, trad. it. 2004). In altri termini, il successo delle imprese, in particolare di quelle di piccole e medie dimensioni, è reso possibile dalla capacità del territorio di offrire loro beni e servizi di vario genere, volti in particolare a sostenere le loro capacità di innovazione, internazionalizzazione e formazione professionale (Pichierri 2003).

L'attrattività dei territori, invece, può essere legata a risorse diverse, volte in primo luogo alla ricerca di vantaggi sul breve periodo, come la presenza di incentivi e agevolazioni fiscali, o il basso costo del lavoro e più in generale dei fattori di produzione. Molto spesso le politiche di promozione dei territori si basano in modo esplicito su elementi di questo tipo, che sono considerati più rilevanti nell'orientare le decisioni degli imprenditori, soprattutto nel confronto con le altre possibilità di insediamento disponibili.

Questa distinzione tra attrattività e competitività è utile per comprendere le scelte dei diversi sistemi territoriali nel rapporto con la gestione degli investimenti esterni (ma anche di quelli "interni"). Esistono infatti esempi ormai classici di sistemi locali altamente competitivi, ma poco attrattivi, come i distretti industriali della tradizione italiana, tradizionalmente riconosciuti come esperienze di successo delle economie locali, e come contesti altamente competitivi anche a livello internazionale. La competitività del sistema di imprese è sostenuta da una serie di fattori tangibili e intangibili che costituiscono alcune delle declinazioni più chiare di beni collettivi locali per la competitività (Trigilia 1998, 2005). I distretti industriali non rappresentano però contesti locali particolarmente attrattivi nei confronti delle imprese che non appartengono al sistema. Al contrario, si tratta di sistemi "chiusi" nei confronti dell'esterno, che non favoriscono l'ingresso di nuovi attori, proprio perché non favoriscono l'accesso ai beni collettivi locali da parte di chi non appartiene al "club" delle imprese nate sul territorio.

Sul fronte opposto, possono essere ricordati esempi di sistemi locali molto attrattivi ma poco competitivi, offerti in primo luogo da alcune zone investite, nel corso degli anni '80, da una precoce deindustrializzazione, come la Scozia. In questo caso, come per altri versi nel caso dell'Irlanda, le politiche di attrazione degli investimenti sono state basate sulla disponibilità di spazi, stabilimenti e personale a costi contenuti. Elementi di questo tipo sono stati in grado di rendere molto attrattivi i territori in questione, e hanno richiamato un flusso rilevante di

investimenti. Nei decenni successivi, però, le stesse aree sono state oggetto di un altrettanto rilevante flusso di disinvestimenti.

I fattori che definiscono l'attrattività di un territorio non sono quindi necessariamente in grado di sostenere anche la competitività delle imprese che su quei territori decidono di stabilirsi. L'attrattività definisce per le imprese un vantaggio di breve termine, mentre la competitività si basa su fattori rivolti al medio e al lungo periodo, che in certi casi possono addirittura non essere percepiti come convenienti da imprese che sono rivolte, per definizione, a massimizzare la propria utilità entro orizzonti temporali il più possibile contenuti.

In altri termini, attrazione e radicamento delle imprese si basano su elementi diversi: per attrarre imprese sono utili, e forse necessarie, politiche di marketing territoriale, predisposizioni di spazi e strutture adeguate, agevolazioni di carattere finanziario, semplificazioni amministrative; ma perché le imprese che si insediano su un certo territorio, o che vi nascono, possano davvero esservi radicate, esse devono trovare un terreno reso fertile dalla presenza di beni collettivi per la competitività, come personale competente e qualificato, strumenti per sostenere la ricerca, politiche per il trasferimento tecnologico, eccetera. Una delle sfide delle politiche economiche locali può risiedere proprio nella capacità di trasformare i beni collettivi per la competitività in elementi di attrazione per nuovi investimenti e per nuovi attori economici.

1.1.5 Politiche e agenzie

Le politiche per l'attrazione di investimenti esterni hanno assunto un peso crescente a partire dalla seconda metà del secolo scorso. Nella fase di maggior successo, esse hanno originato il proliferare di organizzazioni esplicitamente dedicate che hanno assunto la forma, nella maggior parte dei casi, di agenzie pubbliche o semi-pubbliche. La motivazione alla base delle politiche di promozione internazionale dei territori, e quindi il loro scopo, si è evoluta nel tempo, passando da risposta al declino di certi settori industriali a strumento per indirizzare lo sviluppo dei sistemi economici locali in generale.

In effetti, alcuni paesi hanno intrapreso politiche per l'attrazione di investimenti esteri già a partire dagli anni '60 del Novecento, ma nel corso degli anni '80 l'attrazione di investimenti stranieri ha assunto un peso decisamente rilevante, soprattutto come risposta al declino della grande industria manifatturiera: la maggior parte delle agenzie ancora oggi presenti in Europa, infatti, è nata proprio nel corso di questo decennio. Interpretati come risposta ai processi di deindustrializzazione, gli investimenti internazionali sono lo strumento più efficace per "riempire" i contenitori lasciati vuoti dal declino industriale, siano essi stabilimenti, aree industriali o più in generale spazi urbani o metropolitani. Lo scopo principale di queste politiche è arginare la disoccupazione che accompagna le metamorfosi dell'economia, anche senza intervenire sulla configurazione del sistema produttivo locale.

Negli anni '90, invece, le politiche di promozione dei territori si accompagnano a politiche di sviluppo intese in senso più generale, e non rispondono più esclusivamente alle problematiche del declino dell'industria tradizionale: l'attrazione di investimenti esteri diventa un elemento dell'*aménagement du territoire*, e come tale risponde a esigenze più complesse. Spesso proprio sotto la spinta della globalizzazione, queste politiche hanno lo scopo esplicito di collocare città a regioni sull'"arena" della competizione internazionale, ridefinendone l'identità e le prospettive. In questo senso, l'attrazione di investimenti viene interpretata come possibilità per intraprendere percorsi di sviluppo nuovi, interrogandosi non solo sull'eredità del sistema locale, ma anche sulle sue prospettive: non è più sufficiente sostenere l'occupazione, ma diventa importante indirizzare lo sviluppo verso i settori più innovativi; non basta richiamare imprese in grado di creare posti di lavoro, ma è importante che questi posti di lavoro richiedano le competenze sulle quali il sistema

economico vuole investire; non basta incentivare l'insediamento di imprese internazionali, ma bisogna "scegliere" quelle capaci di portare il territorio lungo il percorso che il sistema locale ha scelto per restare o diventare competitivo.

In questa seconda prospettiva la promozione internazionale del territorio ben si sposa con politiche di programmazione strategica di più ampio raggio, come avvenuto nel caso di Torino, che ha visto nascere le politiche di attrazione degli investimenti esteri insieme a quelle di pianificazione strategica dell'area metropolitana.

La volontà di investire sulla promozione internazionale del territorio si concretizza in Piemonte con la costituzione, nel 1997, di Itp (Invest in Turin and Piedmont). In quel momento, Torino è la prima città in Italia a dotarsi di un'agenzia di questo genere, mentre in Europa la tradizione era ormai consolidata. La scelta di attribuire ad Itp la missione esplicita e tendenzialmente unica della promozione internazionale del territorio è significativa e non priva di effetti. Le attività dell'agenzia procedono tra successi riconosciuti e difficoltà dovute in primo luogo alle piccole dimensioni e all'assenza di un sistema nazionale di riferimento per le attività di marketing ed attrazione di investimenti fino al 2006.

Sul territorio piemontese erano attivi più organismi che si occupavano a vario titolo dell'internazionalizzazione della regione, come il sistema camerale e le associazioni di imprese, ma anche le diverse agenzie di sviluppo locale, la finanziaria regionale, i parchi tecnologici e soprattutto Sviluppo Italia Piemonte, che almeno sulla carta presentava obiettivi e aree di intervento ampiamente sovrapponibili a quelle di Itp, che avvertiva come critica questa condizione. In effetti, la molteplicità di attori esponeva al rischio di dispersione delle risorse e di confusione anche nei confronti degli utenti dei servizi offerti. Tale rischio venne percepito con sempre maggiore intensità dagli attori politici locali che elaborarono un progetto di "razionalizzazione" del sistema della internazionalizzazione della regione.

Da tale progetto ha origine, nel 2006, il Centro estero per l'internazionalizzazione del Piemonte (Ceip), nel quale confluiscono Itp, il Centro estero delle Camere di commercio, l'Ima (Istituto regionale di marketing agro-alimentare) e l'Atr (Agenzia regionale per la promozione del turismo in Piemonte). Dal 1° gennaio 2008 vengono assorbite dal Ceip anche Mktp (Agenzia di marketing territoriale originata da ITP) e il Consorzio piemontese di formazione per il commercio estero. Il problema che emerge dalla soluzione adottata dalla Regione Piemonte riguarda l'articolazione tra internazionalizzazione attiva, o in uscita (export e delocalizzazioni), e internazionalizzazione passiva, o in entrata (attrazione di imprese estere): le due dimensioni dell'internazionalizzazione possono prevedere dinamiche e competenze molto diverse tra loro, e non sempre compatibili le une con le altre.

Va segnalato anche il fatto che Itp nasce e viene sostenuta principalmente con fondi comunitari, che vengono progressivamente a mancare, parallelamente alla riduzione dei flussi di investimento diretti verso l'Europa occidentale e alla crisi generalizzata delle attività di promozione internazionale dei territori.

1.2 L'evoluzione del sistema economico

Gli studi sulla struttura economica del territorio torinese non sono numerosi, in quanto le analisi vengono generalmente svolte sull'intera area piemontese o, nei casi di approfondimenti territoriali, sull'area provinciale. Il ruolo economico della sola città, unita nell'area metropolitana torinese al suo circondario più prossimo, è invece poco definito nelle analisi di statistica economica anche nelle pubblicazioni degli enti territoriali, quali la Camera di commercio di Torino o la Regione Piemonte. Solo gli enti più legati all'amministrazione cittadina, come Torino Internazionale, sono talvolta coinvolti negli studi sull'attrazione del capitale estero. A conferma di ciò basti ricordare che la letteratura sugli investimenti diretti in entrata viene generalmente condotta con riferimento all'intero Piemonte o, talvolta, alla provincia di Torino, e quasi mai con dati relativi alla sola area metropolitana torinese.

Anche se risulta difficile effettuare un confronto tra l'evoluzione della struttura economica e l'evoluzione degli investimenti esteri in entrata nella sola area torinese, il confronto effettuato a livello regionale o provinciale è comunque utile per avere un'indicazione di tendenza con cui stimare il processo in corso nell'area torinese. Essendo quest'ultima caratterizzata da una maggiore presenza di attività del terziario avanzato, è possibile che i dati aggregati a livello di provincia possano descrivere a grandi linee anche la realtà torinese, sapendo però che i dati provinciali sovrastimano l'attività industriale e sottostimano quella del terziario torinese.

Tra gli studi che esaminano la struttura dell'economia piemontese possiamo citare quelli prodotti dall'Ires Piemonte, dalla Camera di commercio di Torino, da Unioncamere Piemonte, da Confindustria Piemonte, dal Ceris-Cnr, e da numerosi docenti dell'Università o del Politecnico. L'evoluzione nel corso del tempo è abbastanza netta: si nota un netto ciclo temporale dell'occupazione industriale, che aumenta dal dopoguerra agli anni '70, raggiunge l'apice in questo decennio, confermando il ruolo del vertice occidentale del triangolo industriale post bellico, e inizia a calare negli anni successivi fino a rappresentare una componente di peso inferiore al terziario. Quest'ultimo, segue un ciclo simmetricamente opposto, con una crescita di importanza che continua fino ai giorni nostri. Nel periodo 1971-2001 (tabella 1) l'industria manifatturiera e il settore delle costruzioni nel loro insieme perdono un quarto dell'occupazione originaria, mentre il terziario aumenta del 55% l'occupazione di inizio periodo.

Tabella 1 - Piemonte. Evoluzione dell'occupazione (indice 1971=100)

	1971	1981	1991	2001
Attività agricole	100	227	149	131
Industria e costruzioni	100	98	83	75
Terziario	100	111	136	155
Totale	100	102	100	101

Fonte: Vitali et al. (2011)

Se si considerano soltanto i settori manifatturieri (tabella 2) emerge una maggiore intensità nel processo di terziarizzazione dell'economia: l'intera industria manifatturiera si riduce di un terzo. Alcuni settori si ridimensionano con intensità maggiori della media, quali il tessile-abbigliamento (-60%) e i mezzi di trasporto (-55%), mentre solo il comparto alimentare riesce ad aumentare leggermente l'occupazione (+4%).

Tabella 2 – Piemonte. Dinamica occupazione manifatturiera (indice 1971=100)

	Addetti			
	1971	1981	1991	2001
Alimentari, bevande e tabacco	100	116	113	104
Tessile, abbigliamento, cuoio	100	82	60	42
Legno, carta, stampa e editoria	100	105	84	79
Chimica, fibre sintetiche, gomma e plastica	100	92	63	66
Minerali non metalliferi	100	89	70	63
Prodotti in metallo	100	114	87	88
Macchinari	100	102	92	99
Macchine elettriche	100	101	84	66
Mezzi di trasporto	100	93	74	45
Altre industrie manifatturiere	100	94	94	91
Totale industria manifatturiera	100	97	78	67

Fonte: Vitali et al. (2011)

L'evoluzione in corso rende la struttura produttiva piemontese molto più simile a quella italiana (tabella 3). Infatti, mentre il terziario nel 1971 era meno presente della media nazionale, tale differenza si è notevolmente ridotta nel 2001. Al contrario, la forte specializzazione industriale del 1971 (+20% rispetto alla media nazionale) si dimezza al 2001 (+11%).

Tabella 3 – Piemonte. Indici di specializzazione rispetto al totale nazionale

	1971	1981	1991	2001
Attività agricole	41	81	69	60
Industria e costruzioni	120	116	114	111
Terziario	75	79	87	91

Fonte: Vitali et al. (2011)

L'evoluzione qui indicata è tipica di tutti i territori di antica industrializzazione; alcuni paesi, come il Regno Unito, hanno anticipato di almeno un ventennio quanto si è registrato nel caso italiano. Anche le altre aree del Nord-Ovest italiano seguono tale evoluzione (CSS, 2007): dal confronto tra Piemonte e Lombardia, quest'ultima dimostra di aver anticipato l'evoluzione piemontese, rafforzando ulteriormente il ruolo del terziario.

Se si aggiornano i dati al 2008, l'intensità del processo di trasformazione sembra addirittura aumentare (tabella 4): nel decennio 1998-2008 l'industria manifatturiera piemontese perde ben il 16% dell'occupazione. I comparti che hanno una performance peggiore della media sono il tessile (-36%), le macchine elettriche (-29%), i mezzi di trasporto (-20%).

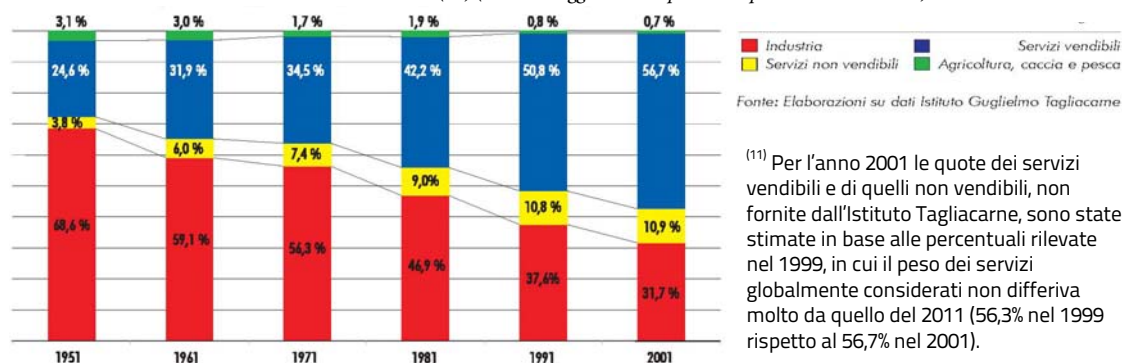
Tabella 4 – Piemonte. Dinamica 1998-2008 addetti

	1998	2008	var. %
Alimentari, bevande e tabacco	39.389	40.550	2,9%
Tessile, abbigliamento, cuoio	68.961	44.229	-35,9%
Legno, carta, stampa e editoria	46.973	40.014	-14,8%
Chimica, fibre sintetiche, gomma e plastica	46.079	41.197	-10,6%
Minerali non metalliferi	13.806	14.479	4,9%
Prodotti in metallo	94.656	87.191	-7,9%
Macchinari	76.736	64.688	-15,7%
Macchine elettriche	51.051	36.080	-29,3%
Mezzi di trasporto	125.631	99.844	-20,5%
Altre industrie manifatturiere	23.786	21.653	-9,0%
Totale industria manifatturiera	589.699	493.304	-16,3%

Fonte: Vitali et al. (2011)

Se dall'ambito regionale si passa a quello provinciale, emerge un quadro di maggiore cambiamento, in quanto la provincia torinese perde gran parte delle sue specificità storiche: rispetto alla media italiana, si riduce fortemente la sua specializzazione nel comparto *automotive*, che rimane elevata più per la presenza di un forte indotto, che per il numero di auto assemblate in loco. Anche il forte peso detenuto dalle imprese di grandi dimensioni si riduce, e converge con il dato medio nazionale, confermando le diverse dinamiche di sviluppo possedute nei decenni più recenti dalle grandi imprese (in termini di declino) e dalle medio-piccole imprese (in termini di crescita). L'evoluzione di lungo periodo del valore aggiunto indica un netto spostamento delle attività economiche verso il terziario (grafico 1).

Grafico 1 – Variazione della composizione del valore aggiunto per ramo di attività economica anni 1951-2001 (11) (% valore aggiunto complessivo espresso in lire correnti)



Fonte: Camera di commercio e Unione Industriale (2004)

Nel decennio 1998-2008 la provincia di Torino perde ben il 23% dell'occupazione, mentre a Biella il calo raggiunge addirittura il 34%. A Novara il calo è limitato al 15% e nel VCO al 13%, mentre nel caso di Asti si assiste ad un buon aumento dell'occupazione industriale (9%), seguito dalla dinamica positiva di Cuneo (+4%) e di Vercelli (+4%). E' probabile che la dinamica provinciale sia fortemente determinata dalla specializzazione settoriale del territorio, essendo le dinamiche settoriali abbastanza eterogenee tra loro. Per esempio, Biella mostra la peggiore dinamica occupazionale in quanto legata al tessile, che come abbiamo visto è stato il settore che

ha subito il maggior ridimensionamento, mentre Torino subisce il calo dell'*automotive*. I casi di crescita sono probabilmente in parte legati all'andamento del comparto alimentare, molto presente tanto a Cuneo quanto ad Asti (Unioncamere Piemonte, 2008, 2009 e 2010).

Tabella 5 – Dinamica 1998-2008 addetti per provincia

	1998	2008	var.%
Torino	349.692	269.833	-22.8%
Alessandria	43.931	43.339	-1.3%
Asti	16.058	17.447	8.7%
Biella	34.526	22.840	-33.8%
Cuneo	65.836	68.530	4.1%
Novara	48.657	41.256	-15.2%
Verbano-Cusio-Ossola	12.641	10.994	-13.0%
Vercelli	16.360	17.057	4.3%
Totale Piemonte	587.701	491.296	-16.4%

Fonte: Vitali et al. (2011)

Il processo di ristrutturazione in corso ha evidenti effetti anche sulle performance economiche delle imprese, che a seconda dei cicli congiunturali in Piemonte mostrano dinamiche a volte peggiori delle altre regioni italiane (Calabrese e D'Annunzio, 2006; Calabrese e Falavigna, 2008) a causa soprattutto della caratteristica di anticipare e vivere con maggiore intensità le fasi negative del ciclo congiunturale, dovuta al peso elevato delle produzioni legate ai beni di investimento e ai beni di consumo durevole, i primi a subire una contrazione di domanda nei periodi di crisi economica (Regione Piemonte, 2011). Le indagini sui singoli settori approfondiscono le tematiche esaminate a livello aggregato e mostrano le evoluzioni dei comparti più significativi del territorio provinciale come, ad esempio, la metalmeccanica (AMMA, 1994), l'*automotive* (Gruppo Dirigenti Fiat, 2007; Vitali, 2002; Richiardi e Vitali, 2001), il tessile (Camera di commercio e API) e l'alimentare.

Per entrare nel dettaglio dell'area torinese, occorre modificare gli strumenti di analisi, che non possono utilizzare le statistiche dell'economia industriale, aggregate dall'Istat per province e regioni, ma devono scendere nel dettaglio dei singoli comuni o, quando possibile, dei sistemi locali del lavoro. Tra le analisi più interessanti ci sono quelle del Comitato Rota e di Torino Internazionale, che da alcuni anni riempiono il vuoto informativo relativo alle analisi sulla sola città di Torino e il suo circondario.

Nel Secondo Piano Strategico della Città di Torino, Torino Internazionale affronta le problematiche dei cambiamenti urbani causati dall'evoluzione dell'economia, evidenziando il ruolo di contenitore di servizi avanzati che la città possiede rispetto al resto della provincia (Torino Internazionale, 2006). Per tale motivo, la scelta di attrarre capitali esteri per rinnovare il tessuto produttivo locale potrebbe essere legata alla necessità di aumentare il grado di internazionalizzazione dei centri di formazione, delle università e dei centri di ricerca locali. Questa prospettiva è quanto mai valida se si considera l'evoluzione in atto nel sistema industriale dell'area torinese: nel periodo 1981-1991 l'area metropolitana torinese riduce fortemente l'occupazione (Torino Internazionale, 1998), pur mantenendo alcune specializzazioni tipiche, quali *automotive*, macchinari, design industriale, e alcuni cluster minori (chimica, articoli scrittura, aerospazio, editoria). Il contributo citato evidenzia una netta relazione tra internazionalizzazione e specializzazione economica: tanto le esportazioni quanto gli investimenti in entrata sono legati alle specializzazioni locali. Nel primo caso, la competitività delle imprese

torinesi le facilita nella penetrazione dei mercati esteri; nel secondo caso, l'acquisto di imprese locali a parte di investitori esteri o la costruzione di nuovi impianti da parte di investitori esteri sono legati ai settori più importanti del contesto locale, in primis l'*automotive* e i macchinari.

I rapporti del Comitato Rota confermano tali andamenti di medio-lungo periodo e aggiornano la fotografia del contesto torinese agli anni più recenti, ampliando il campo di analisi agli ambiti sociali e ambientali. In tale contesto, emerge chiaramente che l'abbandono delle forme industriali più tradizionali avviene grazie alla creazione di nuove attività economiche nel campo del terziario avanzato o nei settori legati allo sviluppo sostenibile. Quest'ultimo aspetto risulta quanto mai strategico per il futuro economico della città, in quanto "la cosiddetta *green economy* più che un settore risulta un insieme composito ed eterogeneo di attività produttive appartenenti sia all'ambito manifatturiero sia all'ambito terziario"(Rapporto su Torino, 2012) e pertanto la scelta ambientale rappresenta una metamorfosi positiva dell'attuale configurazione produttiva, che non necessita di una diversificazione radicale dell'apparato produttivo, con i notevoli costi di aggiustamento che comporta un cambio repentino di settore, bensì di una modifica *soft* dei processi produttivi e delle fasi di lavorazione all'interno delle attuali specializzazioni produttive (Regione Piemonte, 2005).

Come già affermato, anche nel rapporto del Comitato Rota emerge il ruolo del capitale estero, che presenta forse un maggior legame con le caratteristiche del capitale umano torinese: l'attrattività del territorio dipende anche dalla qualificazione del capitale umano locale. A questo proposito, la tradizionale cultura del lavoro dell'area torinese potrebbe giocare a favore, ma viene più che compensata dalla scarsa qualificazione della popolazione giovanile, quella su cui occorre puntare in termini prospettici per favorire l'ingresso di attività estere. Le statistiche indicate nel dodicesimo Rapporto Rota (Rapporto su Torino, 2011) non sono positive: la città di Torino è agli ultimi posti tra le città europee per peso demografico dei giovani, ed è agli ultimi posti nella classifica delle città metropolitane italiane per quanto riguarda la qualificazione dei giovani (% di laureati sul totale). Senza una gioventù qualificata è molto difficile sviluppare la città nell'ottica dell'economia della conoscenza (Rapporto su Torino, 2010), cambiamento che viene spesso auspicato per riequilibrare l'attuale fase di declino industriale accelerato dalla crisi economica del 2008 (Rapporto su Torino, 2009; Regione Piemonte, 2012).

2. LA LETTERATURA ECONOMICA SU IDE, INTERNAZIONALIZZAZIONE, NUOVE IMPRESE, POLITICHE DI SVILUPPO LOCALE

2.1 Investimenti esteri in entrata nell'area torinese

Gli studi condotti sugli investimenti esteri in entrata vengono generalmente svolti sull'intera area piemontese e solo in alcuni casi sull'area provinciale. Al contrario, l'analisi sul capoluogo e sul suo circondario più prossimo non viene quasi mai presa in considerazione nelle ricerche scientifiche, ma soltanto nei documenti di lavoro degli operatori del settore (prima ITP e ora CEIP) o nei lavori che esaminano alcuni *case study* specifici.

Si tratta di una carenza informativa a cui la letteratura economica dovrebbe porre rimedio, in quanto si è ormai accertato che le caratteristiche strutturali dell'economia torinese sono profondamente diverse da quelle del resto della provincia o della regione, a causa del maggior peso dei servizi innovativi, dei centri di ricerca, della manodopera terziaria, dei modelli di consumo presenti in città. Per tale motivo, anche gli investimenti diretti in entrata nel torinese saranno differenti dalla media del Piemonte o della provincia di Torino. In ogni modo,

cercheremo di utilizzare i risultati ottenuti nelle indagini sul territorio regionale o provinciale per inferire alcune indicazioni di massima, che possono essere considerate valide per approssimare le caratteristiche dello specifico caso torinese.

Stesse affermazioni, se consideriamo il macro caso nazionale, in quanto alcune determinanti dell'attrattività di un territorio prescindono dalle sue specificità locali e si riferiscono invece alle caratteristiche dell'intera nazione. Basti pensare al ruolo dell'impatto fiscale, della normativa sul mercato del lavoro, sul diritto d'impresa e così via. Alcuni studi svolti sul contesto nazionale sono pertanto importanti per interpretare il quadro generale al cui interno si potrà definire l'evoluzione del contesto locale torinese.

Per esempio, molte ricerche sul fenomeno dell'internazionalizzazione produttiva passiva (rappresentata dagli investimenti esteri in entrata) mostrano che c'è sempre stato un certo atteggiamento riluttante nei confronti degli investimenti esteri in Italia, atteggiamento molto diffuso in gran parte dell'opinione pubblica, dei politici e dei sindacati, in quanto si reputa che l'impresa multinazionale abbia essenzialmente strategie del tipo "mordi e fuggi", e che essa non favorisca lo sviluppo del territorio come invece potrebbe fare un'impresa puramente locale, fortemente radicata sul territorio, operante con strategie commerciali che si focalizzano sul mercato nazionale (Vitali, 1995). Ovviamente, tale atteggiamento è stato supportato da una parte dell'imprenditoria locale, al fine di evitare la maggiore concorrenza causata dall'ingresso delle multinazionali estere.

Le ricerche e le proposte di politica economica che cercano di ostacolare questa errata impressione non sono numerose, tanto a livello locale che nazionale. Per esempio, Perrucci et al. (1993) affermano che il modello di sviluppo dell'economia italiana ha rafforzato nel corso del tempo la specializzazione nei settori tradizionali e che quindi per avere imprese *high-tech* sarebbe opportuno attrarre investimenti dall'estero. Poi però gli autori rilevano che nella teoria economica c'è ancora un dibattito aperto sul ruolo degli investimenti esteri in entrata, soprattutto quando questi sono in settori ritenuti "strategici" (come le telecomunicazioni per esempio): in alcuni casi il ruolo delle multinazionali è positivo, in quanto esse producono *spillover* sul territorio a favore delle altre imprese (e qui gli autori citano i lavori di Cantwell e Dunning, 1991), mentre in altri casi le multinazionali sfruttano semplicemente il vantaggio competitivo locale (e qui si cita Yamawaki 1991, sugli investimenti giapponesi in Europa) senza rilasciare alcun contributo tecnologico o innovativo sul territorio. Ad ogni modo, studiando i brevetti delle imprese, gli autori confermano che le multinazionali innovano in Italia più delle imprese locali, in quanto hanno investito soprattutto nei settori *high-tech* e in quelli a medio-alta tecnologia, e molto meno nei settori tradizionali.

L'analisi del caso torinese o di quello italiano può essere svolta anche con il confronto su quanto accade alle politiche di attrazione in altri paesi europei, tra cui il caso dell'Irlanda è forse quello più emblematico per le performance raggiunte negli anni '80 e '90. Andreosso studia il caso dell'Irlanda, dove nel 1997 le multinazionali estere rappresentano addirittura la metà dell'occupazione e del valore aggiunto manifatturiero, e sostiene che gran parte degli investimenti in entrata sono in realtà legati agli incentivi fiscali a favore delle multinazionali estere e alla possibilità di esportare nel resto dell'Unione Europea. Nel contributo del 1997, l'autrice si pone dei dubbi sul futuro, in quanto l'accordo con l'UE prevede una progressiva riduzione dei benefici fiscali e la loro eliminazione nel 2010. Come si è visto successivamente, l'apporto delle multinazionali nell'industria manifatturiera non è venuto meno con l'armonizzazione degli incentivi fiscali in Irlanda.

Una conferma indiretta, anche se solo aneddotica, sul ruolo delle multinazionali estere nei comparti *high-tech* viene dal volume Business International e R&P (1989), in cui si esaminano alcuni casi di multinazionali estere in Italia, e si nota che si tratta di imprese attive soprattutto nei

settori ad alta tecnologia. Del resto, ancora oggi in alcuni settori *high-tech* le multinazionali rappresentano una quota importante, se non maggioritaria, delle spese in ricerca. Gli autori citano i casi della chimica e del farmaceutico, ove il ruolo delle multinazionali è prevalente in termini di occupazione, valore aggiunto e spese in ricerca, come confermato anche recentemente (Vitali, 2012).

Ci sono anche degli studi che entrano nel dettaglio regionale o provinciale, indicando come le specificità del territorio locale siano importanti per definire le caratteristiche degli investimenti esteri in entrata. Questi studi vengono effettuati in alcune regioni italiane: oltre al caso lombardo, è interessante lo studio condotto sul caso toscano, in quanto regione ad “economia diffusa” e lontana dal modello dello storico “triangolo industriale”. Per esempio, confrontando il dato della provincia di Firenze (Mutinelli, 2006) con la media nazionale o le caratteristiche di altri territori emerge nettamente la specializzazione nei comparti della farmaceutica e dei macchinari industriali che tale area ha assunto nei confronti delle multinazionali estere. Un caso di specializzazione ben lontano da quello piemontese o torinese, al cui interno si nota invece un prevalere dei settori che rappresentano i tipici punti di forza del sistema locale.

I dati riferiti ai casi del Piemonte e della provincia di Torino si ottengono dagli studi condotti nel tempo dall'Ires, come indicato in Balcet (1994), Balcet, Lanzetti e Ferlaino (1999), D'Agostino (1990), Ferlaino e Lanzetti (1997).

Dall'aggiornamento che R&P effettua ogni due anni sul censimento degli investimenti esteri italiani e, quindi, regionali, si può individuare la dinamica del fenomeno nel corso del tempo. Nel 1985, il 12% degli stabilimenti appartenenti ad imprese con partecipazione straniera in Italia è localizzato in Piemonte (regione seconda soltanto alla Lombardia che accentra ben il 40% del totale considerato), mentre per quanto riguarda il numero di addetti la quota è del 16% (il peso lombardo ammonta al 47%). Il confronto di lungo periodo tra il 1965 e il 1985 mostra una redistribuzione dei pesi che privilegia le regioni al di fuori del triangolo industriale. Tuttavia, il confronto Piemonte-Lombardia in termini di dinamica relativa risulta favorevole al primo, perché nel ventennio considerato il numero di stabilimenti interessati aumenta del 58% in Piemonte, contro il 23% in Lombardia.

Nel corso degli anni '90 si nota un profondo processo di disimpegno e di ristrutturazione di alcuni grandi investitori tradizionali, che abbandonano l'area piemontese, e l'ingresso di nuovi partner con operazioni di acquisizioni di piccole e medie imprese già operanti sul territorio. Si tratta di investimenti generalmente *firm-specific*, nel senso che la localizzazione in Piemonte dipende più dalle caratteristiche dell'impresa acquisita, che dal rapporto incentivi/ostacoli all'investimento dall'estero. Ciò comporta che le decisioni di investimento e di disinvestimento sono legate agli obiettivi strategici dell'azienda e non all'evoluzione del contesto locale in cui l'investimento è inserito. Nel corso degli anni '90 cala leggermente il peso degli investitori stranieri nella regione, in quanto la quota nazionale degli investimenti esteri presenti in Piemonte raggiunge il 13% nel 1997 (tabella 6).

Tabella 6 – Numero di addetti delle imprese estere e composizione - 1997

Piemonte	13,5
Lombardia	47,8
Veneto	4,4
Emilia-Romagna	6,8
Toscana	3,5
Italia %	100,0
Italia v.a.	560.438

Dalle analisi condotte (Ires, 1990 e 1999) sembra che gli obiettivi tradizionali – diversificazione produttiva, minori costi di produzione, vicinanza con il mercato specifico del business – si riducano tendenzialmente di importanza a vantaggio di nuove determinanti: acquisizione di *know-how*, rapporti con i fornitori, decentramento tecnologico, ricerca di esternalità positive nella R&S. Ed è proprio su queste ultime caratteristiche che punta la politica per l'industria straniera ad alta tecnologia, attuata da ITP (ora CEIP).

Per ciò che concerne la tipologia settoriale e dimensionale degli investimenti esteri in Piemonte, gli studi citati sottolineano che sono prevalenti gli investimenti nei settori a media tecnologia, quali la filiera dell'auto, dell'elettromeccanica e degli alimentari, mentre è limitata la presenza di settori ad alta tecnologia (ICT e nuovi materiali) e, soprattutto, in quelli tradizionali (tessile). L'apertura del centro di sviluppo della Motorola ha modificato, ma solo per un certo periodo di tempo, tale evoluzione storica.

Le dimensioni medie degli investimenti hanno seguito la distribuzione dimensionale dell'industria piemontese nel suo complesso pertanto sono risultate generalmente grandi (tabella 7). Mentre in Italia il 78% degli addetti delle imprese estere è occupato in imprese aventi più di 250 dipendenti, la quota piemontese è dell'82%, superiore anche a quella lombarda (80%).

Tabella 7 – Addetti delle imprese estere per dimensione - 1997 (numero e %)

	< 250 addetti	> 250 addetti	Totale %	Totale v.a.
Piemonte	18,0	82,0	100,0	75.501
Lombardia	19,9	80,1	100,0	267.825
Veneto	34,6	65,4	100,0	24.727
Emilia-Romagna	33,2	66,8	100,0	38.279
Toscana	30,6	69,4	100,0	19.512
Italia	21,6	78,4	100,0	560.438

Se inquadrriamo il processo di internazionalizzazione passiva dell'area torinese rispetto a quanto avvenuto in Piemonte, troviamo conferma della forte attrattività della provincia di Torino (tabella 8). La localizzazione degli investimenti è molto più elevata della concentrazione territoriale dell'industria piemontese, anche se dal punto di vista dinamico molte realtà estere stanno nascendo nelle province più decentrate della regione e stanno riequilibrando la distribuzione.

Tabella 8 – Addetti delle imprese a partecipazione estera per provincia - 1997 (numero e %)

Torino	70,2
Alessandria	5,5
Asti	5,1
Biella	1,9
Cuneo	7,9
Novara	5,9
Verbano-Cusio-Ossola	0,6
Vercelli	2,8
Totale Piemonte %	100,0
Totale Piemonte v.a.	75.501

La dinamica delle singole province è in realtà evidente se consideriamo l'intensità degli investimenti esteri rispetto al potenziale economico del territorio. Considerando il peso dell'occupazione di fonte estera rispetto all'occupazione totale di ciascuna provincia (tabella 9) si nota immediatamente che nella provincia di Asti le imprese a controllo estero siano molto importanti per l'economia locale, rappresentando ben il 34% dell'occupazione complessiva. Al contrario, a Biella contano solo per il 5% dell'occupazione totale.

Tabella 9 – Quota % addetti delle imprese a partecipazione estera su addetti totali per provincia - 1997

Torino	18,2
Alessandria	13,6
Asti	34,7
Biella	4,9
Cuneo	13,9
Novara	12,8
Verbano-Cusio-Ossola	5,9
Vercelli	17,2
Totale Piemonte	16,4

Se si scende nel dettaglio dei singoli investimenti esteri, si possono esaminare alcuni *case study* dai quali inferire il trend del fenomeno.

Da una parte, abbiamo imprese che negli anni '80 e '90 continuano ad incrementare la presenza sul territorio, come la Scott che ha raddoppiato lo stabilimento di Romagnano (60 mld di investimenti) o la Union Carbide che ha costruito un nuovo impianto a Novi Ligure, dall'altra, si notano alcuni grandi investitori che stanno riducendo la loro presenza sul territorio, quali la SKF (con nuovi impianti in Malesia e negli USA), la Bull (che sposta la R&S nel Sud Italia), la Michelin, l'Aspera, la Tecnamotor, la Seleco che sono in grave crisi produttiva o in ristrutturazione per problemi attribuibili soprattutto a variabili settoriali e aziendali, e non tanto territoriali (riferiti cioè al contesto piemontese).

Le entrate sono tutte rappresentate da acquisti di imprese piemontesi da parte di investitori esteri, anziché da investimenti *greenfield*. Le imprese acquisite sono generalmente imprese eccellenti o posizionate in settori a medio-alta tecnologia. Gli investimenti statunitensi rappresentano il 29% del totale delle imprese estere in Piemonte, con 66 imprese tra cui Lear, PPG Industries, United Technologies, MSX International (che ha acquisito la Satiz). Anche gli investitori tedeschi sono risultati molto attivi, con 37 imprese (16% del totale). Al terzo posto figurano le imprese francesi, con 36 imprese, tra cui Michelin e L'Oreal. La presenza della Svizzera viene individuata in 11 imprese, tra cui la Sauer che ha acquisito la Graziano Trasmissioni e la Rieter che ha comprato la Idea. Tra le 10 imprese svedesi si ricorda lo storico investimento effettuato dalla SKF, mentre la presenza dei giapponesi è più recente, e si esemplifica in 9 investimenti diretti, tra cui la Amada nella Prima Industrie (torni a controllo numerico), la Canon nella *joint-venture* con l'Olivetti (fotocopiatrici), la Sumitomo nella Cabind (cablaggi per auto).

Alcune eccezioni di investimenti *greenfield* sono rappresentate, negli anni Ottanta, dalla Nestlé che ha investito 120 miliardi di lire in un nuovo stabilimento a Moretta in provincia di Cuneo, o dalla tedesca Stabilus in uno stabilimento (produzione di ammortizzatori) a Tortona. Più recentemente, l'ingresso della Motorola, con il centro di sviluppo di Torino, e della Colt, con il sito presso l'Envipark, rappresentano due casi di *greenfield plant* in settori ICT (con destino molto differente, come si vedrà in seguito).

Una sintesi del processo di insediamento degli investitori esteri è rappresentata dall'elevato grado di concentrazione degli stessi, tanto da punto di vista settoriale (nei comparti dell'*automotive*), che da quello territoriale (nella provincia di Torino), che da quello dimensionale (nelle grandi imprese). Un'evidenza di ciò è data dall'elevata apertura internazionale del Piemonte (tabella 10) in termini di maggiori esportazioni rispetto alla media nazionale, sia come peso sul totale nazionale che come valore di esportazioni per occupato. Gli investimenti in entrata hanno anche un'importanza più elevata delle esportazioni.

Tabella 10 – Alcuni indicatori del processo di internazionalizzazione delle regioni – 1997

	Piemonte	Lombar- dia	Veneto	E. Romagna	Toscana	Italia
Peso nazionale export 1998	12,3	29	13,8	1,8	8,1	100
Export per occupato (migliaia di Euro)	41,78	45,04	40,75	42,35	40,13	34,34
Export per abitante (migliaia di Euro)	6,25	6,97	6,71	6,46	4,96	3,77
Peso nazionale PIL 1997	8,6	20,2	9,4	8,8	6,5	100
Apertura mercati 1997 (1)	120,9	115,2	123,1	111,3	123,1	100
Peso nazionale IDE in entrata (2)	13,7	34,9	8,5	10,1	5	100
Peso nazionale IDE in uscita (3)	16,4	36	11,6	13,4	3,8	100

(1) Rapporto tra il grado di apertura sui mercati esteri delle regioni e quello dell'Italia. Il grado di apertura è calcolato come rapporto tra esportazioni e valore aggiunto al costo dei fattori dell'industria in senso stretto (esclusa l'edilizia). L'indice è una misura di orientamento verso l'estero delle regioni.

(2) Quota % occupati sul totale delle imprese italiane a partecipazione estera presenti al 1.1.1998.

(3) Quota % occupati sul totale delle imprese estere a partecipazione italiana al 1.1.1998, per regione di origine della casa madre.

Fonte: Elaborazioni ICE su dati Istat, Istituto Tagliacarne, Cnel – R&P – Politecnico di Milano

Gli studi effettuati ad inizio del nuovo millennio, indicano che nel 2001 le imprese a capitale estero occupano 75.500 addetti in Piemonte, distribuiti in 230 imprese e 300 stabilimenti che rappresentano circa il 13% dello stock italiano di investimenti esteri.

Studi citati in precedenza sono stati recentemente aggiornati dal Comitato Rota (2011) utilizzando i dati CEIP (tabella 11) che confrontano il numero di imprese estere presenti nel comune di Torino, nell'area metropolitana e nella provincia torinese. Come si nota, le imprese localizzate nel comune di Torino rappresentano un terzo delle imprese totali provinciali, mentre quelle dell'area metropolitana ben il 90% del totale.

Se si esaminano i dati relativi alla provenienza delle imprese, si nota come l'area ristretta torinese abbia una distribuzione dei paesi di origine delle imprese estere in parte differente da quella dell'intera provincia: a Torino sono relativamente più presenti le imprese statunitensi, inglesi e spagnole, mentre le imprese francesi, svedesi e olandesi hanno preferito i comuni limitrofi al capoluogo.

Anche la distribuzione dell'occupazione estera per classi dimensionali (riferite all'occupazione o al fatturato) consente di evidenziare alcune specificità dell'area torinese, rispetto all'insieme della sua provincia: nel capoluogo sono presenti le imprese di dimensioni più ridotte. La dimensione media di impresa tende infatti ad aumentare passando dall'area del capoluogo, all'area metropolitana, al resto della provincia.

Questi dati sono omogenei con quelli relativi alla specializzazione settoriale di ciascun territorio, con il capoluogo che attrae soprattutto i servizi e le attività commerciali, l'area metropolitana specializzata nella logistica/trasporti, ed il resto della provincia in cui sono più presenti le attività manifatturiere vere e proprie, nonché il comparto delle costruzioni. Informazioni utili per disegnare una nuova politica di attrazione degli investimenti esteri, in quanto confermano l'evoluzione terziaria del capoluogo e le relazioni tra caratteristiche dello spazio fisico, delle infrastrutture (sia materiali che immateriali) e del mercato locale, da una parte, e caratteristiche del capitale internazionale, dall'altra.

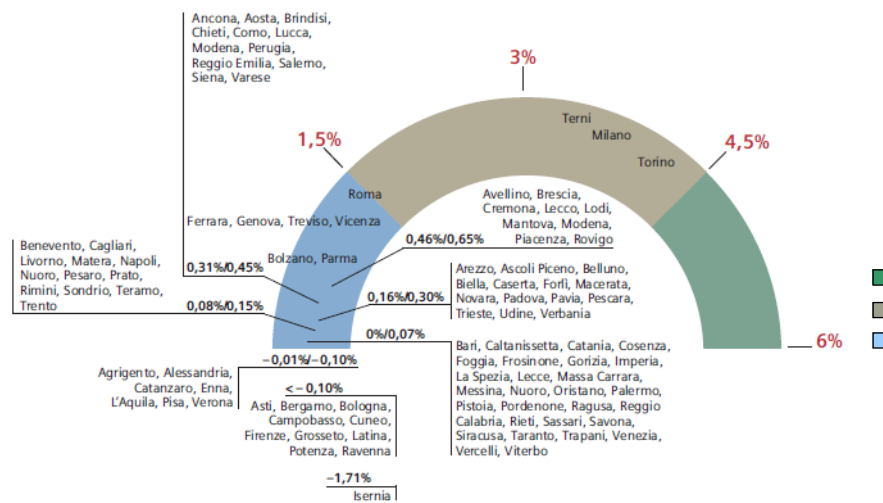
Tabella 11 – Imprese straniere a Torino, nell'area metropolitana e nella provincia (2010)

	Provincia	AMT	Torino
Numero di imprese	357	316	120
Paese di provenienza (%)			
Francia	14,0	15,5	15,0
Germania	18,0	17,1	10,8
Giappone	8,0	5,1	5,8
Gran Bretagna	5,0	6,6	6,7
Paesi Bassi	3,0	3,8	2,5
Spagna	4,0	5,1	5,8
Stati Uniti	26,0	26,3	36,7
Svezia	4,0	4,1	3,3
Svizzera	4,0	3,8	1,7
Altri Paesi	14,0	12,7	11,7
Numero di addetti (%)			
Imprese fino a 49 addetti	52,8	56,0	65,0
Imprese fra i 50 ed i 249 addetti	28,9	26,9	20,0
Imprese fra i 250 ed i 499 addetti	6,7	6,3	3,3
Imprese con più di 500 addetti	9,0	7,9	5,8
n.a.	2,5	2,8	5,8
Settore (%)			
Industria manifatturiera	49,4	45,9	28,3
Costruzioni	1,1	0,6	0,8
Commercio all'ingrosso	22,8	24,7	27,5
Logistica e trasporti	3,1	3,5	2,5
Altri servizi professionali	23,6	25,3	40,8
Fatturato			
Imprese con ft < di 5 mln.	33,7	35,8	38,3
Imprese con ft < 5<10 mln.	11,0	11,4	8,3
Imprese con ft <10 <50 mln.	26,4	25,3	19,2
Imprese con ft >50 mln.	18,3	17,1	13,3
n.a.	10,7	10,4	20,8

Fonte: Nostre elaborazioni su dati Comitato Rota 2010

Un'altra fonte interessante per affrontare l'analisi del caso torinese è quella dell'Osservatorio Siemens-Ambrosetti (2007), che elabora un indice sintetico dell'internazionalizzazione delle province italiane, da cui si evince come la provincia di Torino abbia il peso più elevato di valore aggiunto creato dalle imprese estere rispetto al valore aggiunto totale (grafico 2). Ciò conferma l'importanza delle imprese estere per l'economia torinese, e la possibilità che esse possano rappresentare un motore dello sviluppo locale.

Grafico 2 – Peso del valore aggiunto generato dalle imprese a capitale estero



Fonte: Osservatorio Siemens-Ambrosetti

Dopo aver preso in esame gli studi che hanno evidenziato la presenza quantitativa delle imprese estere in Italia, in Piemonte, nella provincia di Torino e persino nell'area del capoluogo, resta da individuare alcune variabili qualitative del fenomeno qui descritto, con particolare attenzione alle determinanti che spingono gli investitori esteri a scegliere il territorio torinese o, più in generale, quello piemontese.

Una parte degli studi effettuate nel corso degli ultimi decenni ha affrontato nel dettaglio le determinanti delle scelte localizzative delle imprese estere in Italia, mediante interviste dirette e *case study* condotti sulle multinazionali presenti nel nostro territorio. Anche in questo caso, merita esaminare i risultati di tali studi partendo dal caso nazionale, per poi giungere a quello più specifico locale.

IRER (1990) afferma che in alcuni settori la determinante più importante che spinge gli IDE in entrata è l'ampiezza del mercato italiano, e solo successivamente gli investitori prendono in considerazione la qualità della forza lavoro e la presenza di una robusta filiera della subfornitura.

L'ampiezza del mercato è sicuramente importante nei settori in cui il mercato negli anni '90 era ancora molto regolamentato, quali il farmaceutico e le telecomunicazioni, comparti in cui le multinazionali primeggiano come presenza produttiva e non solo commerciale. Il riferimento al mercato locale è anche importante nei comparti con ciclo produttivo integrato, ove le imprese verticalmente integrate non hanno bisogno di una filiera di fornitura particolarmente evoluta, come nel caso della chimica. Al contrario, in altri settori manifatturieri ove il prodotto è molto complesso dal punto di vista dell'organizzazione produttiva, quali l'automotive per esempio, il fattore più importante diventa la presenza di una filiera di subfornitura particolarmente vasta e completa.

È interessante notare che già nel 1990 le interviste alle multinazionali, più in particolare a quelle milanesi, evidenziavano un fattore di ostacolo all'attrazione nella carenza della padronanza delle lingue straniere da parte dei lavoratori italiani. Oggi, in un periodo di maggiore apertura internazionale e opportunità di business offerte dalla globalizzazione dell'economia rispetto al 1990, questo fattore di attrazione/ostacolo risulterebbe ancora più decisivo nelle scelte localizzative e forse permane tra le caratteristiche della manodopera e degli imprenditori presenti nelle piccole imprese. Merita ricordare come il ruolo giocato dal mercato sia risultato molto importante fino alla realizzazione del mercato unico europeo, in quanto con il venir meno delle barriere non tariffarie al commercio tra i paesi Ue, oggi la produzione nazionale fa generalmente

riferimento al mercato europeo, più che a quello specifico nazionale. Un tipico esempio è rappresentato dalle imprese dell'industria farmaceutica, che producono in Italia dei farmaci che vengono venduti in tutti i paesi europei, mentre la produzione destinata al mercato sanitario nazionale è solo una parte della produzione effettuata nel nostro Paese.

Un'indagine successiva, sempre condotta dall'Irer (1991), evidenzia un altro aspetto che oggi viene reputato molto importante: le multinazionali nell'area milanese erano caratterizzate da buoni rapporti con le università locali, rapporti molto più intensi rispetto a quelli detenuti dalle imprese locali. Anche se questa evidenza empirica dovrebbe essere letta in termini relativi, e cioè tenendo conto dei pochi rapporti che le imprese italiane allora generalmente avevano con i centri di ricerca pubblici, dimostra nuovamente che gli investimenti esteri in entrata rappresentano un'occasione per far crescere qualitativamente il sistema economico locale, che potrebbe ricevere una spinta positiva dal comportamento "innovativo" e "anticipatore" delle imprese estere.

Se si analizzano le ricerche condotte sui determinanti degli investimenti in Piemonte, o nel torinese più in particolare, si notano molti elementi in comune con quanto individuato a livello nazionale o nelle altre regioni (vedi il caso citato della Lombardia). Infatti, anche in Piemonte le imprese estere hanno una dimensione nettamente più elevata della media delle imprese locali e sono presenti soprattutto in settori a media tecnologia o ad alta tecnologia, rispetto invece ai settori più tradizionali (Balcer, 1994).

Tra i fattori localizzativi più importanti emerge il ruolo della subfornitura automotiva (Balcer et al., 1999; Enrietti, 1982), in quanto una quota preponderante degli investimenti esteri riguarda imprese che operano come subfornitori del Gruppo Fiat (D'Agostino, 1990).

Anche questa informazione può essere letta all'interno del processo di evoluzione del capitalismo europeo e degli investimenti esteri più in particolare. Infatti, se si rileggono oggi le ricerche dei primi anni '90 sulle determinanti degli investimenti esteri in Europa emerge immediatamente il ruolo giocato dal realizzarsi del mercato unico europeo nel definire i modelli decisionali delle imprese (Vitali, 2002). Come già affermato, con il 1992 si completa il mercato unico europeo, grazie all'abbattimento delle barriere non tariffarie (quelle tariffarie erano state eliminate nel 1968) e all'inizio della liberalizzazione del comparto dei servizi. Ciò comporta una rapida evoluzione delle strategie di crescita delle multinazionali europee, con l'abbandono degli investimenti esteri finalizzati a superare i regimi protezionistici nazionali: la multinazionale non è più costretta a realizzare investimenti esteri in ogni paese europeo al fine di vendere in tale paese, in quanto la produzione effettuata dentro i confini nazionali del paese era avvantaggiata nella penetrazione del mercato locale, ma può scegliere liberamente dove investire e da lì esportare in tutta l'Unione Europea senza subire alcuna limitazione. La crescita degli investimenti statunitensi in Irlanda è avvenuta proprio utilizzando quest'ultimo modello di sviluppo d'impresa: un paese "arretrato" negli anni '80 e '90, in cui si parla inglese, con una buona qualificazione della forza lavoro. L'Irlanda è divenuta presto una piattaforma produttiva per penetrare l'intero mercato europeo.

I vantaggi che il nuovo modello di internazionalizzazione delle imprese europee consente sono ben visibili, e vengono sintetizzati nelle teorie economiche definite con il termine "Nuova Geografia Economica", di cui il premio nobel Krugman (1991) è l'autore più famoso: concentrando la produzione in un unico stabilimento europeo si ottengono notevoli economie di scala, che favoriscono una discesa dei prezzi di vendita e una maggiore crescita economica. L'impresa pertanto investe laddove trova i maggiori vantaggi, con riferimento alle tipicità della sua produzione. A questo proposito, l'indagine di Ernst & Young (1991), riportata nel documento della Commissione Europea (1993), mostra chiaramente che le determinanti dell'insediamento possono essere le più svariate, ma tutte finalizzate all'obiettivo finale dell'investimento, e cioè la crescita dell'impresa, in termini di quota di mercato, fatturato, occupazione e utili.

Pertanto, questa grande libertà di movimento del capitale industriale europeo deve essere tenuta bene a mente nel definire le politiche di sviluppo locale, in quanto a seconda delle caratteristiche del settore di attività e delle strategie di crescita delle imprese, i fattori di attrazione territoriale che spingono un'impresa ad effettuare investimenti esteri in una certa area sono diversi.

Per esempio, in settori ad alta intensità di lavoro, conterà maggiormente la disponibilità di manodopera non occupata, di manodopera qualificata, e degli incentivi all'occupazione e alla riduzione del costo del lavoro. In altri casi, come nei settori ad alto contenuto di ricerca e innovazione, sarà invece più importante la presenza di università e centri di ricerca sul territorio, di incubatori di imprese high-tech, di imprese innovative a cui delegare parte del processo di ricerca.

Altro esempio: le imprese che basano il vantaggio competitivo sull'efficienza della logistica e dei trasporti vengono attratte nelle aree dotate di buone infrastrutture viarie, marittime o aeroportuali. Si tratta di dotazioni infrastrutturali che possono essere migliorate molto lentamente e che richiedono investimenti pubblici e ambientali molto elevati, che si reputano necessari solo dopo aver considerato i benefici derivanti dalle opportunità attrattive di tali imprese. A questo riguardo merita ricordare che la variabile geografica gioca un ruolo importante nella dotazione infrastrutturale: essere localizzati al centro dell'Europa, in un'area che può servire alcune centinaia di milioni di potenziali consumatori, posti a distanza di poche ore di trasporto via gomma o treno, rappresenta un'opportunità nettamente differente da quella offerta ad un investimento effettuato in un'area periferica, quale il Sud del Portogallo o dell'Italia, ove il reddito procapite del mercato locale è molto basso e per raggiungere un mercato sufficientemente ampio occorrono decine di ore di trasporto via gomma. In questi territori svantaggiati non è il caso di optare per una scelta attrattiva indirizzata verso le imprese che necessitano di infrastrutture viarie molto efficienti, ma bisognerà puntare su altri target che privilegiano la dotazione fattoriale dell'area.

Se si tiene conto delle varie opportunità qui sopra indicate come semplice esempio, il ruolo degli investimenti esteri in entrata nell'area torinese potrebbe essere definito in funzione dei fattori competitivi locali e delle tipologie di imprese che si vogliono attrarre. Merita comunque ricordare che i fattori competitivi locali possono essere modificati, anche se lentamente, dalle politiche di sviluppo locale, che comunque devono essere definite in funzione del modello di attrazione prescelto: attrarre imprese *labour intensive* richiede la presenza di fattori competitivi molto diversi dall'attrarre imprese *capital intensive*, oppure imprese *high-tech*, o imprese basate sulla logistica, o imprese della *new economy*, o imprese ad alto consumo di energia, eccetera.

Nel caso torinese merita quindi elencare i fattori di competitività relativa e individuare i target di imprese da attrarre. Si tratta di analisi che non sono state svolte nella letteratura economica locale, ma bensì dagli operatori specializzati come Itp e, oggi, Ceip Piemonte.

L'attrattività di Torino può essere esercitata anche come riflesso dell'attrattività di Milano, grazie alla vicinanza tra i due poli resa possibile dal collegamento ad alta velocità (Russo, 2004). In questo ambito, i fattori di competitività locale presenti a Torino possono essere incrementati di quella parte dei servizi ad alto valore aggiunto che le imprese torinesi trovano nell'area milanese, oggi posta a soltanto un'ora di distanza. Non è pertanto necessario possedere fisicamente sul territorio comunale tutti i servizi e i fattori di cui necessita l'impresa estera, nella misura in cui servizi meno utilizzati, ma non per questo meno importanti, possono essere acquistati nella vicina area milanese.

2.2 L'internazionalizzazione commerciale dell'economia torinese: i flussi di esportazioni

Il processo di internazionalizzazione dell'area torinese può essere studiato con riferimento all'internazionalizzazione commerciale e quella produttiva. La prima si riferisce ai flussi di importazione ed esportazioni, mentre la seconda riguarda gli investimenti esteri in entrata o uscita. In entrambi i casi, possiamo avere flussi attivi (esportazioni e investimenti in uscita) e flussi passivi (importazioni e investimenti in entrata): nel contesto della *business attractiveness* di un territorio, merita soffermarsi sulla componente attiva di tali flussi. Poiché gli studi svolti sugli investimenti in entrata sono già stati analizzati nei capitoli precedenti, il presente capitolo si soffermerà sui flussi di esportazione generati dal territorio, indice di elevata competitività delle sue imprese, che riflette indirettamente l'attrattività del territorio e il radicamento delle imprese qui localizzate.

2.2.1 Le ricerche condotte negli anni '80 e '90

Dal punto di vista storico, l'apertura del Piemonte, e dell'area torinese più in particolare, ai mercati internazionali rappresenta ormai un elemento connaturato al sistema produttivo locale, come rilevato statisticamente da numerose ricerche, tra cui Ires (vari anni), Camera di commercio (1989), Fornengo (1990).

Già nel 1981 ben 6.324 imprese, pari all'11% del totale e rappresentanti il 72% dell'intera occupazione, avevano rapporti sistematici con l'estero, dal lato delle importazioni e da quello delle esportazioni. Nel 2000 le stime indicano in 10000 circa il numero delle imprese che esportano. Con tale informazione si può calcolare un indice di specializzazione delle imprese esportatrici rispetto alla media italiana: il totale regionale risulta superiore alla media della nazione, e le province di Torino e Vercelli sono tradizionalmente posizionate ai livelli più elevati (Istat, 1987), probabilmente grazie agli storici cluster di imprese ivi presenti (automotive e tessile).

L'origine dei flussi delle esportazioni piemontesi riflette significativamente le caratteristiche della struttura industriale, che è infatti fortemente concentrata secondo la dimensione (nelle grandi imprese), il territorio (nella provincia di Torino) e il settore merceologico (metalmecanica e tessile, soprattutto).

Se analizziamo l'evoluzione nel corso del tempo di tale dato strutturale, possiamo notare che la dinamica del fenomeno non comporta tanto una crescita della quantità delle esportazioni nel loro complesso regionale o provinciale, quanto una diffusione della propensione all'esportazione tra tutti gli operatori economici piemontesi, e quindi un minor grado di concentrazione degli indicatori di internazionalizzazione. Per esempio, dal punto di vista merceologico, i settori dell'automotive e del tessile lasciano spazio ai settori dell'alimentare e dei macchinari, mentre dal punto di vista dimensionale, le grandi imprese riducono la loro quota di export regionale a favore delle medie imprese. Anche la concentrazione territoriale delle imprese esportatrici è cambiata nel corso degli ultimi due decenni, con un'evoluzione delle esportazioni che penalizza la posizione leader detenuta dalla provincia di Torino e mostra una crescita delle rimanenti province piemontesi, in particolare di Asti, Cuneo e Vercelli (Unioncamere Piemonte, vari anni).

Il livello, la dinamica, la disaggregazione settoriale e geografica dei paesi di destinazione delle esportazioni piemontesi è stata studiata negli scorsi decenni a livello macroaggregato utilizzando i dati di fonte Ice-Istat, supportati da rilevazioni effettuate a livello microeconomico su alcuni campioni di imprese. Per quanto riguarda queste ultime, una ricerca dell'Unione Industriale

(1995a) ci permette di qualificare maggiormente gli aspetti qualitativi del commercio estero delle imprese torinesi.

Il rapporto tra esportazioni e fatturato, che indica la propensione all'export di un'impresa, passa dal 16% del 1985 al 20% del 1993. L'elevato livello raggiunto è confermato anche nelle ricerche dell'Api (1993), il cui campione mostra un rapporto tra export e fatturato del 16% al 1991, e in quelle dell'Unione Industriale (1993), dove il livello è del 18% al 1993.

Del resto, lo stesso numero di imprese esportatrici è preponderante rispetto alle imprese con mercato solamente nazionale in tutte le ricerche condotte sull'argomento: nel campione dell'Api Torino il 59% delle imprese esporta, nell'indagine dell'Ufficio Studi dell'Unione Industriale di Torino il 61%, nei bilanci della Centrale dei Bilanci tale percentuale raggiunge il 43% nella media del periodo 1982-1992.

La disaggregazione del numero di imprese esportatrici a seconda della dimensione aziendale conferma l'elevata propensione delle imprese di medio-grandi dimensioni: nell'indagine dell'Unione Industriale esporta il 31% delle imprese con meno di 15 addetti e l'89% di quelle con più di 250 addetti.

Per quanto riguarda i paesi di destinazione delle esportazioni dell'industria torinese, i dati a livello microeconomico della ricerca dell'Unione Industriale di Torino (1995a) rispecchiano abbastanza fedelmente la distribuzione generale dell'industria italiana: il forte peso del mercato europeo (EU 12), che rappresenta i due terzi del totale esportato, ne fa il vero e proprio mercato domestico delle imprese torinesi; mentre il peso dei rimanenti paesi industrializzati (9%) non controbilancia quello dei paesi emergenti (26%), tra i quali hanno notevole importanza i paesi asiatici (5%) e dell'Est europeo (6%). Le forti relazioni con questi ultimi sono trainate, in parte, dagli intensi rapporti di Fiat con Polonia e Russia.

La disaggregazione geografica delle esportazioni è profondamente differente a seconda delle dimensioni delle imprese: da una parte, abbiamo le grandi imprese che privilegiano i paesi europei, mercati ormai considerati "domestici" in cui trova sbocco l'87% delle esportazioni al 1985 ed il 70% al 1993; dall'altra, vi sono le piccole imprese che, probabilmente con strategie notevolmente flessibili, sfruttano le opportunità offerte dai paesi non-industrializzati (35% delle esportazioni). In particolar modo, emerge l'interesse delle piccole imprese per i nuovi mercati dell'Est europeo, verso i quali indirizzano il 10% delle esportazioni, contro una media del 6%.

Per quanto riguarda la relazione tra propensione all'export e dimensione d'impresa, si nota che le medie imprese possiedono la quota più elevata di fatturato destinata alle esportazioni (18% nel 1985 e 23% nel 1993), seguite dalle grandi imprese (che esportano il 13% della propria produzione al 1985 ed il 19% al 1993). Le piccole imprese pur aumentando tale rapporto dal 12% al 15% rimangono l'aggregato dimensionale con la più bassa propensione alle esportazioni.

Lo studio sul sistema industriale torinese condotto nel 2001 (Regione Piemonte, 2001) utilizzava i dati di fonte Ice-Istat (2001) che evidenziano l'importanza delle esportazioni piemontesi nel contesto italiano: il Piemonte rappresenta l'11% delle esportazioni nazionali, peso nettamente superiore all'importanza economica della regione, misurata in termini di PIL o di occupati, e indica quindi una maggiore apertura della regione sui contesti internazionali rispetto alla media delle regioni italiane. Dal punto di vista dinamico, il peso delle esportazioni piemontesi sul totale nazionale si è in realtà ridotto dal 1991 al 2000, passando da un livello del 14% a quello dell'11%, a causa della maggiore crescita delle regioni del Nord-Est che hanno eroso quote alle regioni del Nord-Ovest.

Gli stessi dati a livello provinciale indicano la notevole concentrazione delle esportazioni nella provincia di Torino, che da sola rappresenta ben il 53% di tutte le esportazioni regionali. Tuttavia, come già affermato, il peso tende a diminuire nel corso del tempo, ridotto rispetto al 58% raggiunto nel 1991, a favore delle altre province piemontesi, soprattutto di Cuneo e Alessandria. I

paesi di destinazione delle esportazioni indicano che il Piemonte esporta nell'Unione Europea una quota delle proprie esportazioni maggiori di quella media italiana: 63% contro 55%. Al contrario, nei confronti degli Stati Uniti, dell'Africa e del Medio Oriente le esportazioni piemontesi sono meno importanti di quelle italiane (tabella 12).

Tabella 12 - Esportazioni per paese di destinazione, composizione % e valore (milioni di Euro - 2000)

	Piemonte	Italia
Unione europea	63,3	54,9
Europa centro orientale	7,2	8,0
Altri paesi europei	6,5	6,2
Africa settentrionale	2,2	2,4
Altri paesi africani	0,8	1,2
America settentrionale	7,1	11,3
America centro meridionale	3,8	4,0
Medio oriente	2,0	3,3
Asia centrale	0,5	0,7
Asia orientale	6,0	6,7
Oceania e altri territori	0,7	1,4
Mondo %	100,0	100,0
Mondo - milioni di Euro	29.524	257.190

Se approfondiamo le relazioni commerciali con i paesi dell'Unione Europea notiamo come le esportazioni del Piemonte siano particolarmente legate alla Francia, sia grazie alla vicinanza geografica sia per legami storici e culturali (tabella 13). Al contrario, le esportazioni verso la Svezia, Irlanda, Finlandia e Grecia sono nettamente inferiori alla media nazionale.

Tabella 13 - Esportazioni Ue per paese di destinazione, 2000, composizione %

	Piemonte	Italia
Austria	2,9	4,0
Belgio	4,6	5,0
Lussemburgo	0,3	0,3
Danimarca	0,8	1,4
Finlandia	0,6	0,8
Francia	29,4	22,9
Germania	25,6	27,5
Grecia	2,5	3,7
Irlanda	0,7	1,3
Paesi Bassi	5,2	4,8
Portogallo	2,1	2,5
Regno Unito	12,8	12,5
Spagna	11,3	11,3
Svezia	1,2	1,8
Unione europea %	100,0	100,0
Unione europea (milioni di Euro)	18.699	141.131

Dal punto di vista dinamico, nel decennio 1991-2000 il peso dell'Unione Europea tende a ridursi, in quanto le esportazioni passano dal 70% del 1991 al 63% del 2000. Se consideriamo le singole distribuzioni provinciali, emerge che la provincia di Torino sia quella maggiormente legata all'Unione Europea, con un peso delle esportazioni del 71% nel 1991 che si è ridotto al 64% nel 2000.

Se si considerano le esportazioni per tipologia di produzione, emergono interessanti informazioni sulle specializzazioni regionali: i prodotti alimentari, tessili, gomma, carta sono quelli esportati con pesi superiori alla media italiana (tabella 14). Ovviamente, tale specializzazione segue quella degli autoveicoli, che mostrano un peso relativo triplo rispetto alla media italiana.

Tabella 14 - Esportazioni per prodotto, composizione % e valore (milioni di Euro - 2000)

	Piemonte	Italia
Agricoltura	0,6	1,5
Estrattiva	0,1	0,2
Alimentari	6,4	5,0
Tessile	8,0	6,9
Abbigliamento	2,0	3,4
Cuoio e pelli	0,9	5,1
Legno	0,4	0,6
Carta e editoria	2,9	2,3
Energia	0,5	2,0
Chimica	5,6	9,3
Gomma e plastica	5,9	3,6
Lavorazione minerali non metalliferi	1,5	3,5
Prodotti in metallo	6,7	8,1
Macchinari	20,8	19,5
Apparecchiature elettriche	7,6	10,1
Autoveicoli	23,8	8,0
Altri mezzi di trasporto	2,7	3,6
Mobili	0,3	3,5
Altre industrie manifatturiere	3,2	3,2
Servizi	0,1	0,6
Totale	29.524	257.190

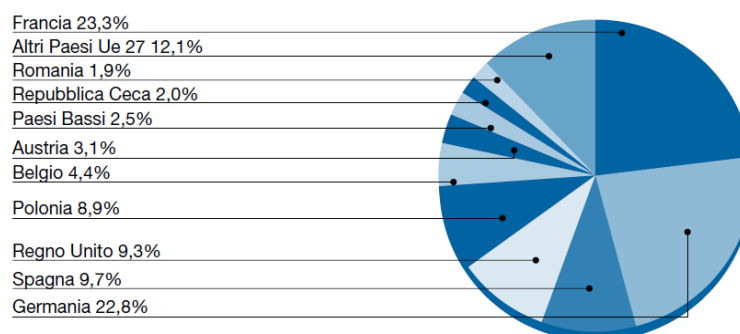
L'elenco delle specializzazioni delle esportazioni è molto simile a quella delle importazioni, indicando un forte commercio intrasettoriale che rappresenta soprattutto l'effetto delle nuove organizzazioni produttive internazionali: le imprese piemontesi importano semilavoratori o prodotti finiti che inseriscono nel proprio ciclo produttivo per riesportarli sui mercati internazionali. Il commercio intrasettoriale è anche il frutto dei processi di delocalizzazione produttiva delle imprese piemontesi, che importano dai propri stabilimenti esteri quanto prodotto o esportano nei propri stabilimenti esteri di assemblaggio finale.

2.2.2 Le ricerche più recenti

Tra gli studi recenti sulle caratteristiche dell'internazionalizzazione commerciale del territorio torinese, quello più completo ed esaustivo è sicuramente il rapporto annuale di Unioncamere Piemonte (2011), in quanto esso considera i diversi ambiti con cui si può analizzare il processo di internazionalizzazione di un territorio, non solo gli investimenti esteri e i flussi commerciali, ma anche l'attrazione esercitata verso i piccoli imprenditori stranieri, gli studenti esteri presenti nel sistema formativo, i turisti stranieri.

Per quanto riguarda il flusso delle esportazioni, lo studio di Unioncamere conferma l'importanza del mercato unico europeo come sbocco preferenziale per le esportazioni piemontesi, anche se con un peso in calo nel corso del tempo. L'Unione Europea (27) rappresenta il 68% delle esportazioni del 2006, quota in calo al 63% nel 2010. All'interno dell'Unione Europea la Francia è il tradizionale partner commerciale con il peso maggiore, come indicato nel grafico seguente.

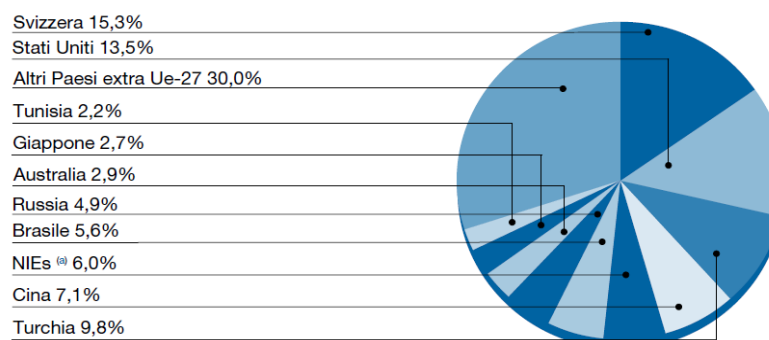
Grafico 3 – Composizione dell'export piemontese verso i Paesi Ue-27 - 2010



Fonte: Unioncamere Piemonte su dati Istat

Nei confronti dei paesi extra-europei, si incomincia a intravedere un peso significativo anche dei paesi asiatici.

Grafico 4 – Composizione dell'export piemontese verso i Paesi extra Ue-27 - 2010

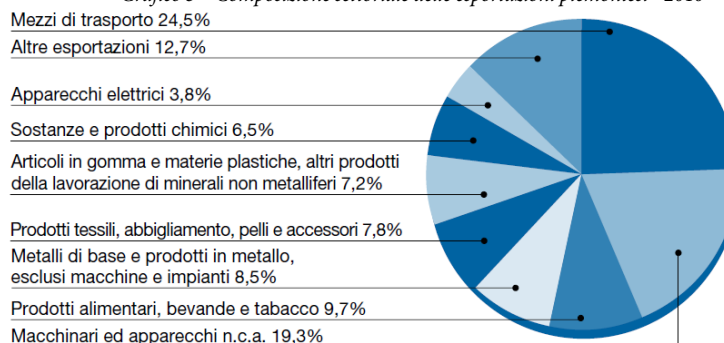


(^a) Singapore, Taiwan, Corea del Sud e Hong Kong

Fonte: Unioncamere Piemonte su dati Istat

Per quanto riguarda la specializzazione delle esportazioni, il grafico seguente conferma l'importanza dei settori tipici dell'industria, con i mezzi di trasporto che rappresentano un quarto delle esportazioni totali, seppur con pesi in diminuzione rispetto al 2000.

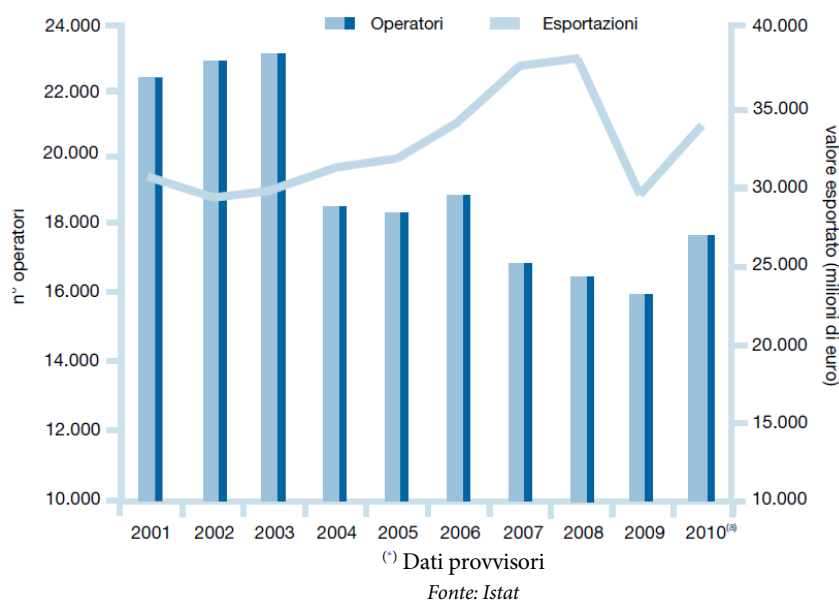
Grafico 5 – Composizione settoriale delle esportazioni piemontesi - 2010



Fonte: Unioncamere Piemonte su dati Istat

È altresì interessante verificare la diffusione dell'attività commerciale estera nel tessuto imprenditoriale locale, mediante le statistiche relative al numero di esportatori presenti sul territorio. Il grafico seguente ne individua l'andamento nel corso del decennio, mostrando come nel 2010 ci siano circa 18.000 imprese che hanno esportato (dato che può essere confrontato con le circa 400 mila imprese presenti sul territorio piemontese).

Grafico 6 – Operatori commerciali all'esportazione e valore esportato – Piemonte (2001-2010)



2.3 Nuove imprese e territorio: imprenditorialità, politiche, business friendliness

La presenza della *business friendliness*, e cioè di un ambiente favorevole alle attività economiche, si può misurare in primo luogo a partire dalla sua capacità di agevolare e sostenere l'imprenditorialità. È per questo motivo che nella nostra rassegna non possono mancare le ricerche dedicate alla nascita di nuove imprese. Su questo aspetto si sono concentrati un numero di lavori di grande interesse, che hanno perlopiù come oggetto di analisi il contesto urbano o la provincia di Torino, solo secondariamente l'intera regione piemontese (tra i lavori analizzati, sette riguardano esplicitamente Torino, quattro il Piemonte nel suo complesso, uno il nord-ovest). Il riferimento alla città sembra confermare un'ipotesi ricorrente in letteratura, secondo la quale il contesto urbano sarebbe particolarmente fertile per stimolare e accompagnare l'imprenditorialità, per via dei servizi disponibili, ma anche della maggior densità delle reti sociali.

Restano tuttavia da enunciare altri due aspetti. Il primo riguarda il fatto che la distribuzione nel tempo delle ricerche prese in esame evidenzia una sorta di spartiacque tra le ricerche che osservano il Piemonte, tutte precedenti il 2002, e quelle che si concentrano su Torino o sulla provincia, successive al 2006 e concentrate nell'ultimo anno (2012), come se l'attenzione si fosse progressivamente spostata sul capoluogo, per poi aprirsi sulle nuove configurazioni territoriali di carattere "inter-metropolitano". È infatti del 2012 anche l'unica ricerca che pone al centro dell'attenzione il nordovest, inteso come asse "Torino-Milano".

Non bisogna certo dimenticare, ed è questo il secondo aspetto necessario per spiegare l'orientamento territoriale degli studi, che il perimetro dell'oggetto di analisi dipende anche dal

soggetto che realizza o finanzia la ricerca, e che può legittimamente interessarsi alla provincia, piuttosto che alla regione o ad altre dimensioni territoriali. Non a caso le ricerche interessate al Piemonte sono quasi esclusivamente condotte da Ires Piemonte, mentre quelle di raggio urbano o provinciale sono finanziate da Camera di Commercio di Torino, Unione Industriale di Torino, CNA, eccetera. Lo studio che assume come area di interesse il nord-ovest italiano nasce dalla non consueta collaborazione tra la Camera di Commercio di Milano e quella di Torino per la realizzazione del progetto da parte del centro di ricerca EntER, dell'Università Bocconi.

Gli argomenti ricorrenti all'interno di questo gruppo di ricerca possono essere ricondotti a tre aree di interesse, seppure caratterizzate da ampi spazi di sovrapposizione. Il primo tema è quello più generale dell'imprenditorialità, che viene però declinato con attenzione ora ai giovani imprenditori, ora alle caratteristiche del sistema economico in grado di sostenere i nuovi imprenditori, ora alle specificità delle piccole imprese. Un secondo tema trasversale a molti degli studi in esame è quello delle politiche in grado di sostenere la nascita di nuove imprese, spesso accompagnato da riflessioni sulla capacità di queste ultime di accedere ai servizi messi a loro disposizione. Un terzo tema, infine, è quello più esplicitamente dedicato alla *business friendliness*, ossia al modo in cui il sistema locale riesce a mostrarsi accogliente per nuovi imprenditori e nuove imprese.

2.3.1 Imprenditorialità

Il tema dell'imprenditorialità è trattato in modo esplicito in primo luogo dai lavori meno recenti prodotti da Ires Piemonte, in particolare quelli curati da Aburrà (1996) e da Aburrà, Lanzetti e Michelsons (1994). In queste ricerche l'attenzione si concentra in primo luogo sulle caratteristiche dei nuovi imprenditori, che consentono di tracciare un profilo utile per comprendere anche condizioni e percorsi che conducono alla creazione di una nuova impresa.

Le caratteristiche dei nuovi imprenditori descritte negli anni Novanta si rivelano interessanti anche per riflettere sul presente.

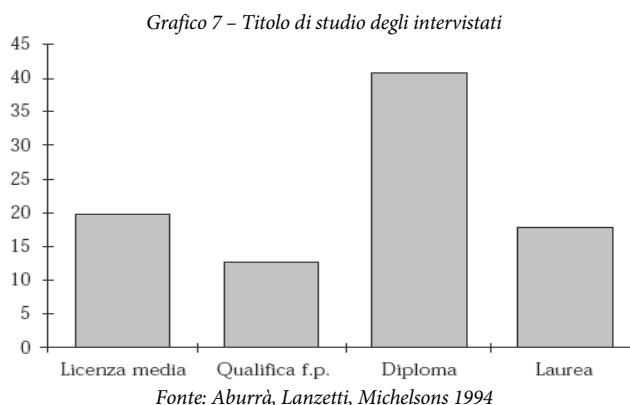
In primo luogo, non si tratta in modo predominante né di giovani, né di persone particolarmente istruite. Come sottolineano gli autori, "solo in un terzo dei casi si può parlare di giovani (meno di 36 anni), mentre per i restanti si tratta di adulti d'età centrale (47%) o di persone con più di 45 anni (20%)" (Aburrà 1996), inoltre, la provenienza occupazionale dei nuovi imprenditori è tipicamente contrassegnata da lunghi percorsi professionali, "prevalentemente svolti alle dipendenze, in posizioni inizialmente modeste". In un numero di casi relativamente maggiore la posizione occupazionale si è evoluta fino a raggiungere le qualifiche impiegatizie o dirigenziali (37%), mentre in altri casi l'uscita imprenditoriale avviene direttamente da posizioni operaie o tecniche (24%).

Tabella 13 - Ultima occupazione degli intervistati, prima della costituzione dell'impresa

	v.a.	%
Operaio	14	14,0
Tecnico	10	10,0
Impiegato	16	16,0
Dirigente	21	21,0
Lavoratore autonomo	18	18,0
Imprenditore	17	17,0
Nessuna attività	4	4,0
Totale	100	100,0

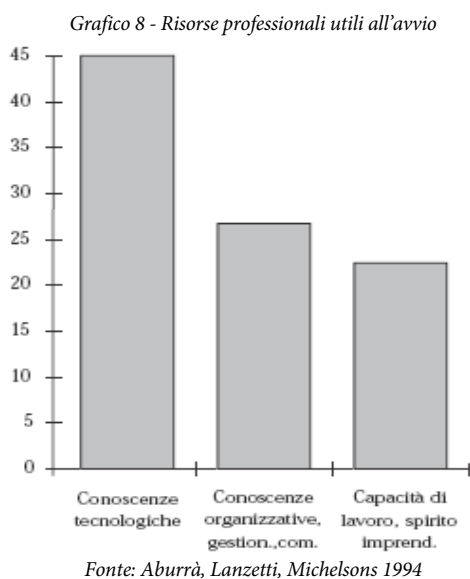
Fonte: Aburrà, Lanzetti, Michelsons 1994

Un discorso analogo riguarda il titolo di studio degli intervistati, che si distinguono per livelli di istruzione relativamente bassi: nel campione esaminato, il livello d'istruzione dei nuovi imprenditori provenienti dal lavoro dipendente maggiormente rappresentato è quello che corrisponde al diploma di scuola media superiore, specificamente quello rilasciato dagli istituti tecnici e commerciali, talvolta frequentati dopo aver cominciato la propria carriera professionale.



Si tratta di un dato interessante, anche perché in controtendenza rispetto a quanto rilevato nello stesso periodo a livello internazionale, dove si sosteneva che coloro che costituiscono nuove imprese provengono prevalentemente da esperienze lavorative di carattere manageriale. Le ricerche in esame si pongono invece sulla stessa posizione di altri lavori italiani sull'area milanese (Vivarelli 1994) o su quella emiliana (Brusco e Solinas 1994), che hanno riscontrato invece una presenza prevalente di lavoro dipendente e una quota rilevante di occupazioni specificamente operaie.

Nella stessa prospettiva si pongono i dati relativi alle risorse considerate determinanti per avviare la nuova attività: l'aspetto che emerge con maggiore forza riguarda il ruolo delle conoscenze tecnologiche, che raccolgono il 45% delle risposte, seguite dalle conoscenze organizzative, gestionali e commerciali (25%) e al terzo posto da capacità di lavoro e spirito imprenditoriale.



Sembra quindi che le esperienze lavorative precedenti degli imprenditori costituiscano un elemento molto rilevante per il successo delle nuove imprese, ancor prima di una loro vocazione innovativa di impronta “schumpeteriana”. I ricercatori sottolineano inoltre che il valore riconosciuto alle precedenti esperienze professionali risiede nelle competenze tecniche specialistiche non solo per i soggetti di origine tecnico-operaia, ma soprattutto per quelli provenienti da posizioni di tipo impiegatizio e dirigenziale, che lasciano in secondo piano le competenze gestionali, organizzative o commerciali.

Da quanto brevemente riportato, oltre che da altre riflessioni sviluppate all’interno delle ricerche, gli autori traggono alcune conclusioni di particolare interesse per il contesto piemontese nel suo complesso, perché esplicitamente legate ad alcune delle caratteristiche distintive del sistema produttivo regionale. In particolare, uno dei risultati individuati dagli autori a proposito delle specificità del sistema torinese sembra essere il fatto che la grande impresa funga in vario modo da “incubatore” di nuovi imprenditori. Si tratta di una rilevazione di grande interesse, che però allo stesso tempo dà il senso di un certo superamento, in corso o ormai concluso, della prospettiva assunta dalle ricerche in oggetto. Gli anni Novanta registravano ancora gli effetti di un lungo processo di de-verticalizzazione delle grandi fabbriche, di passaggio dal “castello” alla “rete” che in parte avveniva attraverso esternalizzazioni, e che comunque premiava la capacità dei nuovi imprenditori di farsi carico di segmenti più o meno ampi dei processi produttivi. Ora che il processo può considerarsi concluso, il ruolo della grande impresa nella produzione di imprenditori ha ancora senso? O i nuovi imprenditori che “escono” dalle grandi aziende sono esperti con competenze meno comuni che offrono servizi avanzati piuttosto che lavorazioni conto terzi?

Inoltre, il sistema industriale che sta sullo sfondo dei lavori analizzati era in ristrutturazione ma non in crisi, ed era quindi capace di assorbire con una certa capacità le nuove iniziative imprenditoriali, anche quando sostenute più da competenze tecniche che da vocazioni innovative. È ancora così?

Una prospettiva analoga a quella appena sottolineata è assunta implicitamente da un altro lavoro, sempre curato da Aburrà per Ires Piemonte, che si concentra sugli spin-off come modalità di creazione di nuove imprese. Anche in questo caso la relazione con le imprese maggiori è fondamentale. La ricerca “Quale spin-off?” (Aburrà 2000) porta come sottotitolo “Riorganizzazioni aziendali, creazione di imprese, nuovi imprenditori: un’indagine esplorativa in Piemonte negli anni ‘90”. Lo spin-off si configura come una modalità promossa anche dall’Unione Europea per la creazione di nuove imprese che possono avvantaggiarsi, almeno in una prima fase, del supporto garantito dall’impresa dalla quale hanno avuto origine. L’indagine ha come oggetto tanto le imprese “matri” quanto le imprese “figlie”, ed è questa seconda parte la più interessante ai nostri fini.

I principali risultati confermano quanto rilevato poco sopra: innanzitutto la parte prevalente dei nuovi imprenditori “ha una lunga esperienza in ruoli di lavoro dipendente in una o più aziende, dove si è verificato un processo di apprendimento delle conoscenze (soprattutto tecniche, ma anche di mercato e organizzative) utili per mettersi in proprio” (Aburrà 2000, pag. 18-19). In secondo luogo, i rapporti con l’impresa madre sembrano fondamentali non solo per le conoscenze necessarie a condurre l’impresa, ma anche per via delle relazioni personali che il nuovo imprenditore intrattiene con l’azienda originaria e con i suoi clienti e fornitori.

Tra i risultati di maggiore interesse della ricerca va segnalato proprio il fatto che, a differenza di quanto previsto dall’Unione Europea, la principale forma di aiuto erogata dalle imprese “matri” è quella di garantire commesse alle nuove imprese. Forse per conseguenza di tutto ciò, il punto debole di queste iniziative imprenditoriali risiede nella loro scarsa capacità di innovazione. Anche in questo caso, come per quanto rilevato poco sopra, le evoluzioni del sistema industriale

favoriscono la creazione di nuove imprese, ma non si tratta, se non in minima parte, di imprese innovative, bensì di imprese in grado di farsi carico delle attività che le imprese di dimensioni maggiori decidono di esternalizzare.

Diversa appare la prospettiva di uno studio focalizzato sui nuovi imprenditori, quello condotto da Levi-Sacerdotti e Vitali per il Ceris-Cnr nel 2002. Il fatto che quest'ultima ricerca si concentri sui giovani imprenditori artigiani, quelli con meno di 40 anni, consente anche di ipotizzare dei trend di cambiamento rispetto a quanto restituito dalle indagini precedentemente citate. Per quanto riguarda le caratteristiche dei giovani artigiani (quelli che avevano meno di 40 anni al momento della rilevazione), vale la pena di sottolineare in primo luogo gli aspetti che li distinguono dal resto della popolazione di riferimento: innanzitutto si tratta di imprenditori con tassi di istruzione più elevati rispetto alla media (il 64% dei giovani sotto i 29 anni dispone di un diploma di scuola media superiore, laddove il valore medio degli imprenditori artigiani del 31%; inoltre, la laurea è posseduta dal 2,7 % degli artigiani fra i 30 e i 40, contro una media di appena l'1,4%). Le donne, poi, rappresentano il 32% tra gli imprenditori con meno di 29 anni e il 23% tra quelli di età compresa tra 30 e 40 anni, mentre nell'universo di riferimento raggiungono appena il 16%.

*Tabella 14 – Osservatorio regionale dell'artigianato
Indagine congiunturale: distribuzione delle imprese per classi di età dell'imprenditore*

	18-29 anni	30-39 anni	Totale
Incidenza % donne	32,6	23,8	16,4
Incidenza % diplomati	64,5	43,7	30,9
Incidenza % laureati	1,2	2,7	1,4
Incidenza % ditte individuali	35,7	36,8	38,9
Incidenza % imprese complesse	35,0	38,4	36,7

Fonte: Osservatorio regionale dell'artigianato – Regione Piemonte, in Levi-Sacerdotti e Vitali (2002)

Molto interessante nell'ottica assunta in queste pagine appare la constatazione che “le aziende dei giovani artigiani mostrano un approccio più innovativo nei confronti delle nuove tecnologie” (Levi-Sacerdotti e Vitali 2002), a partire dalla semplice diffusione dei personal computer, che interessa il 55% dei giovani con 30-39 anni rispetto al dato medio del 49%; oppure dell'allacciamento a internet, a disposizione del 35% dei giovani contro il 31% del dato medio; ma anche dell'investimento in un proprio sito web, scelta dal 12% di quelli con meno di 29 anni contro un 7% della media dell'universo. Inoltre, i “giovannissimi” che utilizzano attrezzature/macchinari innovativi sono il 20%, mentre il resto del comparto artigiano mostra un dato medio dell'11%. I giovani, rilevano i ricercatori, investono più della media nell'“Innovazione o automazione dei processi produttivi” e meno della media nella “Sostituzione e rinnovo delle attrezzature esistenti”.

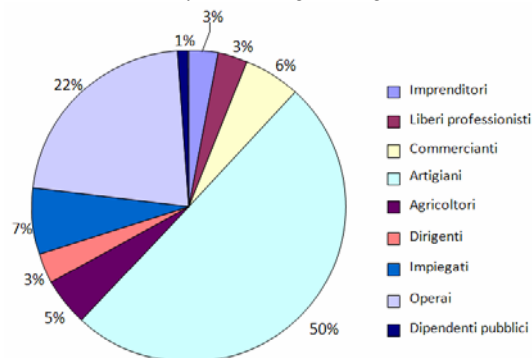
Gli aspetti meno innovativi rilevati dalla ricerca riguardano il tema della mobilità sociale, che sembra limitata: intraprendere la carriera dell'imprenditore artigiano per la maggior parte dei giovani appare quasi come una scelta “tradizionalista” piuttosto che come una svolta innovativa per il proprio futuro: il 45% degli intervistati, infatti, dichiara che l'occasione per la nascita dell'impresa è stata offerta dalla “tradizione familiare”. Il dato è ancora più rilevante se letto alla luce dei dati relativi alla famiglia di origine dell'intervistato, che è composta da “artigiani” nel 50% dei casi.

Tabella 15 – Occasione che ha portato alla nascita dell'impresa (numero di risposte)

Tradizione familiare	45
Sviluppo di un'idea originale	13
Spirito imprenditoriale	24
Perdita precedente occupazione	8
Precedente esperienza professionale	12
Sollecitazione di soci	0
Altro	4

Fonte: Osservatorio regionale dell'artigianato – Regione Piemonte in Levi-Sacerdotti e Vitali (2002)

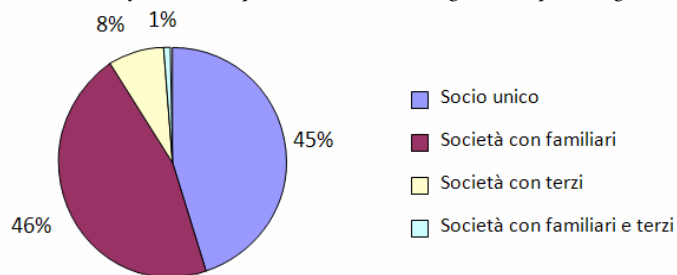
Grafico 9 – Famiglia di origine



Fonte: Osservatorio regionale dell'artigianato – Regione Piemonte in Levi-Sacerdotti e Vitali (2002)

La tendenza sembra confermata anche dalla composizione societaria delle imprese artigiane condotte da giovani: il 46% degli intervistati è socio unico della propria azienda, mentre il 46% ha costituito la società con uno o più familiari. Solo l'8% ha coinvolto "terzi" nell'iniziativa.

Grafico 10 – Composizione societaria della giovane imprese artigiana



Fonte: Osservatorio regionale dell'artigianato – Regione Piemonte in Levi-Sacerdotti e Vitali (2002)

La ricerca sui giovani imprenditori individua una leggera inversione di tendenza, visibile nel 2002, a proposito dei titoli di studio e dell'innovatività delle nuove imprese artigiane. I dati suggeriscono di guardare con interesse alle evoluzioni successive di alcuni degli aspetti messi a fuoco dalle ricerche sulle nuove imprese: chi sono gli imprenditori oggi? Che rapporto hanno con la grande impresa, con i settori tradizionali della manifattura, con l'innovazione e le nuove tecnologie?

Le ricerche più recenti, come dicevamo e come vedremo tra poco, non si concentrano esplicitamente sul tema dell'imprenditorialità, ma sul rapporto delle nuove imprese con l'ambiente istituzionale e con il territorio, con l'eccezione della ricerca condotta da Barazza, Bozzola, Depaoli, Giardina, Pignatelli, Soldani, Zangola nel 2012 per Unione Industriale e Camera di Commercio di Torino.

L'indagine è stata condotta su un campione di 247 imprenditori, volutamente concentrati in attività manifatturiere e di servizio alle imprese. Si tratta di imprenditori giovani, con un'età media di 37 anni (ma il 28,2% dei rispondenti ha meno di 30 anni, mentre la classe più rappresentata è quella di età compresa tra 31-40 anni, che occupa il 38,2% del totale, mentre solo il 33,6% ha più di 40 anni).

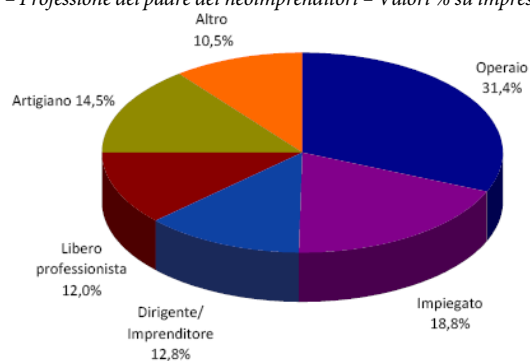
Stando ai risultati della ricerca, “i neoimprenditori più giovani scelgono, di norma, forme giuridiche più semplici (impresa individuale), hanno una migliore conoscenza delle lingue e manifestano una maggiore attenzione verso il marketing”.

Dal nostro punto di vista, la ricerca appare interessante soprattutto perché permette di evidenziare qualche elemento di forte discontinuità rispetto al passato⁴, in primo luogo rispetto al tema della mobilità sociale e a quello del rapporto con le innovazioni.

All'interno del campione esaminato, la professione del padre è distribuita come nel grafico successivo: il 31,6% ha il padre operaio e il 18,8% impiegato, mentre 12,8% proviene da una famiglia in cui il padre fa il dirigente/imprenditore. Più nel dettaglio, però, si nota che solo il 14,5% ha il padre imprenditore artigiano, mentre il 12% è libero professionista. I dati sembrano quindi mostrare uno scostamento rispetto a quanto rilevato in precedenza.

Non si discosta di molto il dato relativo alla professione delle madri, che sono casalinghe nel 30,8% dei casi e operaie nel 18,6% dei casi, impiegate per il 17,6% e libere professioniste nel 10,9%. In misura minore viene rilevata la presenza di madri artigiane (8,1%) o dirigenti/imprenditrici (5%).

Grafico 11 – Professione del padre dei neoimprenditori – Valori % su imprese rispondenti



Fonte: Elaborazioni CCLIAA di Torino e Unione Industriale Torino

Anche il titolo di studio mostra qualche discontinuità rispetto ai dati discussi in precedenza, considerando che il 48,3% del campione possiede un diploma e oltre il 20,2% possiede una laurea. L'11,2% ha ottenuto una qualifica in un istituto professionale e il 20,2% ha ottenuto il titolo di scuola media inferiore.

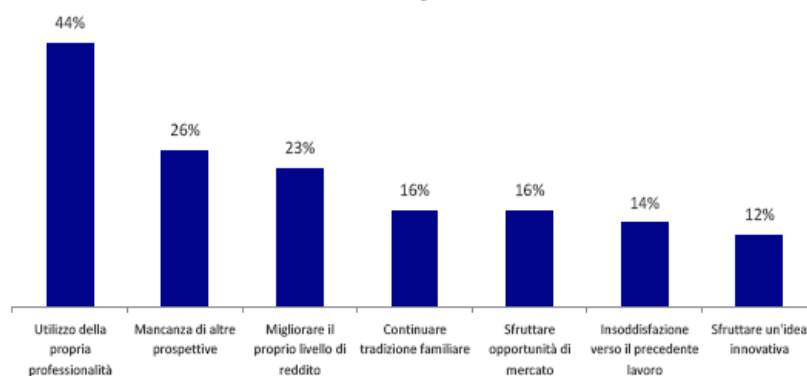
Stando ai dati discussi dagli autori, i nuovi imprenditori si dedicano alla creazione di una nuova impresa in primo luogo per mettere a frutto la propria professionalità (44% dei casi). Da rilevare in primo luogo il fatto che l'obiettivo di “continuare la tradizione familiare” venga segnalato appena dal 13% degli intervistati, a conferma di una certa contrazione del numero di imprenditori che si dedicano all'impresa in una prospettiva “tradizionalista”. Altrettanto significativo è però il risultato che segnala come per oltre un quarto del campione la scelta imprenditoriale sia dettata dalla “mancanza di altre prospettive”, in un periodo evidentemente già

⁴ I dati andrebbero verificati su campioni meglio comparabili. Tuttavia in questa sede ci sembra importante sottolineare le linee di evoluzione delle ricerche e dei risultati evidenziati, che risultano evidenti anche confrontando ricerche che si basano su oggetti empirici spesso differenti.

segnato dagli effetti più drammatici della crisi in termini occupazionali e di prospettive di sviluppo (26%).

Il fatto che le ricerche più recenti si trovino a fare i conti con gli effetti della crisi economica sollecita anche un'interpretazione dell'imprenditorialità meno univoca di quella che poteva essere proposta in passato. La possibilità che la nuova impresa costituisca un comportamento in qualche modo difensivo, o comunque prevalentemente reattivo, è ammessa anche dai ricercatori, che giungono a tracciare quattro diversi "profili imprenditoriali": gli "imprenditori di ripiego", indotti dall'insoddisfazione verso la precedente posizione lavorativa o dalla mancanza di prospettive, i "giovani emergenti" e gli "imprenditori dinamici", per i quali l'impresa rappresenta la possibilità di un futuro professionale più redditizio e soddisfacente, spesso attraverso l'individuazione di interessanti opportunità di mercato; gli "imprenditori reinventati", che hanno avviato l'impresa per insoddisfazione riguardo alle proprie condizioni o al lavoro precedente, ma hanno prospettive di crescita aziendale e operano prevalentemente nel settore dei servizi alle imprese, in particolare nel terziario avanzato.

Grafico 12 – Motivazioni che hanno portato alla creazione dell'impresa. Valori % su imprese rispondenti (su risposte multiple)

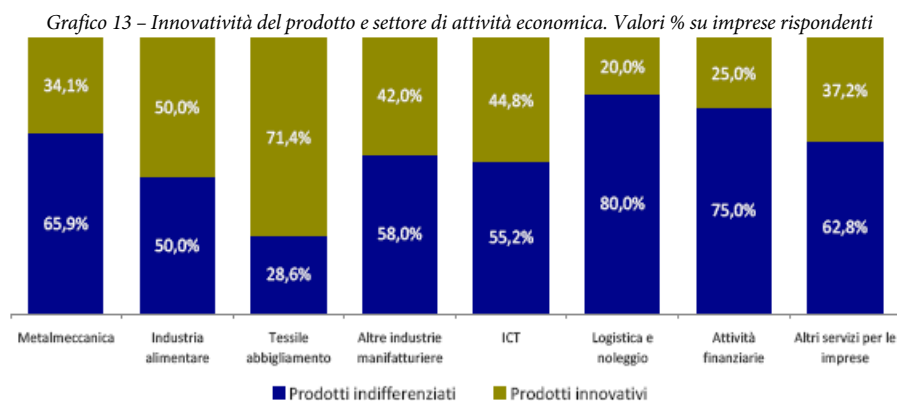


Fonte: Elaborazioni Camera di commercio di Torino e Unione Industriale Torino

Queste riflessioni, combinate con la bassa percentuale di imprenditori mossi principalmente dalla volontà di "sfruttare un'idea innovativa" (13%) lasciano intravedere anche in questo caso il rischio di un ridotto contenuto di innovazione delle nuove imprese dell'ambito metropolitano.

All'interno della ricerca in oggetto, concentrata, come dicevamo sul comparto manifatturiero e su quello dei servizi all'impresa, il 60,6% delle imprese del campione afferma di proporre sul mercato prodotti o servizi sostanzialmente "indifferenziati" rispetto a quelli già presenti sul mercato, ossia a basso contenuto di innovazione. Il 33,3% del campione offre un prodotto o servizio "con alcune caratteristiche innovative" e solo il restante 5,2% aspira ad importi sul mercato con prodotti o servizi radicalmente innovativi.

Stando alla rilevazione discussa nella ricerca, i settori più dinamici, che offrono prodotti o servizi almeno in parte innovativi, sono il "tessile e l'abbigliamento" (con il 71,4% delle imprese innovative) e l'"alimentare" (con il 50% di imprese innovative). Le neoimprese che operano nei "servizi logistici", nelle "attività finanziarie ed assicurative" e nell'"industria metalmeccanica", al contrario, offrono principalmente prodotti indifferenziati e si dedicano all'offerta di prodotti innovativi solo nel 20-25% dei casi.



La creazione di nuove imprese, dunque, stando a quanto restituito dalle ricerche a nostra disposizione, rispecchia, soprattutto nel corso degli anni Novanta, le caratteristiche di un sistema industriale almeno parzialmente chiuso e dominato dall’egemonia della grande impresa, che funge da “incubatore” anche dell’imprenditoria per il sistema locale. I segni di cambiamento, rivolti verso una maggiore innovatività delle nuove imprese, per quanto presenti, rimangono contenuti dall’intervento della crisi economica, che costringe a congelare le valutazioni più ottimistiche in proposito.

2.4 Politiche locali

Il secondo tema trasversale alle diverse ricerche che si concentrano sulle nuove imprese è quello delle politiche, in particolare delle politiche locali.

Come spesso avviene, il tema delle politiche, in particolare in relazione alla loro adeguatezza e alla loro accessibilità, è particolarmente rilevante per le piccole e medie imprese, che più delle grandi traggono beneficio dagli interventi pubblici. È per questo coerente che le ricerche in tal senso si occupino in primo luogo delle imprese di dimensioni minori.

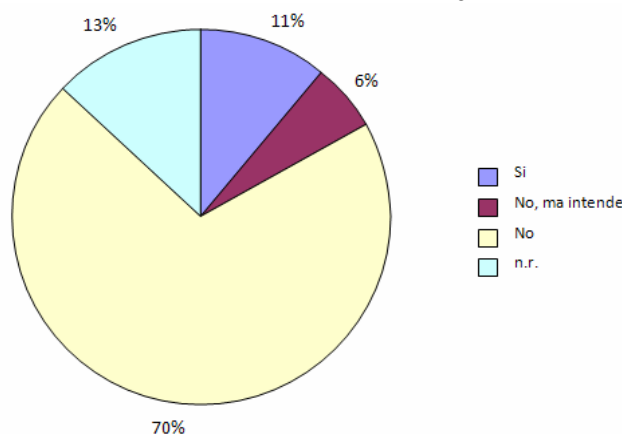
Un esempio è offerto dalle riflessioni a proposito di “Artigianato urbano e cambiamento metropolitano” (2007), prodotti da Antilia per il Centro Studi per l’Artigianato Piemontese. In questi lavori, che come esprime il titolo hanno come oggetto principale il rapporto fra artigianato e contesto urbano, si discute più o meno esplicitamente la capacità della città stessa di offrire un ambiente favorevole alle imprese artigiane, a partire dal ridisegno degli spazi urbani. I modelli di intervento in questo senso affrontano trasformazioni significative nel tempo: fino ai primi anni Ottanta si assiste esclusivamente ad interventi realizzati in partnership tra imprese ed enti pubblici e finalizzati alla realizzazione di aree industriali attrezzate. In questa fase i singoli comuni si muovono “in ordine sparso”, cercando di orientare le scelte di localizzazione delle imprese verso aree attrezzate più costose, ma in grado di permettere un uso sostenibile del territorio, in un momento in cui le aziende tendevano a scegliere dove localizzarsi senza effettuare valutazioni preventive di tipo ambientale. Con l’inizio degli anni Novanta si assiste alla nascita di consorzi di aziende che acquistano i terreni e si occupano in prima persona delle opere di urbanizzazione, dando vita però ad un modello difficilmente fruibile dalle piccole imprese soprattutto per i tempi (troppo lunghi) e gli investimenti richiesti (troppo ingenti). Un modello alternativo, che prevede il coinvolgimento delle associazioni di rappresentanza, viene proposto a età degli anni Novanta.

La questione del disegno della città a favore delle imprese minori non sembra oggi aver trovato una soluzione efficace: al contrario, alcuni dei progetti discussi dalla ricerca, come quello relativo alle aree di Fiat Mirafiori assegnate a TNE, hanno mostrato nel tempo i propri limiti, in

particolare per quanto riguarda il coinvolgimento delle piccole imprese, che sono state progressivamente dimenticate dalla gestione fino ad essere di fatto escluse da ogni ipotesi di assegnazione dei lotti.

Alcune delle ricerche focalizzate sulle esigenze delle piccole imprese si concentrano su altri ambiti delle politiche locali, in particolare su quelle che riguardano il tema della ricerca. Un esempio è costituito dal lavoro pubblicato da Camera di Commercio e API Torino nel 2006 con il titolo “Laboratori e Trasferimento tecnologico. Rilevanza strategica per il sistema delle PMI”, che mette in evidenza come, nonostante all’innovazione e alla ricerca venga attribuita una forte valenza strategica, l’utilizzo, e persino la conoscenza, della rete di servizi di supporto alle imprese offerti dalle istituzioni locali (pubbliche e private) rimangano scarsi. I dati restituiti dalla ricerca appaiono allarmanti: ben il 70% delle imprese intervistate dichiara di non essersi mai avvalsa di ausili da parte di enti territoriali e associazioni datoriali. Il dato raggiunge l’80% all’interno del settore metalmeccanico, mentre scende al 54% nel settore chimico e al 46% in quello tessile. Le aziende coinvolte hanno utilizzato solo in minima parte (circa 11% del campione) servizi avanzati per le imprese, quali redazione di business-plan, analisi di mercato per start-up, tutoraggio e/o consulenza in materia legale e finanziaria, forniti da Enti pubblici e/o da associazioni di categoria. Anche la quota di coloro che si definiscono interessati e intenzionati a ricorrere a questi servizi in tempi brevi (appena il 6%) non sembra sufficiente a far guardare il dato con ottimismo.

Grafico 14 – La vostra impresa ha già utilizzato servizi avanzati per le imprese da parte di Enti Pubblici e/o Associazione di categoria?

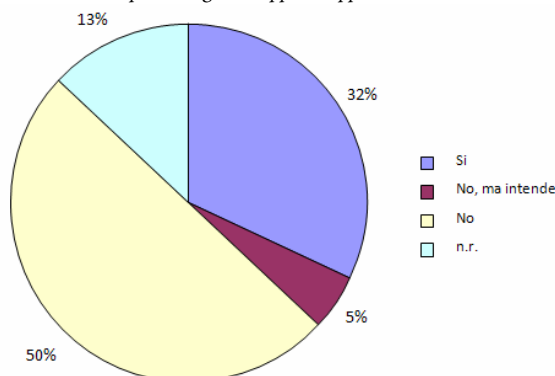


Un’alternativa possibile all’utilizzo dei servizi offerti da enti pubblici e associazioni di categoria è la realizzazione di forme di collaborazione più o meno formalizzate con altre imprese. Da questo punto di vista la situazione della provincia di Torino sembra meno grave: all’interno del campione, il 32% delle aziende dichiara di aver avviato proficui rapporti di cooperazione con altre imprese e il 5% degli intervistati si dichiara prossimo all’avvio di rapporti di sinergia con imprese simili. Le risposte comprendono casi come l’avvio di nuove linee o il lancio di nuovi prodotti (limitatamente agli investimenti immateriali che hanno coinvolto aspetti tecnologici), l’organizzazione e la gestione della produzione, la comunicazione e l’accesso a nuovi mercati. Rimane tuttavia del 50% la quota delle imprese che non hanno mai collaborato con altre realtà imprenditoriali e non ne manifestano la volontà né la necessità.

Si tratta di un dato che i ricercatori riconoscono come preoccupante, perché sintomo della difficoltà, e forse addirittura dell’indifferenza, nei confronti del lavoro per obiettivi comuni che può costituire un forte vincolo alla crescita delle PMI, non tanto e non solo in termini dimensionali, ma anche in termini di competenze e di qualità delle produzioni. Dato tanto più

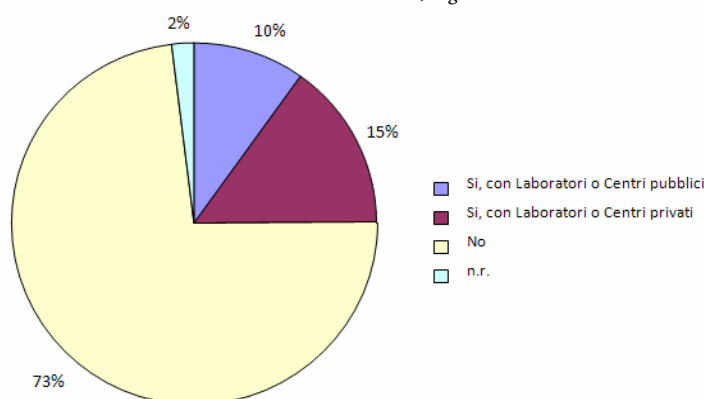
grave quanto più la collaborazione si afferma come strada obbligata per accedere ad alcuni spazi di mercato, come le gare d'appalto bandite nel settore pubblico.

Grafico 15 – La vostra impresa ha già sviluppato rapporti di collaborazione con altre imprese?



Le imprese dunque fanno solo limitatamente ricorso alla collaborazione “orizzontale”, anche a fronte di un ventaglio piuttosto ampio di opportunità offerte dalla legge: dal consorzio alle società consortili, fino alla riunione temporanea tra imprese al fine dell’ottenimento di appalti di forniture pubbliche. Ancora più grave appare lo scarso utilizzo da parte delle imprese delle opportunità offerte dalla presenza sul territorio di laboratori e centri di ricerca, sia privati che pubblici: solamente un quarto delle aziende hanno attivato sinergie con questi centri deputati all’offerta di servizi tecnici, mentre il 73% ne è rimasto escluso.

Grafico 16 – La vostra azienda ha già realizzato collaborazione con Laboratori e/o Centri di ricerca, negli ultimi 5 anni?



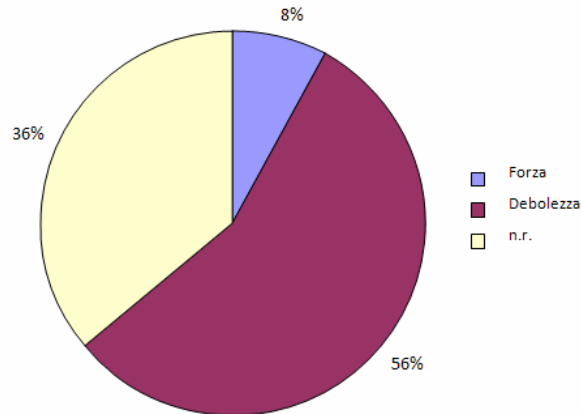
Le imprese testimoniano un utilizzo dei laboratori e dei centri di ricerca privati (15%) leggermente superiore rispetto all’utilizzo di quelli pubblici (10%).

La distribuzione per settore dei dati, tuttavia, lascia intravedere scenari molto differenziati, con le imprese del settore chimico che collaborano con centri di ricerca e/o laboratori addirittura nel 76% dei casi, laddove il settore tessile e quello metalmeccanico si attestano su percentuali decisamente più basse, rispettivamente del 18% e del 16%.

La difficoltà delle imprese a creare rapporti proficui con le istituzioni preposte alla ricerca e all’innovazione è forse la principale causa dell’insoddisfazione manifestata dagli intervistati a proposito delle politiche di sviluppo locale a favore del trasferimento tecnologico: appena l’8% delle aziende si dice soddisfatta dell’impegno profuso dagli organi di governo del territorio. Le opinioni negative sono espresse all’interno di tutti i settori presi in esame: le politiche locali per il

trasferimento tecnologico sono considerate un punto di debolezza del territorio dal 69% delle imprese chimiche, dal 64% di quelle tessili e dal 52% di quelle metalmeccaniche.

Grafico 17 – Politiche di sviluppo locale a favore del trasferimento tecnologico



Come spesso avviene, anche la possibilità di accedere a finanziamenti costituisce occasione di insoddisfazione da parte delle imprese: il 42% degli intervistati esprime un giudizio negativo a proposito della possibilità di accedere a fondi pubblici locali per l'innovazione, mentre solo il 23% lo considera un punto di forza per le imprese della provincia.

Il tema della collaborazione tra le imprese minori è al centro di un altro studio, più recente, realizzato da CNA Torino in collaborazione con CESDI & Srl su incarico della Camera di commercio di Torino, e pubblicato nel 2010. La ricerca intende proporre elementi di riflessione a proposito della possibilità di individuare nuovi modelli di sviluppo e di crescita capaci di rispondere al classico problema italiano delle piccole e piccolissime dimensioni delle imprese. Gli autori suggeriscono di superare la semplice invocazione alla crescita dimensionale delle imprese, per indicare invece una strategia di collaborazione tra imprese capace di consentire una crescita per linee esterne e una più profonda valorizzazione delle piccole e medie imprese. Da questo punto di vista diventa importante interrogarsi sugli strumenti che possono accompagnare le imprese in percorsi di sviluppo di reti, cercando di comprendere gli orientamenti delle imprese e i loro fabbisogni, per poi individuare gli spazi di intervento nei quali collocare interventi e proposte di formazione e consulenze, fino all'effettivo accompagnamento nella costruzione di reti di imprese.

L'obiettivo del lavoro è dunque quello di mettere a fuoco le caratteristiche delle imprese potenzialmente orientate a collaborare con altri soggetti e capire quali sono i loro fabbisogni, in modo da delineare un modello di accompagnamento alla costruzione di reti di impresa, definito dalla ricerca come una sorta di "incubatore" di reti.

Le imprese che si sono dimostrate interessate a sviluppare collaborazioni con altri soggetti e a fare rete sono molto variegata per la tipologia di attività svolta, ma sono in generale un po' più grandi e meglio strutturate della media. Queste imprese appartengono infatti a quasi tutti i settori manifatturieri e dei servizi alle imprese, con una prevalenza delle attività più diffuse sul territorio come quelle metalmeccaniche. In genere sono aziende con una buona struttura ed una presenza sul mercato già consolidata. Hanno infatti una età media di 31 anni e le loro dimensioni sono leggermente superiori alla media: il numero medio di addetti è pari a 17 e almeno una su due ha un giro di affari superiore ad un milione di euro.

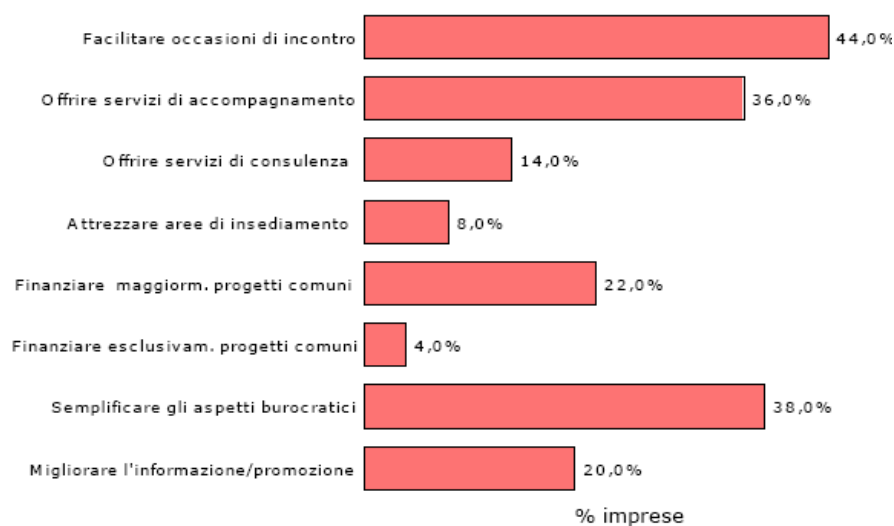
Dal nostro punto di vista appare rilevante la constatazione che quasi i tre quarti delle imprese ritiene che le associazioni di categoria, gli enti territoriali e, più in generale, le istituzioni pubbliche possano svolgere un ruolo importante per favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese, intervenendo con azioni mirate e finalizzate ai reali fabbisogni degli operatori interessati ad operare in rete. In tutte le classi dimensionali la larga maggioranza delle imprese è favorevole ad un sostegno pubblico, specialmente nelle imprese oltre la soglia dei 20 addetti.

Tabella 16 – Utilità del sostegno pubblico e degli enti - % imprese

	Classe di addetti						In complesso
	> 5	6-9	10-14	15-19	20-34	<35	
No	33,3	45,5	25,0	30,0	14,3	-	28,0
Si	66,7	54,5	75,0	70,0	85,7	100,0	72,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Gli imprenditori si esprimono favorevolmente soprattutto a proposito della possibilità di realizzare azioni che favoriscano l'incontro tra imprese per approfondire la conoscenza reciproca. Un supporto di questo genere potrebbe aiutare a superare l'ostacolo più frequentemente indicato come limite nei confronti della creazione di reti, ovvero la difficoltà ad individuare le imprese con cui collaborare e a valutarne le capacità e l'affidabilità. La seconda richiesta espressa dalle aziende intervistate è una sollecitazione a semplificare gli aspetti burocratici che spesso gravano su alcune forme di collaborazione e di accordo tra imprese. Con intensità molto simile vengono avanzate richieste di servizi di accompagnamento alla crescita delle competenze interne necessarie per collaborare con altri. Le competenze che si vorrebbe accrescere sono in primo luogo quelle finanziarie e poi quelle gestionali e linguistiche.

Grafico 18 – Aspetti per cui è utile il sostegno pubblico e degli enti



La ricerca conduce quindi in modo piuttosto esplicito alla formulazione di politiche ed interventi in grado di promuovere e sostenere la collaborazione tra imprese: anche in questo caso, l'intervento delle istituzioni locali può giocare un ruolo importante nella definizione e nella costruzione di un contesto favorevole alle imprese perché capace di sostenerne gli impulsi di crescita e rinnovamento.

2.5 Business friendliness

Tra le ricerche in esame, alcune affrontano in modo esplicito il tema della competitività del contesto locale per lo sviluppo delle (nuove) imprese, sebbene il tema sia senza dubbio trasversale anche rispetto ai lavori discussi nelle pagine precedenti.

Un primo testo che può essere citato come esempio di questo approccio è “Fare industria a Torino: opportunità e rischi nella competizione internazionale”, una ricerca promossa dalla Camera di commercio di Torino e realizzata nel 2006 dall'Ufficio Studi Economici dell'Unione Industriale di Torino che si propone di discutere punti di forza e di debolezza dell'industria torinese al fine di indicare alcune linee di azione per rafforzare la competitività delle imprese e del sistema locale. L'analisi restituisce un quadro ambivalente, ma capace di suggerire indirizzi di sviluppo per il sistema locale. Tra i punti di forza del sistema produttivo locale vengono citati la “cultura del saper fare e il capitale umano”, la “elevata apertura internazionale” e il “posizionamento tecnologico medio-alto”. Se cultura del saper fare e capitale umano possono essere considerati fattori di contesto accessibili in certa misura da tutte le imprese, l'apertura internazionale e il posizionamento tecnologico, come abbiamo visto, tendono a segnare una frattura tra le imprese medio grandi e le piccole. Non stupisce, infatti, che in altra forma gli stessi elementi vengano citati anche tra i punti critici del sistema industriale torinese: “presenza ancora insufficiente sui mercati emergenti e negli Stati Uniti”, ma anche “qualità e prezzi troppo elevati per i mercati emergenti”, soprattutto a fronte di una “dimensione d'impresa insufficiente” che non sembra offrire garanzie di fronte alla “crescente esposizione alla concorrenza dei paesi low cost”. A questi fattori si somma poi la “debolezza del Sistema Paese”, in un contesto nazionale che più che supportare i sistemi locali, tende a criticizzarne le debolezze.

In questo quadro, le strategie delle imprese torinesi sembrano concentrarsi su posizioni difensive, attraverso la ricerca, ad esempio, di una riduzione dei costi di produzione concentrata su recuperi di efficienza, aumento delle forniture dall'estero e delocalizzazione. Diversa appare la prospettiva delle imprese che puntano sulla diversificazione della clientela, su nuovi investimenti nell'innovazione di prodotto e processo, sulla ricerca della dimensione ottimale, da raggiungere anche attraverso acquisizioni, joint-venture e accordi.

Sebbene la presentazione non lo sottolinei in modo esplicito, le strategie descritte si posizionano su fronti potenzialmente opposti: da un lato la ricerca di costi contenuti espone in modo sempre più critico alla concorrenza dei paesi a basso costo del lavoro, e implicitamente richiede al governo locale e nazionale un supporto per produzioni più economiche oppure per favorire l'internazionalizzazione produttiva e quindi la delocalizzazione, con i rischi di svuotamento del sistema industriale cui abbiamo fatto cenno in introduzione. Dall'altro lato, investire in innovazione può consentire di ampliare il ventaglio dei propri clienti, magari estendendo anche all'estero il proprio mercato di riferimento, con un sensibile aumento dell'indipendenza e della capacità di queste imprese di gestire gli andamenti della domanda in modo flessibile. Naturalmente si tratta di strategie che possono essere perseguite solo dotandosi di una struttura organizzativa adeguata, ossia delle dimensioni aziendali necessarie, e abbiamo visto che non si tratta di percorsi semplici o alla portata di tutti.

In una diversa prospettiva si colloca una ricerca prodotta da Antilia per CNA e Camera di Commercio sempre nel 2006: “Creative Economy a Torino. I nuovi artigiani che fanno impresa nella cultura, nei nuovi media e nell'entertainment”. Come spiega il titolo, si tratta di un lavoro concentrato su settori in qualche modo emergenti all'interno del sistema torinese, aspetto che incrementa l'interesse del lavoro rispetto ai nostri obiettivi, soprattutto se accompagnato al fatto che il fuoco rimane concentrato sulle piccole imprese. Il quadro sinora tracciato, infatti, lascia emergere le criticità di un sistema locale che rimane ancorato, soprattutto dal punto di vista delle

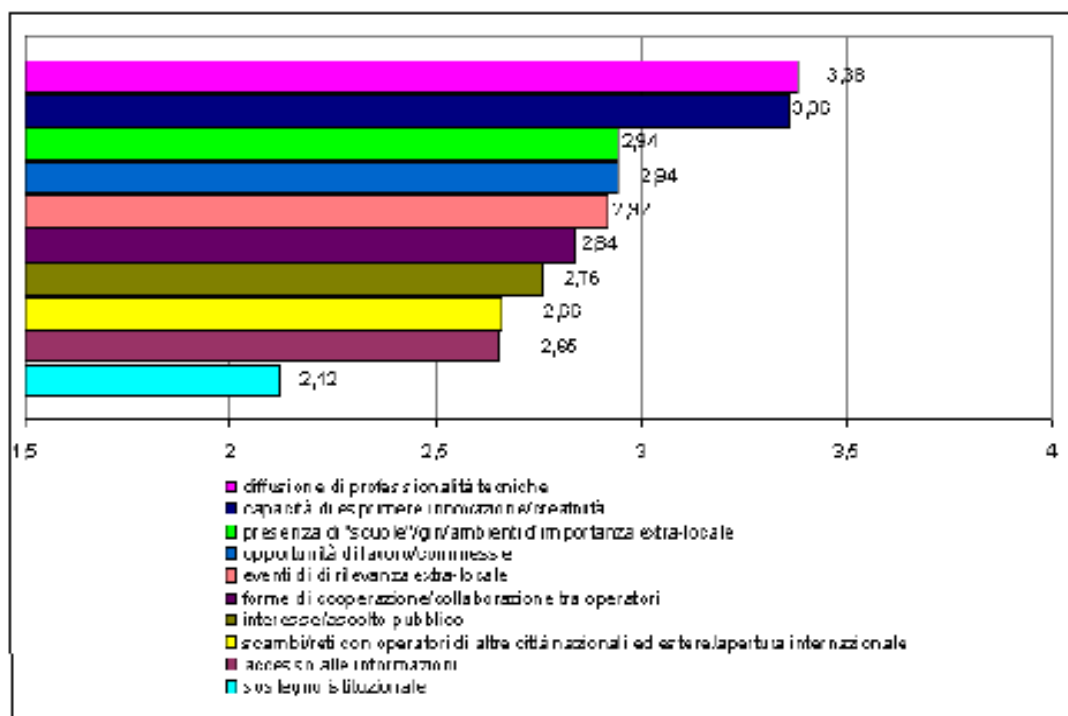
politiche, ma in generale degli elementi che definiscono l'attrattività di un territorio, ad un'identità economica e industriale consolidata ma non priva di problemi. Fare riferimento a settori per definizione "nuovi" costringe finalmente a confrontarsi con progetti imprenditoriali lontani da quelli per i quali le politiche sono state in genere predisposti e ad interrogarsi, quindi, su quanto il sistema locale possa essere effettivamente attrattivo per imprese diverse, nuove, innovative.

Il lavoro in questione descrive e studia lo sviluppo più recente della "economia creativa" a Torino, con un importante approfondimento sulle istituzioni e sull'ambiente competitivo, che suggerisce qualche riflessione anche a proposito di percezione della città e del sistema territoriale. Come sottolineano gli autori, "Al centro dell'obiettivo sono i nuovi artigiani della conoscenza e delle produzioni culturali, ma è chiaro che, nella scelta dell'oggetto di ricerca, si parla ancora una volta del futuro economico e sociale di Torino, del posto che le produzioni culturali potranno ricoprirvi, e soprattutto della necessità di inscrivere tra gli obiettivi strategici quello di accompagnare e qualificare il sistema dei produttori di contenuti locale". L'interesse è quindi rivolto ai fenomeni emergenti dell'economia ed alle forme innovative del fare impresa, con il fine esplicito di conoscere e riconoscere il cambiamento per adeguare al nuovo scenario i propri strumenti di intervento e quindi anche i servizi per le imprese e le politiche locali.

Nella seconda parte del rapporto di ricerca vengono riportati i risultati dell'indagine in merito alla valutazione su Torino offerta dagli intervistati.

I punti di forza citati più di frequente sono la "diffusione di professionalità tecniche" e la "capacità di esprimere innovazione/creatività", seguiti dalla "presenza di scuole/giri/ambienti di importanza extra-locale", dalla "opportunità di lavoro/commesse" e da "eventi di rilevanza extra-locale".

Grafico 19 – Giudizio su Torino (da 1 min. a 5 max – valore medio)



Gli aspetti per i quali Torino è valutata in modo positivo riguardano quindi la diffusione di professionalità tecniche e la capacità di esprimere innovazione e creatività. In sostanza, “Torino si distingue in positivo per la qualità dei suoi operatori e delle competenze di cui dispongono”. La città è invece valutata in modo “interlocutorio” (fattori che, in una scala da 1 a 5, si avvicinano al valore 3, ma senza raggiungerlo) a proposito della capacità di creare in vario modo reti e relazioni utili per le attività esaminate: si tratta tanto di eventi veri e propri, anche di portata nazionale o internazionale, quanto di scuole o più in generale di ambienti rilevanti; ma anche di “opportunità di lavoro e commesse”, che lasciano intravedere la presenza di un sistema di produzione più complesso, o di “forme di collaborazione/cooperazione tra operatori”, che rimandano a quanto detto nelle pagine precedenti a proposito della capacità delle piccole imprese di costituire reti più o meno formalizzate.

Gli aspetti che raccolgono valutazioni parzialmente negative restituiscono un’immagine di marginalità della città rispetto alle dinamiche del settore, per quanto riguarda sia l’interesse degli interlocutori locali sia la posizione dei nodi considerati strategici. Sono giudicati in modo parzialmente negativo i livelli di interesse/ascolto pubblico, la possibilità di accesso alle informazioni, l’intensità degli scambi e la densità delle reti con operatori di altre città nazionali ed estere, nonché il grado di apertura internazionale. L’aspetto più significativo e allo stesso tempo preoccupante è il giudizio fortemente negativo espresso a proposito del sostegno istituzionale a disposizione delle imprese intervistate. È questo, senza dubbio, il principale fattore di debolezza della città.

Ciononostante, la ricerca lascia emergere un buon posizionamento degli operatori dei settori osservati sui mercati di riferimento. Il successo delle attività dei creativi torinesi “nonostante” il disinteresse istituzionale potrebbe lasciare immaginare un territorio in qualche modo inconsapevole delle proprie potenzialità, che vede germogliare nuove esperienze imprenditoriali senza cercarle e senza accompagnarle, proprio nei settori più lontani da quelli tradizionalmente oggetto delle attenzioni e delle risorse pubbliche.

Sembrerebbe quindi aprirsi uno spazio estremamente interessante per le politiche locali di attrazione e sostegno delle nuove imprese, soprattutto di quelle più innovative, nei confronti delle quali la carenza di attenzione è in prospettiva assai rischiosa.

2.6 Politiche e agenzie per l’attrazione di investimenti internazionali

In Europa, e anche fuori dall’Europa, i Paesi e i territori che decidono di dedicarsi attivamente a politiche di marketing e attrazione degli investimenti internazionali in genere lo fanno attraverso strutture organizzative dedicate. Si tratta di “agenzie” spesso di natura pubblica o mista (pubblica e privata) che hanno costituito un fenomeno diffuso in particolare a partire dagli anni Ottanta.

Le agenzie per l’attrazione degli investimenti esteri, tuttavia, sono raramente oggetto di lavori specifici e non è facile fare riferimento ad una rassegna sufficientemente ampia e dettagliata della loro varietà, della loro storia e del loro funzionamento.¹ Esistono, invece, testi che si occupano anche in chiave comparativa, delle agenzie specializzate nei diversi aspetti dello sviluppo locale, come quello di Bennett e Krebs [1991] o il più recente rapporto curato da Debra Mountford per l’OECD [2009]. Quest’ultimo in particolare, è utile per contestualizzare il ruolo delle agenzie, non solo pubbliche, nel perseguimento di obiettivi di sviluppo e di internazionalizzazione dei territori. All’interno del campione preso in esame, solo 2 agenzie su 16 sono dedicate esplicitamente all’internazionalizzazione ma il quadro d’insieme non si discosta molto da quello che ci accingiamo a tracciare, con il notevole vantaggio di un aggiornamento delle tematiche e delle esperienze discusse, e del panorama internazionale preso in esame.

Typology	Development and Revitalisation Agencies	Productivity and Economic Growth Agencies	Integrated Economic Agencies	Internationalisation Agencies	Visioning and Partnership Agencies
Description	'Place drivers'	'Employment and Productivity drivers'	'Place and productivity leaders'	'Place and productivity promoters'	'Place Shapers and Visioners'
Development Agency	Bilbao Ría 2000	Auckland Plus	Creative Sheffield	Invest Toronto	Bilbao Metropoli-30
	Build Toronto	Barcelona Activa	Liverpool Vision	Madrid Global	Cape Town Partnership
	HafenCity		Milano Metropoli		
	Johannesburg Development Agency		NY City Economic Development Corporation		
			Prospect Leicestershire		
			Abyssinian Development Corporation		

Fonte: OECD/Mountford D., "Organising for local development: the role of local development agencies", 26-27 November 2009, working document.

Le funzioni svolte dalle agenzie esaminate per l'OECD sono infatti più variegata di quelle che interessano il presente resoconto. Come mostra la tabella, in cinque dei sedici casi osservati, le agenzie si occupano anche di "investment attraction and retention", ma più diffuse sono le attività di promozione internazionale del territorio e del *brand* o quelle di sviluppo urbanistico e infrastrutturale.

La possibilità di coniugare le diverse mission in modo efficace costituisce forse una delle principali indicazioni di policy di cui tenere conto.

DA functions	N. of Agencies Studied
Branding and international promotion	9
Investment attraction and retention	5
Business start-ups and growth	4
Human capital development	4
Real estate, urban realm and infrastructure development	9
Social or Green development initiatives	3
Partnership facilitation, planning and visioning	4
Urban service provision or management	2

Una panoramica della situazione europea relativa alle agenzie dedite all'attrazione di investimenti era fino a qualche anno fa disponibile quasi esclusivamente grazie ad un lavoro commissionato ad R&P dall'agenzia piemontese per l'attrazione degli investimenti esteri, ITP, poco dopo la sua costituzione, avvenuta nel 1997. La ricerca era finalizzata alla descrizione delle soluzioni adottate dalle agenzie già attive nel campo di attività nel quale ITP si apprestava ad entrare, attraverso un *benchmarking* che le consentisse di fare proprio il bagaglio di esperienze già sviluppato da attori analoghi nel contesto europeo. La ricerca quindi, per quanto ormai datata, costituisce ancora un utile punto di partenza per descrivere una fase di grande successo delle politiche per l'attrazione degli investimenti esteri.

Un primo aspetto da sottolineare è il ritardo dell'Italia nell'approccio a tali politiche. All'interno del quadro nazionale, tuttavia, il Piemonte è il primo a dotarsi di un'agenzia specificamente dedicata all'attività di promozione del proprio territorio quale contesto

vantaggioso per l'insediamento di attività produttive. In molti paesi europei, invece, strutture di questo genere sono già attive da tempo, qualche volta addirittura dalla fine degli anni Cinquanta.

La ricerca, utilizzando un campione piuttosto consistente di agenzie europee, prende in considerazione aspetti come la missione, l'età e l'assetto proprietario delle agenzie, e poi la loro struttura organizzativa, la presenza di una rete sia nazionale che internazionale di uffici o referenti, e infine i mezzi a disposizione delle diverse organizzazioni, tanto a livello finanziario quanto a livello di risorse umane.

La ricerca, pubblicata nel 1999, è articolata in due fasi: nella prima viene tracciato un quadro generale della situazione europea, utilizzando un campione di 28 agenzie, esaminate tramite la somministrazione di un questionario; nella seconda parte, in cui ci si avvale delle tecniche dello studio di caso, vengono approfondite storia, organizzazione e attività di cinque agenzie europee: la West Midlands Development Agency di Birmingham, la Nord Pas de Calais Développement di Lille, l'Austrian Business Agency di Vienna, la Netherlands Foreign Investment Agency di Amsterdam e il Centro de Informacion y Desarrollo Empresarial di Barcellona.

Tabella 17 – Elenco delle agenzie europee osservate (R&P, 1999)

Paese	Area/Regione	Agenzia
Francia	Alsazia	Alsace D.A.
	Nord Pas de Calais	Nord Pas de Calais Développement
	Lione	ADERLY
	Lorena	CAPEM
	Grenoble-Isre	Agence d'Etude et de Promotion de l'Isere
	Normandia	Normandie Développement
Gran Bretagna	Yorkshire&Humberside	Yorkshire&Humberside Development Agency
	West Midlands	West Midlands Development Agency
	Durham	CDDC
	Scozia	Locate in Scotland
	Galles	Welsh Development Agency
	Irlanda del Nord	IDB
Irlanda	Shannon	Shannon Development
	Irlanda	IDA
Austria		Austrian Business Agency
Germania	Brandeburg	EDCB
	Colonia	Stadt-Koeln Amt fur Wirtschafts und Beschäftigungsforderung
	Baden-Wurttemberg	GWZ
	Hamburg	HWF
	Sei Lander riuniti	IIC (Industrial Investment Council)
	Berlin Adlershof location BAAG	Berlin Adlershof Aoufbaugesellschaft mbH
Spagna	Catalogna	Cidem (Centro de Informacion y Desarrollo Empresarial)
	Paesi Baschi	SPRI
Danimarca		Invest in Danmark
Svezia		ISA
Portogallo		ICEP
Paesi Bassi		NFIA (Netherlands Foreign Investments Agency)
Svizzera		Neuchatel

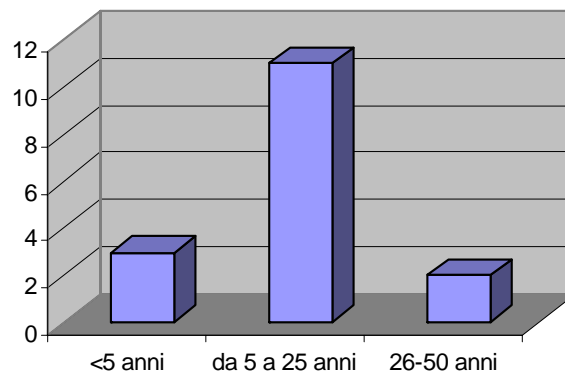
Nonostante i limiti che una ricerca di questo genere rivela, il riferimento ad un campione di organizzazioni europee di una certa ampiezza è estremamente utile per tracciare le linee generali del fenomeno. Il rapporto di ricerca tende a minimizzare le lacune, peraltro inevitabili in una rassegna di questo genere, ma, al di là della coerenza e completezza della stesura finale, resta percepibile, soprattutto nella fase del lavoro orientata ad una descrizione generale di tipo quasi quantitativo, una certa frammentarietà dei risultati, e non solo per quanto riguarda i dati più sensibili, come le risorse finanziarie a disposizione o la valutazione dei risultati raggiunti, ma

anche a proposito delle informazioni meno problematiche, come la data di costituzione dell'agenzia, che è disponibile solo per 18 dei casi di studio. Tale frammentarietà può forse essere considerata come uno dei primi risultati dell'analisi, in quanto sintomo di una certa refrattarietà dell'oggetto. Le lacune presenti spesso non consentono il trattamento statistico dei dati, ma non sono comunque tali da inficiare l'utilità della ricerca, che si colloca in un campo pressoché inesplorato

2.6.1 Quando, come e perché nascono le agenzie per l'attrazione degli investimenti esterni

Nel campione osservato nel 1999, l'età varia dai 48 anni dell'agenzia irlandese IDA e di quella di Colonia, seguite dai 39 anni del caso irlandese di Shannon, dai 25 dell'inglese Y&H e di Lione e dai 23 della gallese WDA, a solo un anno per la IIC tedesca, preceduta dai 5 anni della *West Midlands Development Agency* e dagli 8 della *EDCB* del Brandeburgo e dai 10 delle agenzie CDDC di Durham e *Nord Pas de Calais Développement*.

Grafico 20 – Distribuzione delle agenzie europee per classi di età (dati 1999)

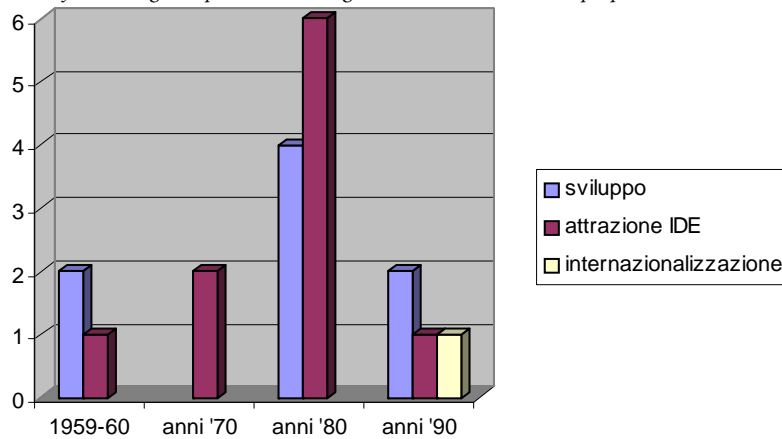


Fonte: R&P (nostra elaborazione)

Vale la pena di sottolineare che le strutture più giovani sono quelle nate con il fine esplicito della promozione del territorio: all'interno del campione, tutte le agenzie nate negli ultimi 5 anni (vale a dire tra il '94 e il '99) hanno il fine esplicito ed esclusivo di attrarre investimenti diretti esteri. Le agenzie più vecchie hanno in genere come propria missione lo sviluppo locale *tout court*, in particolare lo sviluppo e l'industrializzazione di aree depresse.

Le date di nascita possono essere raccolte in quattro grandi classi, la più numerosa delle quali si colloca negli anni Ottanta. Nascono tra il 1959 e il 1960 le due agenzie irlandesi e quella di Colonia; negli anni Settanta l'agenzia di Lione, quella di Yorkshire e Humberside e quella del Galles. Un grande numero di agenzie (ben 8 delle 18 per le quali il dato è disponibile) sorge, invece, nel corso degli anni Ottanta, vale a dire in un'epoca di crisi economica e di sensibile deindustrializzazione. Molte delle agenzie osservate vengono dunque fondate allo scopo di aiutare la regione ad uscire da momenti di difficoltà dovuti, in molti casi, alla crisi dell'industria manifatturiera e alla conseguente disoccupazione. Gli investimenti esteri cominciano ad essere visti, in questi casi, come possibile soluzione, come strumento per innescare nuovamente uno sviluppo che sembra incagliato in una congiuntura sfavorevole. L'ultima classe riguarda le agenzie più giovani, nate nel corso degli anni Novanta, come quelle di Birmingham e del Brandeburgo, quella di Berlino, e la tedesca IIC che riunisce sei Länder. Tra queste si inserisce la piemontese ITP.

Grafico 21 – Agenzie per attrazione degli investimenti esteri in Europa, per data di nascita e missione.



Fonte: R&P (nostra elaborazione)

Anche tra le agenzie descritte più dettagliatamente nella seconda fase della ricerca R&P, la maggior parte (4 su 5) ha visto la luce nei primi anni Ottanta. Solo una, la *West Midlands Development Agency*, è più recente, e risale al 1994.

Gli obiettivi per cui vengono istituite le agenzie sono diversi. La ricerca R&P individua a questo proposito tre classi di soggetti. La prima raccoglie le agenzie rivolte, in generale, allo sviluppo economico e sociale dell'area. Si tratta nella maggior parte dei casi di enti attivi in aree relativamente svantaggiate o in ritardo, come il Portogallo e soprattutto l'Irlanda. Le loro attività sono volte a stimolare lo sviluppo della propria area; gli investimenti esteri, come quelli locali, sono promossi e cercati come strumenti di incremento dell'occupazione e di incentivo all'introduzione di nuove tecnologie e allo sviluppo della formazione dei lavoratori.

La seconda classe raggruppa le agenzie specificamente indirizzate all'attrazione di investimenti esteri. Nella maggior parte dei casi tali investimenti sono orientati verso determinate aree della regione o del Paese. Appartengono a questo gruppo 15 casi del campione: quattro inglesi (le agenzie delle West Midlands, di Durham, della Scozia e del Galles), tre tedeschi (Colonia, Baden-Württemberg e un'agenzia che raccoglie sei Land), tre francesi (Lione, Lorena e Nord Pas de Calais), le agenzie di Austria, Paesi Bassi e Danimarca, e quella della Catalogna. Cinque di queste si occupano anche di sviluppo locale.

La terza classe comprende le agenzie orientate all'internazionalizzazione non solo in entrata, ma anche in uscita, vale a dire impegnate non solo nell'attrazione degli investimenti esteri, ma anche nel supporto alle imprese locali che intendono investire all'estero. Si tratta di una classe decisamente minoritaria, costituita solo da due agenzie, la svedese ISA e quella del land del Brandeburgo.

Ai fini dell'analisi qui condotta, uno degli aspetti più rilevanti è quello della centralità dell'attrazione degli investimenti esteri all'interno della *mission* aziendale, collocabile all'interno di un continuum che va dal caso delle agenzie che si occupano esclusivamente delle attività correlate all'internazionalizzazione in entrata a quelle per le quali queste attività sono assolutamente marginali, e occupano una percentuale minore delle risorse sia umane che finanziarie. Sapere se l'agenzia osservata si occupa esclusivamente di attrarre e agevolare gli investimenti esteri nella regione o nella città o se questo è soltanto uno degli aspetti di uno sviluppo locale inteso in senso più ampio è importante sia per affrontare la dimensione organizzativa dell'agenzia, sia per comprendere il ruolo ricoperto dall'attrazione di investimenti esteri all'interno dell'agenda di politici e attori locali.

Per quanto riguarda le agenzie studiate nella seconda fase della ricerca di R&P, solo quella dei Paesi Bassi, una divisione del Ministero olandese dell'economia, viene creata con lo specifico obiettivo di attrarre investimenti esteri. Le altre quattro agenzie erano inizialmente dedicate allo sviluppo delle aree di riferimento, con attenzione agli investimenti, ma senza un orientamento esplicito agli investimenti esteri, che sono invece diventati il principale centro di interesse e di attività in una fase successiva. È il caso, ad esempio, della *West Midlands Development Agency*, che fu creata con l'obiettivo dell'"*dell'economic well being della regione*", e che al momento della rilevazione mirava non solo all'attrazione degli investimenti esteri, ma anche al "*sovra chain development*", ossia allo sviluppo della rete di subfornitura del settore automobilistico. Quest'ultima attività, indirizzata alle nuove imprese che si localizzano nella regione e svolta in collaborazione con "partner locali", è un'estensione della missione aziendale di grande interesse per il confronto con il caso piemontese e con quello bretone e può costituire, come vedremo, uno strumento importante non solo di supporto alle imprese estere, ma anche di creazione, o quantomeno di messa a punto, di un vantaggio competitivo locale.

Anche l'austriaca ABA, vede un'evoluzione significativa della missione aziendale. Al momento della costituzione, nel 1982, essa ha infatti come proprio obiettivo quello di supportare la reindustrializzazione delle aree che più hanno sofferto le conseguenze della contrazione dell'industria di stato. Con il tempo, la missione si è progressivamente precisata e concentrata sull'attrazione di investimenti esteri sul territorio nazionale.

L'agenzia dedicata alla regione francese del Nord-Pas-de-Calais dichiara come propria missione la ricerca e l'"accoglienza" di investitori, tanto francesi, prevalentemente in riferimento alla regione dell'Ile-de-France, quanto esteri, in particolare provenienti dall'America del Nord, l'area del Pacifico, l'Europa occidentale e l'Europa del Nord.

Interessante, ancora, il caso dell'agenzia catalana che nasce senza un orientamento esplicito verso l'attrazione degli investimenti esteri, ma che la persegue per un certo periodo, per poi abbandonarla nuovamente, nel momento in cui i risultati relativi all'area di Barcellona sono considerati ampiamente soddisfacenti e l'attrazione di investimenti dall'esterno non è più strategicamente significativa, o non ha bisogno di essere incentivata e sostenuta. Si tratta di un caso in cui una missione aziendale ampia e generica permette di indirizzare energie e risorse verso gli obiettivi via via più urgenti. Ma si tratta anche, è bene sottolinearlo, di un'area economicamente forte e "attraente", in cui la promozione sembra essere addirittura superflua, e di una regione ampiamente autonoma, in cui la presenza di una struttura specificamente orientata non solo all'attrazione di investimenti diretti esteri, ma anche allo sviluppo economico in generale è meno urgente che altrove perchè presenta larghe zone di sovrapposizione con le attività di altri attori locali. L'agenzia, infatti, unica tra quelle studiate, oggi non esiste più, almeno nella forma che aveva al momento della rilevazione.

La ricerca a cui stiamo facendo riferimento distingue, in base alla provenienza del capitale investito, tre classi di agenzie: quelle caratterizzate da una "struttura proprietaria interamente statale (o pubblica)", quelle in cui confluisce esclusivamente capitale locale, e quelle "ibride" o "quasi-government". Nella prima classe sono raccolti il caso austriaco, quello olandese e quello catalano, nella seconda l'agenzia di Colonia e quelle inglesi e francesi di riconversione, mentre la maggior parte dei casi del campione rientra nella terza classe.

Tale distinzione può forse essere meglio espressa da una tipologia definita da due variabili: da un lato la natura dell'investitore, che può essere pubblico o privato, dall'altro la sua dimensione locale o nazionale. Dal momento che non esistono, all'interno del campione, casi di agenzie promosse e sostenute esclusivamente da attori privati, la tipologia assume questa forma:

	Attore nazionale	Attore locale
Attore pubblico	Agenzie di Austria e Paesi Bassi	Agenzie di Catalogna, Colonia, agenzie di riconversione inglesi e francesi
Attore pubblico-privato	Agenzia di Irlanda del Nord, Nord Pas de Calais West Midlands, Yorkshire&Humbersid, Alsazia	

Tra le agenzie a capitale esclusivamente pubblico rientrano quindi, come abbiamo visto, quella austriaca e quella olandese, che si collocano nel primo quadrante. Non è un caso, forse, che si tratti di due stati geograficamente poco estesi, in cui la dimensione nazionale comprende un territorio in altri paesi definito da regioni o macro-regioni. L'attore nazionale ricopre il ruolo altrove assegnato all'attore pubblico locale, senza che questo comporti differenze significative. Nei due esempi citati, e oggetto di studi di caso nella seconda parte della ricerca, le agenzie per l'attrazione degli investimenti sono rispettivamente un ente del governo federale austriaco e una divisione del ministero olandese dell'economia.

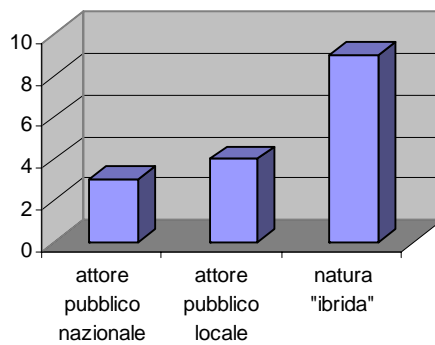
Il terzo esempio citato è quello di una regione dotata di ampi margini di autonomia, quale la Catalogna. In questo caso, l'intervento pubblico è da attribuire al governo regionale: il *Centro de Informaciòn y Desarrollo Empresarial* è completamente controllato dal *Departamento de Industria, Comercio y Turismo* della *Generalitat de Catalunya*, governo della regione autonoma. Le altre agenzie in cui confluisce capitale pubblico locale, come l'agenzia di Colonia, sostenuta interamente dalla città stessa, e le società di riconversione francesi ed inglesi non sembrano diverse da quella di Barcellona dal punto di vista dell'assetto proprietario e si collocano con essa nel secondo quadrante.

Una distinzione che forse sarebbe opportuno fare, ma che la ricerca non sottolinea, riguarda la dimensione regionale o urbana degli enti osservati. All'interno del campione utilizzato da R&P, le seconde sono nettamente minoritarie rispetto alle prime: hanno confini e raggio d'azione definiti dalla città solo le agenzie di Lione, Colonia e Berlino.

Ad ogni modo, la maggior parte delle agenzie per l'internazionalizzazione in entrata nascono dalla convergenza di capitali e volontà pubblici e privati. All'interno dell'insieme di strutture definite "ibride" troviamo per la maggior parte agenzie sostenute da attori pubblici e privati sia locali che nazionali, sopranazionali o semplicemente sovra regionali, come nel caso delle francesi *Alsazia Development Agency*, *Nord Pas de Calais Développement* e *ADERLY*, o della *West Midlands Development Agency*, che si collocano nel terzo quadrante. I soci fondatori della NPCD di Lille, ad esempio, sono la DATAR, il Consiglio regionale del Nord-Pas-de-Calais, il Département du Nord e il Département di Pas-de-Calais e due società locali di riconversione industriale. I finanziamenti provengono per il 45% dal Governo centrale, per il 40% dai due Département citati, per il 10% dalla Camera di Commercio e per il 5% dalle società di riconversione industriale.

All'interno del campione non sono presenti casi di agenzie locali sostenute esclusivamente dallo stato nazionale, ma ve ne sono alcune nelle quali assume un ruolo di un certo rilievo anche l'Unione Europea, come la BAAG di Berlino e la WMDA di Birmingham. Quest'ultima riceve i finanziamenti di cui dispone annualmente per la metà dal Governo, per in quarto dall'*European Regional Development Fund*, in quanto si tratta di un'area "obiettivo 2", per un sesto da aziende attive sulla regione, e per un dodicesimo da autorità amministrative attive nella regione. La larga maggioranza dei finanziamenti è dunque di origine pubblica, anche se la partecipazione di imprese locali, minoritaria ma non marginale, è molto significativa e poco frequente nei casi esaminati.

Grafico 22 – Agenzie per attrazione degli investimenti esteri in Europa, per natura degli attori coinvolti



Fonte: R&P (nostra elaborazione)

È interessante sottolineare che le collaborazioni tra settore pubblico e settore privato si rivelano più facilmente perseguibili all'interno di un contesto locale, che non a livello nazionale. Le agenzie promosse e finanziate direttamente dallo stato nazionale generalmente non vedono la partecipazione di attori privati, di imprese o loro associazioni, né delle rappresentanze degli interessi, cosa che avviene, invece, nella maggior parte dei casi in cui l'agenzia nasce entro confini più ridotti: il riferimento ad un contesto urbano o regionale sembra facilitare la comunicazione e la collaborazione tra gli attori della società locale.

2.6.2 Con quali risorse? Finanziamenti e personale.

La ricerca sulle agenzie europee ammette la difficoltà incontrata nell'affrontare il tema delle risorse finanziarie a disposizione delle agenzie e del loro impiego. Le informazioni raccolte attraverso la prima fase del lavoro sono pertanto "piuttosto scarse ed incomplete", dal momento che sia i questionari sia i siti internet risultano, a tale proposito, "largamente insoddisfacenti". Vengono comunque presentati alcuni dati che, pur senza voler offrire un quadro generalizzabile, possono essere utili per delineare lo spettro delle dimensioni degli enti che stiamo osservando.

Le risorse economiche attribuite alle agenzie sono spesso molto diverse nei diversi paesi: molto frequentemente troviamo budget dell'ordine dei 2-4 milioni di euro a disposizione delle agenzie francesi e tedesche, o dei 5 milioni circa dell'austriaca ABA. Diverso è il caso di alcune agenzie britanniche e irlandesi, i cui budget variano da 1 milione di euro per *CDDC* di Durham a 4 milioni per la *Yorkshire&Humberside Development Agency*, fino ai 25 milioni di *IDB*, agenzia dell'Irlanda del Nord, ai 52 milioni di *Shannon Development*, fino ai 224 milioni di euro a disposizione dell'irlandese *IDA*, e ai 225 a disposizione dell'agenzia del Galles (*Welsh Development Agency*).

Anche gli studi di caso riportati nella seconda sezione della ricerca R&P restituiscono un quadro variegato, in cui i budget variano tra i 2 e i 10 milioni di euro. L'approccio qualitativo consente però di mettere in luce anche un altro aspetto tralasciato dalla prima fase dell'analisi, quello della provenienza di tali risorse. La tabella 1 mostra che, come abbiamo rilevato nel paragrafo precedente, esse sono fornite interamente o in gran parte dal Governo centrale o locale. Solo in un caso interviene l'Unione Europea e solo in due il settore privato.

Tabella 18 - Ammontare delle risorse a disposizione delle agenzie e loro provenienza

Agenzie	Budget totale (milioni Euro)	Provenienza delle risorse		
		Governo	Ue	Settore privato
WMDA	4	x	x	x
NPCD	2	x		x
ABA	2	x		
NFIA	8	x		
CIDEM	10	x		

Fonte: R&P

Anche per quanto riguarda le risorse umane, le agenzie rivelano differenze piuttosto importanti. Anche se la maggior parte di loro sembra attestarsi attorno ai 20-25 addetti, come nel caso delle agenzie francesi, dell'agenzia danese e di quella austriaca, o poco al di sopra di questa soglia, come nel caso delle agenzie tedesche, alcune delle agenzie britanniche e irlandesi raggiungono dimensioni nettamente superiori: dai 50 addetti della *Yorkshire&Humberside Development Agency* ai 110 di *Locate in Scotland*, ai più di 300 di *Shannon Development* e dell'IDA, fino ai 360 dell'irlandese IDB e ai 400 della *Welsh Development Agency*. Nelle cinque agenzie esaminate più nel dettaglio il numero di addetti varia dalle 21 persone dell'austriaca ABA alle 50 di WMDA.

L'indagine a cui stiamo facendo riferimento sottolinea inoltre l'importanza di partner di diversa natura e di quelli che vengono definiti "consulenti chiave", attivi sia nel paese di origine che all'estero. La presenza di questi collaboratori e ancora di più quella di una rete più o meno formalizzata di persone o istituzioni nei paesi ritenuti strategici per l'attività di attrazione degli investimenti si rivela, in effetti, importante per interpretare correttamente la questione delle dimensioni delle organizzazioni e delle risorse da loro messe in gioco.

2.6.3 Il caso piemontese nel contesto europeo

Quanto detto a proposito delle agenzie europee ci aiuta contestualizzare meglio l'esperienza piemontese. Come abbiamo accennato, l'agenzia per l'attrazione di investimenti nasce a Torino nel 1997. Rispetto al campione osservato, si tratta quindi di un'organizzazione decisamente recente. Tuttavia, il Piemonte è la prima regione italiana a dotarsi di questo strumento, che ha poi visto, negli anni successivi, un'ampia diffusione in quasi tutte le regioni e in molte delle principali città italiane.

ITP poteva contare su un organico di 17 persone, che la collocano senza dubbio tra le agenzie più piccole d'Europa. Anche le risorse finanziarie a disposizione erano contenute, e di origine pubblica (principalmente regionale). Ma l'aspetto che deve essere sottolineato con più forza è l'assenza di una rete di riferimento a livello nazionale, che costituisce senza dubbio un punto di debolezza importante, del quale l'agenzia è ampiamente consapevole. Agenzie delle dimensioni di ITP esistono in Europa, ad esempio in Francia, dove però, al contrario di quanto avviene nel nostro paese, tali agenzie si inseriscono in un contesto ben coordinato e caratterizzato da un'esplicita divisione dei compiti tra agenzie centrali, regionali e locali. L'assenza di un sistema di questo genere si ripercuote sulle attività di un'agenzia piccola, per quanto vivace, come ITP, che si trova costretta ad investire gran parte delle proprie risorse nel difficile tentativo di promuovere la regione Piemonte sull'arena internazionale.

La soluzione di far confluire ITP all'interno del Centro Estero per l'Internazionalizzazione del Piemonte non sembra poter ovviare a queste difficoltà, dal momento che si pone in un'ottica differente. La promozione internazionale del territorio diventa, nella nuova formulazione, solo

una delle declinazioni dell'internazionalizzazione, ma il riferimento ad un sistema nazionale di marketing e di attrazione degli investimenti continua a mancare.

Manca anche, a quanto sembra di poter rilevare, una connessione davvero efficace e soprattutto continuativa tra le politiche di marketing, promozione e attrazione degli investimenti e quelle di *business friendliness*. Su questo punto vi sono margini per una migliore sinergia tra le risorse del territorio.

A tale proposito, vale la pena di sottolineare quanto suggerito dal lavoro dell'OECD sopra citato (OECD/Mountford D., 2009) a proposito dei processi di "reinvenzione" delle agenzie, per cui la formulazione di nuove politiche di sviluppo ha sostenuto la proliferazione di agenzie anche in regioni con buoni risultati economici. Questa (relativa) novità è coerente con la crescente diffusione di politiche più articolate e complesse di quelle messe in atto in passato, volte per esempio ad indirizzare l'evoluzione dei sistemi economici locali verso determinati settori, tecnologie o tipologie di produzione. Un esempio interessante è costituito dal ricorrere di "Green development initiatives" tra le *mission* delle agenzie o nell'articolazione delle funzioni al loro interno.

Resta inoltre da sottolineare un aspetto logicamente conseguente rispetto al tema della necessaria reinvenzione delle agenzie, ovvero la possibilità che le strutture costituite con l'obiettivo di sostenere lo sviluppo o l'attrazione di investimenti sopravvivano alle strategie per cui sono state create, con l'esito di possibili effetti distorsivi e quindi con il venir meno dell'adeguatezza di una struttura *ad hoc* rispetto all'implementazione di politiche particolarmente innovative. Come notano Pacetti e Pichierri (2010b), il rischio di "iperstabilità" delle agenzie (vale a dire la possibilità che queste permangano, magari con obiettivi parzialmente distorti, anche quando la loro missione si è conclusa o è stata messa in secondo piano dall'evoluzione dell'agenda politica) può trasformarsi in un inatteso effetto benefico per il territorio in periodi di crisi: quando la crisi economica suggerisce di ritirare le risorse da tutte le attività non immediatamente necessarie o "remunerative", la presenza di agenzie può facilitare la persistenza di spazi di pianificazione, programmazione e progettazione che si rivelano invece importanti per sostenere e guidare una ripresa consapevole dello sviluppo territoriale.

3. ALCUNE CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

La *survey* sulla letteratura economica ha evidenziato che nel corso degli ultimi due decenni l'interesse degli economisti torinesi nei confronti della *business friendliness* è stato altalenante e si è rivolto principalmente verso lo studio dell'attrazione degli investimenti esteri e della nascita di nuove imprese sul territorio locale. Da una parte, il concetto di *business friendliness* solo in alcuni casi è stato esaminato in modo approfondito, nella sua accezione più ampia del termine, confermando che l'interesse per le politiche pubbliche di sistema (o "per fattori", nella dizione più cara agli economisti industriali) sono molto recenti, dall'altra, il territorio oggetto degli studi da parte dei ricercatori è stato generalmente considerato nel suo riferimento regionale o provinciale, e molto raramente a livello dell'area metropolitana torinese o del solo confine cittadino.

Del resto, le statistiche dell'economia industriale italiana privilegiano tali confini amministrativi, favorendo studi e ricerche a livello macrogeografico più che nell'area più omogenea per le attività economiche del territorio torinese. L'ipotesi sottostante agli studi condotti nei decenni qui considerati è che i fattori di attrazione dell'area metropolitana torinese siano sufficientemente simili a quelli della provincia torinese o dell'intera regione. Probabilmente ciò era vero in un contesto di forte standardizzazione delle modalità produttive e di scarsa dinamica dei cambiamenti nella struttura dell'economia e della società: la tradizionale focalizzazione dell'economia torinese sul ruolo di "motore dello sviluppo" della filiera *automotive*

consentiva di adattare i fattori di attrazione regionale, individuati sul territorio più ampio, alle specifiche necessità di questo comparto e quindi dell'area stessa. Lo studio regionale o provinciale era forse sufficiente a inferire i caratteri attrattivi della stessa area metropolitana torinese, essendo quasi tutti i territori molto influenzati dal forte processo di industrializzazione attuato nei precedenti anni '60 e '70.

In realtà, le analisi più recenti, condotte dal 2000 in poi, hanno invece sottolineato le notevoli specificità che il territorio dell'area metropolitana torinese possiede rispetto al resto della regione, attribuendo alla prima un percorso di sviluppo che oggi viene indirizzato verso il concetto di *smart city*, e che rappresenta un anticipatore dell'evoluzione determinata dalla globalizzazione e dal cambiamento tecnologico.

La città e l'area metropolitana seguono pertanto percorsi di crescita che anticipano il futuro del resto della provincia o della regione, modificando pesantemente il concetto di attrattività degli investimenti esteri e di *business friendliness* dei territori. Nella rassegna della letteratura qui esposta, la rapida evoluzione dell'area metropolitana torinese verso il concetto di *smart city* emerge abbastanza chiaramente, con riferimento tanto alla descrizione del flusso di investimenti esteri in entrata sul territorio locale, quanto alle politiche pubbliche seguite per aumentare l'attrattività del territorio, che alle modalità di nascita delle nuove imprese locali.

Nel caso del flusso di investimenti esteri in entrata, la *survey* ha sottolineato il forte peso della presenza del capitale estero nell'industria locale, e la sua differenza qualitativa in termini di maggiori dimensioni aziendali, e di un maggiore livello di innovazione e complessità organizzativa delle imprese estere. L'evidenza di tale differenza qualitativa rende implicito che le ricadute (*spillover*) sulle imprese locali della presenza delle imprese estere siano positive, in termini di rapporti di subfornitura maggiormente evoluti dal punto di vista organizzativo. Tuttavia, tali vantaggi sono probabilmente differenti nel corso del tempo e a seconda delle filiere produttive considerate, nonché dei fattori produttivi più coinvolti: l'impatto sui fattori tradizionali (capitale umano dequalificato, investimenti fissi espansivi, infrastrutture materiali, ecc.) è infatti differente da quello che potrebbe riflettersi nei nuovi fattori produttivi immateriali (fattore lavoro iper-specializzato, innovazione organizzativa, proprietà intellettuale, capitale relazionale, impresa a rete, eccetera).

La letteratura economica ha esaminato soprattutto la dinamica degli investimenti esteri nel corso del tempo, e un po' meno la loro evoluzione qualitativa. Tuttavia, anche solo dall'analisi dei dati quantitativi si può inferire una differenza tra gli investimenti esteri più recenti e quelli più storici: lo spostamento della presenza estera verso le attività del terziario, la maggiore importanza degli investimenti nelle medie dimensioni d'impresa, la preferenza dell'acquisizione di imprese locali rispetto alla scelta di nuovi investimenti *greenfield* sono tutti elementi che contraddistinguono la realtà più recente rispetto al tradizionale processo in atto alcuni decenni or sono.

La letteratura economica oggetto della presente *survey* ha esaminato soprattutto le politiche pubbliche volte all'attrattività degli investimenti esteri, mostrando la forte relazione esistente tra fattori competitivi locali e politiche per la modifica di tali fattori. La scelta di favorire investimenti in specifici settori, dimensioni di impresa, aree territoriali, si ripercuote sull'evoluzione dell'intero sistema economico, essendo molto legate tra loro le determinanti delle scelte localizzative delle imprese e la struttura economico-sociale del territorio. Del resto, la globalizzazione dei mercati a livello mondiale e la realizzazione del mercato unico nel contesto europeo consentono all'impresa di scegliere in quale territorio "ancorarsi", anche solo provvisoriamente, per poi decidere di cambiare posizione se le condizioni non saranno soddisfacenti. Gli effetti negativi della globalizzazione sono rappresentati dalla delocalizzazione delle attività produttive nate sul territorio, mentre quelli positivi derivano dalle opportunità che il territorio attragga risorse da

altri contesti locali. Ciò rende le caratteristiche dell'ambiente economico in cui operano le imprese torinesi molto più importanti rispetto al passato: da qui il forte interesse attuale nei confronti della *business friendliness*, sia da parte delle imprese, che da parte dei *policy maker* che devono governare i processi produttivi.

Anche esaminando il semplice esempio del contesto europeo, si nota che il nuovo comportamento del capitale industriale non considera più gli investimenti esteri con il fine di superare i regimi protezionistici nazionali: la multinazionale non è più costretta a produrre in ogni paese europeo per poter penetrare tale mercato, in quanto oggi può scegliere la regione europea in cui produrre e da lì esportare in tutta l'Unione europea senza subire alcuna limitazione protezionistica.

La *survey* ha sottolineato che la libertà di movimento del capitale industriale deve essere tenuta bene a mente nel definire le politiche di sviluppo locale, in quanto ogni impresa ha esigenze definite dal settore di attività, dalla tecnologia utilizzata, dalle strategie di crescita. Per esempio, i comparti *labour intensive* sono attratti dalla disponibilità di disoccupati, di manodopera qualificata, di incentivi all'occupazione; le scelte dei settori *high-tech* sono definite dalla presenza di università, centri di ricerca sul territorio, imprese innovative; le imprese legate alla logistica vengono attratte nelle aree dotate di buone infrastrutture di trasporto. Numerosi sono gli altri esempi che si potrebbero elencare, ma tutti sono comunque definiti dalle caratteristiche dei fattori competitivi locali e dalle possibilità di modificare e migliorare tali fattori utilizzando i beni collettivi per la competitività, in quanto l'area metropolitana torinese sarà più competitiva quanto più sarà in grado di offrire alle imprese locali, sia nazionali che di provenienza estera, i beni collettivi capaci di renderle competitive sull'arena globale. Le politiche pubbliche per l'attrazione del capitale sono pertanto politiche di scelta, tra un tipo di capitale e l'altro, e non possono più essere politiche generaliste e indifferenziate, volte all'attrazione del capitale *tout-court*.

Per quanto riguarda l'importante aspetto della *business friendliness* legato alla nascita di nuove imprese, la *survey* sulla letteratura economica ha evidenziato un certo interesse degli studi per l'individuazione delle modalità di nascita delle nuove imprese e delle caratteristiche dei nuovi imprenditori, anche con una specifica attenzione al territorio cittadino, confermando l'ipotesi che il contesto urbano è particolarmente fertile per la nascita di nuove imprese, grazie ai servizi disponibili e alla densità delle reti sociali. Mentre nelle ricerche sugli investimenti esteri in entrata il territorio considerato era principalmente quello regionale, negli studi sulle nuove imprese si privilegia l'area comunale di Torino. Anche qui non si considera quasi mai l'area metropolitana torinese, probabilmente per la forte ipotesi che i servizi per il sistema produttivo siano localizzati nell'area centrale, e che quindi meriti esaminare soprattutto le nuove imprese nate in tale area, non considerando pertanto la *business friendliness* presente nei comuni del circondario torinese, quelli più colpiti dal processo di deindustrializzazione in atto e che necessitano maggiormente di un rinnovo della struttura economica attraverso la nascita di nuove imprese. Si tratta di una carenza che andrebbe colmata nelle prossime indagini sull'argomento, essendo i rapporti economici e sociali particolarmente stretti tra centro cittadino e comuni del circondario.

È interessante sottolineare come la letteratura economica evidenzi che le determinanti della *business friendliness* legate alla nascita di nuove imprese subiscono una modifica nel corso del tempo, con la mutazione in atto nel sistema economico locale: passando dal periodo della crescita economica, a quello della ristrutturazione industriale, per giungere alla crisi economica attuale, le possibilità di assorbimento di nuove imprese attive nei settori più tradizionali e tipici dell'economia locale si riducono fortemente. Le nuove imprese attuali sono pertanto "molto più nuove" delle precedenti, in quanto sono costrette a definire il proprio vantaggio competitivo sulla base di uno scenario economico molto diverso dal passato. Non si tratta di una mera sostituzione

di imprenditori giunti al termine della loro esperienza, con altri imprenditori simili ai precedenti, ma bensì di un rinnovamento, in gran parte forzato e imposto dalla crisi, della base imprenditoriale.

Infine, la *survey* ha sintetizzato i risultati della scarsa letteratura economica che ha avuto per oggetto la presenza di un ambiente più o meno favorevole all'imprenditorialità: le (poche) analisi condotte sulla *business friendliness* (nell'accezione più ampia del termine) dell'area torinese mostrano risultati positivi, con un buon giudizio nei confronti dei fattori produttivi locali. Tuttavia, occorre ricordare che i fattori giudicati favorevoli all'imprenditoria locale sono in realtà fattori di difficile gestione da parte delle imprese di minori dimensioni come, per esempio, le tecnologie disponibili nel sistema innovativo o il grado di internazionalizzazione dell'economia locale, mentre i fattori immateriali più positivi sono quelli legati alla "cultura del lavoro", un aspetto tradizionale, pur importante, ma che taglia orizzontalmente tutto il sistema economico senza favorirne una sua specializzazione innovativa. Ciò ci consente di affermare che un approfondimento su quali siano i fattori più importanti per garantire l'attrattività e il trattenimento delle attività economiche sull'area metropolitana sia quanto mai necessario, come si vedrà nelle prossime sezioni del presente studio. Inoltre, tale approfondimento colma una lacuna scientifica locale se sarà condotto soprattutto nei confronti dei nuovi modelli di sviluppo economico, quali sono quelli legati alla *green economy* e allo sviluppo sostenibile.

I risultati della *survey* fin qui evidenziati possono essere letti con l'ottica che sia necessario gestire una politica pubblica a favore della *business friendliness* dell'area metropolitana torinese e la sezione della *survey* dedicata al ruolo delle agenzie di attrazione degli investimenti esteri ha mostrato la distanza tra le politiche del nostro territorio e quelle delle regioni più avanzate dell'Unione Europea, nonostante la positiva esperienza di ITP. L'agenzia di promozione degli investimenti esteri ha svolto un importante ruolo propulsivo nel territorio dell'area metropolitana torinese, pur all'interno di un ciclo di riorganizzazione della sua *governance* e delle risorse pubbliche impegnate (per esempio, con la sostituzione dei fondi europei con i finanziamenti locali).

È probabile che l'attenzione degli operatori impegnati nell'attrazione dei capitali esteri si sia concentrata sulla sostituzione delle imprese attualmente in declino, con altre imprese estere della stessa tipologia settoriale, tecnologica o dimensionale, strategia di attrazione che favorisce la massimizzazione del numero delle imprese estere sul nostro territorio più che il rinnovo tecnologico e settoriale del territorio stesso. Del resto, la *business friendliness* dell'area metropolitana torinese dipende molto dalla struttura attuale della sua economia e pertanto non favorisce l'insediamento di attività economiche "lontane" dal punto di vista tecnologico o organizzativo dalle tipicità locali. La dipendenza dalla struttura passata rende di difficile attrazione le imprese nei settori più innovativi e diversi da quelli attuali, come per esempio le attività dell'economia "creativa" o della *new economy*, che probabilmente hanno bisogno di fattori produttivi molto differenti da quelli tipici dell'industria manifatturiera più tradizionale.

La differenziazione delle politiche di attrazione potrebbe, in questo contesto, favorire l'emergere di potenzialità di crescita tuttora nascoste, soprattutto nel nuovo contesto competitivo in cui operano le imprese. Infatti, la crisi del 2008 è sicuramente definibile come una crisi di tipo strutturale e non solamente di tipo congiunturale, e che porta con sé il germe di un cambiamento definitivo del comportamento dei consumatori e dei produttori locali. Si tratta di elementi nuovi di contesto, che non potevano essere considerati negli studi esaminati dalla presente *survey* e che pertanto rappresentano una nuova modalità di interpretazione dei dati e delle informazioni relative alla *business friendliness* del territorio qui considerato: l'evoluzione dei mercati mondiali (con la crescita concentrata nei paesi di più recente industrializzazione), la crisi del comparto *automotive* europeo (e la perdita di centralità del ruolo di Fiat nel contesto torinese), l'evoluzione

del sistema macroeconomico istituzionale (con la necessaria attenzione al peso del debito pubblico), la modifica delle risorse disponibili nei fondi strutturali europei sono tutti elementi di nuova e recente valutazione, che impongono di reinterpretare le conclusioni ottenute dalla letteratura economica degli ultimi decenni. Per esempio, la generale contrazione degli investimenti esteri a livello europeo e mondiale rende più importanti le politiche di radicamento degli investimenti già presenti, al fine di evitarne la delocalizzazione in altri contesti territoriali, rispetto alle tradizionali politiche di attrazione di nuovi capitali, con una maggiore attenzione verso il concetto di *business friendliness* nell'accezione più ampia del termine.

Alla luce di queste ultime affermazioni, possiamo ricordare che la politica pubblica per la *business friendliness* dovrebbe essere "coerente", con l'evoluzione del contesto locale, al fine di essere credibile e efficace, ma anche "coraggiosa" nel tentarne una modifica, per introdurre elementi di novità che possano indirizzare il sistema locale verso un nuovo percorso di sviluppo: in questo contesto, la dimensione *green* dell'economia locale potrebbe pertanto rappresentare un giusto mix tecnologico e produttivo per combinare i punti di forza tradizionali del sistema locale con i settori economici a maggiore crescita (potrebbe essere, ad esempio, il "volto nuovo" dell'*automotive* e della mobilità sostenibile) ed è quindi un punto di vista molto interessante per affrontare il tema della *business friendliness* dell'area metropolitana torinese, come si cercherà di esaminare nelle prossime sezioni della presente ricerca.

BIBLIOGRAFIA

- Abburrà L. - Lanzetti R. - Michelsons A. (1994), *Imprenditori si diventa. Cento nuove imprese nel Piemonte degli anni '90: i protagonisti*, Ires, Torino
- Aburrà L. (2000), *Quale spin-off? Riorganizzazioni aziendali, creazione di imprese, nuovi imprenditori: un'indagine esplorativa in Piemonte negli anni '90*, Codex s.c.r.l. e Ires Piemonte
- Abburrà L. (1996), *Nuovi imprenditori di successo nel Piemonte degli anni '90*, Ires Piemonte, Torino
- Amma (1994), *Oltre la crisi: la metalmeccanica torinese nel decennio 1983-1993*, Torino
- Andreosso O'Callaghan B. (1997), *Investimento diretto estero e politiche regionali di attrazione: il caso dell'Irlanda*, ICER, Mimeo, Torino
- Balcet G. (1994), *Attrattività del Piemonte ed investimenti internazionali*, Ires, Torino
- Balcet G. - Lanzetti R. - Ferlaino F. (1999), *Multinazionali in Piemonte. Fattori localizzativi, strategie di investimento e impatto regionale*, IRES Piemonte, Torino, Quaderni di Ricerca, n. 89
- Begg I. (1999), *Cities and Competitiveness in Urban Studies* May 1999 36: 795-809
- Brusco, S. - Solinas G. *I processi di formazione delle nuove imprese in Emilia Romagna*, in: Osservatorio del mercato del lavoro. Bologna: Regione Emilia Romagna, dicembre 1994. (Quaderno di ricerca; n. 8).
- *Business International e R&P (1989), Impresa multinazionale e innovazione: Il contributo alla crescita del sistema Italia*, Business International, Milano
- Calabrese G. - D'Annunzio N. (2006), *Lo stato di salute del sistema industriale piemontese: analisi economico-finanziaria delle imprese piemontesi. Quarto rapporto 2001-2004*, Regione Piemonte, Torino
- Calabrese G. - Miggiano R. (2007), *Dalle best performance alle best practice nelle imprese manifatturiere piemontesi*, Regione Piemonte, Torino
- Calabrese G. - Falavigna G. (2008), *Analisi economica e finanziaria del sistema industriale piemontese: quinto rapporto 2003-2006*, Regione Piemonte, Torino
- Camera di commercio di Torino - Unione Industriale di Torino (1987), *Creare imprese, le nuove iniziative imprenditoriali nella provincia di Torino*, Edizioni Il Sole 24 Ore, Milano
- Camera di commercio di Torino (1988), *I percorsi di sviluppo delle piccole imprese torinesi*, in ricerca e documentazione n. 26, Torino
- Camera di commercio di Torino (1992), *Esperienze di job creation in Piemonte*, Torino

-
- Camera di commercio di Torino – Unione Industriale di Torino (2004), Torino negli ultimi 50 anni, Torino
 - Censis (1999), L'immagine internazionale di Torino, Roma
 - Cesdi (1992), Gli interventi pubblici in tema di servizi reali alle imprese nel quadro delle politiche industriali dei principali paesi comunitari, ottobre, Torino
 - Cesec (1984), Servizi per l'industria in Piemonte e Lombardia, in Confindustria, Orizzonte 90, Roma
 - Cheshire P.C. – Gordon I. R.(1998), Territorial Competition: Some Lessons for Policy, The Annals of Regional Science, Vol. 32, No. 3
 - Consiglio Italiano per le Scienze Sociali (2005), Tendenze e politiche dello sviluppo locale in Italia, Marsilio, Venezia
 - Cnel, Italia multinazionale 1994. Gli investimenti diretti italiani all'estero e esteri in Italia nel biennio 1992-1993, Roma
 - Cnel, Italia multinazionale 2000. Gli investimenti diretti italiani all'estero e esteri in Italia nel biennio 1998-1999, Roma
 - Cnel, Italia multinazionale 1998, VII rapporto biennale, quaderni CNEL n.17, Roma
 - Cnel, Italia multinazionale. Gli investimenti esteri in Italia e dell'Italia verso i paesi esteri, Il Sole 24 Ore Libri, Milano
 - Cominotti R. – Mariotti S. (1995), Italia multinazionale 1994, Etas Libri, Milano
 - Cominotti R. – Mariotti S. (1997), Italia multinazionale 1996, Franco Angeli, Milano
 - Cominotti R. (1993), La localizzazione di impianti industriali e l'esigenza di un sistema informativo per le imprese estere, Rivista Economica del Mezzogiorno, anno VII, n.4, Napoli
 - Commission of the European Communities (1993), New location factors for mobile investment in Europe, Brussels
 - CSS Consiglio Italiano per le Scienze Sociali, (2007) Libro bianco sul Nord Ovest
 - Dansero E. – de Luca A. – Puttilli M. (2011), Una transizione difficile. Innovazioni nel modo di (ri)pensare il territorio alla luce della green economy, Convegno "Italia che cambia, Italia che cresce. Leggere, interpretare e gestire i cambiamenti", SGI, 12-13 novembre 2011, Roma
 - D'Agostino G. (1990), Il Piemonte come localizzazione di investimenti diretti esteri: situazione attuale e proposte per il futuro, Mimeo, Torino
 - Enrietti A. (1982), Le imprese italiane a partecipazione estera nel settore della componentistica auto, in Fornengo G. – Rullani E. (a cura di), Industria dell'auto e dei componenti: integrazione e internazionalizzazione produttiva, Milano, Franco Angeli.
 - Eurispes (1993), L'internazionalizzazione dell'economia italiana, Roma
 - Ferlaino F. – Lanzetti R. (1997), Gli investimenti esteri in Piemonte. Struttura, modalità d'insediamento e fattori di localizzazione Ires Piemonte, Torino
 - Ferrero V. – Lanzetti R. – Marchi A. – Resegotti R. - Vitelli M. (2007), Gli investimenti diretti all'estero delle imprese piemontesi: tendenze, strategie e risultati Ires Piemonte, Torino
 - Rapporto su Torino Giorgio Rota (2012), Potenziali di energia. Tredicesimo rapporto su Torino, Torino
 - Rapporto su Torino Giorgio Rota (2011), I legami che aiutano a crescere. Dodicesimo rapporto su Torino, Torino
 - Rapporto su Torino Giorgio Rota (2010), Attraverso la crisi. Undicesimo rapporto su Torino, Torino
 - Foresti G. – Guelpa F. – Trenti S. (2009), Sempre meno manifatturiero in Europa? Tra terziarizzazione e aperture delle filiere, Economia e Politica Industriale, 4/2009, Franco Angeli, Milano
 - Gordon, I.R. (1998), Internationalisation and Urban Competition Urban Studies, 36, 1001
 - Gruppo Dirigenti Fiat (2007), Indagine sullo stato dell'arte e sulle prospettive dell'industria dell'indotto autoveicolistico in Torino e Piemonte, Torino
 - Irer (1990), Le attività estere nell'area milanese, Ricerche Oetamm, n.15, Milano
 - Irer (1991), Le relazioni tra imprese italiane e straniere nell'area metropolitana milanese, Ricerche Oetamm, n.21, Milano
 - Irer (1990), Le attività estere nell'area metropolitana milanese, working paper 15, Milano
 - Irer (1991), Le relazioni tra imprese italiane e straniere nell'area metropolitana milanese, working paper 21, Milano
 - Ires Piemonte (1990), I collegamenti internazionali dell'industria piemontese, Settembre, Torino

-
- Krugman P. (1994), *Competitiveness- A dangerous obsession*, Foreign Affairs; volume 73, number 2, March/April 1994
 - Krugman P. (1991), *Geography and Trade*, MIT press
 - Lanzetti R. – Mutinelli M. (1998), *L'internazionalizzazione produttiva dell'industria piemontese*, Ires Piemonte, in quaderni di Ricerca n. 96, Torino
 - La Stampa (1991), *Una Torino da vendere*, 5 dicembre
 - Mutinelli R. (2006), *L'internazionalizzazione tramite investimenti diretti esteri delle imprese nella provincia di Firenze*, mimeo, Firenze
 - OECD/Mountford D., *Organising for local development: the role of local development agencies*, 2009
 - Pacetti V. (2006), *Attrazione degli investimenti e sviluppo locale. Le agenzie di promozione del territorio tra beni collettivi e competitività*, in "Studi Organizzativi", n. 2
 - Pacetti V. (2008), *Beni collettivi locali e competitività dei territori: un confronto tra Piemonte e Bretagna*, in "Stato e Mercato" n. 1;
 - Pacetti V. (2009), *Territorio, competitività e investimenti esteri. Beni collettivi locali e agenzie di promozione nelle regioni europee*, Roma, Carocci
 - Pacetti V. – Pichierri A. (2010), *Il "Progetto Nord" e i beni comuni per la competitività*, in StudiOrganizzativi n.1, pp.128-142.
 - Pacetti V. – Pichierri A. (2010b), *Governance and Agencies: New Policy Instruments up against the Crisis*, Justus-Liebig-Universitat Giessen, Institut fur Politikwissenschaft, PIFO Occasional Papers No. 10/2010.
 - Perrucci A. – Pezzoli A. – Schiattarella R. (1993), *Mutamento del modello di specializzazione e politiche di attrazione degli investimenti dall'estero*, Economia e Politica Industriale, n.80, Milano
 - Regione Piemonte (2005), *Lo sviluppo sostenibile nelle imprese artigiane piemontesi*, Torino
 - Regione Piemonte (2011), *L'impatto della crisi sul sistema produttivo regionale*, Torino
 - Regione Piemonte (2012), *Nuovi scenari e strategie dell'industria piemontese*, Torino
 - Richiardi M. – Vitali G. (2001), *Organizzazione e struttura produttiva delle imprese della componentistica per auto*, in Rolfo S. – Vitali G. (a cura di), *Innovazione e competizione nel settore della componentistica per autoveicoli*, Franco Angeli, Milano, ISBN=88-464-3032-8
 - Russo G. – Terna P. (a cura di) (2006), *Produrre a Torino. Ricerche del Comitato Giorgio Rota*, Otto editore, Torino
 - Ruzzo G. (a cura di) (2004), *Torino Milano 2010*, Torino
 - R&P, *Le società a partecipazione estera in Italia nella rilevazione diretta 1981*, Mimeo, Torino
 - R&P, *Italia multinazionale*, Edizioni del Sole 24 ore, Milano
 - Siemens-Ambrosetti (2003), *Gli indicatori e le politiche per migliorare l'attrattività del sistema Italia*, Milano
 - Siemens-Ambrosetti (2005), *Misurare la cultura pro-business*, Milano
 - Siemens-Ambrosetti (2006), *Misurare l'attrattività del sistema Italia*, Milano
 - Siemens-Ambrosetti (2007), *Una crescita a piccoli passi*, Milano
 - Sole 24 Ore (1991), *Il Piemonte non attira più investimenti stranieri*, 6 novembre.
 - Storper M. (1992), *The Limits to Globalization. Technology Districts and International Trade*, Economic Geography, 68,1, 60-93
 - Symbola e Unioncamere (2011), *Green Italy. L'economia verde sfida la crisi. Rapporto 2011*, Quaderni di Symbola, Roma
 - Torino Internazionale (2006), *Piano Strategico dell'Area Metropolitana di Torino. Direzioni e obiettivi*, Torino
 - Unioncamere Piemonte (2008), *Geografia d'impresa*, Torino
 - Unioncamere Piemonte (2010), *Geografia delle specializzazioni*, Torino
 - Unioncamere Piemonte (2009), *Geografia dei redditi*, Torino
 - Unioncamere (2011), *Rapporto sull'internazionalizzazione in Piemonte*, Torino
 - Veltz P. (1996), *Mondialisation, villes et territoires. L'économie d'archipel*, Paris, Presses Universitaires de France.
 - Veltz P. (1998), *Economia e territori: dal mondiale al locale*, in Perulli P. (a cura di), *Neoregionalismo. L'economia-arcipelago*, Torino, Bollati-Boringhieri.
-

-
- Vitali G. – Calabrese G. – Filippi M. (2012), Rapporto sull'industria in Piemonte-2011, Edizioni Regione Piemonte, Torino
 - Vitali G. (2002), Il taccuino dell'economia piemontese, Regione Piemonte, Torino
 - Vitali G. (a cura di) (2001), Imprese e mercati nell'Europa della moneta unica, pp. 444, Utet Libreria, Torino, ISBN=88-7750-671-7
 - Vitali G. (1989), Il sistema industriale del Piemonte, pp.138, Il Mulino, Bologna
 - Vitali G. (1988), L'evoluzione della struttura industriale piemontese negli anni Settanta ed Ottanta, in Piemonte Vivo, 2-Torino
 - Vitali G. (2002), Piccole e medie imprese in Piemonte: un confronto tra secondo e terzo livello di fornitura, in R.Botticelli e D.Paparella (a cura di) "Sistemi territoriali della produzione automobilistica: il Piemonte e la Basilicata", FrancoAngeli, Milano, ISBN=88-464-4117-6
 - Vitali G. (2008), Gli indicatori della trasformazione in G.Berta (a cura di), La questione settentrionale, Universale Economica Feltrinelli, Milano
 - Vitali G. (1995) Una politica di promozione per gli investimenti esteri in Italia: alcune considerazioni, "L'Industria", n.2, ISBN=88-15-04926-6
 - Vitali G., (1994) Una politica industriale per gli investimenti esteri in Italia, Il Ponte-Rivista di dibattito politico e culturale fondata da Piero Calamandrei, anno L, n.6, giugno 1994, ISSN=0032-423X
 - Vitali G. (1993) Gli investimenti esteri in Piemonte: situazione e prospettive, Sisifo, n.1, maggio 1993, ISSN= 1125-2235
 - Vitali G. (2010), Crisi economica e struttura dell'industria chimica in Italia, "L'Industria", n.4, anno XXXI, ottobre-dicembre, pp. 711-738, ISBN 978-88-15-13573-5, ISSN 0019-7416
 - Vitali G. (2002) Giovani artigiani e giovani imprese: un viaggio nell'artigianato piemontese, Regione Piemonte, Torino
 - Vivarelli, M. (1990), Le determinanti economiche della nascita di nuove imprese: Analisi della letteratura anglosassone, risultati statistici, problemi di stima, in Mussati G. (a cura di), Alle origini dell'imprenditorialità. La nascita di nuove imprese: analisi teorica e verifiche empiriche, Etaslibri, Milano

Parte 2

LA BUSINESS FRIENDLINESS NELLA PERCEZIONE DELLE IMPRESE. UN'INDAGINE EMPIRICA.

A cura di Salvatore Cominu

1. DEFINIZIONE DEL CAMPO D'INDAGINE

Al netto di altri fattori di ordine geopolitico, morfologico o di altra natura, in un'economia capitalistica di mercato il benessere dei sistemi locali, urbani e non, dipende principalmente dalla capacità degli attori economici di generare ricchezza, occupazione, crescita individuale e collettiva, spazi di nuova iniziativa imprenditoriale, risorse da reinvestire. Perché ciò si dia, occorre che l'ambiente in cui operano le imprese sia favorevole agli investimenti. Più in specifico, occorre che gli investimenti non speculativi in entrata compensino, sotto il profilo qualitativo prima che quantitativo, quelli in uscita, e che il loro impatto moltiplichi le opportunità per chi sul territorio vive e lavora: più occupazione, più possibilità formative, più clienti potenziali, più redditi, più entrate fiscali. Che le imprese presenti sul territorio possano svilupparsi e nel fare ciò concorrano a creare opportunità, sia in virtù di una crescita dei loro investimenti diretti sul territorio sia di una distribuzione vantaggiosa per il sistema locale dei benefici generati dai loro investimenti in altri territori. Che la sostituzione dello stock d'impresе presenti saldi positivi, non necessariamente in relazione al numero degli operatori, ma delle opportunità che le nuove imprese (nel confronto con le vecchie) possono apportare in termini qualitativi.

Nella cornice di una crisi finanziaria, economica, sociale che non risparmia alcun territorio italiano, il Piemonte – e soprattutto la provincia di Torino – appare per molti aspetti più esposto agli effetti vulneranti del ciclo recessivo. Qui le perdite occupazionali, di reddito, di capacità produttiva, dei consumi, appaiono comparativamente superiori alle regioni con cui tradizionalmente il territorio si confronta: il Nord e il Centro Nord. La percezione di un progressivo impoverimento dei fattori produttivi e in ultima istanza di “capitale”, contribuiscono al recupero, come negli anni '90, in occasione di una crisi meno devastante ma di forte impatto sul sistema manifatturiero locale, delle istanze di rilancio basate sull'attrazione di investimenti dall'esterno e di supporto alla creazione d'impresa. Rispetto ad allora, quando vennero create apposite agenzie per l'attrazione di investimenti esteri (ITP) e di sostegno alla nuova imprenditoria (MIP e I3P), le visioni dello sviluppo sono in parte cambiate: la svolta terziaria dell'economia metropolitana è proceduta a ritmo sostenuto, gli interventi di *policy* sono stati orientati in modo conforme alla nuova immagine della città affermatasi sulla base anche degli errori compiuti e dei conseguenti apprendimenti collettivi.

Con la crisi, oggi, si riattualizza il problema di come indurre nuova iniziativa imprenditoriale, attrarre aziende dall'esterno e incentivare quelle autoctone a investire sul territorio. Ciò implica domandarsi quanto il territorio sia *amichevole* nei confronti delle aziende. Questa *friendliness*, diversamente dal passato, non può essere “comprata” attraverso dopanti contributivi. I premi e gli incentivi all'investimento devono necessariamente risultare *sostenibili*, non solo nel senso più intuitivo (denaro pubblico) ma in quello più ampio di non consumo delle risorse che rendono amichevole il territorio per gli investimenti non speculativi. Ma Torino lo è, *amichevole*? Questo contributo è da intendersi come introduzione alle schede d'impresa, prodotte impiegando doversi

materiali informativi, ma soprattutto i contenuti emersi nel corso delle interviste a titolari, amministratori o manager di altrettante imprese presenti sul territorio, che costituiscono il materiale empirico di questa seconda parte della ricerca *business attractiveness*.

La “viva voce” degli imprenditori, ovviamente, restituisce una molteplicità di punti di vista *situati*; non è detto, infatti, che gli imprenditori siano sempre pienamente consapevoli dei fattori che contribuiscono al successo della loro iniziativa, o dispongano di tutte le informazioni per valutare l’attrattiva del territorio – in questo senso spesso le loro scelte d’investimento sono “a razionalità limitata”. Tuttavia per quanto situato, acquisire il loro punto d’osservazione è passaggio obbligato

Riferirsi astrattamente agli imprenditori come a un gruppo omogeneo sarebbe una forzatura. La visione di cui sono portatori, oltre che legata all’esperienza personale, è influenzata dal campo organizzativo in cui sono inseriti, dalle convenzioni del loro specifico mondo di produzione, dal *business model* dell’impresa e indubbiamente dalle performance realizzate. Vi sono imprese che realizzano profitti trasformando materie prime e semilavorati in prodotti con differente grado di complessità, modularità e tecnologia incorporata; altre che lo fanno vendendo prodotti intermedi, servizi operativi o servizi avanzati alle prime; imprese il cui *business* è intermediare o distribuire merci, servizi e denaro; altre che vendono servizi a famiglie e cittadini; vi sono infine imprese i cui profitti sono legati ad attività speculative.

Nel caso specifico, senza porsi eccessivi confini settoriali, la scelta dei casi da esaminare è stata compiuta in base a un criterio del tutto convenzionale di innovazione. Tutti gli investimenti produttivi, nella misura in cui concorrono alla formazione del reddito del territorio, generano occupazione, sviluppano la domanda locale di beni e servizi, concorrono attraverso il prelievo fiscale al bilancio degli enti pubblici, sono importanti. Ci sono tuttavia investimenti più desiderabili di altri. La stessa logica delle politiche pubbliche appare mirata, sul fronte dell’attrattiva di investitori esterni, a mobilitare imprese orientate all’innovazione, che contribuiscano a generare buona occupazione e a sviluppare i settori più promettenti sotto il profilo delle prospettive di crescita. Analogamente, le politiche pubbliche di sostegno alla nuova imprenditoria, da un iniziale approccio generalista – che incorporava evidenti confusioni tra logiche orientate allo sviluppo e forme improprie di difesa dei livelli occupazionali – si sono sempre più orientate alle attività a maggiore contenuto d’innovazione e di conoscenza (si pensi al sostegno delle *start up* del decreto crescita del Governo Monti). Il concetto di innovazione, peraltro, è sfuggente e interpretabile. Ai fini dell’indagine, si è adottato come filtro per la selezione dei casi l’appartenenza al vasto campo di attività e condotte riconducibili alla nozione di *green economy*. Altro concetto difficile da afferrare poiché riferibile a un insieme talmente eterogeneo di oggetti da perdere qualsiasi valenza esplicativa, in assenza di preventivi accordi volti a delimitarne il campo di applicazione. Non costituendo, nel nostro caso, obiettivo peculiare della ricognizione la valutazione delle prospettive di crescita della *green economy*, il problema della sua delimitazione era tuttavia secondario.

Si è proceduto attraverso la consultazione di differenti elenchi (es. progetto Ecompanies della Camera di commercio di Torino, il repertorio camerale contenuto nel rapporto Eco-Imprese, segnalazioni, articoli), al fine di ottenere una popolazione entro selezionare, sulla base di criteri ragionati di opportunità e congruenza rispetto alle finalità della ricognizione, le diciannove imprese da esaminare. Tali criteri hanno riguardato **i)** le dimensioni – al fine di ottenere una varietà di casi tra piccole, medie, grandi imprese; **ii)** il settore, allo scopo di includere imprese appartenenti a differenti campi; **iii)** l’origine territoriale dell’impresa e la destinazione degli investimenti. Si è scelto di escludere dall’ambito di osservazione il settore della distribuzione commerciale (dove operano grandi soggetti multinazionali e diverse catene di servizi e franchising), i servizi di *customer care* (dove opera la principale impresa multinazionale estera

presente in provincia di Torino, Vodafone Omnitel), il settore finanziario e assicurativo, la logistica e il *facility management*, i servizi privati nel campo del welfare (sanità, assistenza, istruzione) e della cultura. Si tratta in tutti i casi di settori di importanza vitale per l'economia metropolitana, che tuttavia per differenti ragioni presentano specificità che richiederebbero una trattazione dedicata.

L'insieme dei casi analizzati può essere rappresentato con una tipologia che tiene conto dell'origine territoriale e della strategia di crescita delle imprese: **i)** imprese locali con forte radicamento sul territorio, con un mercato di riferimento tipo prevalentemente locale oppure con le funzioni decisionali e strategiche nell'area torinese; **ii)** imprese locali "ancorate" al territorio, con un radicamento nel complesso meno intenso, a causa di alcuni investimenti strategici effettuati al di fuori dell'area torinese; **iii)** imprese non locali, di provenienza esterna, che hanno effettuato sul territorio un nuovo investimento produttivo (*greenfield*) oppure hanno acquisito un'impresa già esistente (*brownfield*).

Va chiarito che le linee di demarcazione tra i gruppi non sono così nette. La stessa distinzione tra imprese esterne e del territorio appare di difficile tracciatura nel caso, ad esempio, di alcuni investimenti *brownfield*, in cui imprese a solido radicamento locale sono state acquisite da operatori esterni e multinazionali le quali, pure rilevando la proprietà, hanno mantenuto impianti, manager e manodopera dell'impresa originaria. Per non parlare dei *global player* (esteri o nazionali) che tendono a presentarsi sempre più come entità non territoriali. Non era oggetto d'indagine, ma dove inserire il Gruppo Intesa San Paolo o il nuovo *player assicurativo* Unipol-Fonsai?

Qualche incertezza è presente anche nella distinzione tra imprese "radicate" e solo "ancorate" nell'area torinese; anche le prime sono protagoniste di investimenti in sedi e impianti al di fuori del territorio, come è auspicabile avvenga ai fini di un rafforzamento delle posizioni sul mercato. La distinzione è qualitativa: le imprese ancorate sembrano maggiormente orientate a privilegiare gli investimenti al di fuori del territorio come primo fattore di crescita; le imprese radicate, pure essendo protagoniste di importanti investimenti all'estero o in altre regioni, appaiono maggiormente orientate al rafforzamento delle funzioni strategiche sul territorio. Consci di queste aree d'incertezza, si è ritenuto che tali distinzioni mantengano una valenza euristica: la distanza della proprietà dal territorio, infatti, riduce gli impegni e i legami nei confronti del sistema locale – al di là del fatto che l'impresa acquisita vi abbia un forte radicamento. Del resto, per quanto risulti complicato attribuire una "cittadinanza" a imprese de-territorializzate, per una parte rilevante degli operatori economici l'origine dell'impresa e il suo legame territoriale costituisce ancora un aspetto importante.

1.1 Imprese locali radicate

Rientrano in questo gruppo, da una parte, le aziende con mercato prevalentemente locale, e dall'altra quelle che hanno utilizzato il territorio come trampolino di lancio, punto di partenza per ampliare il raggio di mercato o effettuare investimenti esterni, a fronte però di un consolidamento dell'headquarter territoriale.

Opera prevalentemente in ambito locale **De-Ga**, società di costruzioni nata nel 1959 che ha sempre lavorato in provincia di Torino. Ha contribuito alla crescita della città edificando prima in collina, poi a Vinovo (dove ha sperimentato la formula del "villaggio satellite"), quindi ha seguito l'edificazione *ex novo* di quartieri residenziali o il recupero di zone degradate come il Quadrilatero Romano e aree industriali dismesse, fino ad arrivare alla stagione delle opere olimpiche. De-Ga ha sviluppato progetti all'esterno (soprattutto a Milano), ma il suo mercato è prevalentemente locale.

Nel caso di aziende che hanno utilizzato il territorio come trampolino di lancio si parla di operatori di piccole e di medie dimensioni, industriali e di servizi, proiettate sul mercato estero o perlomeno nazionale, che in qualche caso hanno aperto anche sedi e stabilimenti al fuori dal territorio. **Asja Ambiente Italia** opera nel settore della produzione di energia da fonti rinnovabili e realizza impianti in Italia e all'estero; appare tuttavia profondamente radicata nel territorio e continua a investire nella sede centrale di Rivoli, cuore e cervello direzionale. **Ecomacchine**, molto più piccola, presenta dinamiche simili. I macchinari assemblati a Grugliasco sono installati presso impianti per il trattamento delle acque in tutto il mondo, ma quando – come in questo periodo – nasce l'esigenza di trovare una nuova sede, la localizzazione nella prima cintura torinese non viene messa in discussione. Il **Gruppo Saet**, specializzato nelle macchine per trattamenti termici a induzione, è una “multinazionale tascabile”. Protagonista di una vigorosa espansione negli ultimi cinque anni, è presente in molti paesi con sedi commerciali e stabilimenti produttivi, però mantiene a Torino le sue funzioni strategiche, non solo perché “è sempre stato qui”, ma perché reperisce agevolmente le competenze che abilitano e valorizzano i rilevanti investimenti in ricerca e sviluppo effettuati nel corso degli anni. La **Farmaceutici Procemsa**, attiva nel ramo della produzione di farmaceutici conto terzi, seppure manifesti difficoltà nel reperire in loco le competenze di cui ha bisogno, ha deciso di realizzare nell'area metropolitana un centro ricerche con 15 persone in grado di dare assistenza a clienti italiani e stranieri: una strategia efficace se si considera che i mercati esteri, che prima del 2008 rappresentavano tra il 10 e il 15%, del fatturato, oggi arrivano al 40-45%.

Un altro esempio di piccola multinazionale è **Geodata**, società di ingegneria leader nella costruzione di gallerie sotterranee, che dal 2005 realizza la maggior parte del fatturato all'estero. Gli ingegneri laureati al Politecnico che, nel 1984, hanno fondato la società hanno mantenuto sul territorio le funzioni strategiche: esistono uffici Geodata ovunque ci siano clienti da seguire (da Roma a Milano, dal Golfo Persico all'Australia), ma l'impresa ha investito in un solo centro di formazione e co-finanziato un solo Master universitario post-laurea presso il Corep. La storica azienda familiare delle **Pastiglie Leone**, da sempre presente con i propri prodotti su tutto il territorio nazionale, negli ultimi anni ha dato maggiore continuità alle strategie di espansione sui mercati esteri. Nel 2007 ha lasciato la storica sede Liberty di corso Regina Margherita, insediando il nuovo stabilimento nella regione Savonera a Collegno.

1.2 Imprese locali ancorate

Questo gruppo è costituito anch'esso da imprese del territorio, il cui radicamento locale appare tuttavia più incerto, in virtù di investimenti strategici effettuati fuori che in qualche misura hanno indebolito il legame con il sistema locale. In realtà, come si è detto, distinguere questo gruppo dal primo è arbitrario, poiché si tratta quasi sempre di aziende che non pongono in discussione la localizzazione del cervello direzionale nell'area torinese. Nel contempo, in base alle valutazioni espresse e alle strategie manifestate, il loro radicamento appare meno solido. **Biosearch Engineering**, innovativa *start up* del settore bonifiche ambientali, virtualmente “nata” all'Università di Torino e cresciuta all'Environment Park, sta valutando l'opportunità di trasferire la sede operativa fuori regione, in Lombardia, poiché le maggiori opportunità di mercato si sono concretizzate in quell'area. In altri due casi è in corso un processo di trasferimento di funzioni *core* legate alla ricerca e in parte alla produzione, in virtù degli incentivi e delle agevolazioni offerte dalla Regione Valle d'Aosta alle imprese innovative che intendano lì trasferire parte delle loro attività.

Vass Technologies, ad esempio, è un'azienda nata in provincia di Torino (la sede è a Carmagnola), che sta investendo in Valle d'Aosta, dove intende aprire un centro di ricerca legato

alla progettazione di pannelli a bassa dispersione energetica, *business* industriale dell'impresa. Un percorso simile a quello già seguito da **Electro Power Systems**, che progetta a Torino sistemi *fuel cell* per generare energia, li costruisce ad Aosta presso uno stabilimento co-finanziato dalla Regione, li commercializza a Torino, in Germania, in Cina e prossimamente negli Usa. Inoltre, la sede asiatica del Gruppo a Singapore ha un ruolo al momento esclusivamente commerciale, ma con l'ingresso di un socio cinese si prevede di aprire nella stessa zona un nuovo stabilimento produttivo. È evidente che considerare "esterni" al territorio gli investimenti in Valle d'Aosta costituisce una forzatura con funzione esplicativa, in virtù della relativa prossimità e dell'integrazione del sistema produttivo valdostano con l'area metropolitana torinese: non si tratta certo di delocalizzazioni, a maggiore ragione nel caso Electro Power Systems che mantiene le sue attività di ricerca, vero *asset* strategico del progetto, nei dintorni di Torino.

Lievemente diverso è il caso di **Becchis Osiride**, azienda radicata nell'area metropolitana torinese con oltre un secolo di esperienza nella lavorazione del bitume. Da sempre fornitore di Fiat e dell'indotto auto, soffre un indebolimento di questo rapporto in seguito al calo della produzione nelle fabbriche torinesi. Non è un caso, dunque, se il principale investimento mai realizzato, l'acquisizione di uno stabilimento produttivo, è effettuato in Serbia: un impianto dove vengono realizzati anche prodotti differenti dallo stabilimento torinese, fisicamente vicino alla nuova fabbrica Fiat, in posizione ideale per servire i mercati dell'Europa Centrorientale. Sicuramente non si può parlare di un'azienda "in fuga", ma di una realtà industriale in transizione, che sta adattando le proprie strategie di localizzazione ai cambiamenti del mercato e dell'industria torinese.

1.3 Imprese che arrivano

Tra le imprese di provenienza esterna esaminate, prevalgono gruppi multinazionali (italiani ed esteri) che hanno effettuato investimenti *brownfield*, rilevando imprese preesistenti.

La più importante, per ragioni storiche, qualitative e quantitative, è costituita dal nuovo stabilimento **Pirelli** di Settimo Torinese, sulle cui caratteristiche si tornerà tra breve. Sono importanti investimenti *brownfield* quelli riguardanti **Ilti Luce**, tecnologie per illuminazione a led e fibre ottiche recentemente acquisita dal gruppo Philips, ed **Embraco**, compressori per frigoriferi dell'omonimo gruppo brasiliano, a sua volta parte del colosso Whirlpool che acquistò lo stabilimento di Riva di Chieri nel 1986, da Fiat. È un investimento *brownfield* di lunga data, a ben vedere, anche quello della multinazionale canadese del settore geotecnico **Golder**, arrivata a Torino nel 1977, prima delle cinque sedi italiane specializzate nel campo dell'ingegneria ambientale. Nel corso degli anni la sede torinese è stata oggetto degli investimenti più significativi, in virtù della decisione della *holding* di puntare, non solo in Italia, su città a forte connotazione tecnica a discapito della prevalente vocazione finanziaria (Milano) o politica (Roma) di altre possibili *location*.

Degli investimenti *greenfield* esaminati il più rilevante è sicuramente l'Engineering Center di **General Motors Powertrain Europe**, una conseguenza positiva e inattesa della rescissione dell'accordo tra Fiat e General Motors stipulato nel 2000. Nata a Torino Nord come centro regionale d'ingegneria per il mercato europeo, la sede si è ampliata con il trasloco presso il Politecnico fino a diventare un punto di competenza globale che opera per tutto il Gruppo General Motors nel campo delle soluzioni tecnologiche per motori diesel. Sono investimenti *greenfield* anche quelli realizzati da due società di servizi. La multinazionale francese **Econocom**, specializzata nel leasing e nella gestione di infrastrutture ICT, che ha stretto un accordo con l'Istituto Superiore Mario Boella che in futuro potrebbe crescere fino a diventare l'antenna

tecnologica del ramo italiano del Gruppo. Un caso un po' particolare è rappresentato dalla **Vigo-lungo**, azienda produttrice di pannelli compensati e multistrati di Canale d'Alba, che nel 2006 acquisì da un'impresa di Piobesi un sito produttivo e un magazzino. La crisi del settore, dovuta a un eccesso di capacità produttiva e un'errata valutazione sulle competenze e sulle caratteristiche delle relazioni industriali presenti nel nuovo sito, molto differenti da quelle dello stabilimento delle Langhe, hanno provocato la dismissione dell'impianto.

Lo studio delle diciotto aziende prima descritte, ha fatto perno su colloqui/intervista con gli imprenditori e gli amministratori delegati, o in altri casi con i dirigenti delle unità locali. Per le interviste è stato utilizzato uno schema standard a traccia semi-strutturata, finalizzato alla descrizione analitica del caso imprenditoriale e alle successive diagnosi e valutazioni inerenti al rapporto tra impresa e territorio e all'*amichevolezza* dell'ambiente torinese. Agli stessi intervistati è inoltre stato somministrato un breve questionario per raccogliere sinteticamente le loro opinioni in ordine a tre temi, peraltro già oggetto del colloquio qualitativo: **i)** i fattori considerati più importanti nella scelta localizzativa; **ii)** le valutazioni sulle dotazioni strategiche del territorio, sul *business environment* e sulla qualità della vita; **iii)** un giudizio comparativo, basato su conoscenze dirette o impressioni, sulla *friendliness* di Torino in rapporto a possibili localizzazioni alternative in Italia, città metropolitane o province a tradizione industriale. I risultati del questionario saranno sinteticamente descritti nelle pagine seguenti. Lo studio dei casi aziendali si è inoltre avvalso della consultazione dei conti economici delle imprese, inclusi nei bilanci depositati presso la Camera di commercio di Torino e delle analisi dei settori in cui operano.

L'insieme dei materiali raccolti ha costituito la base empirica per la restituzione degli studi di caso, proposti di seguito. Questa introduzione ha lo scopo di fornire una guida alla lettura dei materiali empirici, restituiti secondo un formato omogeneo e funzionale a consentire al lettore la comparazione delle diverse esperienze. In un contesto esplorativo, come sempre, si va alla ricerca dei temi ricorrenti e all'analisi del posizionamento degli attori in relazione alle dimensioni rilevanti in rapporto agli scopi prestabiliti. In secondo luogo, si cercano e si verificano le relazioni tra queste variabili e alcune caratteristiche strutturali delle imprese, ricavando elementi generalizzabili. Anche quando i temi non sono ricorrenti, è opportuno fornire evidenza a singoli aspetti che si ritiene possano schiudere riflessioni di valenza più ampia. È quanto si è cercato di fare nelle pagine seguenti, non per trarre dall'osservazione conclusioni definitive, quanto per socializzare un repertorio di argomenti che solo indagini di maggiore ampiezza consentirebbero di sistematizzare, confermandone piuttosto che smentendone la validità.

Tra le avvertenze preliminari è doveroso rimarcare anche che, con pochissime eccezioni, le imprese esaminate sono realtà dinamiche e di successo, tutto sommato poco coerenti con i toni grigi che accompagnano il racconto di Torino al cospetto della più grave crisi economica degli ultimi settant'anni. Tra le ragioni che sconsigliano la generalizzabilità dei *findings* di questa indagine esplorativa, dunque, ci sono anche le performance delle imprese, per come sono descritte dagli intervistati e per come emergono dall'analisi dei bilanci.

2. LA VISIONE DELLA GREEN ECONOMY

Come si è anticipato, la categoria di *green economy* è stata utilizzata come *proxy* di “innovazione” e marcatore di un posizionamento competitivo vantaggioso, delle imprese in esame, nei rispettivi ambiti di attività. Per quanto non costituisca obiettivo peculiare dell’indagine approfondire l’analisi delle potenzialità di Torino nella *green economy*, nel corso delle interviste sono emerse intorno al tema alcune interessanti suggestioni. Nel discorso pubblico e nelle interviste realizzate *green economy* si fa riferimento a più oggetti, sommariamente classificabili come segue.

2.1 Green economy come svolta delle rinnovabili nel campo della produzione energetica

Rientrano in questo campo alcune delle imprese esaminate, il cui *business* è la produzione di energia da fonti rinnovabili o di impianti o servizi collegati alla produzione di energia verde. Si può citare **Asja Ambiente Italia**, una delle maggiori realtà del territorio con forte specializzazione nella valorizzazione del biogas generato dai rifiuti solidi urbani, ma presente sul mercato anche con impianti fotovoltaici ed eolici. Altro esempio significativo **Electro_Power System**, specializzata nello sviluppo e nella produzione di sistemi *fuel cell* per generare, approvvigionare e distribuire energia, partendo in sostanza dalla materia prima acqua. In entrambi i casi si tratta di operatori esplicitamente costituiti al fine di valorizzare tempestivamente investimenti e conoscenze in grado, con lo sviluppo del settore legato agli obiettivi stabiliti dalle istituzioni internazionali e nazionali, di assicurare un vantaggio competitivo ai *first mover*. La scommessa della sostenibilità induce investimenti anche da parte di imprese con altre attività *core*. Il **Gruppo Saet**, ad esempio, ha recentemente avviato il progetto Saet Solar, forni per produrre lingotti di silicio per il fotovoltaico, tecnologia di cui detiene un brevetto.

2.2 Green economy basata sull’innovazione di prodotto e dei processi produttivi

La prospettiva, in questo caso, è rappresentata dall’opzione di produrre beni e servizi a minore impatto, consumando meno e inquinando meno. Ovvero produrre, con altri materiali, oggetti che durano più, siano riparabili, che contribuiscano a migliorare l’impronta ecologica dei manufatti e delle *commodities*. La maggioranza delle imprese esaminate rientra a vario titolo in questo campo. La **Farmaceutici Procemsa** ha di recente intrapreso investimenti nelle fonti rinnovabili al fine di ridurre i costi di produzione e insieme l’impatto delle proprie attività sull’ambiente. Tra i produttori di macchine il *green* è un valore aggiunto incorporato nel prodotto. L’induzione elettromagnetica, *core business* del **Gruppo Saet**, è in sé una tecnologia verde poiché comporta elevati risparmi energetici. Il nuovo stabilimento **Pirelli** potrebbe essere definito una cattedrale del *green* industriale, un centro di progettazione e produzione del pneumatico sostenibile, in uno stabilimento improntato ai principi dell’efficienza e del risparmio energetico.

Le motorizzazioni diesel e ibride al centro delle attività di **General Motors Powertrain Europe** si situano pienamente nel campo della mobilità sostenibile, che secondo i responsabili dell’Engineering Center della multinazionale americana dovrebbe costituire il perno intorno a cui mantenere e rilanciare le *expertise* torinesi di “capitale dell’auto”. **Vass Technologies** ha il suo *business* nella progettazione, assemblaggio e commercializzazione di pannelli modulari a

bassa dispersione energetica e investe risorse significative nella ricerca e nelle prove sperimentali sui materiali. Talvolta, prima che costituire un campo agito intenzionalmente dalle imprese, la *green economy* si presenta come vincolo che costringe all'innovazione. Per esemplificare, la produzione di compressori a partire dai primi anni '90 è sottoposta a rigida regolamentazione in ordine all'utilizzo di gas refrigeranti; ciò ha incentivato Embraco a costituire un centro di ricerca e sviluppo con oltre 400 tra tecnici e ingegneri – insediati però in Brasile, *headquarter* del Gruppo.

2.3 Green economy come infrastruttura societaria per vivere, abitare, mobilità, cura, gestione del territorio

È evidente che produrre cose diverse, in modo diverso, utilizzando altre fonti di energia richieda un diverso modo di concepire spazi, organizzare il lavoro, nuove abitazioni, modi di spostarsi, destinazioni d'uso dei suoli. Questa accezione di *green economy* è associabile a diverse imprese esaminate, specializzate in vari settori. È il caso del prodotto "abitazione", che deve orientarsi verso nuovi materiali, essere facile da mantenere ed efficiente sotto il profilo energetico, grazie agli interventi di domotica diventare più usabile da ogni tipo di popolazione. Al tempo stesso che proponga soluzioni più sociali e cooperative, recuperando accessibilità sotto il profilo dei costi e incorporando, già nelle fasi progettuali, proposte di stili di vita e modelli dell'abitare. Sono questi gli orientamenti dichiarati dai costruttori di **De-Ga** e i principi ispiratori della loro progettazione. Sono associabili a questa accezione di *green economy* le società di servizi specialistici nel campo delle bonifiche ambientali, nel trattamento delle acque reflue, nel monitoraggio e controllo della sicurezza stradale.

Biosearch Ambiente è una impresa *science based* che opera nella bonifica, mediante batteri ambientali autoctoni, di terreni contaminati da sostanze chimiche in seguito all'attività industriale. Esempio quanto affermato in sede d'intervista circa le motivazioni alla base della nascita dell'impresa ("*nata guardando fuori dalle finestre*", nell'area dell'attuale Parco Dora, una delle più grandi aree industriali dismesse del territorio): la presenza di industrie obsolete e di ex aree industriali funziona anche come incentivo alla ricerca di soluzioni in termini di bonifica e recupero del territorio. La **Golder Associates**, principale filiale italiana dell'omonima multinazionale canadese, che impiega a Torino un centinaio di addetti, è focalizzata sui temi dell'ingegneria ambientale, dalla progettazione di discariche alla bonifica di aree industriali e siti minerari dismessi, per arrivare alle attività di comunicazione e gestione di impatto sociale nella realizzazione di grandi opere come oleodotti e gasdotti. **Ecomacchine** produce macchine personalizzate e impianti unici per il trattamento delle acque reflue.

La classificazione proposta lascia intuire l'importanza, nella prospettiva della *green economy*, di due fattori sistemici, a monte dell'iniziativa privata. Il primo è il mutamento delle pratiche sociali, dei comportamenti individuali e collettivi. Il secondo attiene alla sfera politica, intesa non riduttivamente come *policy* né come politiche per l'ambiente, ma come un più generale orientamento delle scelte in materia di sviluppo economico e coesione sociale, modi di coordinamento del mercato. La cosiddetta *green economy* può essere declinata in tanti modi, costituisce un campo appropriabile per scopi diversi e soggetto all'azione e agli interessi delle forze sociali e politiche, che hanno in ultima istanza il compito di definirne natura e linee di evoluzione. Ancora più rilevante, nei confini degli obiettivi di questo contributo, è osservare che la *green economy* presuppone scelte regolative e d'indirizzo che solo in parte sono agibili a livello locale o regionale ("*le scelte che contano si fanno a Roma*").

Ulteriore osservazione, la *green economy*, in quasi nessuna delle interviste si presenta come narrazione retorica o un'istanza di puro marketing; la cultura della sostenibilità è progressivamente entrata a fare parte della visione imprenditoriale, come processo irreversibile e scontato oppure come variabile ambientale non più eludibile. Solo le imprese direttamente coinvolte nella produzione di energia da fonti rinnovabili mostrano una più chiara identificazione delle loro prospettive nello sviluppo di sensibilità e di opportuni assetti regolativi favorevoli all'espansione del *green*.

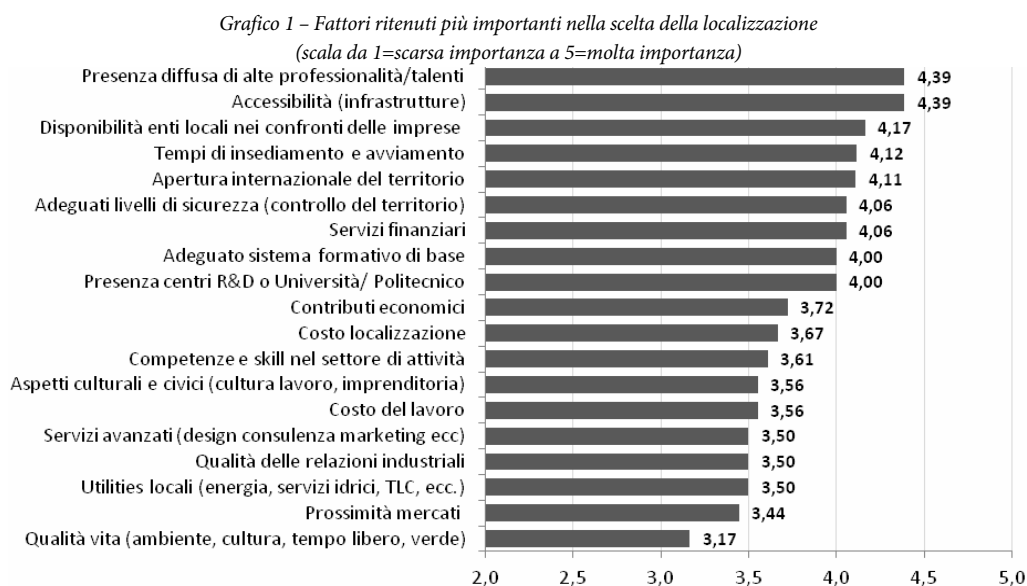
Torino, ritengono in generale gli intervistati che si sono pronunciati sull'argomento, avrebbe buone prospettive di crescita nel campo delle produzioni sostenibili, nella misura in cui dispone di una presenza, ridotta rispetto al passato ma selezionata, di imprese e istituzioni orientate alle tecnologie e alle attività *science based*. Il *green* torinese, va detto, attiene prevalentemente all'innovazione dei processi produttivi dei suoi settori tradizionali, ma anche alla capacità d'inventare e proporre al mercato impianti e macchinari sostenibili, nonché servizi di controllo, monitoraggio, progettazione avanzata. Condizione di sviluppo del ramo *green*, dunque, sarà la permanenza sul territorio di un robusto sistema produttivo e la qualificazione ulteriore di parti di esso verso l'alta gamma – concetto non più disgiungibile dalla qualità ecologica e dall'impatto delle produzioni. Come si osserverà in seguito, tuttavia, è opinione diffusa tra gli operatori che più direttamente individuano nel campo delle produzioni verdi e sostenibili un *asset* di primaria rilevanza, che il sistema locale non abbia investito in anticipo con adeguata convinzione su questa prospettiva, accumulando ritardi che in un contesto di crisi, segnato dalla scarsa disponibilità di risorse allocabili per il *take off* di un cluster delle rinnovabili, appaiono difficilmente recuperabili.

3. COSA INTENDONO LE IMPRESE PER BUSINESS FRIENDLINESS: UNO SGUARDO D'INSIEME

Chiediamoci anzitutto cosa le imprese considerano strategico, cosa importante, cosa (pure essendo auspicabile) prescindibile, quando fanno riferimento al concetto di attrattività. Dato per scontato che ogni impresa costituisce per diversi aspetti un caso unico e non ripetibile e che i fattori ritenuti desiderabili per l'insediamento delle attività sono necessariamente correlati a variabili strutturali e qualitative, si è ritenuto coerente con l'impostazione dell'indagine distinguere almeno le valutazioni espresse tra imprese a origine locale e *player* esterni. Prima di addentrarsi nella disamina è utile fornire però una panoramica sulle valutazioni d'insieme, ricavate dall'analisi delle risposte fornite al questionario proposto agli intervistati a margine dei colloqui.

3.1 Valutazione su Torino in relazione ai fattori più rilevanti per orientare le scelte localizzative

Agli intervistati si è richiesto d'indicare, all'interno di venti fattori attinenti a differenti tipi di risorse, quali siano per loro più rilevanti al fine di orientare le scelte localizzative dell'impresa (il quesito era posto in generale, senza riferimento alla realtà torinese).



Si osserva che nessuno dei fattori proposti è valutato, nella media dei giudizi, come scarsamente importante. Anche la *qualità della vita urbana*, nettamente il fattore meno rilevante – a dispetto di alcune letture orientate a sopravvalutarne, forse, l'impatto economico – si situa al di sopra del valore intermedio della scala di giudizi. Emergono come aspetti universalmente riconosciuti due temi: il fattore *hard* per eccellenza, la dotazione infrastrutturale, e il fattore *soft* più significativo, la presenza diffusa di alte professionalità e talenti. A seguire, nella parte alta della graduatoria, spiccano le valutazioni sull'importanza attribuita a tre fattori attinenti al business environment locale. Il primo, su cui è importante richiamare l'attenzione, riguarda il ruolo delle amministrazioni territoriali: la disponibilità degli enti locali verso le imprese e la celerità dei tempi relativi alle pratiche di insediamento e avviamento delle attività figurano addirittura al terzo e quarto posto nella graduatoria generale; appena sotto, la garanzia dei livelli di sicurezza e di controllo del territorio. Il secondo attiene alla qualità dei servizi finanziari localmente disponibili (mentre, si osserva, la presenza di contributi economici, figura più in basso nella graduatoria). Il terzo, direttamente correlabile alla presenza di professionalità e talenti, è la qualità del sistema formativo di base e nella presenza di istituzioni qualificate nell'istruzione terziaria e nella ricerca. È indicativo che, a dispetto della retorica sui centri d'eccellenza, formazione di base e istruzione universitaria siano poste dai rispondenti sullo stesso piano.

L'immagine della competitività del territorio (descrivibile come repertorio di risorse desiderabili per gli investimenti delle imprese) nel corso degli ultimi decenni sembra mutata, arricchendosi di nuovi fattori integrativi e complementari a quelli considerati imprescindibili in un'economia industriale basata sulla produzione di massa. Le imprese considerano il territorio, con tutte le sue risorse, uno spazio immediatamente produttivo e un bacino di risorse convertibili in valore. Un territorio che deve essere ricco di talenti, accessibile, sicuro, con un'amministrazione efficiente, buone scuole e università, e adeguati servizi finanziari. In breve,

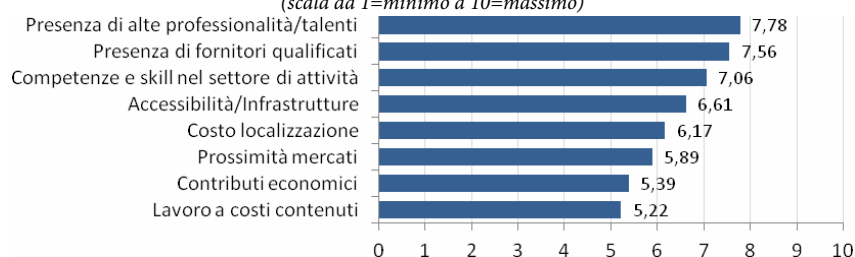
che ponga le imprese al centro. Anche gli altri fattori proposti all'attenzione dei rispondenti sono importanti, ma mediamente compaiono in posizione subordinata. Il costo del lavoro, la presenza di fornitori qualificati, di servizi avanzati alla produzione, la qualità delle relazioni industriali, tutti temi che godono di buona stampa, risultano un po' meno decisivi di quanto non siano normalmente considerati. La prossimità dei mercati, importante ma al penultimo posto tra i temi proposti, costituisce un fattore non così rilevante per imprese che sempre più agiscono in una prospettiva extra-locale. Non mancano ovviamente, come si osserverà, esempi in controtendenza.

3.2 Valutazione su Torino in relazione ai fattori direttamente correlati al business

Si è richiesto di esprimere una valutazione sintetica su Torino in relazione a otto indicatori corrispondenti ad altrettanti fattori immediatamente traducibili in vantaggi o svantaggi per l'impresa. Le valutazioni offerte rivelano la presenza di buone condizioni complessive. I vantaggi della localizzazione non appaiono dunque legati a premi di costo; anzi, il costo del lavoro è considerato, insieme alla possibilità di accedere a contributi economici, il fattore più debole del territorio. I costi localizzativi raggiungono in media un giudizio sufficiente.

Ovviamente la prossimità al mercato è funzione del tipo di azienda e della sua specializzazione produttiva, ma sembra costituire nel complesso il terzo dei fattori deboli. Nonostante i *claims* e i diffusi giudizi negativi sullo stato delle infrastrutture e sulla accessibilità, la valutazione complessiva inerente a questo fattore appare in realtà lusinghiera, mentre quelle più esplicitamente positive riguardano, nell'ordine, la presenza di alte professionalità e talenti, di imprese fornitrici di beni e servizi di qualità, e la diffusione di capitale umano specifico, legate alle competenze e *skill* del ramo di attività dell'impresa.

Grafico 2 – Valutazioni su Torino: giudizio sui fattori direttamente collegati al business (scala da 1=minimo a 10=massimo)



3.3 Valutazione su Torino in relazione al business environment

Un gruppo di valutazioni è stato espresso su una molteplicità di fattori riguardanti il *business environment*, che coinvolgevano la dotazione di servizi, le pubbliche amministrazioni, le istituzioni formative, alcune variabili di tipo culturale (come l'orientamento al lavoro, l'atteggiamento nei confronti del mercato, ecc.), i livelli di coordinamento e la qualità delle relazioni interorganizzative, alcuni beni immateriali (apertura esterna, immagine della città). Il quadro complessivo emergente da queste valutazioni vede una larga prevalenza di giudizi positivi e alcune aree di criticità.

Molto positivo il giudizio sul sistema dell'alta formazione (un plebiscito per il Politecnico, ma si posiziona molto bene anche l'Università degli Studi), della ricerca e della formazione di base, i rispondenti ritengono che anche l'immagine e la reputazione esterna costituisca un punto di forza del territorio. Tale giudizio è riferito ad aspetti attinenti alla cultura del fare, della

tecnologia, alla serietà, ai valori tradizionalmente riconosciuti all'ambiente imprenditoriale torinese. Raramente la "torinesità", per come emerge dalle interviste, è un *brand* che aggiunge valore al prodotto, sebbene qualche imprenditore abbia sottolineato anche questo aspetto (è il caso delle Pastiglie Leone). Positiva la dotazione di servizi avanzati e delle *utilities* locali, tra i punti di forza sono individuati anche l'apertura internazionale e la cultura tecnica e del lavoro – aspetto ripetutamente sottolineato anche nelle interviste.

Grafico 3 – Valutazioni su Torino: giudizio sul business environment
(scala da 1=minimo a 10=massimo)

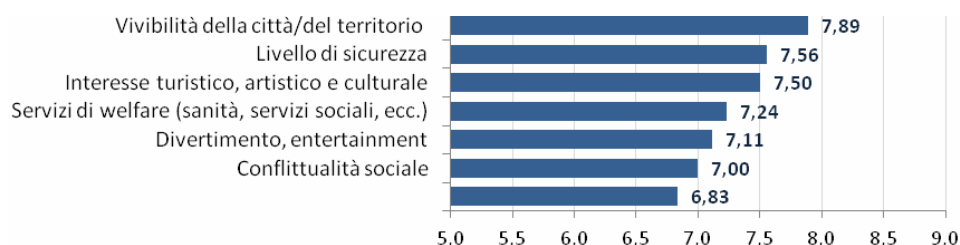


Meno lusinghieri, ma ancora sufficienti, i giudizi relativi all'efficienza della pubblica amministrazione, alla presenza di atteggiamenti cooperativi e alla qualità delle relazioni industriali. Vista l'importanza attribuita in generale al funzionamento degli enti locali e alla loro apertura nei confronti delle esigenze delle imprese, si può individuare in questo fattore un'area di miglioramento – per quanto, nelle interviste, diversi manager abbiano espresso apprezzamento proprio per la capacità mostrata dall'amministrazione nel loro singolo caso. L'aspetto critico, ma si tratterebbe di capire quanto si tratti di un tema locale piuttosto che di un generalizzato *claim* verso il mondo della finanza e del credito, attiene proprio alla qualità degli intermediari finanziari. In secondo luogo, giudizi negativi sono espressi in relazione a un certo *mood* percepito come ostile nei confronti del mercato, che si riflette anche in un limitato orientamento agli scambi e al marketing.

3.4 Valutazioni su Torino in relazione alla qualità della vita.

La qualità della vita sul territorio è considerato elemento importante per le imprese caratterizzate da mobilità, con risorse umane giovani, altamente qualificate e abituate a contesti cosmopoliti. Il tema è entrato a pieno titolo nell'agenda locale con l'evento olimpico, che ha consentito di razionalizzare e migliorare molte funzioni (la mobilità interna, l'offerta culturale) e cambiato radicalmente l'immagine della città. Il giudizio espresso dagli intervistati sui diversi aspetti proposti alla loro attenzione è risultato in tutti i casi molto positivo, con punte particolarmente apprezzate in ordine alla vivibilità del territorio, ai livelli di sicurezza percepiti, al grado di interesse della vita culturale. Non va tralasciato però che questi fattori, giustamente motivo di orgoglio del territorio, sono considerati dagli intervistati tra i meno rilevanti ai fini della scelta localizzativa.

Grafico 4 – Valutazioni su Torino: giudizio sulla qualità della vita (scala da 1=minimo a 10=massimo)



3.5 Il confronto con le altre città

Gli intervistati nel complesso giudicano Torino piuttosto amichevole nei confronti delle esigenze degli imprenditori e non sembrano quindi imputare a fattori locali la cattiva performance economica del territorio negli anni della crisi. Il confronto con altre possibili localizzazioni nazionali, sulla carta, conferma questo giudizio complessivo: al netto di un certo inevitabile campanilismo, Torino è giudicata localizzazione meno competitiva solo nei confronti di Milano, a un livello comparabile con Bologna e alcune medie città di provincia, come Brescia e Verona, inserite in contesti produttivi oggi più dinamici di quelli complessivamente ritrovabili in Piemonte. Molto al di sotto tutte le altre città considerate nel confronto.

Tabella 1 – Quali sono nel complesso le condizioni localizzative, per il suo business, di Torino in relazione alle seguenti aree urbane e provinciali italiane?

	Molto Peggior	Peggior	Simile	Miglior	Molto Miglior	Saldo
Milano		7	7	3		-4
Genova		1		14	1	14
Venezia		2	1	11	2	11
Bologna		2	10	5		3
Firenze		1	6	9		8
Roma		2	4	9	1	8
Napoli		1		7	7	13
Bari		1	1	7	6	12
Cuneo		2	4	10	1	9
Brescia		2	9	5		3
Verona		2	7	6		4
Ancona		1	2	10	2	11

4. IL PUNTO DI VISTA DELLE MULTINAZIONALI E DEI PLAYER ESTERNI

Come indicato nella prima parte del presente contributo, il Piemonte costituisce da sempre una delle maggiori destinazioni nazionali degli investimenti diretti esteri (IDE), per quanto negli ultimi anni tale vocazione risulti in parziale ridimensionamento e definita, principalmente, da investimenti *brownfield*.

L'attenzione degli operatori e delle politiche per l'internazionalizzazione del sistema produttivo locale e regionale, inoltre, appare sempre più volta non solo ad attrarre, ma a trattenere sul territorio gli investimenti delle multinazionali, a partire dalle diverse logiche e modalità di relazione che esse intrattengono con i sistemi locali. Ai fini di una più approfondita analisi dei fattori di attrattività del territorio, è dunque di grande interesse focalizzare l'attenzione su tali differenze; il tema è ampio e costituisce oggetto di specifici filoni d'indagine, nonché di ricerche empiriche anche sul territorio piemontese. In questa sede sarà sufficiente domandarsi, in base ai casi esaminati, cosa guida gli investimenti delle imprese esterne (non solo multinazionali estere) nel torinese e proporre alcune riflessioni sugli esiti delle realtà acquisite da gruppi multinazionali. Molto dipende dalla logica degli investimenti medesimi.

Gli investimenti *brownfield* presenti nel campione, seppure rispondenti a logiche differenti, sembrano avere il profilo modale in un modello finalizzato allo sviluppo delle realtà acquisite che ha caratterizzato peraltro molte acquisizioni degli ultimi anni – a partire dai noti casi delle società entrate nell'orbita del gruppo Volkswagen (Ducati in Emilia, Italdesign a Torino). Non esiste una regola generale. Vi sono imprese per le quali l'ingresso di investitori esteri ha costituito premessa per una rapida espansione (è il caso, per restare a Torino, del Gruppo Prima Industrie, una delle imprese eccellenti nel ramo della meccatronica che vede una presenza significativa nella proprietà di fondi d'investimento) senza che i primi entrassero nella gestione dell'impresa, e altri in cui la logica di controllo appare più stringente, per quanto non necessariamente l'integrazione negli assetti di gruppo della multinazionale produca effetti negativi (anzi, proprio il citato caso di Italdesign lascerebbe intendere il contrario).

Nel caso di **Ilti Luce**, dal 2009 entrata a fare parte del Gruppo Philips, la logica dei nuovi proprietari appare riconducibile a questo profilo. L'impresa si è sviluppata, il marchio è stato valorizzato, il gruppo proprietario per l'azienda originaria costituisce anzitutto un grande mercato; tutto senza stravolgere assetti organizzativi e formule imprenditoriali, seppure Philips abbia proceduto negli anni più recenti a un parziale ricambio del management. La logica di questo tipo di operazioni appare esplicitamente orientata all'acquisizione, da parte del gruppo compratore, di competenze e *skill* specialistici. I valori di Ilti Luce risiedono nella progettazione, nel design, nella qualità dei fornitori locali: sottrarre autonomia all'azienda significherebbe impoverire i valori a monte dell'acquisizione.

Tra i casi era presente anche un'acquisizione matura, **Embraco**. Lo stabilimento di Riva di Chieri negli anni '90 trae dall'ingresso nella multinazionale innegabili vantaggi e si sviluppa fino a raggiungere circa 2.200 addetti; ma lo stesso caso propone anche un rovescio della medaglia: negli anni Duemila lo stabilimento inizia infatti a perdere competitività. È più semplice, per centri direzionali lontani e privi di legami locali, agire nella direzione di una dismissione, evitata in questo caso dagli impegni assunti dagli enti locali e dalle organizzazioni sindacali al fine di mantenere la produzione su territorio. La vicenda illustra bene, ma è solo uno tra i tanti casi possibili, come all'interno dei gruppi multinazionali (non necessariamente esteri) gli insediamenti locali siano sempre, in qualche misura, in competizione con altri stabilimenti. Insegna anche che in questi casi le imprese possono alzare il prezzo, negoziando con il sistema locale condizioni più

vantaggiose, rivendicando in ultima istanza “spazi di eccezione” rispetto agli standard regolativi locali.

Una ristrutturazione di successo è indiscutibilmente rappresentata dal nuovo stabilimento di **Pirelli** a Settimo Torinese. Risale agli anni '50 il precedente insediamento di via Torino, progettato da Giuseppe Valtolina, padre con Gio Ponti del “Pirellone”; lo stato di obsolescenza degli impianti poteva preludere alla dismissione ma non è andata così, grazie all'accordo finalizzato allo sviluppo di un nuovo polo industriale, sottoscritto nel 2006 da Regione, Provincia, Comune, Politecnico di Torino e Gruppo Pirelli. Le attività dell'azienda sono state accorpate nel nuovo polo di via Brescia, stabilimento all'avanguardia con tecnologie di nuova generazione, per la produzione di pneumatici ecologici e “intelligenti” che interagiscono con la guida e il controllo del veicolo. Parte di queste attività sarà realizzata in collaborazione con il Politecnico di Torino, con il quale l'azienda ha in programma numerosi programmi di ricerca. A Renzo Piano sono stati affidati il progetto architettonico e la direzione della “spina”, il corpo centrale che ospiterà i servizi per i dipendenti, e di tutte le opere paesaggistiche, di viabilità interna e di illuminazione. Il progetto è stato condiviso con tutte le organizzazioni sindacali. Altrettanto significativo è che questa *success history* s'inquadri in una porzione di territorio che della riconversione intelligente dei siti industriali ha fatto una scommessa, al punto da guadagnare una menzione come esempio di città sostenibile nel recente “Sustainable communities” di Woodrow Clark, guru della *green economy* e co-vincitore (con Al Gore) del Nobel per la pace 2007. Settimo ha puntato sul rinnovabile, riconvertito aree industriali secondo i principi della bio-architettura, costruito case eco-sostenibili, diffuso buone pratiche energetiche negli edifici pubblici, lanciato l'ambizioso progetto di riqualificazione “Laguna Verde”, una superficie di 800.000 mq tra cui proprio l'ex stabilimento Pirelli di via Torino. Il *concept* si presenta come esempio di struttura a elevata qualità architettonica, ambientale ed ecologica.

L'altro grande investimento da parte di multinazionali è il centro ingegneristico di **General Motors Powertrain Europe**, fondato nel 2005 sulla scorta dell'alleanza all'epoca vigente tra il colosso di Detroit e il Gruppo Fiat, e attualmente insediato all'interno del campus del Politecnico di Torino. Nato come centro di rilevanza regionale, in seguito agli investimenti compiuti dalla casa madre e alla riorganizzazione a livello continentale del gruppo, è oggi un centro di competenza globale del gruppo, nei fatti il pivot europeo nella ricerca relativa alle piattaforme diesel e alle tecnologie *hardware* e *software* di controllo dei motori. Impiega circa 500 addetti, 460 dei quali ricercatori o ingegneri, con il 60% di nuovi assunti provenienti dalle università torinesi (Politecnico prevalentemente, ma anche da Economia e dal polo scientifico dell'Università degli Studi) e il restante perlopiù da altre università italiane del Nord, del Centro e del Sud. Torino è risultata competitiva, rispetto ad eventuali localizzazioni alternative, in virtù dell'elevata specializzazione nel ramo *automotive* del suo sistema produttivo, della forza-lavoro localmente disponibile, delle istituzioni formative superiori del territorio. Unica realtà europea del settore automobilistico interna a un campus universitario, per General Motors Powertrain Europe il fattore cruciale è rappresentato dalla collaborazione strutturata con il Politecnico, ma ugualmente apprezzata l'efficienza dimostrata dall'amministrazione nel favorire l'insediamento, nonché la qualità del personale, di età media relativamente bassa (35 anni) rispetto agli standard italiani.

Si tratta in tutti i casi di investimenti a carattere strategico, i cui esiti sono il mantenimento di strutture industriali specialistiche e con molte componenti terziarie sul territorio (General Motors Powertrain Europe) o di strutture di ricerca a crescente radicamento locale – circostanza che ovviamente non esclude cambi di prospettiva, come illustri esempi recenti hanno insegnato. Strategico è anche l'investimento, ormai risalente agli anni '80, della **Golder Associates** che all'epoca rilevò una piccola società di ingegneria fondata da docenti del Politecnico. Secondo quanto emerso nel corso dell'intervista, la localizzazione torinese della multinazionale canadese,

ha vinto la concorrenza sulle alternative italiane in virtù dei valori riconosciuti dalla proprietà al territorio: Golder predilige città caratterizzate dalla presenza di competenze tecniche (umane, nel sistema formativo e nelle competenze tradizionali) elevate e radicate e Torino ha una lunga tradizione in campo tecnico, inoltre “è una delle poche aree in Italia dove esiste una forte cultura del lavoro, un’amministrazione pubblica migliore, un generale rispetto delle regole”. Questo, nonostante il mercato locale sia oggi inferiore a quello rappresentato da altre aree metropolitane o altre regioni italiane. Come nel caso di General Motors Powertrain Europe la logica che guida questo investimento appare trainata dalla ricerca di vantaggi di tipo cognitivo e tecnico-professionale.

Diversa la logica che identifica la presenza di di **Econocom**, multinazionale francese di servizi “chiavi in mano” nel ramo informatico, che sul territorio ha una classica sede commerciale, la terza in ordine d’importanza a livello italiano dopo Milano e Roma, volta ad assicurare presenza sul mercato e gestire alcuni clienti importanti. La presenza di un forte tessuto industriale e di grandi organizzazioni funziona da attrattore di operatori di servizi di tutti i settori: non si tratta evidentemente di presenze strategiche, ma che possono preludere talvolta a relazioni più strutturate. Sembra questa la strada intrapresa da Econocom, che ha deciso di ampliare il ruolo della sede torinese in virtù di un sistema locale di competenze e centri di ricerca, e al supporto di istituzioni come il Centro Estero della Camera di commercio e Torino Wireless. Il primo passo è l’accordo di collaborazione, firmato nel 2012, con l’Istituto Superiore Mario Boella per lo sviluppo di strategie e soluzioni *smart* riguardanti il settore degli oggetti intelligenti e della cosiddetta “Internet of Things”. Il tema, d’altro canto, segnala anche una possibile criticità. Anche il citato insediamento di **Golder** è stato inizialmente favorito da importanti commesse di clienti come Iren, Italgas, Comune di Torino, ma dalla metà degli anni Duemila il rapporto con Torino si è allentato poiché non si sono create reti con altre aziende del territorio. Un eccessivo impoverimento della presenza di grandi organizzazioni, si potrebbe dedurre da questi casi, produrrebbe effetti negativi a cascata, limitando fortemente l’attrattività nei confronti degli operatori interessati soprattutto al mercato costituito dai *player* locali.

Un indicatore importante, alla luce di quanto finora argomentato, del grado di radicamento degli insediamenti locali controllati da multinazionali estere o grandi gruppi italiani, risiede nella posizione occupata dalla sede locale nella divisione del lavoro interna al gruppo. Il dato non riguarda le sole multinazionali, ma le stesse grandi o medie imprese del territorio che si sono internazionalizzate. I casi esaminati, non solo in questa sede, suggeriscono che gli insediamenti nel torinese hanno maggiori probabilità d’essere considerati strategici o solidi nella “competizione interna” ai gruppi di cui sono parte quando si verificano tre condizioni:

- i) Sono essi stessi *headquarter* o centri direzionali – vale ovviamente nel caso in cui la multinazionale sia del territorio, ma anche in quelli in cui l’azienda, originariamente locale, sia stata acquisita da gruppi industriali interessati tuttavia a preservarne l’autonomia.
- ii) L’insediamento locale è rilevante sotto il profilo commerciale in quanto presidio di un bacino importante di clientela diffusa (non è il nostro caso, ma certamente ciò riguarda la grande distribuzione organizzata, le catene commerciali, il settore bancario, assicurativo, ecc.) o perché sul territorio sono presenti clienti (imprese e altre organizzazioni) d’importanza strategica.
- iii) La situazione riscontrabile nella maggior parte dei casi esaminati, l’insediamento locale è specializzato in segmenti tecnologicamente avanzati o ad alta intensità di conoscenza – questa situazione si ritrova nei casi Pirelli, General Motors Powertrain Europe, Golder Associates, in parte Econocom.

Pirelli è una multinazionale presente con propri stabilimenti produttivi (venticinque) in dodici paesi. Pur essendo “solo” il quinto operatore mondiale del settore l’azienda è leader nel segmento *premium*, che vede nello stabilimento di Settimo Torinese il polo di eccellenza mondiale del Gruppo. Qui non si producono più pneumatici dove è maggiore l’incidenza del costo del lavoro: si lavora per le Ferrari, le Lamborghini, le Bentley; o si producono i pneumatici per le motrici dei veicoli industriali. Dal 2011 anche le mescole dei pneumatici di tutte le scuderie della Formula Uno sono preparate a Settimo. Il caso sembra dunque indicare una via: nella globalizzazione e nella competizione internazionale infra-gruppi, i segmenti alti di gamma possono trovare relative convenienze a localizzarsi nel Nord Italia (per quanto non vada sottovalutato il fatto che il nuovo stabilimento Pirelli non costituisca a rigore un investimento *greenfield*, poiché l’azienda era presente sul territorio da oltre cinquant’anni, circostanza che sicuramente ha inciso non poco nella scelta).

Questi vantaggi sono soggetti al ciclo di vita dell’impresa, del prodotto, al cambio delle strategie, all’obsolescenza tecnologica e cognitiva, all’emergere di concorrenti territoriali in grado di colmare *gap* antecedenti e infine a esigenze di razionalizzazione interna ai gruppi medesimi. È questa ad esempio la storia di Motorola, caso a suo tempo assurdo a simbolo della nuova Torino tecnologica e della conoscenza aperta agli scenari internazionali, ma si potrebbero citare anche quelli più recenti di Maire Tecnimont o prossimi come Fondiaria Sai.

Il caso della **Embraco** mostra chiaramente questa dinamica. Quando nella seconda metà degli anni ’90 lo stabilimento di Riva di Chieri entrò nel gruppo brasiliano, ospitava produzioni ad alta tecnologia allora non delocalizzabili in paesi dal minore costo del lavoro. Questo vantaggio è stato progressivamente eroso e con la crisi degli anni Duemila molte produzioni sono state trasferite in Slovacchia. Quando i vantaggi iniziali sono da ripristinare o rifondare, è in queste fasi che l’impresa ricerca “premi” dal sistema locale. Nel caso specifico furono l’intervento degli enti locali e la disponibilità dei sindacati a consentire una proroga delle produzioni. Tuttavia, lo stabilimento di Riva non presenta nella geografia del gruppo particolari fattori competitivi, poiché il centro di ricerca Embraco dedicato allo sviluppo dei sistemi elettronici è localizzato nella madrepatria, un secondo centro è stato aperto in Cina, mentre in Messico è prevista l’apertura di un nuovo polo produttivo. Un nuovo accordo, siglato nel 2010, potrebbe rilanciare le produzioni chieresi in virtù di una combinazione tra la modernizzazione degli impianti in chiave esplicitamente *green* e la riconversione della manodopera, unitamente a un maggiore legame tra produttività e salari. Il caso, in sé non generalizzabile, ma neanche isolabile come situazione particolare, propone come il nuovo stabilimento Pirelli (su un’altra scala e con esiti diversi) la via *green* come possibile evoluzione della tradizione nell’alta tecnologia dell’industria torinese. D’altra parte mostra come l’elevata specializzazione o l’orientamento alla tecnologia avanzata non costituiscano necessariamente un fattore competitivo sufficiente, per quanto necessario. L’accordo del 2010, che trattiene Embraco sul territorio fino al 2015, mostra bene come non solo la qualità, ma anche la disponibilità e il costo della forza-lavoro rappresentano oggi aspetti non eludibili dall’analisi.

5. IL PUNTO DI VISTA DELLE IMPRESE TORINESI E DELLE START UP

Anche in relazione agli sviluppi e agli investimenti delle imprese locali è necessario porsi il problema del radicamento. In generale, come proposto da un'ampia letteratura che si può fare risalire a Pierre Veltz, nello scenario competitivo della globalizzazione, dell'apertura dei mercati, della mobilità dei capitali, occorre sempre più distinguere tra *radicamento* e *ancoraggio* delle imprese al territorio. L'ancoraggio indica legami deboli o temporanei tra l'impresa e il sistema territoriale, laddove il radicamento (che può avere diversi gradi) presuppone una *"intensa interazione reciproca e integrazione tra l'impresa e le diverse dimensioni del sistema territoriale"*. Come evidenzia uno degli imprenditori intervistati, che considera la sua impresa non trasferibile, *"oggi sulle scrivanie degli uffici dirigenziali della società ci sono i dépliant della Camera di commercio del Canton Ticino che cerca di convincere le aziende italiane a trasferirsi in Svizzera facendo leva sull'efficienza della pubblica amministrazione e sul fisco favorevole. Sulle stesse scrivanie, magari, c'è il Sole 24 Ore con la foto dell'amministratore delegato della Fiat che ripete che le aziende devono fare business dove conviene di più"*.

Il grado di *embeddedness* degli attori economici nella società locale, per svariate ragioni la cui trattazione eccede le finalità di questo contributo, appare in tendenziale indebolimento – o indebolito. Questo processo ha indubbie evidenze e potrebbe trovare, anche sul territorio esaminato, numerosi esempi in grado di suffragarlo. Tralasciando le fin troppo note vicende riguardanti le maggiori industrie, indagini empiriche dedicate hanno ipotizzato che anche le medie e medio-grandi imprese coinvolte nel processo di internazionalizzazione, siano incentivate a indebolire i legami con il sistema locale, o perlomeno a ridefinire forme e modalità del radicamento.

Ciò non è tuttavia sempre vero. A parte i segnali forniti da possibili esempi in controtendenza⁵, occorrerebbe situare sempre questa riflessione nella realtà delle imprese, non è infatti semplice dismettere e ricreare altrove il sistema di competenze, relazioni, impegni che hanno favorito il decollo e il successivo sviluppo delle stesse. Inoltre, anche quando sarebbe "razionale" e conveniente trasferire la sede, per molti imprenditori la sfida è *"internazionalizzare senza delocalizzare"*. Il vertice del **Gruppo Saet**, ad esempio, valuta che un eventuale trasferimento in Francia, Svizzera o Austria – per limitarsi a paesi confinanti che non presentano vantaggi di costo relativi al lavoro – consentirebbe un *"plausibile"* incremento della marginalità del 30%; la scelta di *"restare sul territorio"*, oltre che da ragioni etiche e personali, si motiva con i vantaggi offerti da Torino nel campo della ricerca, i rapporti con il Politecnico, una certa percepita della cultura imprenditoriale e del lavoro del territorio. Questo e altri casi potrebbero dirci dell'importanza, più o meno consapevole, dei network che facilitano l'accesso alle risorse di primario rilievo per il *business*, ma c'è un ulteriore aspetto da considerare: quando l'impresa è diretta da imprenditori e manager del territorio, le valutazioni inerenti alla localizzazione ottimale non discendono esclusivamente da freddi meccanismi di valutazione costi-benefici, contano gli impegni personali, la reputazione pubblica. L'imprenditore non è mai solo una funzione astratta "del capitale", ma un attore sociale con un progetto di vita. Questo non può ostacolare decisioni che hanno per oggetto la sopravvivenza dell'impresa, ma certamente orienta le scelte più di quanto gli stessi protagonisti, probabilmente, siano soliti ammettere. Ciò non esclude che i fattori di radicamento e i vantaggi della localizzazione siano perennemente da rin-

⁵ Valga a titolo d'esempio la scelta di Azimut Yachts di riportare sul territorio le produzioni di yachts precedentemente delocalizzate in Turchia.

novare e ripristinare. Le modalità del radicamento, suggerisce l'analisi dei casi, sono funzione del ciclo di vita dell'impresa e ovviamente del settore. Con riferimento al primo tema, è da osservare che le risorse che le nuove imprese – particolarmente le *start up* innovative di cui ci si occupa con questi casi – richiedono all'ambiente sono differenti da quelle utili in una seconda fase, di crescita o rilancio. L'ubicazione urbana, con la vasta dotazione di imprese, servizi, istituzioni, centri, attori con un certo grado d'interdipendenza e interazioni concentrate nello spazio, offre opportunità per lo sviluppo per nuove attività che possono trovare localmente, anche in base a network e relazioni personali, i primi clienti.

Biosearch, citata *start up* operante nel campo delle bonifiche di aree industriali, ha potuto avvalersi del supporto delle Università e dell'ambiente dell'Environment Park – progetto rimasto al di sotto delle elevate aspettative iniziali, ma comunque rivelatosi utile per la crescita di motivazioni e competenze in determinate attività *knowledge intensive* – nonché della partnership di un'azienda più affermata, **Asja Ambiente Italia**, nello sviluppo di uno specifico progetto. Lo stesso caso fornisce spunti in relazione agli incentivi che possono spingere un'attività ancora poco strutturata a scegliere una differente localizzazione più densa di opportunità di mercato, nel caso specifico in Lombardia.

Le imprese il cui capitale è costituito in larga parte dalle conoscenze detenute dai fondatori e dai loro collaboratori strategici hanno ben pochi vincoli alla mobilità. Le generazioni entranti, inoltre, sono in sé più mobili, avendo già svolto esperienze formative fuori casa, ed essendo – come mostrano le forse esagerate, ma non prive di fondamento empirico, narrazioni sulla “fuga dei cervelli” – più orientate a inseguire le opportunità laddove queste si concretizzano. I costi di delocalizzazione sono bassi e le difficoltà limitate al trasferimento personale. Ciò vale per le imprese di recente costituzione nel terziario avanzato, nei settori della cultura e della creatività, nell'alta consulenza, nelle attività *science based*, nella ricerca e nei servizi professionali, ed anche nella promozione e organizzazione di eventi. In breve, tutto ciò che ogni città che intenda presentarsi come attrattiva e orientata al futuro, vorrebbe trattenere sul territorio.

Differente la situazione quando le imprese, strutturandosi, rafforzano i loro legami con il territorio di origine, ad esempio includendo nuovo personale. I vincoli al trasferimento crescono, tuttavia non c'è dubbio che esistano attività per le quali la stessa immagine dell'ancoraggio contrapposta al radicamento appare fin troppo “solida”. Ciò che vale in un senso, è perfettamente reversibile. Ciò che si può perdere per incapacità di offrire adeguate ricompense, si può guadagnare per le ragioni opposte.

Per converso esistono settori che presentano maggiori vincoli alla mobilità territoriale: in ambiti a forte densità relazionale, come ad esempio nell'edilizia privata, la conoscenza del territorio costituisce ancora un vantaggio non trascurabile. Il prevalente orientamento al mercato locale delle imprese di costruzioni è spiegato dalle specificità degli ambienti regolativi, ma anche da un certo “endemismo” che trova razionale spiegazione nei vantaggi correlati all'accesso privilegiato alle informazioni. Naturalmente imprese di grandi dimensioni e dotate di solidità organizzativa possono aggirare con facilità tali limiti, ma per le aziende che operano su due-tre cantieri per volta tali ostacoli sono insormontabili. La **De-Ga**, una delle imprese esaminate, da decenni costituisce un esempio di azienda capace di anticipare e per certi versi mobilitare la domanda di abitazione, con operazioni intelligenti e di successo: negli anni '70 lanciò i “villaggi satellite”, negli anni '80 il “centro residenziale integrato” e la riqualificazione del Quadrilatero a Torino, poi si lancerà nel *project financing* e nella costruzione di alberghi, per approdare poi all'abitazione sostenibile e alla *casa smart*. Quasi tutte le sue operazioni sono state realizzate sul territorio.

Il radicamento territoriale, beninteso, non è da confondere con la staticità. Le imprese locali sono perlopiù impegnate in processi espansivi di varia rilevanza e differente raggio d'azione. Questo è un bene. Il problema è capire se il progressivo ampliamento degli orizzonti operativi e la crescita nei mercati internazionali non si accompagnino a fenomeni di allentamento dei legami territoriali. Nella matrice dei pagamenti, la condizione ottimale per il sistema locale è rappresentata dalla situazione per cui le imprese conquistino quote di mercato internazionale e investano all'estero mantenendo e rafforzando le funzioni chiave sul territorio. Detto altrimenti, che usino il territorio come trampolino di lancio verso il mondo, e i risultati conseguiti nel mondo come opportunità di rafforzamento e qualificazione dei propri legami locali. Ciò non accade sempre, ma accade.

L'ingresso della multinazionale Doppel nel capitale di **Farmaceutici Procemsa** produce un riposizionamento del business originario, dalla vendita al cliente finale Procemsa cresce come conto-terzista per le multinazionali legate al mondo farmaceutico come Bayer, Angelini, Sigma Tau, Menarini. La forte crescita degli ultimi anni non ha dato seguito a delocalizzazione della produzione o percorsi di progressivo allentamento dei legami con il locale; il fatturato passa da 3,6 milioni a 16 milioni in meno di 10 anni e gli investimenti raggiungono i 30 milioni di euro. Se prima del 2008 i mercati esteri rappresentavano una parte ridotta del fatturato (intorno al 10-15%) oggi sono quasi la metà del totale grazie soprattutto alla flessibilità del gruppo e alla grande capacità di innovare che deriva da una stretta collaborazione con istituti di ricerca, imprese del territorio e Politecnico.

Il **Gruppo Saet**, a partire dal 2007 inizia la sua campagna di acquisizioni dapprima in Italia (*spin off* universitario a Padova), poi in India, in Cina e in Thailandia, quindi negli Usa. Questa crescita ha consentito a quella che pochi anni prima era una piccola realtà specializzata di divenire una media impresa globale, che esporta il 70% del fatturato realizzato; ciò ha tuttavia rafforzato anche la presenza sul territorio, sia mediante l'ampliamento dello stabilimento storico di Leinì sia attraverso gli investimenti nella ricerca e nella progettazione, le cui ricadute sono sul territorio.

Asja Ambiente Italia ha progettato e costruito oltre cinquanta impianti tra biogas, fotovoltaico, eolico e biomasse solo in Italia, e oggi ne gestisce quarantaquattro; Un suo centro di ricerca si trova in provincia di Brindisi, mentre a Palermo è localizzato un centro di sviluppo specializzato sul *business* dell'eolico e del fotovoltaico. Oltre alle sedi e agli impianti italiani, è presente in Cina (con due impianti), Brasile, Argentina, India, Libano, Romania e Albania. La sede centrale è rimasta tuttavia a Rivoli, e sul territorio torinese sono concentrate le attività sperimentali e di ricerca.

Ecomacchine è un'impresa specializzata nella realizzazione di macchine per il trattamento delle acque reflue con un mercato costituito prevalentemente da grandi *player*: acciaierie, poli petrolchimici, impianti chimici, di gestione degli scarichi o di potabilizzazione. In percentuale la clientela piemontese incide pochissimo; solo il 5% dei ricavi dipende dal mercato italiano; nel 2012 la commessa più importante è stata ottenuta in Messico; il mercato più importante è rappresentato dal Medio Oriente – soprattutto Iraq, Libia e Arabia, Turchia, Emirati Arabi Uniti, Qatar – che da solo assorbe circa il 30% della produzione.

Anche un'impresa terziaria di servizi ingegneristici come **Geodata**, fondata nel 1984 da ingegneri torinesi e specializzata nel settore degli scavi sotterranei, a partire dal 2009 è divenuta una holding con *headquarter* a Torino (Geodata Engineering), succursali in diversi paesi (Portogallo, Francia, Grecia, Malesia, Cile, Russia, Argentina, Qatar, Perù) e società controllate in Cina, India, Colombia, Algeria, Australia, Brasile, Austria. Il coordinamento della holding ha base a Torino, mentre le varie società godono di una certa autonomia decisionale, in sostanza hanno proprie strategie e libertà di azione nella partecipazione a bandi di gara. Al 2011, la holding

Geodata contava 356 dipendenti, di cui 130 presso Geodata Engineering, il nodo principale del gruppo dove i professionisti vengono formati e dove si definiscono progetti e strategie.

In tutti questi casi, l'espansione internazionale non ha affatto indebolito, semmai ha qualificato la presenza locale. Lievemente diverso è il caso dell'impresa specializzata nella produzione di smorzanti bituminosi, **Becchis Osiride**, che negli anni più recenti ha snellito e razionalizzato il proprio insediamento locale, investendo in un nuovo stabilimento in Serbia, attratta dai vantaggi fiscali e di costo, dalla maggiore prossimità ai mercati dell'Europa Centroorientale strategici per l'impresa, dall'apertura a poca distanza dal proprio dello stabilimento di Fiat. L'apertura di uno stabilimento serbo sembra rispondere maggiormente a una tradizionale logica di delocalizzazione, per quanto non coincida con un disimpegno rispetto al territorio cui l'azienda rimane legata, sia da relazioni con il sistema della rappresentanza sia per la vicinanza di alcuni clienti molto importanti.

Un altro fattore di radicamento è costituito dalla presenza sul territorio di molte imprese di medie e grandi dimensioni. Le ragioni per cui il territorio è attrattivo per realtà esterne è la stessa per cui offre opportunità anche a quelle nate sul territorio stesso. Ciò non vale solo per i fornitori di grandi imprese, che trovano qui primo e immediato mercato, ma anche per lo sviluppo di partnership innovative. Nel 2011 **Asja Ambiente Italia**, ad esempio, ha promosso un progetto di ricerca, denominato *Eco Food*, di promozione della sostenibilità ambientale ed energetica in alcune filiere agro-alimentari, realizzato in partnership con vari soggetti tra cui i due maggiori *player* del settore alimentare con sede in Piemonte, Ferrero e Lavazza, nonché il Politecnico e l'Università degli Studi. Meno citata, tra i fattori attrattivi, è la presenza di fornitori qualificati. Non mancano sul tema aspetti contraddittori: da una parte imprese che faticano a trovare fornitori adeguati al loro business, dall'altra operatori che viceversa considerano questo aspetto d'importanza niente affatto secondaria. È questo, per fare degli esempi, il caso della **Ilti Luce** o della **Ecomacchine**, che considera il rapporto con i partner locali talmente importante da essere citato come principale motivo di permanenza dell'azienda in provincia di Torino. Non si parla peraltro di soli fornitori di componenti, particolari, prodotti intermedi; anche la presenza di servizi avanzati, di area tecnologica, legale, organizzativa o "creativa" ha la sua importanza: la **Pastiglie Leone**, ad esempio, attribuisce molta importanza al packaging e alla grafica, interamente affidata ad agenzie del territorio.

Il reperimento dei capitali necessari per gli investimenti costituisce ovviamente un argomento non eludibile nella riflessione sui fattori attrattivi del territorio. La difficoltà di accesso al credito o comunque ai capitali, che trovano ampia eco nella stampa e presso le associazioni di categoria, non è stata particolarmente tematizzata nel corso delle interviste. Indirettamente, il dato segnala che si tratta di imprese che non hanno particolari difficoltà a ottenere la fiducia e il credito degli intermediari finanziari – ciò non significa che il problema non abbia rilevanza. Non necessariamente si tratta di banche. Il **Gruppo Saet** ha aperto la sua svolta internazionale in seguito all'ingresso, nel capitale, della società di gestione risparmio Star Capital, che detiene il 74% delle azioni. **Asja Ambiente Italia**, fondata su iniziativa di un imprenditore locale, è partecipata per il 92% dalla Cordusio di Milano, società per azioni del Gruppo Unicredit. **Electro Power System** ha svoltato aprendo al mercato internazionale nel biennio 2008-2010, grazie all'ingresso nel capitale e al finanziamento degli investimenti da parte di 360° Capital Partner, un *venture capitalist* francese, del fondo Four Partners della famiglia Moratti e infine del fondo torinese Ersel Investimenti Club presieduto dalla famiglia Giubergia. Un'altra *start up* innovativa, **Vass Technologies** ha ottenuto capitale da Piemontech, fondo creato da Torino Wireless per finanziare le imprese innovative, e dal Club degli Investitori. Sul territorio, si direbbe, gli investitori non mancano; il problema, che eccede tuttavia gli obiettivi di questa indagine, riguarda le logiche di valorizzazione imprese dai diversi investitori.

6. L'ALTA FORMAZIONE, IL POLITECNICO E L'UNIVERSITÀ

Il punto di forza citato da quasi tutti gli intervistati, la ragione per cui Torino è considerata relativamente *friendly* per gli investimenti, è dato dalla qualità delle risorse umane localmente presenti e dalla qualità delle istituzioni formative. Un'eccezione che vale la pena citare è rappresentata dal gruppo Procemsa, non a caso un'azienda del comparto farmaceutico. Emerge, infatti, la difficoltà del sistema formativo locale nell'implementare percorsi di alta formazione distanti dalla tradizionale vocazione industriale del territorio e calibrati sulle esigenze delle imprese che operano in altre "nicchie di mercato".

Il Politecnico di Torino è indicato praticamente da tutti come uno dei maggiori fattori attrattivi e di radicamento, sia per quanto attiene al profilo della didattica e della ricerca (fornisce cioè al territorio buone risorse umane e buoni centri di ricerca) sia per la capacità di collaborare con il mondo delle imprese. Un *unicum* nel panorama italiano che è uguagliato forse solo dal Politecnico di Milano.

Un peso determinante nella scelta d'investire a Torino per gli investitori esterni è costituito dalla possibilità di implementare o rafforzare linee di ricerca in partnership con le università del territorio. Nel caso di **Pirelli**, è stata sottoscritta un'intesa tra l'azienda e l'ateneo finalizzata a comuni progetti di ricerca e innovazione tecnologica. Il Gruppo Philips, attraverso l'acquisizione di **Ilti Luce**, ne ha ereditato anche le reti con il mondo universitario (Politecnici di Torino e Milano, Ied di Milano). Del caso **General Motors Powertrain Europe** si è detto, come della **Golder**. Tra le ragioni che hanno spinto **Econocom** a rafforzare la presenza nell'area torinese è la presenza di un ottimo centro di ricerca abituato a lavorare in *partnership* con aziende private. Anche molte imprese autoctone, per ragioni diverse, hanno rapporti più o meno strutturati con l'ateneo. **Gruppo Saet** ha rapporti stabili di collaborazione per le attività di ricerca e progettazione, lo stesso per Farmaceutica Procemsa che si avvale del supporto dei ricercatori per sostenere la propria innovazione di prodotto. **Asja Ambiente Italia** ha in corso progetti di ricerca anche con altri atenei, ma la partnership con il Politecnico di Torino ha valore strategico, al punto che l'impresa è stata selezionata tra altre ottanta per gestire presso i laboratori di corso Duca degli Abruzzi il Business Research Center. **Electro Power System** è nata a suo tempo come *spin off* del Politecnico, sebbene col tempo i rapporti con l'ateneo sembrano essersi indeboliti e l'azienda privilegia la ricerca *in house*. Pure imprese attive in ambiti più tradizionalmente manifatturieri, come **Becchis Osiride**, fanno riferimento a contatti e iniziative svolte in partnership con l'ateneo. E una *start up* come **Vass Technologies** utilizza studenti universitari – dal Politecnico di Torino all'Università di San Diego – come collaboratori di specifici progetti di ricerca.

Per contro, l'Università degli Studi compare molto più raramente in queste storie d'impresa (il dato è coerente con altre analoghe rilevazioni), per quanto non manchino singoli casi e il giudizio complessivo degli intervistati sia comunque positivo. Il tema non si presta a interpretazioni estemporanee e dovrebbe essere oggetto di specifico approfondimento, ci si limita in questa sede a considerare che, nel complesso, appare relativamente più semplice, per un imprenditore di formazione tecnica, relazionarsi con un ateneo da sempre più orientato all'interscambio con le imprese. Il Politecnico, in secondo luogo, sotto il profilo organizzativo appare assai più "compatto" dell'Università, realtà molto più eterogenea e decentrata. È possibile tuttavia che a monte delle minori relazioni tra dipartimenti dell'Università e imprese, vi sia un *habitus* (di ricercatori e docenti) caratterizzato da minore propensione e disponibilità verso il mondo imprenditoriale. Si tratta, è ovvio, di congetture poco verificabili e in ogni caso da approfondire.

A fronte di una così diffusa rete di collaborazioni tra imprese e università, che a giudicare da questa ricognizione contraddice vistosamente l'idea di una bassa attitudine degli operatori economici a ricercare vantaggi attraverso la ricerca, il trasferimento tecnologico e un rapporto strutturato con le sedi universitarie, è utile soffermarsi sulle poche voci "fuori dal coro", che pongono all'attenzione problemi niente affatto banali. È da osservare anzitutto che l'incontro tra imprese e università appare abilitato, oltre che da una crescita culturale degli imprenditori e del *management*, da fattori regolativi esterni. La contrazione dei trasferimenti pubblici agli atenei potrebbe anzitutto avere spinto le università a proporsi alle aziende come fornitori di servizi, e in questa svolta il Politecnico ha capitalizzato le relazioni più strette con il mondo imprenditoriale.

Il rapporto tra mondo dell'alta formazione e della ricerca accademica, da una parte, e dell'impresa dall'altra, richiede di essere approfondito, ma che si tratti di un rapporto complesso lo testimoniano anche alcuni dei casi in esame. Un imprenditore giovane, alla testa di una *start up* innovativa, Biosearch, si è soffermato a lungo sul tema, evidenziando un secondo versante della vicenda. Di norma il rapporto tra imprese ad alta tecnologia e sedi universitarie si connota come rapporto di committenza. In realtà, il polo forte di tale relazione è il fornitore più che il committente – a meno che non si tratti di una multinazionale, gli esempi non mancano, capace di finanziare significativamente la ricerca accademica. Non sono presenti tra i casi esaminati, ma non mancano certo esempi in cui la cooperazione con le università è stata vissuta dagli imprenditori con una certa delusione, in virtù delle diverse logiche d'azione che informano le organizzazioni in gioco. Siamo certi che questo modello di università dall'attitudine *corporate*, nel lungo periodo, costituisca un vero punto di forza? *"Il Politecnico si è saputo trasformare in un fornitore di alto livello, in grado di offrire al sistema locale servizi avanzati in tempi certi. Tuttavia, è questo che s'intende per sinergie tra imprese e università?"*.

Secondo questa visione critica, le relazioni tra impresa e sedi universitarie dovrebbero essere caratterizzate da logiche di *partnership* di lungo periodo, anziché da approcci riconducibili allo schema committente-fornitore; le università dovrebbero essere in grado di offrire alle imprese non solo *partnership* efficienti, ma anche visioni e approcci diversi da quelli che possono nascere entro le mura aziendali. Un centro di eccellenza come il Politecnico dovrebbe realizzare progetti con le aziende, e, contemporaneamente, proporre idee nuove, anche "eretiche" o "inutili" nel breve periodo.

Il succitato caso della Biosearch mostra come, in alcune produzioni a forte intensità di ricerca scientifica oltre che tecnologica, il rapporto tra impresa e università sia anche più complesso. L'impresa, in questo caso, conduce ricerche in proprio che devono comunque trovare credito presso la comunità scientifica: *"la divulgazione scientifica, nel caso specifico, è anche attività di marketing"*. Ciò può essere considerato un aspetto generalizzabile al complesso delle attività in cui il confine tra rendimenti privati e produzione di beni pubblici – o di utilità collettiva – è incerto. Vale ad esempio per la ricerca in ambito farmaceutico, nelle biotecnologie ma, in varia misura, anche in diverse attività rientranti nel campo della *green economy*. L'impresa stessa, qui, funziona come produttore di ricerca e di sperimentazioni che non derivano dal trasferimento da enti specializzati nella produzione di conoscenza, ma che spesso capovolgono il rapporto. Il rapporto con l'università si pone dunque a un altro livello, di scambio e cooperazione. Altre imprese *science based*, come **Electro Power System** e **Geodata**, svolgono al loro interno attività interna di ricerca e sviluppo. La piccola multinazionale di servizi geotecnici ha investito soprattutto in *partnership* con organismi scientifici internazionali, tra cui il Mit, l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne e il Politecnico di Zurigo, per lo sviluppo di software specialistici da utilizzare nelle attività progettuali e di simulazione complesse.

7. VINCOLI NAZIONALI, LEVE LOCALI

Molti fattori critici e vincoli che rendono meno *amichevole* l'ambiente competitivo torinese attengono a problemi – la burocrazia, l'imposizione fiscale, il mercato del lavoro – di livello nazionale. Il tema è noto e non richiede qui molti argomenti supplementari. In tutti i ranking mondiali che forniscono possibili misure della competitività delle nazioni, l'Italia ha sempre una posizione defilata e soprattutto tendente al peggioramento.⁶

Secondo un diffuso punto di vista, di cui sono consapevoli gli stessi imprenditori, le leve su cui agire per creare un clima di *business friendliness* non si trovano dunque negli uffici della Regione, o dei singoli Comuni piemontesi, bensì nei Ministeri. Anche quando la *governance* funziona, proseguendo nella riflessione, gli attori locali possono in realtà fare molto poco. A ciò si aggiunga che nella fase attuale, i fattori non locali o sui quali le variabili territoriali hanno poco potere sembrano più rilevanti; siamo in presenza di una crisi di mercato che coinvolge tutte le componenti della ricchezza, dal mercato domestico agli investimenti collettivi, e la grande massa di liquidità creata attraverso i mercati finanziari sembra rimanere imprigionata nel circuito finanziario. Inoltre, la gestione della crisi improntata alla contrazione della spesa pubblica ha di fatto sottratto ai livelli amministrativi territoriali – vincolati dal patto di stabilità interno – le leve per porre in atto *policy* che contribuiscano a rendere più attrattivo il sistema locale. In questo quadro, le parziali tendenze al decentramento delle politiche industriali che avevano accompagnato il protagonismo degli enti locali nel corso degli anni '90 e nella prima parte del passato decennio, si sono bruscamente interrotte. Il quadro generale è questo; occorre osservare peraltro che tale situazione non ha finora prodotto strategie *voice* da parte degli enti locali medesimi.

Preso atto della situazione, appare eccessivo dedurre da questo scenario che gli attori locali (intesi come comuni, province, regioni, associazioni della rappresentanza, istituzioni camerali, fondazioni) siano del tutto privi di qualsiasi leva per contribuire a creare un clima il più possibile favorevole agli investimenti. L'efficienza amministrativa e l'attenzione nei confronti delle esigenze delle imprese, come si è visto, sono considerate un importante fattore orientativo delle scelte di localizzazione, a maggiore ragione quando il progetto imprenditoriale sia complesso, abbia un certo impatto urbano, richieda interpretazioni e “fluidificazioni” normative e grande attenzione al rispetto dei tempi. Secondo le opinioni raccolte nel corso delle interviste (che esprimono ovviamente il punto di vista degli imprenditori) non sempre gli enti locali fanno quanto in loro potere per raggiungere questo obiettivo. Non mancano esempi in cui le amministrazioni, unitamente agli altri attori coinvolti, si sono distinte per efficienza e celerità – il nuovo polo Pirelli di Settimo Torinese, l'Engineering Center di General Motors Powetrain Europe – in altri casi ciò non è avvenuto.

In definitiva, quanto conta la *governance* locale nell'amichevolezza del territorio?

L'analisi dei casi imprenditoriali, se da un lato evidenzia che diverse operazioni localizzative e alcune *start up* sono state significativamente agevolate dall'esistenza di supporti istituzionali (pubblici e non), dall'altro pone in luce una prevalenza, nel complesso, di rapporti deboli con la *governance* locale. Quest'affermazione non è generalizzabile. È in primo luogo da osservare che le imprese sono propense a ricercare il rapporto con l'ente locale soprattutto nelle fasi di debolezza. Ciò è funzione anche del ciclo di vita delle imprese, che sono orientate a cercare sostegno

⁶ L'Italia occupa l'87° posizione mondiale nel ranking *Doing Business 2012* della World Bank – fra i principali freni alla *business friendliness* le procedure contrattuali complesse, il carico fiscale, i tempi e costi delle forniture elettriche, i permessi di costruzione; è 42° nel *Global Competitiveness Index 2012/13* del World Economic Forum; 32° nel *Global Manufacturing Competitiveness Index* di Deloitte, riguardante il settore manifatturiero, con undici posizioni perse rispetto al 2010.

pubblico nelle fasi di debolezza (la nascita, la crisi e la maturità che prelude a una ristrutturazione). Si veda, a titolo esemplificativo, il caso della **Electro Power System**, azienda che nei primi anni di vita aveva relazioni forti con le istituzioni locali; il cambio di prospettiva e di strategia seguito all'ingresso di nuovi investitori, rende meno necessari o più laschi i legami con Regione, Unione Industriale, Camera di commercio. Gli investimenti futuri sono proiettati in gran parte fuori dall'Italia: in Asia e negli Usa andranno inoltre i maggiori investimenti per la produzione e la commercializzazione; in Italia si sta investendo – e si investirà – prevalentemente in ricerca e sviluppo, ma anche su questo versante i legami iniziali con il Politecnico si sono indeboliti.

L'importanza di una *governance* locale capace di agire in senso cooperativo e con efficienza emerge chiaramente, si è detto, nei grandi progetti di ristrutturazione e riconversione di impianti, Pirelli, Embraco, General Motors Powertrain Europe. Esempio per alcuni aspetti il caso Pirelli di cui si è già riferito; determinante, in questo caso, è risultata la collaborazione tra l'impresa, gli enti locali, le organizzazioni sindacali, il Politecnico di Torino e la Regione Piemonte, ha utilizzato una parte dei fondi europei della formazione professionale per co-finanziare giornate di *training* rivolte ai dipendenti in orario di lavoro. Ovviamente, è il caso di sottolineare, operazioni di questa portata – che comportano varianti al Piano Regolatore e hanno un impatto che eccede la pure fondamentale esigenza di mantenere e rilanciare una presenza industriale qualificata – non sono riproducibili in serie.

Altrettanto significativa, ai fini della considerazione qui riportata, la vicenda Embraco. Gli accordi effettuati a livello locale negli anni Duemila, anche sulla spinta della mobilitazione dei lavoratori dello stabilimento, hanno consentito di mantenere una presenza, ridotta rispetto al passato ma qualificata sul territorio. L'accordo più recente, finalizzato al rilancio legato all'ingresso in nicchie di mercato di alta gamma, prevede una decisa svolta dell'impianto verso soluzioni energetiche sostenibili e ristrutturazione o adeguamento degli immobili, che considera anche i fattori ergonomici del lavoro, riqualificazione del personale, in cambio di una riorganizzazione che assicuri flessibilità oraria e retributiva e riduzione dei costi (mensa e trasporti) a carico dell'azienda. Fino al 2013 l'azienda ha ottenuto inoltre di poter usufruire degli ammortizzatori sociali in deroga. La capacità di “far correre le carte” e assicurare alle imprese che richiedono una nuova localizzazione o la ristrutturazione della loro presenza territoriale, condizioni localizzative celeri e coerenti con le richieste, costituisce un indubbio punto di forza. Talvolta si tratta di operazioni importanti anche sotto il profilo urbanistico, altre di assicurare collaborazione e rispetto dei tempi, come nel caso del nuovo stabilimento di **Pastiglie Leone** nel comune di Collegno.

A parte il caso delle ristrutturazioni, il ruolo delle istituzioni locali è rilevante nell'attività a maggiore regolazione pubblica, quanto le amministrazioni possono contribuire a creare, ovvero restringere, condizioni favorevoli all'iniziativa privata. Tra queste rientra naturalmente il settore dell'edilizia, ma più in generale tutto quanto ha a che fare con servizi e infrastrutture di valenza collettiva; anche le imprese più collegate al business della *green economy* in senso stretto rientrano in questo campo.

Venendo a un altro tema, **Becchis Osiride** è una delle rare interviste in cui si citano esplicitamente le associazioni di rappresentanza, di cui il titolare apprezza i servizi di consulenza (sindacale, ambientale, organizzativa) e di *recruitment*. Il sistema associativo, per quanto è dato osservare nei casi esaminati, non pare nel complesso una presenza rilevante nel determinare le condizioni dell'attrattività del territorio. I segnali sono da raccogliere però anche tra le righe: la **Electro Power System**, ad esempio, trova i capitali iniziali grazie anche all'impegno di due imprenditori torinesi con un ruolo importante, in entrambi i casi, all'interno dell'Associazione degli industriali.

Per quanto riguarda le relazioni inter-impresa, vi sono singoli casi in cui le aziende cooperano, ma nel complesso non emerge un'immagine sistemica dell'industria metropolitana. Vi sono casi di successo, imprese eccellenti che non hanno un'appartenenza sistemica (filiera, cluster, distretti); una parziale eccezione è costituita dalle aziende rientranti nella filiera delle energie rinnovabili, dove compaiono alcuni riferimenti all'Environment Park, apprezzato ma del quale si evidenziano principalmente le potenzialità mancate nel valorizzare proprio le logiche di cluster. Piuttosto, nell'insieme, emerge chiaramente un ruolo di pivot del Politecnico, anche se si tratta sempre di relazioni *one to one*, non inquadrata in logiche sistemiche e scambi su scala allargata. Alla logica dei cluster si sono ispirati i poli d'innovazione promossi dalla Regione Piemonte nel 2008, nel quadro del programma Fesr 2007-2013: nonostante la frequenza dei rapporti impresa-università, di questo strumento di politica industriale si trova rara traccia nei casi esaminati ma quando accade sono giudicati come esperienze positive o almeno degne di considerazione.

8. IL CONVITATO DI PIETRA

Un tema logoro, ma probabilmente non ancora escludibile dalla riflessione sulla *friendliness* di Torino per gli investimenti nel settore industriale (e non solo), riguarda il rapporto tra Fiat e territorio. È ridondante ripercorrere in questa sede un argomento abbondantemente trattato e metabolizzato; a lungo si è ritenuto, non senza evidenze empiriche, che la rilevanza del gruppo automobilistico nel determinare le sorti dell'economia urbana fosse preponderante. Per citare uno dei più noti aforismi dell'Avvocato Agnelli, magari non sempre "ciò che andava bene alla Fiat" era percepito come qualcosa che andava bene per l'Italia, ma sicuramente si poteva dire che "andava bene per Torino". Fiat, in breve, non è stata vissuta solo come un grande soggetto industriale, ma anche come un attore determinante nel definire la matrice di vincoli e opportunità del territorio. L'impressione è che il definitivo salto verso la dimensione internazionale e lo spostamento di fatto del baricentro del gruppo Fiat-Chrysler abbiano prodotto l'effetto di relativizzare l'interesse del gruppo verso ciò che accade sul territorio. Ciò che importa evidenziare in questa sede sono due aspetti: il primo è che per diversi intervistati il tema non è affatto superato; il secondo è che la consistenza e la forma del presidio territoriale prossimo futuro di Fiat non è indifferente rispetto all'attrattività di Torino.

Ciò è da intendersi in più significati. Il primo è positivo: la presenza di un grande gruppo con le dimensioni di Fiat costituisce innegabilmente un fattore attrattivo per molte attività industriali e di servizi; la sua scomparsa dal panorama industriale torinese non implicherebbe solo effetti negativi sul sistema della componentistica *automotive*, ma priverebbe il territorio di un grande attrattore di operatori esterni. Non pochi intervistati sottolineano però il rovescio negativo della medaglia, per cui la presenza di una Fiat forte catalizza risorse che viceversa, secondo questo punto di vista, potrebbero opportunamente essere "liberate". Argomenti a favore di questa tesi emergono esplicitamente nelle interviste. È comunicata l'idea di una non del tutto metabolizzata emancipazione, dopo "decenni di dominanza della Fiat".

9. IL NORD COME SPAZIO DI RIFERIMENTO?

Assumendo l'ipotesi per cui "ogni versione storica del capitalismo è associata a distinti tipi di città" occorre inquadrare la riflessione sulla *friendliness* di Torino all'interno del tipo di città che l'osservazione empirica propone alla nostra attenzione. Venute meno le visioni che preconizzavano, alla coda del ciclo fordista, un sostanziale declino della forma urbana sotto la duplice pressione della *deindustrializzazione* e della *deterritorializzazione* trainata (si presumeva) dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, si sono affermate infatti nuove immagini della città e dei territori. Attraverso la nozione di "città-regioni globali" il geografo statunitense Allen J. Scott ha proposto una nuova immagine dell'urbanesimo nel nuovo capitalismo, sottraendo di fatto la città alla sua dimensione spaziale localizzata e inserendola in un reticolo di relazioni globali, laddove sul territorio le città (anche le metropoli) oltrepassano sé stesse in una logica pluricentrica. Su queste basi, alcuni studiosi hanno iniziato a riferirsi alla regione padana come a una *global-city region*. La prova dell'utilità di individuare questo spazio come riferimento necessario di nuove logiche regolative, risiede secondo quest'approccio nell'ispessimento delle reti economiche (fornitura, collaborazioni, mercati, produzione di beni collettivi) all'interno del Nord, con una maggiore intensità, per quanto riguarda Torino, nel Nord Ovest.

I casi esaminati offrono qualche argomento a sostegno di questa tesi. Il riferimento al ruolo centrale di Milano, anche per le imprese torinesi, ad esempio è tutt'altro che estemporaneo. Più in generale, sebbene ogni impresa abbia mercati di ampiezza differente e bacini di approvvigionamento dei diversi input non sovrapponibili, il Nord emerge con una certa chiarezza come bacino territoriale pertinente. **Gruppo Saet** e **Asja Ambiente Italia** trovano a Milano gli investitori che finanziano le loro strategie espansive. La *start up* **Biosearch** ha il suo mercato tra le imprese che devono bonificare siti inquinati in Piemonte, Lombardia, Veneto. Anche per **Vass Technologies** il Nord Ovest è un mercato, ma anche uno spazio ove insediare le attività (il centro di ricerche ad Aosta, un impianto vetrina in provincia di Asti, in partnership con **Electro Power System**). **Ilti Luce**, come altre imprese, ha rapporti sia con il Politecnico di Torino sia con quello di Milano, evidenziando come proprio la presenza di due atenei fortemente relazionati al mondo imprenditoriale costituisca una pratica materializzazione del concetto di Mi-To. Si tratta di suggestioni più che di prove certe, ma sono indizi che iniziano ad infittirsi e meritano probabilmente di essere seguiti con una certa attenzione.

10. FANTASTICI QUEGLI ANNI ... MA OGGI?

Si è già richiamata l'importanza, nel rinnovamento di Torino degli ultimi venti anni, degli orientamenti affermatasi nel gruppo dirigente alla guida della città a partire dalle elezioni amministrative del 1993. Il ruolo dell'amministrazione locale e delle principali forze che in quegli anni hanno assunto responsabilità generali di promozione dello sviluppo (le fondazioni di origine bancaria, le università, alcuni imprenditori che hanno acquisito una funzione "pubblica") è visibile in quasi tutti i progetti di trasformazione sociale, economica e urbanistica della città, al punto da costituirne leadership indiscussa, ben oltre la normale amministrazione dei processi e l'accompagnamento delle forze sociali. Tale focus richiama più in generale l'emergere di una nuova *political economy* delle città, fenomeno molto dibattuto fino a pochi anni addietro, che ha fatto delle ex *company town* fordiste uno dei principali terreni d'incubazione di specifiche forme di "regolazione locale dell'economia", inizialmente orientate a contrastare gli effetti del declino industriale. Il riferimento a questa stagione compare in diverse interviste, declinato soprattutto come richiamo al periodo delle Olimpiadi Invernali del 2006. L'evento olimpico ha permesso di indirizzare sul territorio importanti, ma soprattutto ha cambiato l'immagine della Città. Il dato è rilevante per quanto attiene all'oggetto di questo contributo. Non manca tra alcuni intervistati una certa nostalgia verso la "Torino Olimpica", in virtù della capacità espressa in termini di investimenti, pubblici e privati, nell'attività edilizia, come insieme di condizioni – *governance*, volontà politico-istituzionale, definizione di regole condivise e rispetto di tempi e termini delle scadenze – ora sentiti come "*quasi irripetibili*" (De-Ga).

Alcuni imprenditori individuano nella scarsa convinzione degli attori istituzionali una delle cause del mancato decollo di un più solido e strutturato cluster della *green economy*. Secondo il fondatore di **Asja Ambiente Italia**, ad esempio, il Piemonte avrebbe potuto puntare maggiormente sulle energie rinnovabili, visto che oggi opera sul territorio un numero significativo di aziende specializzate, ma non si può parlare di un vero distretto. L'impressione, peraltro, è che le occasioni per farlo siano dietro alle spalle: oggi le risorse scarseggiano e quando i progetti erano tempestivi (il riferimento è all'Environment Park) non sono stati sostenuti adeguatamente attraverso una concentrazione selettiva degli investimenti. Secondo questo punto di vista, Torino sarebbe stata – anche negli anni di maggiore apertura all'innovazione – imprigionata nella dipendenza dai "percorsi tracciati", che avrebbero impedito scelte più coraggiose. Osservazioni non troppo dissimili, per quanto orientate ad un altro campo, provengono anche dai referenti della **General Motors Powertrain Europe**, che individuano nella varietà e completezza delle competenze presenti sul territorio, sia in campo imprenditoriale sia nella ricerca pubblica e privata, un formidabile driver per lo sviluppo di un cluster della mobilità sostenibile, prospettiva che non troverebbe tuttavia adeguato sostegno e regia istituzionale. Considerazioni assimilabili si ritrovano in altre interviste: come rilevano gli imprenditori, è oggi necessario fare i conti con le risorse sempre più scarse mobilitabili, che devono essere indirizzate verso una o poche direzioni. Il problema è che ogni impresa fa coincidere il proprio *business* con il bene collettivo, individuando nel proprio settore (e non potrebbe essere altrimenti) l'appunto da portare in cima all'agenda prioritaria.

Dopo avere illustrato, nel corso di questo contributo, le tante ragioni che fanno di Torino un luogo amichevole per gli investimenti delle imprese – il ruolo delle università, la cultura del lavoro, un'amministrazione pubblica comparativamente efficiente, l'estesa base di forza lavoro qualificata – è utile dare spazio ad alcuni argomenti critici, probabilmente centrali ai fini del discorso affrontato. Compare tra questi il problema delle infrastrutture logistiche e della mobilità. L'accessibilità al territorio e la funzionalità della logistica sono indicate al primo posto fra i bisogni

dell'impresa e compaiono in molte interviste tra i servizi considerati insufficienti: stradali, ferroviari, aeroportuali (soprattutto l'ultimo).

È forse utile spendere viceversa qualche riflessione supplementare su uno dei temi indicati normalmente come punto di forza della città, la qualità del capitale umano. Il posizionamento vantaggioso di parte delle imprese nella divisione "cognitiva" del lavoro, affida al capitale umano impiegato una centralità che eccede gli stessi significati normalmente attribuiti a questo termine. Il problema, infatti, in molte attività, è che questo capitale – che molti imprenditori giudicano più rilevante, ai fini dell'innovazione e dell'ottenimento degli obiettivi di redditività, dello stesso capitale fisso rappresentato da impianti e macchinari – può essere "catturato", "captato", "trattenuto" dalle imprese. Le quali, però, non lo posseggono realmente, in quanto incorporato nel lavoro medesimo. Le imprese, di conseguenza, prestano grande attenzione alle condizioni della sua riproduzione, mantenimento, ripristino. È interessante in questo senso osservare le sofisticate e complesse procedure di selezione del personale di alcune imprese, di cui **Gruppo Saet** è un caso esemplare. Il contesto di crisi e le scarse prospettive a breve, forse, rendono temporaneamente disponibile un bacino molto ampio di lavoratori qualificati, disponibili ad abbassare la soglia delle aspettative e dilazionare nel tempo le aspettative di valorizzazione e di gratificazione materiale. Ma nel medio periodo?

Non sono da sottovalutare i segnali di disaffezione delle generazioni entranti verso i percorsi d'istruzione superiore, che indicano una crescente sfiducia nelle effettive possibilità di convertire gli investimenti educativi in opportunità (buone possibilità di carriera, gratificanti ricompense materiali e simboliche), ma anche di una capacità di adattamento della società, una volta preso atto della svantaggiosa, per molti, valutazione dei costi e dei benefici correlati alle prolungate carriere scolastiche. E deve costituire indubbiamente oggetto di riflessione la tendenza recente (congiunturale?) alla dequalificazione della struttura professionale degli occupati.

Anche in Italia e in Piemonte, come in tutti i paesi sviluppati, nei decenni antecedenti alla crisi si era registrata una tendenza alla crescita dell'occupazione nei gruppi professionali più qualificati (manager, professionisti, tecnici) e alla riduzione degli impiegati in professioni non qualificate. Tra il 2001 e il 2008, infatti, la struttura occupazionale evidenzia che gli occupati dei primi tre gruppi salgono dal 31% al 39% del totale, con una crescita rilevante sia dei profili tecnici (da 17% a 21% del totale occupati) sia dei profili superiori (manager, imprenditori e professionisti ad alta specializzazione) i quali, insieme, crescono dal 14% al 18% dello stock occupazionale complessivo. Nel 2008 sembra tuttavia essersi registrata una inversione del *trend*, in controtendenza rispetto alla maggioranza degli altri paesi considerati, dove la crescita delle professioni *skilled* è proseguita anche negli anni della crisi. L'incidenza delle occupazioni qualificate, nel triennio 2008-2011, è risultata in calo di cinque punti percentuali (dal 39% al 34%); in virtù di questo drastico decremento, tra i paesi europei solo Grecia (la cui evoluzione è simile a quella italiana) e Portogallo (dove invece tra 2008 e 2011 si è registrata una crescita) avrebbero oggi una quota inferiore all'Italia, di lavoro ad alta qualificazione, con la Polonia che esprime un dato analogo – in crescita negli ultimi tre anni. È da rimarcare come i soli gruppi risultati in crescita nel biennio 2009-2010 siano state le figure impiegate (in controtendenza rispetto all'andamento di lungo periodo) e le professioni non qualificate, particolarmente diffuse nel campo dei servizi collettivi e personali, nei trasporti e nei servizi operativi e di supporto alle imprese. Dati che meritano dunque una riflessione, necessaria a maggior ragione nel nostro territorio, vista l'importanza attribuita dagli imprenditori alla presenza di alte professionalità e talenti nella scelta della destinazione dei loro investimenti.

Allegato

CASI D'IMPRESA

Nelle pagine seguenti sono raccolti i profili sintetici delle imprese oggetto della ricerca. L'obiettivo di tali documenti, costruiti sulla base di diversi materiali informativi – documentazione pubblica reattiva a bilanci bilanci e governance dell'impresa; notizie da fonti aziendali come il sito internet o le brochure istituzionali; fonti analitiche e scientifiche; interviste al management aziendale; una scheda di rilevazione quantitativa sottoposta all'impresa – è consegnare al lettore una informativa sui caratteri salienti dell'impresa, la sua storia, il prodotto, i mercati di riferimento, i fattori di radicamento territoriale.

La versione qui pubblicata è stata verificata e condivisa col management delle imprese.

--

Si ringrazia per la disponibilità Agostino Re Rebaudengo (Asja Ambiente Italia), Filippo Tumsich (Becchis Osiride), Roberto Ricci (Biosearch Ambiente), Giorgio Gallesio (De-Ga), Matteo Frizzoni (Ecomacchine), Fiamma Ferrero (Econocom), Stefano Poli e Daniela Leon Silvera (Electro Power Systems), Giuseppe Daresta (Embraco Europe), Filippo Sertorio (Farmaceutici Procemsa), Federico Galliano (General Motors Powertrain Europe), Nicola Ruga e Piergiorgio Grasso (Geodata), Pietro Jarre (Golder Associates), Gabriele Orlandi (Philips Lighting - Ilti Luce), Daniela Monero (Pastiglie Leone), Roberto Forresu (Pirelli Industrie Pneumatici), Davide Canavesio (Saet Group), Simone Mulattieri (Vass Technologies), Emilio Vigolungo (E. Vigolungo).

Asja Ambiente Italia RIVOLI (TORINO)

Asja nasce nel 1995 a Bruzolo, in Val di Susa, per progettare, costruire e gestire impianti di produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili. Il *core business* dell'azienda consiste nella valorizzazione energetica del biogas generato dalle discariche di rifiuti solidi urbani, ma è attiva anche nei settori eolico e fotovoltaico. Fondata come società a responsabilità limitata, nel 1996 diventa una società per azioni (non quotata). L'occasione alla base della nascita di Asja Ambiente è data dall'approvazione della normativa nazionale che obbliga i gestori delle discariche a captare – cioè evitare la dispersione in atmosfera – del biogas prodotto. I primi due impianti Asja furono costruiti fuori dal Piemonte, in provincia di La Spezia e nel bergamasco.

Pur essendo stata fondata su iniziativa di un imprenditore, Agostino Re Rebaudengo, che insieme con alcuni soci aveva già intuito che le energie rinnovabili rappresentavano un mercato in crescita su cui investire, non si tratta di un'impresa familiare. Re Rebaudengo è oggi il Presidente della società, in possesso dell'8% circa del capitale sociale (pari a 12.550.000 euro), mentre il restante 92% è gestito per conto d'investitori terzi dalla Cordusio di Milano, una società fiduciaria per azioni che fa parte del Gruppo Unicredit.

Il biennio 2005/2006 ha rappresentato un momento chiave, un punto di svolta nella storia aziendale. L'acquisizione di nuovi clienti, l'entrata in vigore del Protocollo di Kyoto il 16 febbraio 2005 e la liberalizzazione del mercato dell'energia hanno fatto sì che il Gruppo crescesse tanto da raddoppiare il numero degli addetti e aprire sedi in Cina, Brasile e Argentina. Oggi gli addetti sono 216, il 70% circa ha meno di quarant'anni e più o meno la metà del personale è laureato (67% in Ingegneria, 14% in Giurisprudenza o Economia, il 19% presso le Facoltà Umanistiche). Gli uomini rappresentano il 65% del totale dei dipendenti, e circa il 15% dello staff tecnico è dedito alla ricerca.

Inizialmente focalizzata sulla produzione di energia mediante impianti a biogas, nel corso degli anni ha progressivamente diversificato le fonti rinnovabili utilizzate per produrre energia. Tra il 2000 e il 2001 sono realizzati due impianti di depurazione del percolato da discarica (con un partner tecnologico straniero), e iniziano importanti investimenti in attività di ricerca nei settori della gassificazione dei rifiuti e della termovalorizzazione delle biomasse – attività che porteranno al deposito di due brevetti internazionali. Nel 2001 inizia lo sviluppo del settore eolico, mentre il fotovoltaico entra a far parte delle strategie aziendali nel 2005. Nel 2010 è avviato il proprio primo impianto di cogenerazione alimentato a oli vegetali.

Oggi il 74% dell'energia prodotta dipende da biogas, oli vegetali e biomasse, il 23% dal vento e il restante 3% dal sole. Per quanto riguarda i biogas da discarica, i clienti italiani nella maggior parte dei casi sono enti pubblici; per il fotovoltaico invece si tratta di per lo più di clienti privati. Nel comparto eolico si lavora con soggetti pubblici, privati e partnership miste.

Un altro importante ambito di attività è dato dalla riduzione delle emissioni CO₂ nell'ambito del Protocollo di Kyoto. Asja, in estrema sintesi, porta e utilizza le proprie tecnologie di captazione e smaltimento del gas generato presso discariche nei paesi in via di sviluppo, non solo per produrre energia elettrica ma soprattutto per evitare che l'anidride carbonica e gli altri gas serra si disperdano nell'atmosfera. Il Protocollo di Kyoto assegna una quota per ogni tonnellata di gas smaltito in questo modo, quota che ha un valore economico e può essere venduta su un'apposita borsa internazionale.

Nel corso degli anni la società ha progettato e costruito oltre 50 impianti solo in Italia, e oggi ne gestisce 44 tra biogas, fotovoltaico, eolico e biomasse; la sede centrale è a Rivoli (Torino), mentre presso il Politecnico di Torino si trova una sede dedicata alla ricerca. Un altro centro di ricerca si trova in provincia di Brindisi, mentre a Palermo c'è un centro di sviluppo focalizzato interamente sul business dell'eolico e del fotovoltaico. Oltre alle sedi e agli impianti italiani, Asja è presente anche all'estero: in Cina (2 sedi), Brasile, Argentina, e ha progetti in sviluppo in India, Libano, Romania e Albania.

Più in dettaglio, per quanto riguarda il biogas da discarica, sul territorio nazionale Asja ha in esercizio e gestisce 23 impianti di valorizzazione energetica. La produzione complessiva di elettricità derivante da queste strutture nel 2011 è stata pari a 210.251.000 kWh, equivalente al fabbisogno energetico annuo di oltre 84.100 famiglie. In un anno il Gruppo Iren, il sesto *player* italiano, ne produce per quasi 2,7 miliardi di kWh. Per interpretare correttamente questi dati bisogna però guardare oltre l'aspetto quantitativo per ricordare che l'energia elettrica generata presso gli impianti di captazione del biogas viene ottenuta valorizzando un rifiuto e senza ricorrere alla combustione di carburanti fossili, cioè senza inquinare. Non è un caso se la captazione del biogas da discarica rappresenti un comparto in costante crescita da almeno due decenni, in quanto il processo permette di evitare sprechi ottenendo in cambio energia pulita e calore.

Gli impianti eolici per la produzione di energia gestiti da Asja sono 7, tutti localizzati in Italia. La produzione annua del 2011 ammontava a 2.003.000 kWh, il fabbisogno energetico di più di 36.801 famiglie. Un ottavo impianto per sfruttare il vento, da 70 MW, è in fase di sviluppo in Albania.

Nell'2011 l'azienda si è concentrata nella progettazione, autorizzazione e costruzione di 2 nuovi impianti fotovoltaici che si aggiungeranno agli 11 già esistenti e a quelli in fase di sviluppo in Liguria, Toscana, Sardegna, Puglia; uno dei nuovi siti è in Piemonte, l'altro in Sicilia, in provincia di Catania. L'impianto piemontese si trova presso l'ex cava di argilla del Comune di San Giorgio Canavese e, di fatto, rappresenta anche un intervento di riqualificazione ambientale.

Sempre nel 2011 è stato sviluppato il progetto di ricerca *Sansenergy*, nuovo settore di attività per la società. L'obiettivo è realizzare impianti per la produzione di energia alimentati con biogas prodotto non più in discarica ma dalla digestione anaerobica di biomasse residuali. In questo caso si tratta di scarti provenienti da attività agro-industriali, soprattutto del comparto oleario, caseario e avicolo. L'attività sperimentale è stata condotta in collaborazione con il Politecnico di Torino, l'Università del Salento, e l'Irsa (Istituto di ricerca sulle acque) Cnr-Divisione trattamento acque e rifiuti di Roma Montelibretti.

Asja collabora in modo stabile con importanti realtà universitarie e industriali italiane su progetti di ricerca volti a trovare soluzioni innovative per il recupero di materia a fini energetici. Oltre che con il Politecnico di Torino, e l'Università del Salento l'impresa coopera anche col Politecnico di Milano, Palermo e del Salento.

Nel 2011 Asja è stata impegnata soprattutto su due progetti di ricerca. Il primo, denominato *Eco Food*, promuove la sostenibilità ambientale ed energetica di alcune filiere agro-alimentari presenti in Piemonte, realizzato in partnership con vari soggetti tra cui i due colossi dell'alimentare con sede in Piemonte, Ferrero e Lavazza, nonché il Politecnico e l'Università di Torino. Il secondo progetto di ricerca si chiama *BioOH2* ed ha coinvolto realtà più piccole con l'obiettivo di indagare la possibilità di produrre idrogeno per via fermentativa a partire da biomasse di scarto. Una delle aziende partner dell'iniziativa, Biosearch Ambiente, nata nell'incubatore dell'Università di Torino, ha sede all'Environment Park di via Livorno.

Mission, identità e strategie di marketing dell'azienda sono ovviamente incentrate sul tema dell'economia eco-sostenibile. La sede di Rivoli è anche il luogo in cui molte delle tecnologie al servizio dell'energia verde sono sperimentate: ne sono un esempio l'impianto fotovoltaico installato sui tetti delle varie palazzine di Asja e l'impianto ad oli vegetali avviato due anni fa come progetto pilota.

Asja Ambiente si sottopone periodicamente al processo di verifica della gestione ambientale richiesto per il mantenimento della certificazione Emas, che riguarda ogni singolo impianto della società secondo quanto stabilito nel Regolamento Ue 1221/2009.

Torino business friendly?

Asja è nata qui per la più banale delle ragioni: il socio fondatore è di Torino ed ha alle spalle una lunga storia imprenditoriale in altri settori fortemente radicati sul territorio. È certo però che la scelta di mantenere l'azienda nell'area metropolitana ha comportato vantaggi: qui è più facile trovare le competenze tecniche necessarie (non solo bravi laureati, ma anche ottimi tecnici diplomati). Qui c'è il Politecnico di Torino, con cui Asja collabora da molti anni e in maniera tanto strutturata da essere stata selezionata tra altre 80 aziende per lavorare, la nuova cittadella Politecnica, all'interno il Business Research Center.

Il punto di debolezza principale di Torino è la posizione geografica "*lontana da tutto*" e la mancanza d'infrastrutture di collegamento che consentano di raggiungere in tempi rapidi non solo Milano, ma anche il resto d'Italia. A titolo di esempio, si può dire che arrivare con l'alta velocità nel capoluogo lombardo è stato accolto come un primo passo importante, ma gli imprenditori torinesi aspettano il completamento della linea verso il Nord Est del paese.

Lo sviluppo delle energie rinnovabili in un paese come l'Italia, che, si sottolinea durante l'intervista, spende miliardi di euro per importare combustibili fossili e energia prodotta da centrali nucleari poste poco oltre i confini nazionali, potrebbe contribuire in maniera decisiva alla creazione di nuovi posti di lavoro e al miglioramento della situazione economica più generale del paese. Temi come l'aumento dell'efficienza energetica, la riduzione degli sprechi e dei consumi attraverso l'utilizzo di tecnologie innovative, le cosiddette *smart grid* (le reti intelligenti per la distribuzione dell'energia) dovrebbero essere ai primi posti dell'agenda politica nazionale perché il nostro assetto economico se ne avvantaggerebbe molto di più di tanti altri paesi.

A Torino e in Piemonte alcune scelte in questa direzione sono state fatte; forse è corretto affermare che, in passato, il sistema locale avrebbe potuto puntare di più sulle energie rinnovabili per sopperire alla de-industrializzazione del territorio dovuta alla crisi del comparto *automotive*. Nondimeno, è altrettanto vero che gli enti locali non possono prendere da soli una decisione di politica industriale che dovrebbe essere condivisa e sostenuta a livello centrale, né d'altronde hanno le risorse per farlo.

L'Environment Park in questo senso ha rappresentato una scommessa interessante e un'esperienza positiva che tuttavia non è stata sostenuta in maniera adeguata dagli attori locali, che potrebbero aver disperso troppo le risorse economiche disponibili. In altre parole, potrebbe essere mancata la capacità di immaginare la nostra Regione come leader del settore e, di conseguenza, è mancato un sostegno più deciso. Lo stesso "risultato a metà" è stato ottenuto nel biomedicale: ci sono delle punte di assoluta eccellenza, ma fino ad oggi non c'è stata la capacità di far nascere un network di aziende numericamente significativo.

Il sistema Torino è stato in grado di immaginare e gestire un grande evento come le Olimpiadi del 2006, in questo caso lo strumento del piano strategico ha funzionato perfettamente – per rilanciare la città come meta turistica e luogo di cultura. Stranamente, non c'è stata la stessa capacità nell'immaginare e investire sulla crescita di nuovi comparti industriali anche se diversi

dall'auto e dalla metalmeccanica. È un peccato, un'occasione sprecata se si considera che in Piemonte è presente: *“Una cultura del fare, dell'essere organizzati, che è parte del bagaglio di molti giovani ed è nel nostro DNA. Una cultura dell'industria oramai sedimentata, che si ritrova nell'università e nella vita quotidiana”*.

La conseguenza è che oggi esiste un numero significativo di aziende nel settore delle energie rinnovabili, ma non si può parlare di un distretto Torinese o Piemontese: non esiste, per il leader italiano della captazione del biogas, un distretto locale di sub-fornitura in grado di fornire tutti i componenti utilizzati. Sotto questo profilo i risultati migliori sono stati ottenuti nel Centro Sud, mentre le risorse economiche per fare di Torino la capitale della *green economy* ormai non sono più disponibili.

Anagrafica del caso

<p>Il settore di riferimento</p>	<p>Secondo uno studio del marzo 2012 condotto dall'Osservatorio Internazionale sull'Industria e la Finanza delle Rinnovabili (OIR)⁷, le policy attuate negli ultimi anni per incentivare la produzione di energia mediante fonti rinnovabili, pur con numerosi limiti, comporranno impatti positivi per il Paese molto più significativi di quanto normalmente ritenuto. Si prevedono, secondo stime prudenziali, benefici netti complessivi al 2030 che ammontano a settantasei miliardi di euro, +130.000 addetti nel settore dal 2011 al 2020, e export di manufatti in aumento di 3 miliardi di euro l'anno.</p> <p>A partire da quest'anno il sistema di incentivi dovrebbe superare il proprio <i>break even point</i>, per cui a fronte di incentivi erogati per 152.013 euro il "sistema" in cambio avrebbe ottenuto benefici di vario tipo (meno, emissioni di CO2, mancate importazioni di combustibili fossili ecc.) quantificabili in 227.724 euro.</p> <p>Di fatto il sistema d'incentivi sta cambiando la struttura stessa del settore elettrico (mix e costi di generazione dell'energia, grado dipendenza dall'estero ecc.). Tuttavia occorre considerare anche altri effetti positivi di lungo periodo come, ad esempio, la nascita di alcuni centri di ricerca di eccellenza, le forti competenze industriali riconosciute a livello internazionale (non solo quelle "storiche" che l'Italia ha nel comparto idroelettrico, ma anche competenze in settori nuovi come geotermia, eolico e fotovoltaico), la capacità di governare gli impianti e la gestione avanzata delle reti.</p> <p>In questa fase, però, l'Italia ha ancora un ruolo marginale nel mercato mondiale delle rinnovabili, un mercato che cresce costantemente da almeno 10 anni (nel solo 2011 a livello mondiale sono stati registrati 240 miliardi di euro di investimenti) grazie alla "fame" di energia dei Paesi in forte crescita industriale e demografica. Si tratta soprattutto di Brasile, India e Cina: non a caso in due di questi paesi Asja è già presente con impianti, risorse umane, competenze e reti di relazioni.</p>
<p>Il posizionamento dell'azienda</p>	<p>Tra il 2006 e il 2010 il fatturato della società è aumentato in maniera significativa, passando da oltre 40 milioni di euro a più di 66, il che rappresenta un aumento percentuale del 64% nell'arco di cinque esercizi. Tra il 2010 e 2009 la crescita dei ricavi è stata del 25%, mentre si è verificata una lieve flessione percentuale per quanto riguarda l'utile netto (-7%), che durante gli esercizi precedenti era costantemente cresciuto, in valore assoluto, di cifre tra i 700.000 e il milione di euro. La redditività del capitale proprio (ROE) ha seguito un andamento simile: pur rimanendo relativamente alta (13%) è diminuita del 25% rispetto alla percentuale del 2009 (17%).</p>

⁷ L'Osservatorio è presieduto dal prof. Gilardoni dell'Università Bocconi di Milano.

Becchis Osiride TORINO

L'azienda è stata fondata nel 1893 da Osiride Becchis che, da commerciante in crogioli da fonderia importati dalla Germania, decise di diventare imprenditore per capitalizzare i risultati della propria attività. Nel 1906 il nome di Becchis Osiride figurava tra quelli delle 60 aziende fondatrici dell'Unione Industriale di Torino, segno di partecipazione attiva allo sviluppo economico della città e della regione.

A partire dal 1985 l'azienda è entrata a fare parte del Gruppo Fulcheri: l'ingresso nel Gruppo corrisponde alla prima vera crisi finanziaria dell'azienda, fino ad allora infatti di proprietà esclusivamente della famiglia Becchis. Il Gruppo Fulcheri, all'epoca di grande successo nel mondo dell'auto (3000 persone circa, sette stabilimenti in Italia, joint venture in Brasile, in Germania), decise di investire in Becchis perché riteneva che i due business fossero complementari soprattutto per il settore di riferimento (auto) e per le materie utilizzate nell'ambito dell'isolamento acustico. Il Gruppo Fulcheri è entrato in Becchis inizialmente con una quota del 20% per poi diventare socio di maggioranza. Da quel momento le due famiglie sono rimaste proprietarie delle aziende (52% Fulcheri, 48% Becchis), e, nonostante la posizione di socio di minoranza, l'azienda è comunque sempre stata gestita dalla famiglia Becchis.

Da metà anni '80 alla guida dell'azienda c'era infatti Pia Becchis, nipote del fondatore, che ha gestito l'azienda per 25 anni come amministratore delegato; nel 1996 il nipote di Pia Becchis, Giovanni Bertolaja entrò nell'amministrazione dell'azienda, diventandone nel 2000 Amministratore delegato. Nel frattempo, a fine degli anni '90, la famiglia Fulcheri aveva ceduto tutte le proprie attività alla Lear Corporation, con eccezione, appunto, della partecipazione nella Becchis. La famiglia Fulcheri ha da allora mostrato un maggior coinvolgimento attivo nell'azienda, in particolare ha stimolato il cambiamento con un'impronta marcatamente manageriale. La gestione è stata quindi affidata a un manager di provenienza esterna (assunto nel 2003): il top management gestisce l'azienda tramite il ruolo di Direttore generale, mentre Giovanni Bertolaja (famiglia Becchis) continua a svolgere la funzione di Amministratore delegato, operando in modo diretto nell'area amministrativa e nella gestione degli acquisti.

Nel corso dei suoi 120 anni di attività, Becchis Osiride ha avuto come elemento caratterizzante e costante la lavorazione del bitume: inizialmente realizzava materiale isolante per tetti prodotto a partire da stracci imbevuti di bitume, poi, con la nascita dell'industria automobilistica, ha iniziato a realizzare isolanti e smorzanti acustici di precisione, ossia prodotti a base di bitume che evitano la vibrazione delle lamiere.

Negli anni 2000 l'azienda si è focalizzata su un solo tipo di prodotto, gli smorzanti bituminosi. Si tratta di un prodotto particolare, ma "povero" che ha diverse applicazioni (da quelle storiche dell'auto, a quelle per prodotti per l'edilizia e per l'uso domestico – nei sottolavelli in acciaio inox, nelle porte di ascensori, nei cestelli di lavatrici e lavastoviglie). Dal 2003 ad oggi c'è stato un buono sviluppo dell'azienda perché, rispetto ai *competitor*, Becchis è l'unica azienda i cui prodotti sono solo a base di bitume. Essere focalizzati solo su smorzanti e isolanti acustici a base bituminosa ha consentito, quindi, non solo di sviluppare il prodotto e migliorarlo con più attenzione, ma ha permesso anche di adottare strategie di commercializzazione molto specifiche. Questo prodotto è fatto oggi nel mondo da poche aziende e, anzi, da settembre 2012 Becchis è l'unica produttrice italiana con tali specifiche, dal momento che l'altra azienda concorrente ha chiuso la produzione. In genere, Becchis fornisce il prodotto finito, ma annovera anche un numero importante di clienti

che acquista lastre di questo prodotto per usi non ancora precisamente definiti al momento della transazione.

Il mercato di riferimento è italiano per il 60% del fatturato e per il 40% deriva dai mercati esteri. Il fatturato può essere inoltre pressoché equamente tripartito settore auto (non solo Fiat), comparto degli elettrodomestici (es. lavastoviglie) e clienti di vario genere (dall'edilizia, ai lavelli inox).

Becchis è molto cresciuta, in termini di fatturato, tra 2004 e 2005⁸, giungendo alla saturazione degli impianti, tanto che l'azienda aveva cercato un nuovo stabilimento produttivo in Italia dove delocalizzare parte della produzione per poi focalizzarsi sull'Est Europa che, oltre ad offrire vantaggi fiscali e in termini di costi di produzione, presentava anche il vantaggio di essere vicina ai principali mercati di riferimento – *in primis*, la Germania. L'attenzione, nel 2006/2007, cadde su un impianto ubicato in Serbia: l'acquisizione però non fu semplice, poi ostacolata dall'emergere della crisi internazionale e dal conseguente cambiamento di strategia aziendale, tanto che si decise di soprassedere. L'interesse per l'operazione riemerse nel 2010, quando Fiat esprimeva l'intenzione di produrre auto nello stabilimento posto nelle vicinanze del sito produttivo di materiali fonoassorbenti. Becchis, nel 2011, ha quindi acquisito questa azienda, considerandone la posizione strategica nel panorama europeo e in quanto dedica non solo a prodotti in bitume (e, difatti, Becchis Osiride sta ricevendo in quell'area interessanti commesse anche da Fiat).

La crisi non ha avuto fino ad ora un impatto drammatico sulla Becchis che, dal 2008 in avanti non è cresciuta ma ha sostanzialmente mantenuto le proprie quote di mercato. Hanno contato da un lato il fatto che il prodotto sia estremamente di nicchia, ossia con pochi *competitor*; dall'altro la grande differenziazione del mercato di riferimento. Tra i clienti di riferimento, il settore auto ha risentito della crisi quasi immediatamente, mentre quello degli elettrodomestici, in Italia, ha conosciuto anche delle buone performance, come nel caso della Electrolux. Parimenti, con riguardo ai principali mercati di sbocco, non tutti i paesi sono entrati in declino contemporaneamente, e, in particolare, i mercati del nord Europa evidenziano per ora un'ottima capacità di tenuta.

L'azienda inoltre, nel momento di maggiore crescita (2006), aveva attuato una ristrutturazione organizzativa che ha consentito, utilizzando gli strumenti della mobilità e dell'accompagnamento alla pensione (5 dipendenti su 70), di creare una struttura più efficiente e snella. Negli anni precedenti aveva fatto ricorso a risorse esterne, subaffittandone lo spazio dei capannoni di proprietà. Di fronte a una contrazione dei volumi di produzione quasi del 20%, tale ristrutturazione ha consentito un minimo impatto occupazionale. Infine, tra le ragioni della buona tenuta bisogna annoverare l'accordo stretto con il principale *competitor* italiano, che ha terminato la produzione passando le commesse provenienti dal settore auto a Becchis.

Torino business friendly?

Azienda nata a Torino che per le sue caratteristiche di azienda di tipo familiare mantiene un rapporto forte con il territorio. L'ubicazione a Torino è stata negli anni passati assai vantaggiosa per lo sviluppo e l'innovazione del prodotto originario, in stretta collaborazione con Fiat e l'indotto *automotive* che utilizzava i materiali smorzanti a base bituminosa. Oggi l'azienda è sul territorio perché qui è nata e qui affonda le sue radici, ma i clienti sono soprattutto europei e anche la produzione è in parte realizzata in Serbia, dove sono in essere linee produttive differenti rispetto a quelle torinesi.

⁸ Nel 2003 il fatturato era di circa 7 milioni di euro; nel 2006/2007 è più che raddoppiato toccando i 15 milioni.

Il principale investimento di Becchis, dalla sua fondazione, è stata l'acquisizione dello stabilimento in Serbia che, pur avendo linee produttive sul bitume, si sta specializzando su altre linee e tecnologie di smorzanti non realizzati nello stabilimento italiano. Non esistono fornitori di materia prima sul territorio e questo costituisce uno svantaggio per Becchis: il bitume è un materiale che viene trasportato caldo e ha poco valore, quindi sarebbe assai più conveniente, per ridurre l'incidenza dei costi di trasporto, avere fornitori in loco (per ora, l'unico fornitore piemontese in grado di fornire prodotti con le necessarie caratteristiche è la raffineria di Trecate che tuttavia pare attraversare un momento di grave difficoltà).

Il rapporto con Torino nell'ultimo decennio si è allentato, soprattutto perché il mercato non è più solo locale, anzi è principalmente estero. Rimangono ottimi i rapporti con l'Unione Industriale di Torino di cui Becchis Osiride è stata uno dei soci fondatori: le consulenze (sindacali, ambientali, di organizzazione del lavoro) dell'Unione sono state spesso utilizzate con soddisfazione.

L'ubicazione torinese è apprezzata non solo per la centralità rispetto ai principali mercati di sbocco dei prodotti dell'azienda, ma anche per la qualificazione del capitale umano disponibile. Dal punto di vista del capitale umano il mercato locale del lavoro offre ottime figure impiegate che vengono formate internamente. Per le figure di maggior livello, ossia laureati con competenze specifiche, Becchis Osiride si è rivolta al servizio di *recruitment* offerto dall'Unione Industriali di Torino. Difficoltà permangono nella ricerca di personale per le mansioni sulla linea produttiva.

La presenza del Politecnico e dell'Università costituiscono senza dubbio un valore aggiunto, e, con il Politecnico, sono state sviluppate partnership su aspetti complementari dei prodotti a base di bitume. La principale criticità è legata alla debolezza della logistica piemontese e, più in generale italiana. Per un prodotto come quello di Becchis Osiride (poco costoso, ma per definizione "pesante") una logistica efficiente, ossia trasporti rapidi e convenienti potrebbero

Anagrafica del caso

Il settore di riferimento	In Europa, il comparto dei materiali smorzanti è dominato da imprese tedesche che, oltre ad aver sviluppato per prime le tecnologie, costituiscono ancora oggi il principale mercato di riferimento dei prodotti (<i>automotive</i> e elettrodomestici). Peraltro, in Italia non esistono altre aziende oltre alla Becchis che producono questa tipologia di materiali - l'unico concorrente ha chiuso questa linea produttiva a metà del 2012.
Il posizionamento dell'azienda	Becchis Osiride srl, iscritta alla Camera di commercio di Torino e rientrante nel settore (Codice Ateco 2007: Fabbricazione di altri prodotti in minerali non metalliferi) ha uno stabilimento sito a Torino - che occupa 65 dipendenti di cui 12 laureati, con un'età media di 38 anni - e uno stabilimento acquisito nel 2011 in Serbia. Il fatturato è cresciuto dal 2001 raggiungendo un picco nel 2007, e denotando invece una flessione negli anni successivi; si rileva una certa ripresa nel 2010, confermata da valori del ROE che risultano performanti anche in anni più recenti. Il mercato nazionale conta per oltre il 60% del fatturato, mentre l'export copre il restante 40% delle vendite ed è rivolto attualmente all'Europa (Germania, Francia, Nord Europa).

Biosearch Ambiente

TORINO

Biosearch Ambiente è una società a responsabilità limitata, con sede presso l'Environment Park di Torino, che da oltre dieci anni si occupa di biotecnologie ambientali. L'attività prevalente dell'azienda è la bonifica di siti contaminati tramite tecnologie di biorisanamento. L'azienda, in estrema sintesi, effettua la bonifica "chiavi in mano" di siti contaminati, dalla progettazione alla gestione dei rapporti con gli Enti preposti, all'esecuzione degli interventi. Inoltre, da circa quattro anni l'azienda lavora anche sul tema dello sfruttamento delle biomasse di scarto, che tramite processi di fermentazione anaerobica, sono in grado di produrre energia, biocarburanti, biopolimeri.

Nell'ambito delle attività di ricerca e sperimentazione messe in atto, volte a definire processi di biorisanamento specifici per i diversi contaminanti e le diverse matrici ambientali interessate dall'inquinamento, l'azienda ha messo a punto un sistema di intervento per bonificare ambienti contaminati da cromo esavalente, uno degli inquinanti ambientali più pericolosi, perché tossico, mutageno, cancerogeno e, essendo solubile in acqua, è anche in grado di inquinare le falde acquifere diffondendosi per diversi chilometri. Il sistema messo a punto dall'azienda, basato sulla capacità di specifici microrganismi di detossificare il cromo esavalente riducendolo a cromo trivalente, elemento naturale, non tossico ed insolubile, oltre ad essere efficace, è caratterizzato da elevata sostenibilità ambientale ed economica. Il sistema di detossificazione è stato applicato in diversi casi in Piemonte e in Lombardia, dove sta riscuotendo molto successo. Paradossalmente l'azienda è insediata proprio su un'area in cui la falda risulta inquinata da cromo esavalente, contaminante tipico delle acciaierie e delle ferriere, attività che in passato erano presenti nella Spina 3, area su cui è stato realizzato l'Environment Park di Torino, ma i diversi tentativi fatti dall'azienda nei confronti dell'amministrazione pubblica, per intervenire sulla problematica, che continua ad essere presente, per ragioni ignote non sono andati a buon fine.

Lo sviluppo di sistemi di biorisanamento efficaci e poco costosi, in grado di risolvere problematiche ambientali diffuse in tutto il mondo.

L'azienda, infine, è impegnata in una costante attività di divulgazione scientifica dei risultati delle proprie ricerche, delle sperimentazioni e dell'attività imprenditoriale. Un'esperienza come Biosearch Ambiente non deve essere riconosciuta solo sul mercato, ma ha bisogno di accreditarsi anche presso la comunità scientifica: la divulgazione scientifica, in questo caso, corrisponde a un'attività di marketing.

Attualmente la società ha 6 addetti di cui 3 soci. A questi si aggiungono circa 10 collaboratori stabili che sono coinvolti in base alle specifiche competenze su determinati progetti. Il fatturato è inferiore al milione di euro, il che rende l'azienda estremamente più piccola rispetto ai suoi principali concorrenti, che in media registrano ricavi tra i 10 e i 100 milioni. In Piemonte, quello delle bonifiche ambientali sembra essere un mercato chiuso, dominato da alcuni grandi soggetti imprenditoriali che riescono ad aggiudicarsi quasi tutte le grandi gare d'appalto.

I clienti dell'azienda si trovano soprattutto in Piemonte, Veneto e Lombardia. Nella maggior parte dei casi si tratta di aziende private che la normativa obbliga a intervenire per bonificare e monitorare siti inquinati. Anche i principali collaboratori, per evidenti ragioni di comodità logistica, provengono soprattutto da queste tre regioni.

La capacità di sviluppare internamente l'innovazione e di proporla sul mercato rappresenta non solo il vantaggio competitivo dell'azienda, ma quasi la sua stessa ragion d'essere. Non a caso l'impresa è iscritta all'Anagrafe Nazionale delle Ricerche, quindi è una realtà che letteralmente vive grazie alla propria capacità di proporre un'innovazione concreta e conveniente da un punto di vista economico, immediatamente utilizzabile e spendibile sul mercato. Oltre alle tematiche inerenti la bonifica di matrici ambientali contaminate, l'attività di ricerca e sperimentazione di Biosearch Ambiente ha interessato lo sviluppo di biopolimeri, piuttosto che lo sviluppo di processi di fitorimediazione di reflui organici tramite l'impiego di micro-alghe, piuttosto che la realizzazione di biocopertura in grado di abbattere l'emissione di gas serra prodotti da discarica, piuttosto che lo sviluppo di idrogeno da biomasse di scarto nell'ambito del progetto BioH2 appena concluso, eseguito in collaborazione con Environment Park, Asja Ambiente Italia e Università di Torino.

Occorre ricordare che Biosearch è di piccole dimensioni, con risorse umane ed economiche limitate. Per questo essere inserita presso una realtà come l'Environment Park, così come la presenza sul nostro territorio di centri di ricerca pubblici, dovrebbe garantire alla società la possibilità di continuare a sviluppare le proprie innovazioni. Una piccola azienda può avere l'intuizione giusta, può sperimentarla sul campo e in alcuni casi può anche trasformare le proprie ricerche in un prodotto di successo nella nicchia di mercato di riferimento. Nondimeno, se si vuole andare oltre, se si vogliono superare i confini della nicchia e diventare una *best practice*, se si vuole trasformare un tessuto di piccole imprese molto promettenti in un distretto della *green economy*, allora il sistema locale della ricerca dovrebbe intervenire direttamente con attività di supporto *ad hoc*.

Torino business friendly?

Biosearch è nata a Torino, grazie alle competenze formate sui banchi della facoltà di Biologia dell'Università. Ha sede presso una struttura ideata e costruita con risorse pubbliche (l'Environment Park), e nel corso degli anni ha partecipato ad almeno un progetto di ricerca finanziato dalla Regione Piemonte. Inoltre ha collaborato con Università e Politecnico di Torino.

L'accesso ai finanziamenti pubblici per la ricerca scientifica prevede, in base alla normativa comunitaria, che i fondi siano erogati alle aziende solo dietro presentazione di fatture quietanziate, si tratta cioè di fondi dati come rimborsi pro quota (in genere il 60%) di spese che l'azienda deve anticipare con fondi propri, meccanismo che obbliga una piccola azienda a indebitarsi con un istituto di credito. Inoltre l'attività di rendicontazione richiede molto tempo all'imprenditore, implicando un ulteriore costo per l'impresa.

L'Environment Park, che è stata una risorsa importante per l'impresa, nelle parole dell'intervistato sembra aver perso la sua spinta iniziale e l'entusiasmo che ha caratterizzato i primi anni di attività. È vero che la struttura, per come è stata concepita, favorisce lo sviluppo di logiche di rete e la collaborazione tra le imprese presenti, ma tale sviluppo è sempre più spesso demandato alla volontà dei singoli imprenditori, non è organizzato, mentre sarebbe utile una regia più incisiva e presente, evitando che il Parco si trasformi in una palazzina uffici dove le singole imprese si concentrano esclusivamente sul proprio *business*. Al contrario per far crescere un distretto della *green economy* occorre che i protagonisti condividano le informazioni e collaborino in maniera stabile, non estemporanea.

Per ciò che riguarda il ruolo dell'accademia, della rete di centri di ricerca e le diverse iniziative che gravitano attorno all'Università e al Politecnico, essi forniscono alle imprese locali ottimi laureati, nel corpo docente sono presenti professori di profilo internazionale, professionalità che sanno collaborare con le aziende sui progetti. Proprio quest'ultimo aspetto, però, fa emergere un

dubbio nel corso dell'intervista: che il rapporto tra l'università e l'impresa (soprattutto con la PMI innovativa) debba avere un profilo diverso rispetto a quello cliente-fornitore, anche se di altissimo livello. La sinergia tra imprese e università dovrebbe forse riguardare una collaborazione più strutturale e profonda, trasformare le università in partner di lungo periodo per le imprese, mantenendo la capacità di offrire una visione differente sui temi oggetto dei vari programmi di ricerca, un punto di vista radicalmente diverso – magari eretico – rispetto a quello che può nascere dentro le mura aziendali. Ma la contrazione continua di risorse pubbliche ha evidentemente spinto le università a “mettersi sul mercato”.

Tra le aziende coinvolte nell'indagine, Biosearch Ambiente appare fra le realtà più coinvolte nel sistema locale della *green economy* pubblico e privato, nonché un'azienda che ha ricevuto un premio nazionale per la qualità e per l'importanza delle attività svolte nell'ambito della ricerca per la bonifica dei siti contaminati da cromo esavalente. Ma è anche il caso in cui è più manifesta l'intenzione di lasciare Torino, trasferendosi probabilmente nel Bergamasco o nel Bresciano, dove è già stata costituita una seconda società focalizzata sulle bonifiche ambientali: in quel territorio Biosearch ottiene commesse che a Torino sembrano esserle precluse, e dove non gli viene neanche concessa l'opportunità di risolvere problematiche ambientali c presenti nell'area dove risiede, dove la falda è inquinata da cromo esavalente; inoltre in Lombardia l'interesse per le tecnologie innovative di bonifica di aree inquinate risulta più marcato, e il mercato e l'amministrazione pubblica più aperti al contributo di una piccola azienda altamente innovativa.

Anagrafica del caso

<p>Il settore di riferimento</p>	<p>Biosearch Ambiente opera nel campo delle biotecnologie ambientali e dei sistemi di biorisanamento attraverso l'utilizzo di microrganismi. Aziende consimili, in estrema sintesi, effettuano la bonifica "chiavi in mano" di siti contaminati da sostanze chimiche, occupandosi di tutte le fasi: dalla progettazione alla gestione dei rapporti con gli Enti preposti, all'esecuzione degli interventi.</p> <p>Più che ad un vero e proprio settore o comparto, Bioserch appartiene dunque a un ambito di aziende altamente innovative specializzate nella bonifica di siti contaminati. Non a caso, l'azienda, partner del progetto della Camera di commercio di Torino "ECOmpanies. Go Green with Torino Piemonte", è presente sul database europeo "EU Technology Market", creato per consentire di visionare e selezionare i profili tecnologici di oltre 13.000 aziende presenti in 45 paesi.</p>
<p>Il posizionamento dell'azienda</p>	<p>Biosearch Ambiente è una società a responsabilità limitata, con sede presso l'Environment Park di Torino, che da oltre dieci anni si occupa di biotecnologie ambientali. Più di recente, l'azienda ha lavorato anche sul tema dello sfruttamento delle biomasse di scarto, sottoposte a processi di fermentazione anaerobica per produrre energia, biocarburanti, biopolimeri.</p> <p>Tra il 2006 e il 2010 il fatturato della società è diminuito fortemente, con un calo pari al 48%, la cui rilevanza sembra però mitigata dall'assenza di ulteriori cali sostanziali nell'ultimo triennio considerato (2008-2010). Analogamente, tra 2009 e 2010 sia l'utile netto che la redditività del capitale proprio (ROE) hanno ripreso a registrare valori positivi, che denotano una tenuta ed una certa ripresa della performance dell'azienda.</p>

De-Ga TORINO

De-Ga Costruzioni nasce a Torino nel 1959 su iniziativa di Mario De Giuli e Carlo Gallesio. Attualmente sono presenti in azienda la seconda e la terza generazione dei soci fondatori. Le prime realizzazioni riguardano i progetti integrati sulla collina torinese, con dotazione di servizi, scuole e impianti sportivi a supporto delle residenze. Negli anni '70 De-Ga sperimenta a Vinovo (Torino) la formula del "villaggio satellite" sul modello già applicato in Francia e Inghilterra: la residenza decentrata, inserita in un contesto ambientale caratterizzato da ampi spazi verdi, dotata dei servizi di base, delle strutture per il commercio e per il tempo libero.

Negli anni '80, mentre ripropone il tema del "centro residenziale integrato" in altre zone della cintura torinese (Rivoli), DE-GA avvia il processo di rinnovamento di una parte del centro storico di Torino, che durerà una decina d'anni. Il cosiddetto "quadrilatero romano" è il risultato tangibile di un'operazione pubblico-privata che oggi viene riconosciuta come modello di intervento per la riqualificazione dei centri storici delle città italiane.

All'inizio del 2000, la società propone uno dei primi progetti di *project financing* per la realizzazione della "Scuola Universitaria Interfacoltà per le Biotecnologie", a Torino. Con questo strumento, che prevede la realizzazione di un'opera pubblica con capitale prevalentemente privato, l'impresa fa progettare dall'Arch. Luciano Pia e costruisce una moderna sede universitaria per la didattica e la ricerca, considerata una delle opere di architettura più interessanti realizzate a Torino negli ultimi anni.

Dopo avere contribuito alla realizzazione dei Giochi Olimpici Invernali di Torino 2006 con la costruzione di alberghi (NH Hotel e Art Hotel Olympic) e di parte del Villaggio Olimpico per i Media, De-Ga ha affrontato il tema del recupero delle strutture industriali dismesse, riconvertite per attività residenziali e terziarie. La progettazione, affidata a professionisti di alto livello, - è sempre più orientata verso l'innovazione in campo energetico e ambientale, con l'obiettivo di coniugare la qualità architettonica e costruttiva con il contenimento dei costi e delle spese di gestione e manutenzione. Diventa essenziale saper progettare e realizzare prodotti con caratteristiche di sostenibilità, nell'ottica della *green economy*, accessibili al mercato e con il miglior rapporto qualità/prezzo, con elevate prestazioni e, nello stesso tempo, semplici da usare.

Una casa *smart* - ossia una abitazione sostenibile in maniera intelligente - è una "casa amica" che risponde alle esigenze della domanda, che aumenta la qualità della vita perché incrementa i livelli di soddisfazione dell'utenza, perché contribuisce al risparmio delle risorse, perché è facile da mantenere, perché è dotata di un rapporto ottimale tra la superficie impegnata e la fruibilità degli spazi.

Dal giugno del 2008 la torinese De-Ga ha trasferito gli uffici in corso Regio Parco, sempre a Torino, nel fabbricato che ha ospitato fino agli anni '70 la fabbrica di pneumatici Ceat. Il sito è situato ai margini del centro storico, in prossimità del fiume Dora, in un quartiere che ha visto nei primi anni del Novecento l'espansione industriale della città e che oggi si propone con notevoli potenzialità di riuso per attività residenziali e terziarie. In questa zona, oltre alla ristrutturazione del fabbricato Ceat, destinato a uffici e residenze private, la De-Ga sta operando attivamente anche nell'ottica del futuro sviluppo dell'area, previsto dalla Variante Urbanistica 200, che nei prossimi anni modificherà sostanzialmente il comparto nord della città. Nell'ottica dello sviluppo della propria attività nel settore degli appalti, sia privati che pubblici, la De-Ga ha recentemente potenziato la propria struttura torinese ed ha acquisito una storica impresa milanese, la "Morganti Impresa di Costruzioni spa", azienda fondata nel 1905 e molto attiva in Lombardia

negli anni passati, oggi punta al rilancio forte di un marchio conosciuto e apprezzato e di una struttura operativa collaudata.

La crisi economica generale, particolarmente acuta nel settore delle costruzioni, costringe gli operatori ad esplorare nuovi indirizzi di sviluppo. Con questo obiettivo la De-Ga sta seguendo le opportunità che vengono dalle richieste del mercato odierno, come l'housing sociale o le residenze per studenti, così come porge attenzione alle nuove tendenze del co-housing e del co-working, tutte attività che non prescindono dai principi, qui già enunciati, della limitazione dei costi di costruzione e dei consumi di gestione. Altrettanto interesse viene posto nei confronti della riqualificazione energetica degli edifici, da quelli pubblici come le scuole ai condomini privati; in questo settore il know-how tecnologico su impianti e materiali è determinante.

Torino business friendly?

De-Ga è nata a Torino, e vi rimane fortemente radicata per motivazioni storiche (a loro volta intrecciate con le scelte di vita e di lavoro dei suoi soci) e di riferimento geografico del bacino di mercato.

Il legame personale e professionale dell'impresa con la città di Torino si è alimentato con la stagione di effervescenza di attività e di politiche pro-attive verso il settore che hanno caratterizzato gli anni culminati nelle Olimpiadi Invernali. La capacità pubblica esperita in quegli anni, peraltro, è stata vissuta dall'impresa non solo in termini di investimenti, pubblici e privati, nell'attività edilizia, ma anche come un insieme di condizioni – *governance*, volontà politico-istituzionale, definizione di regole condivise e rispetto di tempi e termini delle scadenze – ora sentiti come quasi irripetibili. Un patrimonio, invece, che bisognerebbe salvaguardare e replicare a qualsiasi costo, quali che siano i fondi – comunque esperibili – a disposizione per i vari tipi di attività in cui imprese come De-Ga sono presenti.

L'area metropolitana torinese è anche oggi al centro di importantissime trasformazioni urbanistiche, potenzialmente tra le più importanti di tutto il Nord d'Italia. Torino, quindi, può e deve recuperare le risorse, ma soprattutto una consapevolezza del senso di urgenza e di necessità delle cose simile a quella che a suo tempo ha reso possibile gli anni di sviluppo legati a Torino 2006. È il momento di ricordarsi che, se protratti, *“i costi del fare lentamente possono superare quelli del non fare”*.

Di fronte a questa oggettiva stagnazione, Torino potrebbe offrire ampie opportunità in diversi comparti – *social housing*, residenze universitarie, spazi per *co-working* e *co-housing*, edilizia scolastica – ma è necessario che l'istituzione pubblica prenda iniziative di maggiore incisività, che a loro volta potrebbero rendere nuovamente fluido il rapporto fra imprese e sistema creditizio, in presenza di progettualità oggi non adeguatamente sostenute e concepite, come credibili ipotesi di *project financing*.

In un periodo obiettivamente critico, la virtuosità risiede, per le istituzioni, nell'operare come cerniera tra i diversi attori coinvolti, puntando su una comunicazione attiva che li coinvolga e li renda partecipi delle decisioni dei progetti di cambiamento. Se si riesce a superare l'attuale empassa, Torino tra le *smart cities* non sarà seconda a nessuno, grazie anche al sistema istituzionale e di formazione superiore (Politecnico e Università), che costituisce una cabina di regia ottimamente funzionante.

Anagrafica del caso

Il settore di riferimento	<p>Il mercato delle costruzioni è in crisi da anni. La fase di ricrescita culminata nel 2006 è stata seguita da uno stallo nel 2007 ed una repentina caduta a cavallo tra il 2008 e il 2009. Nel 2010 gli investimenti sono stati ancora fortemente negativi e si calcola che, tra 2008 e 2010, il settore abbia perso il 20% del proprio mercato.</p> <p>Nel 2011 non si è verificata l'uscita del mercato delle costruzioni dalla crisi, e anche nel 2012 lo scenario è rimasto difficile; ci si attende una profonda selezione degli operatori. Il nodo, oltre alla solidità patrimoniale, sarà la capacità di cogliere nuovi segmenti per la domanda. Le opportunità per le imprese di costruzione sono da ricercare nei prodotti con elevato contenuto tecnologico (es. isolamento termico ed acustico, risparmio energetico); fondamentale anche la crescita di nuovi modelli di realizzazione delle opere pubbliche: la finanza mista (partenariato pubblico-privato) e la gestione (<i>facility management</i>).</p>
Il posizionamento dell'azienda	<p>De-Ga spa, iscritta alla Camera di commercio di Torino (Codice Ateco 2007) come "Impresa di costruzione di edifici residenziali e non residenziali", è presente, da oltre cinquant'anni principalmente nell'area metropolitana torinese, nei settori dell'edilizia residenziale, commerciale, del terziario e servizi, operando in proprio e, più recentemente, per conto di terzi. De-Ga è anche attiva nel settore del partenariato pubblico-privato ed ha partecipato come promotore e costruttore a operazioni in <i>project financing</i>.</p>

Ecomacchine GRUGLIASCO (TORINO)

Nel 1976 due ingegneri torinesi fondano Ecomacchine spa con l'obiettivo di rispondere a una precisa esigenza del mercato delle aziende operanti nel campo del trattamento e depurazione delle acque reflue: far nascere un soggetto imprenditoriale in grado di progettare e costruire una gamma completa di macchine da utilizzare negli impianti. Fino a quel momento, infatti, le aziende che costruivano gli impianti progettavano internamente i macchinari, personalizzandoli sulla base di specifiche esigenze "sartoriali" e affidandone la realizzazione a società esterne, prive di particolari specializzazioni nel settore. I due fondatori intuirono l'esistenza di questo spazio di mercato, lavorando rispettivamente come Amministratore Delegato e Responsabile dei cantieri della Ing. Castagnetti&C., che diverrà anche il principale cliente di Ecomacchine nei primissimi anni di attività.

La neonata Ecomacchine ricalca perfettamente la figura di uno dei due fondatori, l'ing. Cavallero, che progetta, disegna, fa costruire e controlla le macchine influenzando profondamente l'impresa e le sue strategie di mercato. È sempre l'ing. Cavallero a decidere di produrre macchine modulari, customizzabili sulle specifiche esigenze dei clienti, ma progettate per sfruttare la produzione in serie di componenti standardizzati riducendo i costi.

La prima decisione importante, che si rivelerà vincente per permettere all'azienda di entrare sul mercato e dotarsi rapidamente di un patrimonio di competenze tecniche, è quella di acquistare in blocco la tecnologia della ditta Dytan di Lucerna, all'epoca leader in Svizzera nel campo della componentistica per impianti di trattamento acque.

Nel 1986 si opta per l'affitto dell'attuale sede operativa, che in un secondo momento diviene di proprietà dell'azienda. La decisione dipende da un mix di considerazioni: prezzo, vicinanza con i fornitori più importanti, possibilità di accedere alla tangenziale e alle autostrade in tempi relativamente brevi. Fino ad allora Ecomacchine era stata sostanzialmente una società di progettazione che, priva dello stabilimento, esternalizzava a fornitori selezionati la fase di realizzazione dei componenti e di assemblaggio del prodotto finito. La disponibilità del capannone permette di strutturare meglio l'attività aziendale. Intanto si ottengono le prime importanti commesse all'estero, tra cui vale la pena ricordare quella del Cairo, nel 1994, per la fornitura dei macchinari per il più grande impianto di depurazione delle acque reflue al mondo.

Quando i fondatori si sono ritirati, l'azienda è stata acquistata dagli attuali proprietari, che hanno investito ma anche mantenuto il modo di lavorare dato nel 1976.

Ecomacchine progetta e costruisce apparecchiature per il trattamento delle acque, il che nella maggior parte dei casi vuol dire trattare le acque di scarico. Più in dettaglio l'impresa si occupa di realizzare i componenti di carpenteria metallica, che incorporano un maggior utilizzo di tecnologie produttive avanzate e di capacità di progettazione. Nell'*automotive* si parlerebbe di un fornitore di primo livello del gruppo Fiat, se non addirittura di un fornitore di moduli e sistemi che riceve le specifiche tecniche e fornisce la soluzione migliore chiavi in mano. In questo caso però non si parla solo di prodotti di serie, ma anche di macchine che sono sostanzialmente pezzi unici realizzati su misura. Ecomacchine lavora su commessa, su piccoli numeri, per cui non esiste una fase di prototipazione vera e propria: si cerca di migliorare di volta in volta la "macchina tipo" sulla base dell'esperienza maturata grazie alle commesse precedenti.

Il catalogo dell'impresa è costituito da due famiglie di prodotti, in primo luogo le cosiddette filtro-presse a nastro. Si tratta di sistemi di disidratazione dei fanghi di risulta degli impianti di trattamento acque che permettono una riduzione del volume degli scarti di circa venti volte. Sono

macchine costruite basandosi su una gamma di modelli molto simili tra loro, ma di capacità produttive diverse; in sintesi è il prodotto più standardizzato: da una commessa all'altra il progetto in genere può rimanere praticamente invariato. La seconda gamma di prodotti è quella delle vasche di depurazione, in cui si progetta partendo da zero: qui le specifiche concernenti, i materiali di verniciatura, il funzionamento, la componentistica elettrica sono sempre diverse.

Il reparto progettazione è il cuore dell'azienda. Attualmente è composto da 7 persone cui si affiancano 2 addetti commerciali, 3 contabili, e 2 collaboratori per l'ufficio acquisti, il controllo della qualità, la gestione delle commesse e dell'*aftermarket*. In più ci sono 10 addetti alla produzione, in totale 30 lavoratori.

Presso lo stabilimento di Grugliasco si realizza esclusivamente l'assemblaggio finale delle carpenterie metalliche che costituiscono i macchinari. Per il controllo delle lavorazioni non si aspetta il momento dell'assemblaggio, quando ormai sarebbe troppo tardi per correggere eventuali problemi: il personale si reca presso i fornitori per il monitoraggio *in itinere*, verificando il rispetto dei parametri di qualità e delle specifiche tecniche richieste dal cliente. Ne consegue che il parco fornitori deve essere fisicamente vicino, i tempi per "*andare a controllare di persona*" devono essere relativamente brevi; si tratta, quindi, di piccole aziende localizzate all'interno dell'area metropolitana o, in alcuni casi, della provincia di Torino. Il tipo di fornitore più importante – e anche quello più raro da reperire – è la carpenteria metallica: spesso si tratta di aziende artigiane in cui il titolare, magari con la famiglia, è direttamente coinvolto e garantisce prezzi bassi, qualità e grande flessibilità nei tempi e modi di consegna.

Oggi l'azienda ha un fatturato medio annuale tra 7 e 8 milioni di euro; l'importo delle singole commesse varia da un importo minimo di circa 30-40.000 euro, a uno massimo che può arrivare fino a 500.000 euro. La crisi non sembra aver avuto alcun impatto, al contrario il fatturato ha seguito una tendenza estremamente interessante, passando da 4 milioni di euro del 2004 a 8 milioni registrati in sede di approvazione dell'ultimo bilancio di esercizio.

Nel corso degli anni la concorrenza a livello nazionale è cambiata. Fino a quando la maggior parte dei clienti sono stati i singoli Comuni, interessati soprattutto a contenere i costi, le ditte italiane del settore si sono adattate alla domanda, vendendo prodotti di livello qualitativo medio-basso, mentre Ecomacchine, che ha sempre basato la produzione sulla qualità, non è riuscita a essere competitiva. Oggi invece molte imprese italiane iniziano a curare di più i vari aspetti connessi con la qualità dei propri prodotti e la fidelizzazione della clientela. Non si tratta di un cambiamento uniforme e univoco, che coinvolge tutti gli attori del settore, quanto di una tendenza di lungo periodo, che può dipendere dalla necessità di entrare sui mercati stranieri per resistere alla crisi; oppure dal fatto che i cittadini si interessano alle tematiche ambientali e quindi gli utilizzatori finali delle macchine sono diventati più esigenti e attenti alla qualità.

Sul mercato internazionale, invece, la richiesta è sempre stata per macchine in grado di durare a lungo, anche dieci anni con la dovuta manutenzione, e che rispettassero precisi standard di efficienza ed efficacia. Un approccio completamente diverso rispetto alla clientela nazionale, quasi certamente dovuto al diverso tipo di committenti: grandi soggetti, magari anche ditte italiane come Condotte o Ansaldo, che costruiscono grandi impianti. In questo mercato i concorrenti di Ecomacchine sono i grandi gruppi internazionali come Siemens. Rispetto a loro il suo vantaggio competitivo è dato dai prezzi inferiori e, soprattutto, dalla grande flessibilità nel progettare e installare impianti su misura: sono le macchine ad adattarsi alle esigenze del cliente e non il contrario.

Dovendo confrontarsi con multinazionali che fatturano centinaia di milioni di euro l'anno, la strategia scelta è stata occupare una nicchia di mercato e presidiarla grazie al passaparola positivo di un nucleo stabile di clienti soddisfatti. Non è d'altronde un mercato enorme: chi ha bisogno di una macchina con determinate specifiche che non trova tra i prodotti venduti a catalogo, chi

cerca un prodotto di qualità alta che costi relativamente poco rispetto alla concorrenza prima o poi sente parlare di Ecomacchine. Nella maggior parte dei casi si tratta di grandi aziende: acciaierie, poli petrolchimici, impianti chimici, di gestione degli scarichi o di potabilizzazione. In percentuale sul fatturato la clientela piemontese conta pochissimo, forse 100.000 euro, e nella maggior parte dei casi si tratta o di consorzi per la gestione delle acque (Novara, Biella, Alba) di medie dimensioni (Smat preferisce fare tutto *in house*) o di grandi aziende private come Miroglio.

L'azienda usa come canali di vendita consorzi/cooperative o società di engineering. I principali paesi di esportazione sono europei (Francia, Grecia, Spagna), Mediterranei (Tunisia, Egitto, Giordania), Stati Uniti, Australia e Asia (Indonesia, Cina, Filippine). Nel complesso circa il 5% dei ricavi dipende dal mercato italiano; nel 2012 la commessa più importante è stata ottenuta in Messico (1,2 milioni di euro), ma si tratta di un'area relativamente nuova per Ecomacchine. Il mercato più importante è il Medio Oriente – soprattutto Iraq, Libia e Arabia, Turchia, Emirati Arabi Uniti, Qatar – che da solo assorbe circa il 30% della produzione.

Ecomacchine ben rappresenta uno dei modelli d'impresa italiana più diffusi: la PMI che si ritaglia un piccolo spazio di mercato internazionale, grazie a competenze tecniche, capacità di innovare e flessibilità. Che tuttavia non può crescere oltre un certo livello, e a cui probabilmente crescere non interessa neanche più di tanto. Il modello è sostenibile, e vincente, finché si resta entro i confini di un settore come questo, caratterizzato da un'innovazione relativamente lenta e dove non c'è il rischio di rivoluzioni tecnologiche improvvise che possono soffocare la nicchia.

La fonte dell'innovazione è sicuramente interna all'azienda. Da questo punto di vista i tecnici dell'azienda cercano soprattutto di migliorare la fase d'ingegnerizzazione, ottenendo che le macchine riescano a fare lo stesso lavoro ad un costo inferiore. È un settore particolare da questo punto di vista: i cambiamenti veramente importanti si verificano a un altro livello, coinvolgono soprattutto il processo di trattamento delle acque e non tanto i macchinari utilizzati per attuare tali processi. In quest'ambito le tematiche *green* stanno diventando sempre più importanti. Recentemente, ad esempio, sono stati introdotti sul mercato processi di trattamento dei residui zootecnici che permettono di affiancare al trattamento di depurazione la creazione di energia e calore: uno scarto diviene una risorsa, determinando una vera e propria rivoluzione per il settore; ma una realtà piccola come Ecomacchine, che deve fare i conti con le risorse disponibili, si limita a osservare e conoscere per adattare i prodotti dell'azienda ai cambiamenti in corso rimanendo competitiva. Più in generale il management ritiene che il vantaggio competitivo non sia dato tanto dalla capacità di introdurre sul mercato sempre nuovi prodotti, bensì dall'affidabilità, dall'assistenza post-vendita e dal prezzo. A titolo di esempio basti sapere che Ecomacchine, nel corso della sua storia, ha sviluppato e depositato un solo brevetto, ma non viene utilizzato perché giudicato poco interessante per la clientela.

Torino business friendly?

Mostrandoci i dépliant della Camera di commercio del Canton Ticino, che prova a convincere le aziende italiane a trasferirsi in Svizzera facendo leva sull'efficienza della pubblica amministrazione e il livello di imposizione fiscale più favorevole, l'intervistato segnala che sempre meno aziende rimarranno in Italia se non si creano le condizioni per cui il legame tra impresa e territorio si trasformi in un vantaggio economico. In Piemonte – segnala – è forte la cultura industriale, perciò chi vuole fare industria in Italia probabilmente non potrebbe trovare regione migliore; vi si trovano i fornitori migliori, il Politecnico di Torino. Ma ci sono anche tasse elevate e una burocrazia che non riesce ad assumere il ruolo di facilitatore.

La maggiore criticità dell'area metropolitana torinese è dovuta dalla lunga tradizione industriale in un comparto molto specifico, l'*automotive*, che ha permesso di sedimentare competenze importanti per la crescita industriale del territorio, ma ha anche limitato entro confini ben definiti questo stesso sviluppo. Per un'azienda come Ecomacchine questa dicotomia si traduce, ad esempio, nella difficoltà a trovare i fornitori più importanti, cioè le carpenterie metalliche (profilati, lamiere saldate): quello di Torino è un territorio incentrato sull'auto, e l'auto ha bisogno di lamiere stampate e non di carpenteria. In provincia di Cuneo si trova un numero maggiore di aziende in possesso di questa specifica competenza, ma sono realtà abituate a produrre per il comparto alimentare, quindi hanno costi troppo elevati. Il rapporto con i partner commerciali è talmente importante da essere il motivo principale per cui l'azienda rimane localizzata in provincia di Torino: nel corso degli anni c'è stata la capacità di selezionare un gruppo di fornitori fidati, pertanto nascerebbe un problema se si dovesse sostituirli.

In secondo luogo Torino è "*lontanissima, decentrata da tutto*". Il problema non riguarda tanto la spedizione dei prodotti, poiché gli aspetti prettamente logistici trovano soluzione grazie alla rete di autostrade e al porto di Genova, relativamente vicino e in grado di gestire il traffico container. La difficoltà riguarda soprattutto l'attività commerciale, la possibilità per l'imprenditore di muoversi in Italia e in Europa in tempi brevi e a costi contenuti. L'alta velocità porta solo a Milano, ma Genova e Brescia in treno sono praticamente irraggiungibili. Caselle è un aeroporto locale, Malpensa è lontano e dal futuro incerto.

Vi è poi una problematica più specifica, legata all'area di insediamento attuale che, a seguito del cambio di destinazione d'uso deciso dall'amministrazione di Grugliasco, non potrà più ospitare l'azienda – da produttiva a commerciale/residenziale. Questa, dunque, e pur in presenza di non molte alternative in zona, dovrà spostarsi al contempo cercando di valorizzare al meglio i terreni occupati (per i nuovi valori commerciali acquisiti grazie al cambio di destinazione e alla prossimità con la metropolitana).

Il sistema universitario, infine, rappresenta un punto di forza dell'area metropolitana torinese, se non dell'Italia intera. Mentre è divenuto impossibile trovare tecnici di medio livello, il classico perito diplomato all'Avogadro in grado di leggere un disegno tecnico. Il tentativo di sostituire gli ottimi istituti tecnici di una volta con le lauree triennali è fallito: chi si laurea in Ingegneria alla triennale ha altri desideri, nel 90% dei casi decide di continuare gli studi e non è disposto a ridurre le proprie aspirazioni.

Anagrafica del caso

Il settore di riferimento	<p>Ecomacchine si qualifica oggi come fornitore, oltretutto di impianti di depurazione municipale, anche di alcune società petrolchimiche come Petrola, Technipetrol, Amoco, fino a raggiungere l'attuale posizione che la pone tra le aziende leader in Italia, sia dal punto di vista della completezza della gamma di prodotti offerti sia da quello del volume di affari.</p> <p>Come capita, però, a molte altre aziende che lavorano su quei mercati esteri che includono i cosiddetti paesi BRIC, l'impatto della crisi si sente soprattutto sulla redditività delle aziende. Non è un problema da sottovalutare: non diminuisce "solo" la quota di utili da distribuire ai soci, ma rispetto alla concorrenza straniera le PMI italiane che vogliono investire possono ricorrere sempre meno al capitale proprio. Come accade, ossia, per il risparmio privato in Italia, le aziende sono costrette a indebitarsi perché non riescono più ad accantonare.</p>
Il posizionamento dell'azienda	<p>Nel periodo 2001-2010 i bilanci di Ecomacchine mostrano una dinamica positiva nell'andamento dei ricavi per cui questi aumentano dai 4,5 milioni di euro del 2001 agli 8,3 del 2010 (+84% in termini percentuali) e non sembrano risentire della crisi economica. Anzi tra il 2007 e il 2009 le entrate registrano un +10,7%. Sotto il profilo degli utili, dal biennio 2006 l'azienda chiude i bilanci costantemente in attivo, mentre negli anni precedenti si sono registrati anche alcuni esercizi "in rosso" (comunque si tratta di cifre relativamente contenute, mai superiori a 90.000 euro). Ecomacchine quindi produce utili, e continua a farlo nonostante la crisi; però se si confronta l'andamento dei profitti con quello dei ricavi non si può fare a meno di notare quanto il primo sia molto più irregolare. A fine 2007 l'utile netto è pari a +84.000 euro, scende a circa +40.000 nel 2008, per poi "risalire" fino a 112.000 euro.</p> <p>È sicuramente vero che l'utile d'esercizio dipende da una pluralità di fattori, inclusi quelli interni, che hanno a che fare poco o niente con la crisi. Ad esempio la decisione di anticipare o postporre un singolo investimento può modificare il risultato d'esercizio di qualsiasi azienda, a maggior ragione una PMI. Ci sembra però di poter affermare che difficilmente variazioni del 50-60% sull'utile netto possono dipendere esclusivamente da fattori interni. Ecomacchine produce in Italia, dove il costo del lavoro, del denaro, dell'energia e l'imposizione fiscale sono in aumento, e vende all'estero dove, per restare competitiva, non può alzare i prezzi rispetto alla concorrenza.</p>

Econocom TORINO

Da quarant'anni il gruppo internazionale Econocom lavora nell'ambito della gestione e della locazione di infrastrutture informatiche per grandi aziende. L'azienda ha quartier generale in Belgio ed è cresciuta rapidamente grazie ad una politica intensa di acquisizioni attestandosi come leader Europeo indipendente nel proprio settore. Attualmente impiega oltre 3.700 persone ed è presente in 17 paesi; nel 2012 ha iscritto in bilancio oltre 1.500 milioni di euro come ricavi della gestione operativa e 74 milioni di euro di utili.

Econocom è una società quotata alla Borsa di Bruxelles, dove ha trovato condizioni attrattive per il suo insediamento. Il 49,6% del capitale sociale è di proprietà del fondatore e attuale presidente dell'azienda, Jean-Louis Bouchard, il resto è sul mercato: dunque ancora oggi Econocom è una multinazionale fortemente incentrata sulla figura dell'imprenditore che l'ha fondata, sulla sua *vision* e i suoi obiettivi.

Oggi l'attività del Gruppo si basa su tre aree di attività, tra le quali la "Locazione" per l'acquisizione di infrastrutture ICT è quella più importante, tanto da rappresentare oltre il 60% dei ricavi dell'azienda. Ma rispetto agli inizi, la locazione non è solo un canale alternativo per finanziare alcuni investimenti diminuendo i costi fissi: Econocom propone infatti un servizio su misura rivolto a imprese medio-grandi, interessate a semplificare e rendere più efficace la gestione finanziaria della propria infrastruttura digitale. L'area "Servizi", seconda per importanza, riguarda la gestione, il monitoraggio e la manutenzione della infrastruttura ICT dei clienti oltre all'ideazione, gestione e implementazione delle infrastrutture di telecomunicazione (integrazione dei sistemi di telefonia mobile e fissa, gestione dei rapporti con le compagnie telefoniche, manutenzione e assistenza all'uso dei dispositivi mobili). La terza e ultima divisione aziendale, "Distribuzione", completa il portafoglio con servizi di vendita e installazione di hardware e software.

I clienti Econocom possono esternalizzare tutto il processo di selezione, acquisizione, gestione e manutenzione delle infrastrutture ICT, limitandosi a usarle, pagare il canone mensile e chiedere assistenza nei casi di disfunzione o malfunzionamento. Anche per questo il Gruppo ha concorrenti nei singoli settori di attività, ma pochi sono stati per ora in grado di offrire una gamma di servizi così ampia e di replicare "dalla A alla Z" il modello di *business* proposto sul mercato.

Il Gruppo ha migliaia di clienti: da Schneider a L'Oréal, da De Agostini a Brembo, da Le Roy Merlin a Ferrarelle e Bahlsen. Il cliente-tipo è una grande azienda europea, che cerca di espandersi a livello internazionale o l'ha già fatto. I fornitori cui Econocom si rivolge sono i giganti dell'ICT mondiale come Apple, Microsoft, Samsung, HP, tutti selezionati rispettando un'attenta *policy* di neutralità riguardo alla piattaforma tecnologica. Quest'ultimo è un aspetto fondamentale nel mercato dei servizi ICT, che ha permesso al Gruppo di restare indipendente rispetto ai fornitori e conservare la capacità di adattarsi ai bisogni e alle abitudini tecnologiche dei propri clienti senza dover imporre loro uno standard.

L'Europa occidentale rappresenta il mercato più importante, ma la società è presente anche in alcuni paesi dell'Est Europa, in Canada e Stati Uniti e in Africa Settentrionale. La suddivisione del fatturato per area geografica mostra che la Francia (48% dei ricavi) e il Benelux (19%) sono i due mercati più importanti, seguiti dal Sud dell'Europa (19%) e dall'Europa Settentrionale e orientale (14%).

Se si osserva la ripartizione del fatturato, i dati mostrano come il contesto economico cambi costantemente l'importanza e le gerarchie tra le aree di mercato (business e paesi), rendendo la situazione molto fluida e influenzando le strategie aziendali. Per esempio, se si confronta il peso delle attività di locazione e quelle cosiddette multi servizi (che integrano le tre aree di *business* in soluzioni complessive), si vede che la prima è diminuita in percentuale mentre la seconda è aumentata addirittura dell'80%. Se si guarda invece alla geografia, importanti commesse ottenute nel Nord Europa nel 2012 hanno per esempio compensato la diminuzione del fatturato in Francia e in Benelux. In sintesi ci sono paesi dove le aziende continuano a spendere in infrastrutture ICT e altri dove gli investimenti sono stati "messi in pausa": saper sfruttare questi continui aggiustamenti è proprio l'approccio di una multinazionale come Econocom.

Si può dire che le politiche di sviluppo di Econocom sono incardinate su due prospettive: la crescita aziendale e l'investimento continuo nell'innovazione. Al primo driver sono legate le scelte di acquisizione che hanno costellato la storia dell'impresa: nel 2011 per esempio è stato acquisito il principale concorrente europeo portando il Gruppo a raddoppiare di dimensione il fatturato.⁹ Al secondo *driver* si può ricondurre la ricerca costante di opportunità, a fronte di una gestione rigorosa dell'indebitamento e della distribuzione dei dividendi, per creare continua disponibilità di liquidi costantemente reimpiegati in progetti di sviluppo.

In Italia il Gruppo ha sede principale a Milano e uffici commerciali a Roma, Napoli, Verona, Firenze, Bologna e Torino. La sede piemontese si è spostata da poco in corso Stati Uniti, a pochi passi dall'Unione Industriale, ma anche dalla Cittadella Politecnica. La presenza in Italia di Econocom è quasi contestuale alla nascita dell'impresa, e il mercato italiano è importante: il terzo a livello nazionale, dopo Francia e Belgio. In Italia il Gruppo è presente soprattutto nell'ambito delle attività di locazione, mentre un consolidamento è programmato nelle divisioni collegate con l'esternalizzazione e la gestione delle infrastrutture ICT dei clienti e la distribuzione, anche attraverso la rinnovata sede torinese. La maggior parte dei clienti italiani è costituita da imprese di grandi dimensioni, ma se ne contano diversi anche molto più piccoli.

Il Gruppo si concepisce come una società molto dinamica, in grado di gestire il fabbisogno d'innovazione dei diversi comparti e delle varie aree di mercato utilizzando ciò che emerge grazie all'iniziativa spontanea di ciascun *team* di lavoro. In azienda quindi è presente una cultura dell'innovazione molto distribuita, fino ad ora efficace tanto da rispondere ai bisogni della società nel suo complesso. Il mercato però sta cambiando in modo così rapido che appare essenziale dare una struttura al processo d'innovazione, affiancando alle unità decentralizzate una regia complessiva – il tutto da implementare senza che il cambiamento riduca la capacità adattiva del sistema o faccia perdere competenze non formalizzate. La sede di Torino s'inserisce in questo processo di "evoluzione-mutazione". L'obiettivo non è creare a Torino l'unico polo dell'innovazione del Gruppo, ma mettere in piedi una struttura capace di contaminare il sistema, lavorare su argomenti nuovi, creare sinergie, in una parola generare valore aggiunto. Per queste ragioni Econocom ha stretto nel 2012 una partnership funzionale con l'Istituto Superiore Mario Boella, che negli intendimenti del management, dovrebbe aiutare l'impresa a realizzare proprio questo obiettivo.

⁹ Nel periodo in cui si finalizzava la pubblicazione di questa intervista, Econocom rendeva pubblica la negoziazione esclusiva in vista di una nuova acquisizione che, se realizzata, porterà il Gruppo a 2 miliardi di fatturato e circa 8.500 dipendenti.

Nel settore dell'informatica, l'attenzione alla sostenibilità ambientale dei prodotti è normata in modo così dettagliato a livello comunitario che gli operatori la considerano una pratica dovuta. Smaltimento dei rifiuti elettronici, riduzione degli imballaggi, contenimento dei consumi energetici e altri temi simili non sono considerati novità insite nella narrazione relativa alla *green economy*, piuttosto procedure di lavoro da rispettare se si vuole rimanere sul mercato. In effetti, ci sono paesi europei in cui gli enti pubblici fanno dipendere fino al 20-25% della valutazione in sede di gara d'appalto dal rispetto dei criteri di sostenibilità ambientale.

Torino business friendly?

Gli uffici torinesi di Econocom, storicamente terzi in ordine d'importanza dopo Milano e Roma, hanno ragion d'essere principale nella circostanza che in Piemonte hanno sede diverse multinazionali italiane e grandi stabilimenti industriali di proprietà estera: sono realtà attrattive giacché rappresentano il cliente-tipo per il Gruppo. La prossimità fisica con i clienti è molto importante, soprattutto quando oltre ai servizi di locazione si punta a gestire a 360° le infrastrutture ICT dei propri clienti. La sede di Torino è nata proprio per svolgere il ruolo di antenna commerciale sul territorio, gestire alcuni clienti importanti e presidiare un mercato interessante.

Queste le ragioni storiche. La scommessa per il futuro è portare nel torinese alcune funzioni nuove, legate alla presenza sul tessuto locale di competenze, centri di ricerca, istituzioni come il CeiPiemonte, Torino Wireless, il cluster automobilistico di From Concept to Car e quello sull'Aerospazio – strutture di supporto e connessione tra didattica, clienti e aziende che desiderano insediarsi. Il primo passo in questa direzione è l'accordo di collaborazione firmato a ottobre 2012 con l'Istituto Superiore Mario Boella¹⁰ per lo sviluppo d'idee, strategie e soluzioni *smart* riguardanti il settore degli oggetti intelligenti e della cosiddetta "Internet of things" per cui "Gli oggetti si rendono riconoscibili e acquisiscono intelligenza grazie al fatto di poter comunicare dati su se stessi e accedere a informazioni aggregate da parte di altri"¹¹.

Un aspetto che ha spinto Econocom ha rafforzare la propria presenza nell'area metropolitana torinese è quindi la presenza di un buon sistema formativo – Politecnico e Università – e di iniziative e centri di ricerca di eccellenza abituati a lavorare in *partnership* con aziende private. Quest'ultimo aspetto non è da sottovalutare, in quanto non sempre le strutture di matrice pubblica sono in grado di rispondere alle esigenze delle aziende sotto il profilo dei tempi e del controllo dei costi.

D'altra parte proprio queste considerazioni positive – riferisce l'intervistata – mostrano una possibile criticità: c'è un'oggettiva sproporzione tra la qualità della formazione disponibile per i giovani e il numero e la qualità delle occasioni professionali che il territorio può offrire a chi ha ottenuto competenze di così alto livello. Se è vero che la cosiddetta "fuga dei cervelli" entro certi limiti è un fenomeno fisiologico, ed è obiettivamente un bene che studenti e ricercatori facciano esperienze di lavoro all'estero, mancano però le condizioni oggettive, strutturali, perché la fuga non sia irreversibile e i migliori possano tornare riportando sul territorio quanto hanno appreso all'estero. Ma non sembra un problema solo torinese; al contrario quella locale appare una delle realtà italiane con un certo numero di occasioni professionali adeguate; a livello nazionale mancano tuttavia grandi imprese in grado di realizzare direttamente, o di finanziare, attività di ricerca, le poche aziende che lo fanno propongono contratti di lavoro precari pagati relativamente

¹⁰ L'Istituto è un centro di ricerca applicata e d'innovazione sulle tecnologie dell'informazione e della comunicazione fondato nel 2000 da Compagnia di San Paolo e Politecnico di Torino. Si avvale delle competenze di circa 150 ricercatori che lavorano in stretta cooperazione con aziende, università e centri di formazione e amministrazioni locali.

¹¹ P. Magrassi, Supranet, in "Dizionario dell'economia digitale", a cura di V. Di Bari, Il Sole 24 Ore - Pirola, Milano, 2002.

poco e lo stesso avviene nel sistema universitario. Quello italiano sembra un “ecosistema” ostile: i giovani ricercatori con un dottorato e meno di trent’anni si vedono offrire al massimo uno stage; in Francia o in Germania ottengono contratti più pesanti e la possibilità di stipulare un mutuo senza la firma dei genitori come garanzia. Oggi l’Italia impiega risorse pubbliche per dotare i giovani di un capitale in formazione e *know-how* che in seguito viene “speso” all’estero: di fatto regala soldi alle aziende e ai centri di ricerca di tutto il mondo.

La biografia dell’intervistata, a cui si deve molta parte della decisione di rafforzare la presenza torinese di Econocom, consegna ulteriori spunti sui fattori localizzativi del territorio. Fiamma Ferrero è di origine torinese, si è laureata al Politecnico, ha cercato e ottenuto una collocazione professionale all’estero. In questo caso un “cervello in fuga” è diventato ambasciatore della città verso i colleghi “*milanesi e stranieri*”.

Continua l’intervistata, se le Olimpiadi e altri grandi eventi hanno “messo sulla mappa” Torino, resta la necessità di investire risorse per comunicare in maniera diversa, scardinando la logica per la quale un imprenditore straniero che opera nel terziario avanzato, e vuole insediarsi in Italia, abbia come unico riferimento Milano. La capacità di attrarre investimenti nel settore dei servizi B2B sarà sempre più importante in futuro, basti pensare al fatto che spesso le industrie automobilistiche europee si descrivono come “venditori di servizi di mobilità”, non più come “costruttori di automobili”. Nondimeno il cambiamento in corso è di tale portata che la capacità di attrarre investimenti rilevanti può non dipendere da una sola area metropolitana – sia essa Torino o Milano – ma dalla capacità di integrarsi, superando i campanilismi. Se, ad esempio, si vuole dirottare sull’Italia una quota significativa di fondi europei per la ricerca scientifica è necessario che i Politecnici di Torino e Milano ragionino strategicamente, quasi come un’unica entità.

Tornando sul terreno locale, un punto critico dell’area torinese è dovuto alle infrastrutture di trasporto: manca un collegamento veloce su rotaia con gli aeroporti di Caselle e – soprattutto – Malpensa; l’alta velocità verso Milano non può bastare, deve essere punto di partenza e non di arrivo.

Infine occorre considerare che tra i territori che competono tra loro per attrarre aziende e investimenti, la disponibilità d’incentivi economici è considerata interessante dagli imprenditori, ma non certo sufficiente. Le imprese possono ricevere incentivi diretti o fiscali, ma quando decidono di localizzarsi in un certo territorio, creano valore e cercano valore – quel valore che nasce dalla solidità e dalla sostenibilità nel tempo delle condizioni attrattive. Associazioni di rappresentanza e pubblica amministrazione locale devono accertare le attese reali da parte delle aziende straniere con cui nasce un contatto per un insediamento, senza sospettare atteggiamenti opportunistici ma organizzandosi di conseguenza.

Anagrafica del caso

Il settore di riferimento	<p>Il gruppo internazionale Econocom rientra nel comparto delle società che si occupano dei servizi, della gestione e del finanziamento d'infrastrutture ICT per le aziende. Si tratta di gruppi societari generalmente presenti in ambito internazionale, che offrono servizi di ottimizzazione degli investimenti in IT, e di gestione degli <i>asset</i> IT e di telecomunicazione.</p> <p>Pertanto, i servizi offerti vanno dalla progettazione alla gestione operativa della infrastruttura, dal controllo del budget alla riduzione dei costi, dall'ottimizzazione delle spese allo studio di sistemi e soluzioni per la gestione analitica degli <i>asset</i>. L'approccio è modulare, progettato insieme al singolo cliente e fortemente <i>service-oriented</i>.</p>
Il posizionamento dell'azienda	<p>Nel 2012 Econocom ha raggiunto un fatturato superiore a 1.500 milioni di euro e utili per oltre 74 milioni (67 milioni nel 2011), importante la crescita dell'utile netto pari a 47,4 milioni, più che raddoppiato (21,5). L'andamento sul mercato azionario registra un segno positivo nonostante la crisi: i risultati economici sono esposti hanno portato a un forte aumento del valore delle azioni, che non si è tuttavia tradotto interamente in dividendi: Econocom ha preferito conservare capacità d'investimento in vista di futuri sviluppi.</p> <p>La capitalizzazione del Gruppo – valutazione complessiva che il mercato aggiudica a una società quotata – è passata, dal 2007 al 2012, da 194 a 575 milioni di euro, crescendo di oltre il 30% solo nell'ultimo anno.</p>

Electro Power Systems TORINO

Electro Power Systems nasce nel 2005, come *spin-off* del Politecnico di Torino, su iniziativa di quattro persone: due tecnici, un professore e un imprenditore, che hanno avviato la società con pochissimi fondi (200 mila euro di capitale sociale).

Nei primi anni di vita, un paio di società legate al mondo dell'*automotive* (Prima Electro e Co Mec) della zona torinese, che credevano in uno sviluppo alternativo del business, vi hanno però investito circa 500 mila euro ciascuna. Poi la svolta: nel 2008 entra nell'azienda 360° Capital Partner, una *venture-capitalist* italo-francese; nel 2009 Four partners della famiglia Moratti; nel 2010 Ersel Investment Club, per un totale di investimenti dell'ordine di 20 milioni di euro. Oggi, accanto a loro una quota del 20% è ancora di proprietà degli azionisti iniziali (Adriano Marconetto e Emilio Paolucci), che però nel frattempo sono usciti dall'azienda.

Dal 2012, gli azionisti imprimono una svolta al business dell'impresa aprendo all'Asia, dove si ravvisano enormi potenzialità: Electro Power Systems apre uffici a Singapore, diretti dal nuovo management arrivato in azienda nel 2011/2012, costituito da professionalità di alto profilo e con esperienza internazionale. Attualmente il management (che possiede anche quote dal 4 all'8% di capitale) risulta sovradimensionato rispetto alle dimensioni dell'azienda, ma costituisce un investimento fondamentale per far crescere il business.

Electro Power Systems sviluppa e produce sistemi *fuel cell* per generare, approvvigionare e distribuire energia "dove e quando è necessario", ossia con la massima flessibilità consentita dalla tecnologia. I sistemi prodotti dall'azienda possono essere infatti utilizzati sia come back-up per la produzione di energia sia per l'estensione e ottimizzazione di reti di energia elettrica da fonti rinnovabili.

Electro Power Systems nasce a Torino anche perché, fin dai primi anni 2000, il Politecnico si era collocato all'avanguardia nella ricerca sulle tecnologie dell'idrogeno, specificamente sulla produzione di energia dall'idrogeno: l'idea di business da cui è partita Electro Power Systems è, appunto, che sia possibile controllare e utilizzare l'idrogeno per produrre energia. Dalla nascita dello *spin-off* nel 2005 sono stati necessari due anni per sviluppare un prototipo, avendo quindi la certezza che l'idea fosse realizzabile. Da un punto di vista commerciale, Electro Power Systems nasce quindi nel 2007, quando è stata realizzata e venduta la prima macchina in Germania, e poi a Telecom Italia. Con Telecom, negli anni, l'azienda ha costruito un rapporto molto stretto, per sviluppare ulteriori prototipi avanzati che rispondessero alle esigenze di un certo cliente – sistemi di alimentazione back-up per Bts, ossia antenne per la telefonia mobile – ovviamente prioritario.

Negli anni l'azienda è passata dall'assemblaggio di componenti preesistenti allo sviluppo in proprio di tutti i componenti: grazie alla ricerca svolta internamente, Electro Power Systems è stata capace di inventare un sistema in grado di "autoalimentarsi", un prodotto assolutamente innovativo di cui nessuno al mondo tuttora dispone, e che costituisce il punto di forza dell'azienda. Si tratta di un sistema, dalle dimensioni di una lavatrice, che permette di produrre idrogeno dall'acqua, e dall'idrogeno energia. Anche il cuore della macchina, la cella combustibile, è stata sviluppata con una tecnologia propria.

La società oggi mantiene le funzioni di ricerca e sviluppo, amministrazione e commerciale a Torino, mentre la produzione si trova ad Aosta e il top-management che si occupa di business e vendite, si trova a Singapore. Dal 2009 Electro Power Systems ha quindi uno stabilimento produttivo ad Aosta, realizzato grazie ai finanziamenti concessi dalla Regione Valle d'Aosta (più di 4 milioni di euro complessivamente). Tutta la produzione e parte della ricerca applicata

vengono realizzate in questo stabilimento; tuttavia è in programma l'apertura di un nuovo sito produttivo in Asia, a seguito dell'ingresso di un socio asiatico. Per il 2014 è infine previsto l'ingresso nel mercato statunitense, a cui Electro Power Systems parteciperà con un gruppo di investitori in qualità di socio minoritario, occupandosi solo di trasferimento tecnologico. Ad oggi, l'azienda conta 52 dipendenti, di cui una quindicina impiegati nella produzione e gli altri principalmente nella ricerca e sviluppo e nella direzione commerciale.

Lo spostamento verso l'Asia così come i piani di apertura verso gli Usa sono dettati dalla necessità di avvicinarsi ai maggiori mercati mondiali per i prodotti di Electro Power Systems. I principali clienti sono infatti operatori di telefonia mobile, e il prodotto attuale è studiato per sostituire batterie e generatori nelle stazioni di BTS (*base transceiver station*) fornendo un'alternativa alle tecnologie tradizionali. I clienti di riferimento sono quindi i principali operatori del comparto europei e asiatici, africani (pochi) e americani (in crescita).

La crisi ha rallentato i piani di sviluppo di Electro Power Systems: il business plan per il biennio 2009-2010 prevedeva una crescita molto più sostenuta, sia in termini fatturato che di personale. La crisi ha toccato l'azienda a causa della contrazione e degli investimenti e del mercato, ma va detto che le stime originarie erano probabilmente troppo ottimistiche. Attualmente, il pareggio di bilancio è previsto per il 2014.

Nonostante le contrazioni subite, l'azienda registra buone performance, il cui riflesso è soprattutto l'aumento costante del personale impiegato, pari a 2 o 3 unità al mese; la società sta realizzando così una struttura più organica in Italia e in Asia, a breve anche negli Usa. La sfida di Electro Power Systems è crescere sul mercato globale sfruttando il vantaggio competitivo d'essere entrati fra i primi in questo tipo di business, in grado di dispiegare tutto il suo potenziale di sviluppo.

Il principale punto di forza dell'azienda è la tecnologia, unica al mondo, innovativa e dirompente, e in grado di ribadire la leadership mondiale dell'industria italiana nell'innovazione in settori di nicchia. Altro punto di forza è l'età media dei dipendenti, 30-35 anni: età, motivazione, provenienza e formazione internazionale delle risorse umane costituiscono un indubbio vantaggio competitivo. Terza leva strategica è il livello di internazionalizzazione raggiunto nonostante le piccole dimensioni dell'impresa: nata a Torino, Electro Power Systems in meno di un decennio è cambiata radicalmente diventando una "piccola società che pensa in grande", con risorse umane che provengono da tutto il mondo e un mercato globale di riferimento.

La strategia futura a brevissimo termine, 2013, è rivolta alla ricerca di un investitore forte asiatico che consenta di procedere con i piani di penetrazione in Asia. Sempre a breve termine, 2014, Electro Power Systems vuole consolidare gli accordi commerciali per l'ingresso nel mercato statunitense. Le strategie future consistono anche e soprattutto nella trasformazione dei prodotti: da sistemi back up per BTS a soluzioni di *energy storage*: in particolare l'azienda sta lavorando a sistemi che permettano all'utilizzatore finale di produrre energia (da fonti rinnovabili, per esempio) quando possibile e a basso costo, di immagazzinarla e utilizzarla sotto forma di idrogeno o energia nelle situazioni in cui l'energia non si può produrre oppure è molto costosa. Il sistema consente di gestire meglio l'energia prodotta e ridurre gli sprechi, oggi pari al 30% della produzione. Le tecnologie messe a disposizione da Electro Power Systems si inserirebbero così in un progetto a lungo termine di infrastrutturazione del territorio, per la produzione, approvvigionamento e distribuzione intelligente dell'energia – cioè con sprechi limitatissimi.

Electro Power Systems si propone così di entrare nell'enorme mercato mondiale dell'*energy storage* – un business stimato 400 miliardi di euro, con crescite annuali del 40% –, con prodotti innovativi nel settore delle reti energetiche (progetti di elettrificazione rurali abbinati a energie rinnovabili) e la possibilità di interagire con società come Enel, Edf, oppure nel settore *off grid* nei

paesi emergenti come l'India, dove questi sistemi potrebbero sostituire la fornitura di energia attraverso la rete infrastrutturale nazionale, quando non risulti possibile agganciarsi per condizioni ambientali o per questioni di economicità.

L'innovazione fondamentale consiste nella possibilità di produrre energia partendo dall'acqua. Electro Power Systems non è solo un'azienda che fa dell'innovazione il suo tratto distintivo, ma si pone sulla frontiera stessa dell'innovazione tecnologica e di prodotto: detiene circa 20 brevetti, estremamente costosi da mantenere (a livello mondiale) per una società di dimensioni medio-piccole, ma sono anche indicatore del livello di eccellenza dell'azienda. La capacità d'innovazione è testimoniata anche dai riconoscimenti ricevuti negli anni: nel 2012 ha vinto il Global Cleantech 100 (che la colloca tra le prime 100 aziende produttrici di tecnologie *clean* con potenzialità di avere un significativo impatto sul mercato nei prossimi 10-15 anni); inoltre è stata selezionata dal World Economic Forum come Technology Pioneer dell'anno.

Tali livelli di eccellenza si legano alla grande attenzione e all'impegno profusi nella ricerca, in cui l'azienda investe il 30% circa del fatturato; investimenti destinati a ridursi in futuro stabilizzandosi intorno al 10%. La ricerca, inizialmente svolta in collaborazione con il Politecnico di Torino, oggi è svolta sempre più internamente, poiché sono in aumento i prodotti per i quali Electro Power Systems detiene *royalties* non condivisibili. L'ateneo continua tuttavia a ricoprire un ruolo determinante per l'innovazione nel senso che lo sviluppo di nuovi prodotti è spesso affidato a professionisti formati, appunto, al Politecnico.

Electro Power Systems è un'azienda che si colloca a pieno titolo nella *green economy* sia per i prodotti realizzati che per le strategie di sviluppo del business perseguite. Il settore in cui opera Electro Power Systems ha, per ora, un ambito di applicazioni alquanto ristretto, per cui non si ravvisa la necessità di politiche *ad hoc*. Il sostegno pubblico sotto forma di finanziamenti a imprese innovative è stato invece vitale nelle prime fasi di vita dell'azienda che si è avvalsa di finanziamenti di vario tipo (regionali, nazionali e europei) per lo sviluppo e prototipazione del prodotto, e come già detto per costruire il sito produttivo in Valle d'Aosta.

Torino business friendly?

Electro Power Systems è un esempio chiaro dei vantaggi che Torino può offrire alle imprese innovative: una base di saperi tecnici consolidati diffusi, la presenza del Politecnico e politiche regionali a sostegno dell'innovazione. Vantaggi localizzativi determinanti nelle prime fasi di vita di Electro Power Systems, che, in prospettiva, paiono più sfumati. Sono già nati i primi problemi di gestione relativi alla produzione in Valle d'Aosta, praticamente tagliata fuori dalla già pessima logistica italiana; perciò lo stabilimento si avvia ad essere trasformato in un laboratorio avanzato per lo studio di nuovi prototipi, mentre la produzione in larga scala avverrà in Asia. La sfida dell'attuale management diventa dunque mantenere l'equilibrio tra le radici dell'azienda a Torino e lo sviluppo sui mercati più promettenti.

Il territorio offre risorse importanti per lo sviluppo di prodotti innovativi: risorse umane, competenze tecniche ed eccellenze produttive. Storicamente Electro Power Systems ha sviluppato partnership con Prima Electro e CO Mec, che in seguito sono diventate le prime azioniste. Esistono, inoltre, rapporti di fornitura molto particolari con aziende del territorio, con cui sono state disegnate e sviluppate tecnologie prodotte da imprese terze. Va infine considerato che, essendo molti prodotti e tecnologie coperte da brevetto, i rapporti con i fornitori sono sempre stati estremamente selettivi.

Nei primi anni di vita dell'azienda erano molto più forti le relazioni con le istituzioni locali; oggi il cambio di prospettiva e di strategia rende meno necessari o più laschi i legami con Regione Piemonte, Unione Industriale, Camera di commercio. Gli investimenti futuri sono proiettati in gran parte fuori dall'Italia: in Asia e negli Usa andranno i maggiori investimenti per la produzione e la commercializzazione; in Italia si sta investendo – e si investirà – in ricerca e sviluppo, ma anche in questo senso i legami con il territorio sono deboli perché la ricerca è quasi totalmente interna e non si appoggia al Politecnico. Nell'azienda, dal 2008, sono entrati investitori che non hanno legami con il territorio a differenza di quanto accadeva nei primi anni di vita in cui gli investitori provenivano dal mondo dell'*automotive* torinese. Perseguendo queste strategie, Electro Power Systems è sempre meno torinese e sempre più globale.

Torino e tutto il contesto piemontese rappresentano un'eccellenza italiana riconosciuta per quanto riguarda le competenze tecniche e specialistiche e la varietà di *skill* del capitale umano; tuttavia il territorio sembra scontare le mancanze e le inefficienze estensibili al sistema Paese. Torino offre istituzioni pubbliche efficienti e rappresenta quindi una localizzazione ottimale per imprese innovative, che può avere come competitor italiano solo il Nord-Est.

I vantaggi localizzativi offerti da Torino non sono percepiti da un'azienda come Electro Power Systems che si muove a livello globale su linee di prodotto altamente innovative, se non relativamente alla qualità della vita e alla buona offerta culturale, molto apprezzate da risorse umane giovani, altamente qualificate e abituate a contesti cosmopoliti. Una criticità di Torino è l'aeroporto di Caselle, poco servito, con pochi collegamenti esteri, e generalmente di scarsa qualità: Torino rimane, su questo piano, una città piuttosto provinciale e chiusa. Torino può diventare una capitale del green perché è l'unico polo industriale italiano che ha maturato competenze, tecnologie e risorse umane necessarie per inserirsi in questo settore. Tuttavia, il successo dipenderà molto dalle politiche messe in campo e dalla capacità di fare sistema tra aziende e istituzioni.

Anagrafica del caso

Il settore di riferimento	<p>Il mercato mondiale dell'<i>energy store</i>, settore di cui fa parte la produzione di <i>fuel cell</i>, è in rapida crescita. Le <i>fuel cells</i> sono principalmente di tre tipologie: portatili, ossia che possono essere spostate secondo la necessità; fisse; per il trasporto, cioè possono fornire la propulsione primaria oppure essere utilizzate per la ricarica delle batterie di veicoli elettrici.</p> <p>Il settore delle <i>fuel cells</i> è in rapida espansione: tra il 2010 e il 2011 i sistemi di <i>fuel cells</i> per trasporti sono cresciuti del 40%, grazie principalmente allo sviluppo e al lancio di diverse flotte dimostrative di veicoli elettrici. A fine 2011, erano attive in tutto il mondo 215 stazioni di rifornimento a idrogeno (85 in Europa, 80 in Usa, 47 in Asia e 3 nel resto del mondo), anche se è l'Asia a dominare l'industria in termini di produzione (69% del mercato totale). Per quanto riguarda invece la produzione di energia da fuel cell, la quota maggiore (50% circa) è detenuta dagli Usa, seguiti dall'Asia (36%). Si prevede che nel 2012 la produzione triplicherà sia in termini di unità prodotte che di energia fornita. Si ipotizza altresì che tutte le tipologie di <i>fuel cells</i> cresceranno, ma maggiori incrementi avrà quella dei sistemi portatili utilizzati come ricariche per elettronica di consumo. La crescita di sistemi fissi (come quelli utilizzati per le BTS stazioni radio di telefonia mobile) si diffonderà soprattutto in Giappone e Corea. Anche le stazioni di rifornimento a idrogeno continueranno a moltiplicarsi: Germania, California e Giappone hanno annunciato piani per la realizzazione di più di 200 stazioni di servizio entro il 2016.</p> <p><small>(Fuel Cell Today, 2012, <i>The Fuel Cell Today Industry Review</i>, Royston, Herts SG8 5HE, UK)</small></p>
Il posizionamento dell'azienda	<p>Electro Power Systems è iscritta alla Camera di commercio di Torino e rientra nel settore (Codice Ateco 2007) Fabbricazione di motori, generatori e trasformatori elettrici.</p> <p>Ha uno stabilimento produttivo ad Aosta, che occupa 15 addetti. Nella sede di Torino si svolgono l'attività di ricerca e sviluppo, tutto ciò che è connesso all'amministrazione e una parte del commerciale, per un totale di circa 40 persone impiegate. Recentemente è stata aperta una sede a Singapore dove si concentra il management e l'attività commerciale verso l'Asia. Nel 2008 entra in Electro Power Systems, a fianco degli storici investitori (Prima Electro e CO Mec), "360° Capital Partner" (una <i>venture-capitalist</i> italo-francese), seguita nel 2009 da "Four partners" (che fa capo alla famiglia Moratti) e nel 2010 da "Ersel Investment Club". Il totale di investimenti da parte di questi azionisti è nell'ordine di 20 milioni di euro. Oggi, accanto a questi tre azionisti di riferimento, una quota del 20% è ancor detenuta dagli azionisti iniziali. Il business, in crescita, fa prevedere di raggiungere il pareggio di bilancio nel 2014.</p>

Embraco Europe

RIVA PRESSO CHIERI (TORINO)

Nel 1940 viene fondata a Torino la società “Aspera Meccanica di Precisione spa” e contemporaneamente nello stabilimento di Torre Annunziata (Napoli) inizia l’attività per la fabbricazione di spolette per l’industria bellica; nel 1945, dopo il periodo bellico, tale attività viene convertita in lavorazioni meccaniche per conto terzi e lo stabilimento si trasferisce a Tortona (AL) e successivamente – nel 1950 – a Torino.

È nel 1954, che viene costituita “Aspera Frigo spa”. Cominciano, così, i contatti con la “Tecumseh Product Company” per la licenza di fabbricazione dapprima di compressori ermetici e successivamente anche per la produzione di piccoli motori a scoppio a 2 e a 4 tempi, per applicazioni nel campo del giardinaggio.

Nel 1969 le prospettive di sviluppo inducono a costituire la nuova società “Aspera spa” che progetta e realizza il nuovo stabilimento di Riva presso Chieri. La “Fiat spa”, tramite la “Piemontese Sviluppo Industriale” assume la totale partecipazione della nuova società e la produzione dei compressori continua fino al 1986, anno in cui l’impresa entra nell’orbita di un colosso americano, la Whirlpool che ne acquisirà oltre la metà del capitale sociale per arrivare al 1992 quando avviene la fusione fra le due società.

Nel 1994 Whirlpool acquisisce la maggioranza delle azioni di Embraco, una multinazionale brasiliana presente in tutto il mondo che produce compressori, componenti elettrici e sistemi di refrigerazione ad uso civile ed industriale. La casa madre decide di consolidare e razionalizzare le proprie attività in questo settore e fa confluire la fabbrica torinese all’interno del gruppo sudamericano.

Nel corso dei primi due anni di attività sotto il nuovo marchio la situazione dello stabilimento italiano evolve in senso positivo: si assumono giovani qualificati, si susseguono i corsi di formazione, si producono fino a 7,5 milioni di compressori l’anno, si prevedono investimenti sul territorio fino a 45 miliardi delle vecchie lire. Nonostante l’apertura di altri stabilimenti in Cina e Slovacchia, a Riva di Chieri si punta sulla produzione di un nuovo compressore a tecnologia avanzata. La crescita del biennio tra il 1994 e il 1996 deriva, oltre che da un mercato obiettivamente in crescita, anche dagli accordi che il management aziendale riesce a stipulare con i sindacati confederali garantendo un aumento graduale dell’occupazione: nel ’99 l’organico arriverà a circa 2.200 addetti.

Con l’inizio del Duemila il mercato, non solo quello dei compressori, entra gradualmente in crisi e lo stabilimento italiano continua ad accumulare perdite. Si tratta di difficoltà che possono essere fatte risalire a una molteplicità di fattori: forti riduzioni dei prezzi di vendita dovute a politiche commerciali dei concorrenti extra-europei sempre più aggressive e competitive sui costi, capacità produttiva installata a livello mondiale eccedente la domanda di mercato, aumento del costo delle materie prime e – soprattutto in Italia – delle fonti energetiche. Nel luglio 2000 vengono avviate le procedure di mobilità per i primi 90 lavoratori, in grado di poter accedere alla pensione di anzianità o vecchiaia. Con il protrarsi della crisi, tra l’aprile del 2001 e il febbraio 2003, inizia il ricorso alla cassa integrazione straordinaria e prosegue il ricorso alla mobilità.

Progressivamente, 6 delle 8 linee sono trasferite in Slovacchia e la produzione scende sotto i 4 milioni di pezzi. Nel luglio del 2004 la prospettiva di nuovi tagli conduce i lavoratori – 924 persone – al blocco degli straordinari e a una giornata di sciopero. Nei mesi successivi gli operai bloccano fisicamente il trasferimento di macchinari dall’azienda, ma il 15 novembre 2004 la direzione comunica ai sindacati l’intenzione di chiudere definitivamente e mettere in mobilità

812 lavoratori, tutti quelli impiegati con mansioni produttive. La notizia provoca immediatamente lo stato di assemblea permanente in fabbrica e lo sciopero a oltranza.

Nei primi mesi del 2005 presso il Ministero delle Attività Produttive si sigla un accordo tra Embraco Europe, sindacati e governo locale, che tra le altre cose prevede l'impegno a mantenere la produzione con almeno 485 dipendenti fino al 31 gennaio 2011. Oggi, con il rinnovo dell'accordo di cui si dirà in dettaglio nelle pagine successive, a Riva di Chieri lavorano circa 600 dipendenti.

Embraco è leader mondiale nel settore dei compressori ermetici per la refrigerazione - componente essenziale per la produzione di macchine / impianti nella catena del freddo. Grazie alle operazioni globali e alla capacità produttiva di oltre 35 milioni di pezzi l'anno, l'azienda offre soluzioni che si differenziano per la loro innovazione e basso consumo energetico. I suoi 11.000 dipendenti lavorano nelle fabbriche e negli uffici situati in Brasile (sede centrale), Cina, Italia, Slovacchia, Messico e Stati Uniti.

L'efficienza energetica è costantemente ricercata nei prodotti e processi. La società è leader assoluto in questo settore, in quanto in grado di offrire prodotti che soddisfano gli standard internazionali più restrittivi in relazione al consumo energetico.

La posizione di leadership è il risultato di una politica coerente di innovazione e tecnologia. Embraco storicamente investe circa il 3% dei ricavi netti in ricerca e sviluppo. Ne consegue un piano a lungo termine e una struttura all'avanguardia, con più di 40 laboratori e 450 professionisti che operano in questo settore. Di conseguenza circa il 70% dei ricavi è generato da prodotti lanciati negli ultimi quattro anni. La società detiene oltre 1.000 brevetti in tutto il mondo.

Presso Riva di Chieri si realizza esclusivamente una linea di prodotto, relativa ai compressori più piccoli; inoltre in provincia di Torino si trovano le unità di business che seguono tutto il mercato europeo dal punto di vista delle vendite, del marketing e della logistica. La sede italiana gestisce anche la commercializzazione di prodotti realizzati da altri stabilimenti come la Cina, il Brasile e la Slovacchia. Il mercato europeo è attualmente in fase di stallo se ci si confronta con regioni come la Cina e l'America meridionale.

Il comparto dei compressori ha subito, fin dalla fine degli anni '80, una fortissima pressione da parte della pubblica opinione e dei legislatori nazionali in un'ottica eco-sostenibile. Un esempio sono le campagne sugli idro fluorocarburi, i gas refrigeranti responsabili della riduzione dello strato di ozono e dell'effetto serra. In base ad un accordo internazionale del 1992 alcuni di questi gas sono stati vietati a partire dal 1 gennaio 2010, ma alcuni paesi europei avevano anticipato tale decisione al 1998. Le soluzioni alternative attualmente utilizzate sono anch'esse sottoposte al controllo del pubblico e delle principali organizzazioni ambientaliste, per cui in futuro potrebbero essere approvati altri provvedimenti restrittivi.

In questo settore la spinta verso l'innovazione e le cosiddette pratiche *green* è stata quasi imposta dall'esterno, dal pubblico e dai governi che hanno fatto propria la nuova sensibilità ambientale dei cittadini. In questo senso si comprende come tutti gli attori presenti sul mercato siano alla costante ricerca d'innovazione e il Gruppo Embraco non faccia eccezione. La sostenibilità è uno dei pilastri Embraco. Per ridurre al minimo gli impatti ambientali delle proprie attività, si cerca di ridurre il consumo di materie prime, acqua ed energia. L'azienda incoraggia, inoltre, le migliori pratiche da parte dei suoi fornitori e contribuisce allo sviluppo delle comunità in cui opera.

La ricerca di base sui compressori è sviluppata in Brasile e in Sud America si instaurano le principali collaborazioni con le università per sviluppare nuove tecnologie. Nei singoli siti produttivi, come quello di Riva di Chieri, si seguono soprattutto le fasi d'industrializzazione dei prodotti, i progetti di riduzione dei costi o di miglioramento delle performance dei compressori. Si può dire che gli stabilimenti e le sedi commerciali fuori dal Brasile svolgono soprattutto il ruolo di antenna sul mercato, ma sono anche in grado di creare innovazione *on the job* intervenendo lungo tutto il ciclo di vita del prodotto. Ad esempio il polo di Riva è in grado di fare una modifica, validarla e aggiornare il prodotto creando uno standard riconosciuto da tutto il Gruppo Embraco a livello globale e approvato dai clienti.

Come parte di una strategia per rimanere leader di mercato, Embraco ha rinnovato il suo marchio nel 2011, rafforzando alcune caratteristiche come l'innovazione, la semplicità e il potere di cambiare. Il nuovo posizionamento riflette la trasformazione della società nel corso di quattro decenni di attività.

Un'altra iniziativa per mantenere la leadership è la globalizzazione della società. Dal momento che Embraco opera con prodotti e con sedi produttive in diversi paesi, si è avvertita la necessità di costruire una società sempre più globale. Questo concetto significa perseguire le migliori pratiche a prescindere dal paese in cui sono state generate, sviluppare una leadership con un modo di pensare unico, includere le diversità geografiche a tutti i livelli e funzioni e dare - allo stesso tempo - priorità alla leadership locale responsabile del business locale.

Torino business friendly?

Come si è detto, lo stabilimento di Riva di Chieri è stato salvato dalla chiusura nel 2005 grazie a un accordo tra proprietà, enti locali e sindacati – valido fino al gennaio 2011 e ridiscusso a dicembre 2010. Negli anni che hanno seguito la firma, la situazione dello stabilimento è migliorata, ma non tanto da raggiungere condizioni di redditività sostenibili per l'azienda. Pertanto nel dicembre 2010 è stato raggiunto un successivo accordo con la proprietà, valido fino al 2015. Tale accordo indica con chiarezza le condizioni per cui una multinazionale straniera decide di continuare a produrre in Italia, ed evidenzia l'importanza delle soluzioni *green* per rendere convenienti e competitivi i siti produttivi sul nostro territorio.

Più in dettaglio sono individuate una serie di azioni da implementare:

- Fronteggiare la pressione concorrenziale sul mercato delle materie prime, cioè l'aumento dei costi dovuto all'incremento della domanda internazionale, applicando soluzioni tecnologiche tali da proporre sul mercato prodotti caratterizzati da un'elevata efficienza energetica, che utilizzano materiali meno costosi e in minor quantità. In questo modo l'azienda cerca di recuperare marginalità non attraverso la riduzione del costo del lavoro, bensì investendo in attività di ricerca e sviluppo tali da permettere di agire su un'altra voce di costo, delle materie prime e dei semi-lavorati.
- Investire nel processo produttivo per ridurre i colli di bottiglia del sito di Riva; aumentare l'automazione eliminando le produzioni ad alto rischio ergonomico e migliorare le condizioni di lavoro; realizzare una fabbrica con le migliori condizioni ambientali di lavoro possibili. In sintesi uno stabilimento focalizzato sulla qualità e non sulla quantità.
- Entrare nelle nicchie di mercato di alta gamma, in cui il margine di prodotto è maggiore rispetto alla media della produzione attuale del sito di Riva.
- Ridurre i consumi, e quindi i costi dell'impianto, mediante azioni incentrate sul concetto di *green factory* e sugli acquisti sostenibili, con risparmio energetico, riduzione della produzione dei rifiuti e dei consumi dell'acqua di falda, incremento del riciclo, diminuzione delle emissioni di CO₂, razionalizzando i processi logistici.

-
- Ristrutturare gli immobili, mettendo sul mercato quelli non più utilizzati e utilizzare i proventi per portare a termine quanto previsto nell'accordo.
 - Investire in formazione del personale, riqualificazione e addestramento attraverso il cofinanziamento dagli enti locali.
 - Uso della cassa integrazione straordinaria fino al 2013.
 - Flessibilità nell'organizzazione dei tempi di lavoro e revisione di alcune voci retributive.

Come dimostra l'elenco non bastano gli investimenti in qualità, nel *green* e nella ricerca e sviluppo per rimanere competitivi e posizionarsi sui segmenti alti del mercato a più alto valore aggiunto. Occorre adattarsi a un nuovo modo di lavorare, in un ambiente migliore e più salubre, ma anche con un'organizzazione del lavoro diversa dal passato. Allo stesso modo risulta essenziale la presenza di incentivi economici da parte degli enti pubblici, per la formazione e l'aggiornamento del personale. Il caso Embraco aiuta a individuare una nuova variabile di attrattività di un territorio: la presenza di sindacati e aziende disposte a confrontarsi proficuamente nelle relazioni industriali.

Sul piano di fattori localizzativi, l'intervistato conferma che i poli del sistema formativo torinese funzionano bene, che è facile trovare figure sia di alto livello sia dotate di competenze tecniche medie.

Fra i punti di forza della regione vi è la presenza di un indotto importante nel campo della meccatronica trainato da settori chiave come quello dell'industria automobilistica e aerospaziale. A questo proposito occorre ricordare ancora una volta come un compressore per frigo sia un oggetto complesso dal punto di vista produttivo: la presenza sul territorio di tale know-how è un vantaggio competitivo nel momento in cui si stabiliscono nuovi investimenti.

Un ulteriore vantaggio è la posizione geografica: l'area di Torino è relativamente vicina ai porti di Genova e di Livorno, a Caselle e Malpensa; è al centro dell'Europa e, via camion, è possibile raggiungere tutte le principali capitali in poco tempo.

Come dimostra l'elenco non bastano gli investimenti in qualità, nel *green* e nella ricerca e sviluppo per rimanere competitivi e posizionarsi sui segmenti alti del mercato a più alto valore aggiunto. Occorre adattarsi a un nuovo modo di lavorare, in un ambiente migliore e più salubre, ma anche con un'organizzazione del lavoro diversa dal passato. Allo stesso modo risulta essenziale la presenza di incentivi economici da parte degli enti pubblici, per la formazione e l'aggiornamento del personale. Il caso Embraco aiuta a individuare una nuova variabile di attrattività di un territorio: la presenza di sindacati e aziende disposte a confrontarsi proficuamente nelle relazioni industriali.

Sul piano di fattori localizzativi, l'intervistato conferma che i poli del sistema formativo torinese funzionano bene, che è facile trovare figure sia di alto livello sia dotate di competenze tecniche medie.

Fra i punti di forza della regione vi è la presenza di un indotto importante nel campo della meccatronica trainato da settori chiave come quello dell'industria automobilistica e aerospaziale. A questo proposito occorre ricordare ancora una volta come un compressore per frigo sia un oggetto complesso dal punto di vista produttivo: la presenza sul territorio di tale know-how è un vantaggio competitivo nel momento in cui si stabiliscono nuovi investimenti.

Un ulteriore vantaggio è la posizione geografica: l'area di Torino è relativamente vicina ai porti di Genova e di Livorno, a Caselle e Malpensa; è al centro dell'Europa e, via camion, è possibile raggiungere tutte le principali capitali in poco tempo.

Anagrafica del caso

Il settore di riferimento	<p>Quello dei compressori è un mercato maturo e altamente competitivo. La maggior parte degli impianti si trova nei paesi emergenti – India, Cina, Europa Orientale e America Meridionale – che possono avvantaggiarsi di un costo del lavoro più basso. La capacità produttiva del settore, a livello mondiale, sembra eccedere la domanda, producendo l'ulteriore pressione per l'abbassamento dei prezzi di vendita sul mercato finale.</p> <p>Inoltre le multinazionali del settore competono sull'efficienza energetica dei loro prodotti, sull'affidabilità, i tempi di consegna, il livello di rumore, l'assistenza post-vendita, e cercano di adattarsi rapidamente a standard internazionali di sicurezza e protezione dell'ambiente.</p> <p>Ad oggi il <i>player</i> principale – a livello mondiale – è Embraco, seguita dalla cinese Jiaxipera e Donper (HO MKT).</p>
Il posizionamento dell'azienda	<p>L'impatto della crisi si legge con gradm evidenza considerando fatturato e risultato netto. tra il 2007 e il 2011, il fatturato passa da 300,7 milioni di euro (anno 2007), 283,7 (2008), 250,8 (2009), 316,6 (2010) fino a 333,7 milioni (2011). il risultato netto invece va da 31,2 milioni di euro (anno 2007), 8,5 (2008), 1,9 (2009), 13 (2010), scendendo fino a -43,8 (2011). Successivamente il fatturato torna a salire e supera i livelli precrisi. È bene sottolineare che il risultato netto varia tra 2 e 13 milioni di euro, ad eccezione degli anni 2007 e 2011, entrambi influenzati da eventi eccezionali.</p>

Farmaceutici Procemsa NICHELINO (TORINO)

Alle origini di Farmaceutici Procemsa c'è un'azienda, fondata dal padre degli attuali proprietari, che si occupava di commercializzare prodotti naturali, spezie, erbe fra Europa e Sud America. A metà anni '90 si avvicina al settore degli integratori, creando una linea di produzione di prodotti a base di erbe (capsule, liquidi, solidi) venduti in farmacia o erboristeria; intraprendendo tale nuova attività, il fondatore si rende conto di un punto debole nel processo: la mancanza di una "verticalizzazione" per consentire la produzione diretta dei prodotti. Nasce da qui il bisogno che porterà a rilevare, nel 1994, il marchio Procemsa e lo stabilimento di Nichelino, trasformato in un sito produttivo di integratori, dove l'azienda ha ancora sede oggi (attualmente gli stabilimenti a Nichelino sono 2).

Nel 1998 avviene il primo grande cambiamento, con la vendita dell'attività commerciale alla multinazionale tedesca Bayer, chiudendo la parte di import-export e cedendo la linea di prodotti erballi venduti attraverso le farmacie; solo la proprietà del sito produttivo viene conservata e si avvia così la produzione per conto terzi di prodotti erballi, pochi farmaci e prodotti cosmeceutici, cioè prodotti per la cosmesi a base di erbe.

Dal 1999 al 2001, a fronte di investimenti molto importanti, l'azienda trascorre alcuni anni di difficoltà economica, il fatturato non cresce, la famiglia mostra una certa fragilità nella preparazione tecnico-industriale e nello sviluppo commerciale. Nel 2003 si sigla un accordo con un leader italiano per la produzione conto terzi di farmaci, la Doppel, che prevede di cedere una minoranza dell'attività per sviluppare il business del settore degli integratori. Nella visione della Doppel, si tratta di un completamento del business originario, perciò entra inizialmente con una piccola quota del 7% e la possibilità di arrivare al 40% in tre anni a fronte di risultati e scelte strategiche prestabilite.

Su questa base vede la luce, nel 2005, la Procemsa attuale – 60% delle azioni alla famiglia Sertorio e 40% alla Doppel – che ottiene un posizionamento di crescita sul mercato nazionale per la produzione conto terzi di integratori e cosmetici, abbandonando la produzione di farmaci, marginale e quasi sempre in perdita.

Nel 2003 l'azienda fattura 3,6 milioni di euro; nel 2012 arriva a oltre 16,5 milioni. Una crescita esponenziale, supportata da una fortissima campagna di investimenti a partire dal 2003 (oltre 30 milioni di euro), che ne consolida la posizione leader in Italia nella produzione conto terzi di integratori, con prospettive di crescita all'estero: prima del 2008 i mercati esteri rappresentavano il 10-15% del fatturato, oggi arrivano al 40-45%. Negli ultimi anni, nonostante la crisi, Procemsa è andata bene: *"Sicuramente siamo stati fortunati"* dichiara l'intervistato, perché il settore in cui opera l'impresa ha avuto anni con crescita a due zeri. Il primo anno pesante è stato il 2012, quando per la prima volta i dati di crescita sono stati attorno al 2-3%, decisamente al di sotto degli anni precedenti.

Tutti i grandi player del settore – multinazionali legate al mondo farmaceutico come Bayer (per la quale producono la Citrosodina), Angelini, Sigma Tau, Menarini – e quei pochi basati a Torino e in Piemonte sono clienti di Procemsa con i quali la vicinanza favorisce i rapporti informali nati nel tempo, attraverso le associazioni di categoria o le conoscenze comuni. Pochi i clienti al Sud. I mercati esteri di riferimento sono essenzialmente europei (Est Europa, Polonia, Russia, Francia), mentre sono da poco stati avviati i rapporti con l'Algeria e si stanno instaurando rapporti con la Turchia, mercato che permetterà a Procemsa di aprirsi al Medio Oriente.

Ma la crescita di Procemsa è anche il frutto di un progetto chiaro e ben delineato, che tiene conto di tutti i prodotti nuovi e di tutti i nuovi interlocutori che entrano nel settore. L'attività produttiva è stata affrontata con innovazioni di processo: ridurre tutti i costi "pesanti" a partire dal personale con limitazione degli straordinari, rendere più produttive le ore lavoratore con investimenti mirati per migliorare l'ambiente di lavoro, riducendo i tempi persi per ricerche di materiale, trasferimenti, messa a punto delle macchine. Uno degli investimenti fatti nel 2012 ha avuto l'obiettivo di ridurre i costi energetici, attraverso la costruzione e l'avviamento di un nuovo tetto fotovoltaico che ha permesso di calmare l'incidenza del costo energetico, cresciuto in questi ultimi anni sia in termini di concumo, ma soprattutto di costo in modo importante (si parla di 2 cifre decimali anno). Il vantaggio competitivo di Procemsa è sicuramente la flessibilità, la capacità di produrre qualsiasi tipo di prodotto che, secondo l'intervistato è una tipicità molto italiana: *"Lo posso fare, in qualche modo il problema lo risolvo"*.

Per ciò che attiene all'evoluzione dei prodotti, occorre sapere che la novità negli ultimi anni è la crescita, soprattutto in Italia, di innovazione formulativa, di processo e di prodotto: rispetto al prodotto base di un tempo – la capsula con dentro una miscela di erbe – oggi si preferiscono prodotti con rilasci controllati o modificati, per sciogliersi in bocca, nello stomaco, nell'intestino. Da ultimo va segnalato il grande sviluppo dei prodotti probiotici – utili non soltanto per curare difficoltà intestinali, ma anche per la crescita dei capelli, per migliorare le difese immunitarie – che spinge Procemsa a specializzare uno stabilimento (600 mq) per questa produzione, portandola fino a essere riconosciuta come una delle aziende italiane più forti sul campo e aprendo possibilità di partnership con i grandi produttori di probiotici canadesi e francesi, sul mercato polacco o russo.

L'innovazione, insomma, si concentra nel settore di Procemsa sugli aspetti della somministrazione: i prodotti erbari restano gli stessi, ma la differenza la fa la somministrazione.

Fra gli aspetti più importanti d'innovazione nel modello Procemsa va citata la decisione di attrezzare una propria struttura di Ricerca & Sviluppo, con 15 persone dedicate e capaci di dare un'assistenza a 360° a clienti di tutte le dimensioni, dalla piccola impresa alla multinazionale globale. La natura di terzista fortemente specializzato nell'area della ricerca consente a Procemsa di seguire uno sviluppo dei prodotti in stretta collaborazione con i clienti: accade cioè che l'azienda si occupi soltanto d'industrializzare un prodotto, ma anche che giunga dal cliente la richiesta di rinnovare una formula, oppure creare da zero una formula e il prodotto.

A questa esigenza rispondono le partnership con università, poli innovativi, aziende di cosmetici (a Rivoli), con cui si cercano sinergie e progetti comuni. Grande attenzione è posta alla qualità della materia prima, al sistema produttivo, al sistema di rilascio. Pur possedendo soltanto 2 o 3 brevetti – nel settore in cui opera è molto difficile per un terzista brevettare una formula – l'azienda si sta attrezzando per brevettare procedimenti di fabbricazione, direttamente o con l'aiuto di consulenti, per vendere al cliente anche questa ulteriore possibilità.

Infine sono stati costruiti rapporti stretti con alcuni specialisti: per la cosmetica Procemsa può contare sull'aiuto di un noto esperto, celebre nel settore per aver formulato i migliori cosmetici degli ultimi quindici anni; per gli integratori si tengono rapporti con le università (Torino, Savigliano, Piacenza, Milano, Parma) e con consulenti, dando forma a una vera e propria rete. Formare gli specialisti in ricerca è un problema serio: il mercato torinese nel settore farmaceutico non esiste più e reperire risorse competenti è stato il maggiore problema degli ultimi anni: per dimensioni, Procemsa è una realtà unica in Piemonte, perciò forma il 90% delle proprie risorse in casa. Nell'ambito della Ricerca & Sviluppo ci si è dotati di personale extra-torinese disponibile a trasferirsi a Torino, e sono state assoldati giovani del territorio facendoli crescere con master e corsi di aggiornamento.

Torino business friendly?

Le ragioni principali che tengono Farmaceutici Procemsa a Torino sono le radici familiari e la continuità col progetto del fondatore: disponendo di una struttura, dei capannoni, non era necessario cercare altrove. Sotto altri aspetti, la localizzazione torinese non porta vantaggi: per ciò che riguarda la disponibilità di manodopera, per esempio, non essendo presenti sul territorio aziende concorrenti, non si crea il turnover e la scelta di lavorare qui diviene meno appetibile (per contro si crea un vantaggio implicito dovuto al fatto che è più difficile perdere un buon collaboratore, che sceglie di passare alla concorrenza). La scarsa qualificazione del personale locale sembra il problema più importante per Procemsa, che oggi affronta questa gap diversamente dal passato: avendo raggiunto dimensioni sufficienti, riesce a costruire rapporti con consulenti basati in tutto il Nord Italia, senza richiederne il trasferimento a Nichelino, ma tenendoli insieme attraverso una struttura operativa interna di supporto.

Nel rapporto con il sistema locale e le rappresentanze, l'intervistato si è da qualche anno avvicinato al sistema associativo (Unione Industriale di Torino – Piccolindustria), per “conoscerlo da dentro” e portare la propria esperienza. Da quel momento si è sentito impegnato a cambiare il sistema, modernizzarlo, renderlo più operativo e attento alle domande di concretezza delle imprese. Operando dentro l'associazione ha potuto così venire a conoscenza delle opportunità offerte agli associati, anche da agenzie e programmi eterni come il programma messo in piedi per l'internazionalizzazione dal Cei Piemonte.

Le iniziative territoriali non sono dunque poche, ma scontano a volte difficoltà di comprensione da parte delle imprese: la differenza la fa l'interlocutore interno all'impresa, quando è veramente interessato a cercare le opportunità. In secondo luogo, tali strumenti non sono sempre fruibili in ragione di problemi burocratici, logistici, una certa confusione nell'interlocuzione, l'incertezza del risultato: *“Spesso si parte senza sapere se, e quando, si arriva”*. Il Piemonte, che si era distinto in passato per capacità, negli ultimi anni ha mostrato un forte immobilismo; Procemsa, per esempio, non ha ancora ricevuto risposte in merito a quattro richieste di finanziamento presentate nel 2011. Ma se un'azienda strutturata come Procemsa non dipende da contributi di qualche decina di migliaia di euro, per imprese più piccole le condizioni sono diverse: non ottenere i finanziamenti nei tempi previsti è una delle ragioni che spinge le imprese a spostarsi oppure a non richiederli.

Alla pubblica amministrazione, Procemsa preferisce non rivolgersi, se si eccettua la finanza agevolata che le ha consentito in passato di sfruttare a fondo opportunità legate al territorio di Nichelino: essendo stato un Comune “obiettivo 2”, ciò ha consentito all'azienda di reperire risorse importanti a tassi agevolati per costruire gli stabilimenti negli anni Duemila. L'azienda è molto attiva nella partecipazione a bandi pubblici sull'innovazione, sulla Ricerca e Sviluppo, sulla creazione di Filiere e sulle energie rinnovabili: su quest'ultimo aspetto avrebbe volentieri partecipato al bando regionale sul fotovoltaico se problemi legati a tempi e soprattutto burocrazia non l'avessero impedito. Presente nel Polo d'innovazione dell'agroalimentare, Procemsa partecipa anche a bandi nazionali con partner di altri territori, al fine di portare nuove produzioni, nuovi prodotti e per incrementare l'innovazione di processo.

Da ultimo, restano ottimi, nonostante la crisi, i rapporti col sistema bancario, dovuti certamente alla solidità dell'azienda, alla serietà dimostrata nel tempo del suo progetto imprenditoriale, alla competenza del Gruppo Manageriale e alle componenti “familiari” nella compagine azionaria.

Riassumendo i vantaggi e gli svantaggi della localizzazione a Torino, i punti di forza sembrano pochi, al punto che dovendo costruire una nuova azienda, con gli stessi volumi, la decisione non sarebbe di investire sul territorio. Dal punto di vista logistico, la città è mal servita, gli aeroporti non sono importanti, i clienti internazionali spesso arrivano a Milano; la scarsa concorrenza, inoltre, non crea vantaggi sui prezzi, più alti rispetto ad altre zone. Attrarre personale da altre regioni non è semplice anche per condizioni legate alla tradizione industriale locale: a parte la metalmeccanica il resto è settoriale, di nicchia, mentre un'azienda localizzata nel piacentino, nel milanese o in Veneto disporrebbe di competenze più legate ai grandi poli della chimica e della farmaceutica.

Dice il nostro intervistato che, dal punto di vista dei costi, l'area di Nichelino oggi non sembra avere più molto appeal; tra Imu e imposte locali, è tra i comuni più cari d'Italia. Non esiste più una politica industriale attiva – continua – e anzi i grandi poli industriali presenti nell'interland torinese si stanno svuotando, stanno diventando delle piccole isole deserte. La tradizione sindacale torinese mette spesso in tensione le scelte aziendali, valga l'esempio della categoria territoriale dei chimici di una grande sigla sindacale, che non ha controfirmato il nuovo contratto nazionale contro lo stesso sindacato confederale. Tra i fattori critici da rimuovere – a parere del nostro intervistato – si devono annoverare politiche del lavoro poco innovative, che vanno cambiate per recuperare competitività nelle imprese, su tutte l'abbattimento del cuneo fiscale, il recupero di produttività e l'eliminazione della burocrazia. Necessarie anche politiche per agevolare l'entrata dei giovani nel mercato del lavoro: strumenti come l'apprendistato e lo stage hanno sempre funzionato bene e andrebbero incentivati, eliminando una volta per sempre lo stereotipo dell'azienda che sfrutta i giovani, mettendo a punto invece percorsi che agevolino l'inserimento di manodopera a basso costo (che non vuole però automaticamente dire a basso reddito) in questo momento così particolare. Ma queste sono scelte nazionali...

Anagrafica del caso

Il settore di riferimento	<p>Secondo l'ultimo rapporto annuale di Farmindustria ("Indicatori farmaceutici 2012"), il quadro dell'industria farmaceutica in Italia continua ad essere influenzato dalla riorganizzazione del settore a livello internazionale, a sua volta resa più complessa dalla crisi macroeconomica. Si conferma la vitalità delle imprese operanti nel paese – export ancora in crescita e pari al 61% della produzione, investimenti importanti, forte presenza all'estero da parte delle imprese italiane – registrandosi però segnali di crescente preoccupazione per la sostenibilità di tale andamento. In particolare, è proseguito il calo dell'occupazione (-2,5% nel 2011; -13% nel periodo 2006-2011) e la spesa in R&D ha rallentato rispetto agli ultimi dieci anni.</p> <p>Nel 2011 la crescita è stata debole e legata esclusivamente all'export, e difficilmente potrà essere replicata con rischi di una futura contrazione dei livelli di attività. Dal lato dell'offerta, la produzione farmaceutica in Italia si sviluppa sempre più grazie al contributo di imprese produttrici conto terzi, la cui attività è cresciuta in termini di addetti e fatturato. Il comparto conta oltre 2.600 addetti e realizza un fatturato di circa 485 milioni di euro, di cui oltre 200 destinati ai mercati esteri. In particolare, dal 2005 si sono registrati un forte incremento sia del fatturato (+63%) sia del numero di addetti (+104%), che hanno riguardato le imprese terziste già esistenti ma anche quelle "nuove" imprese che sono andate acquisendo produzioni da gruppi farmaceutici internazionali.</p>
Il posizionamento dell'azienda	<p>Il fatturato è in costante progressione da diversi anni, con un significativo incremento da quando, nel 2003, la società ha realizzato una Partnership Azionaria con la Doppel Farmaceutici. Complessivamente, i ricavi sono cresciuti quasi del 100% in 5 anni (da 7,2 a 13,5 milioni di euro nel periodo 2004-2007), aumentando del 20% nell'ultimo quadriennio considerato (2008-2012) – soprattutto legata alla crisi mondiale. Andamento difforme rispetto al fatturato, invece, per utile netto e redditività del capitale proprio (ROE), tornati nel 2010 a valori positivi (rispettivamente, 139 mila euro e +1,74%) ma ancora non in linea con i risultati di miglior performance del biennio 2007-2008.</p>

General Motors Powertrain Europe TORINO

General Motors Powertrain Europe è un centro ingegneristico fondato nel 2005, che si occupa di motori e trasmissioni e oggi ha sede all'interno del campus del Politecnico di Torino. È stato fondato a seguito della dissoluzione della *joint venture*, e appartiene al Gruppo General Motors, tramite la tedesca Opel.

A livello di divisione del Gruppo General Motors, Powertrain gestisce i centri ingegneristici per la progettazione e produzione di motori, sistemi di trasmissione e relative componenti prevalentemente, anche se non in maniera esclusiva, per i marchi del Gruppo. Oggi conta 86 impianti, in 17 paesi, per un totale di oltre 48.000 dipendenti. GM Powertrain Europe, con sede a Torino, si occupa nello specifico della tecnologia diesel per le motorizzazioni del Gruppo General Motors.

GM Powertrain Europe studia, progetta, prototipa e industrializza motori, centraline di controllo motori e relative soluzioni tecnologiche e complementari per le motorizzazioni diesel realizzate dai marchi e dagli stabilimenti del Gruppo che servono i mercati europei, asiatici e, ultimamente, anche nordamericani, dove la tecnologia diesel incomincia ad essere apprezzata. I marchi principalmente serviti sono Opel/Vauxhall e Chevrolet.

Fin dall'avvio dell'attività nella prima sede, sita all'estrema periferia Nord di Torino, GM Powertrain Europe è caratterizzata dal ruolo globale: non quindi un "centro regionale" d'ingegneria del Gruppo General Motors, ossia dedicata ad adattare alle esigenze dei singoli mercati le piattaforme di base di pertinenza dei centri di livello superiore, ma, appunto, un centro concepito con competenza globale, che sviluppa piattaforme diesel per tutto il gruppo veicolistico. Nello specifico caso, in realtà, la concentrazione dei due livelli in una unica struttura di Engineering Center è stata agevolata dal fatto che lo stesso mercato europeo, inteso come mercato regionale della conglomerata General Motors, risulta fortemente orientato al diesel. La responsabilità su scala globale dell'unità di Torino ha fatto sì che, rispetto all'iniziale organico di circa 80 unità, nel 2005, e specialmente a seguito dell'ampliamento reso possibile dallo spostamento nella nuova sede nel 2008, GM Powertrain Europe abbia acquisito competenza e responsabilità a livello di gruppo non solo sulla tecnologia diesel, ma anche sulla tecnologia riguardante la progettazione – sia hardware che software – della controllistica per il motore. Alla fine di tale processo di crescita, quindi, rappresenta uno dei centri di ingegneria più importanti per GM con un organico di 495 persone in totale, di cui 460 sono ingegneri o ricercatori.

Nel contesto del riassetto globale di General Motors dovuto alla crisi economica, ha comportato un ulteriore potenziamento delle competenze riferite a GM Powertrain Torino, risultate rafforzate anche dalle nuove alleanze strette dalla capogruppo – nello specifico, a seguito della collaborazione ufficializzata nel 2012 col Gruppo francese PSA Peugeot Citroën. L'unità di Torino, considerata al top dell'efficienza e dell'efficacia economica in termini di rapporti tra costi diretti e indiretti, è stata potenziata nel 2011 tramite lo stanziamento da parte della casa-madre di una ulteriore tranche di investimenti per un totale di 20 milioni di euro (dopo i primi 30 utilizzati per la realizzazione delle celle-prova, dei laboratori e delle officine necessari) che sono impiegati per disporre di altre 4 celle-prova, di cui 1 in grado di riprodurre condizioni climatiche particolari (da -40 a +40 gradi centigradi) e una semi-anecoica dedicata alle prove di rumorosità. Pertanto, GM Powertrain Europe è oggi in grado di realizzare interamente la gamma di motori diesel per GM: dallo studio, alla prototipazione, ai controlli, all'integrazione su veicolo e alla linea di montaggio.

La strategia di GM Powertrain è ovviamente legata a doppio filo alle principali e delicate sfide dei marchi automobilistici storici, in profonda ristrutturazione, variamente collegati al Gruppo (es. Opel-Vauxhall, Chevrolet), comunque si è ben consapevoli che, ora più che mai, la crescita e la stessa sopravvivenza della case automobilistiche si basano sullo sviluppo congiunto, a seguito delle partnership instaurate, di tecnologie, piattaforme e componenti per migliorare la competitività sui vari mercati sovraregionali – per General Motors i mercati americani, europeo e asiatico.

Al massimo, per quanto riguarda la percezione della crisi da parte della sussidiaria GM Powertrain Europe, gli anni di difficoltà economica hanno portato a pressanti richieste di gestione razionale ed efficiente dei costi, ossia delle risorse finanziarie destinate dalla capogruppo all'Engineering Center di Torino. Quindi, i programmi e i piani in essere sono rimasti praticamente immutati, è continuamente cresciuta l'occupazione, ma con una decisa insistenza sulla necessità di accorciare i tempi necessari alla progettazione delle diverse soluzioni e alla selezione delle opzioni iniziali (anche per una ulteriore razionalizzazione delle spese): bisogna essere in grado di "anticipare" le scelte dei *competitor*.

GM Powertrain Europe, occupandosi dello sviluppo delle motorizzazioni diesel e degli avanzamenti tecnologici connessi, ha un'attività a contenuto altamente innovativo, che origina dalle competenze nel campo del motore diesel da decenni accumulate nell'esperienza dell'industria automobilistica torinese; oltre a sviluppare il *know-how* esistente in tale direzione, ha intrapreso altre linee di ricerca e progettazione innovative, riguardanti forme ibride ed elettriche di motorizzazione e trasmissione.

Le motorizzazioni diesel e ibride studiate e realizzate da GM Powertrain Europe perseguono una mobilità individuale e delle merci sempre più attenta all'impatto ambientale dei mezzi di trasporto. La mobilità sostenibile a cui guarda Powertrain è concepita per risultare non solo sempre meno inquinante, ma per richiamarsi a principi di sostenibilità, con più efficace uso delle risorse energetiche, a cui le modalità stesse di gestione del traffico urbano potrebbero dare un contributo primario, trovando proprio a Torino un interessante e attrezzato esempio metropolitano di ideazione, sperimentazione, messa in pratica e diffusione delle stesse.

Torino business friendly?

La sede di Torino di GM Powertrain Europe fa parte delle attività avviate a seguito della conclusione degli accordi di collaborazione siglati tra GM e Fiat auto nel 2000. L'interesse per lo sviluppo del motore diesel – cruciale per la penetrazione e il presidio dei mercati europei – fece della città sede del partner italiano dell'alleanza, la scelta naturale per un centro dedito allo sviluppo delle motorizzazioni connesse a tale tecnologia. L'attuale sede della GM Powertrain Europe rappresenta l'esito della cruciale collaborazione con il Politecnico di Torino, dall'intesa col quale è nata la decisione di partecipare agli investimenti relativi all'ampliamento dell'ateneo torinese, portando l'Engineering Center – unico caso di tali dimensioni nel panorama europeo – a collocarsi all'interno della Cittadella Politecnica.

Negli anni, le trasformazioni urbanistiche, e con esse del tessuto sociale, perseguite dalla Città di Torino hanno portato a una percezione della qualità della vita positivamente apprezzabile, anche se il progressivo esaurimento dell'impulso economico legato agli interventi culminati con l'evento olimpico e l'attuale crisi economica generale influiscono pesantemente su un clima di stasi congiunturale, ma anche progettuale che, specie a livello dei decisori politici del territorio, dovrebbe essere invece maggiormente contrastata per consentire ad aziende quali GM Powertrain Europe di diventare uno dei driver di un rinnovato e diversificato assetto economico.

Il Politecnico di Torino è partner essenziale in questa esperienza, non solo per il ruolo propositivo avuto nella scelta dell'azienda di contribuire direttamente alla configurazione della Cittadella Politecnica, con l'insediamento stesso della sede al suo interno, ma soprattutto in termini di capitale umano e collaborazioni in attività di ricerca. Oltre il 60% dei neoassunti provengono dal Politecnico di Torino o da Facoltà – specialmente Economia e Scienze matematiche fisiche e naturali – dell'Università di Torino. A ciò si aggiungono ciclicamente, e secondo i rapporti con diverse realtà di istruzione superiore (tra le altre, Università di Palermo, Perugia, Bologna e Modena, Politecnico di Lecce e Facoltà di Ingegneria dell'Università Federico II di Napoli), accordi di partnership strategica di durata quinquennale e rinnovabili, o accordi per il cofinanziamento di progetti di ricerca e per la formazione di stagisti e dottorandi.

Proprio l'inizio della collaborazione con il Politecnico, nel 2006, ha consentito a GM Powertrain Europe di testare la qualità degli *stakeholder* del territorio, a partire dalla amministrazione comunale, che hanno consentito ai progetti di ingresso e sviluppo dell'azienda di procedere in maniera efficace, nei tempi e nelle procedure adottate, con una snellezza e operatività, che, per la capogruppo, hanno rappresentato un impegno altamente apprezzato, a fronte di un certo scetticismo iniziale – estensibile peraltro al “sistema Italia” nel suo insieme –, al punto da aver sicuramente influito sui successivi sviluppi dell'insediamento e delle sue strategie. Ottimo rapporto dunque con la città – inizialmente scelta perché area di sviluppo della tecnologia diesel che GM Powertrain Europe voleva potenziare – e le sue istituzioni, fin dall'arrivo nella città, e maggiormente a seguito della collaborazione col Politecnico in occasione dell'apertura della nuova sede (2008) – unica realtà europea di un'azienda del settore automobilistico sita all'interno di un campus universitario –, e del conseguente ampliamento. Torino è apprezzata per la qualità del capitale umano che offre; i dipendenti (età media 35 anni) ne apprezzano la qualità della vita, fatto ancora più rilevante dato che, salvo qualche ipotesi iniziale riguardante altre città centro-settentrionali lungo cui si snoda la *motor valley* italiana, fino ad arrivare all'area emiliana, non sono mai state prese in considerazione localizzazioni alternative.

Gli anni della joint venture Fiat-GM hanno consentito di verificare la ricchezza di competenze per un settore sicuramente strategico per l'Europa, da cui la decisione di rimanere a Torino anche dopo la fine dell'alleanza tra le due case automobilistiche (2005), sancita dall'avvio della nuova sede e relativo ampliamento di struttura e di organico (2008-2009), e ribadita nuovamente tramite un investimento, pari a 20 milioni di euro (2011) per incrementare gli impianti e i laboratori dell'Engineering Center torinese. Dopo oltre un decennio di presenza, GM Powertrain Europe continua a vedere nell'area metropolitana torinese la sede ottimale del proprio centro di competenza per la tecnologia diesel e le relative piattaforme utilizzate da tutti marchi del Gruppo, e da altri con cui GM collabora, su scala globale.

Torino dispone di un elevato livello di *know-how* e di opportunità nel campo della mobilità urbana sostenibile, che potrebbero risultare proficuamente incrementate se ci fossero maggiori opportunità di collaborazione coordinata tra tutti gli *stakeholder* del territorio potenzialmente attivi e interessati a concretizzare tali *capabilities* e i progetti che ne derivano: aziende dei comparti *automotive*, Gtt e 5T, Iren, il Politecnico di Torino, centri di ricerca applicata pubblici e privati (es. Istituto Superiore Mario Boella, Tilab) le istituzioni dei diversi livelli di governo presenti nel territorio metropolitano, gli organismi di rappresentanza degli interessi. In realtà, ciò che sembra ancora mancare è la capacità da parte delle istituzioni di agevolare e mettere a sistema questi apporti di competenze e progettualità, per una avvertita carenza di volontà in campi non del tutto coincidenti con le tradizionali vocazioni della principale industria automobilistica. Si stenta ancora, in altre parole, a capire che è proprio la mobilità sostenibile la direzione da perseguire per mantenere e far rivivere, seppur con attori in parte diversi rispetto al passato, Torino quale “capitale dell'auto”.

Negli ultimi anni – sottolinea l'intervistato – Torino e le sue istituzioni, non sembrano più in grado di manifestare le progettualità di cui sono state capaci in epoca anche recente. Pur in presenza di risorse scarse, è anche vero che, in tema di mobilità, le possibili direzioni progettuali occasione di sviluppo sostenibile non sembrano essere recepite, anche quando i finanziamenti potrebbero farsi in partnership. Latita una “regia” ed è ancora debole la volontà di staccarsi da un modo di intendere l’economia e la collaborazione privato-pubblico non più attuale, in una Torino che dovrebbe slegarsi dai decenni di dominanza della Fiat. Basterebbe recuperare quanto già fatto con la precedente amministrazione – *“ho scoperto che il mito del ‘borgia nen’ è un falso mito”* – e una serie di anime preesistenti alla Fiat, che, se riattivate e perseguite, potrebbero collocarla robustamente nella direzione della *smart city*.

Anagrafica del caso

<p>Il settore di riferimento</p>	<p>Nonostante, a titolo di informazione statistica, GM Powertrain Europe sia registrata presso la Camera di commercio di Torino come società di servizi (codice Ateco 2007: 711000 – Attività degli studi di architettura, ingegneria ed altri studi tecnici), strategia e performance sono chiaramente dettate dalla situazione e dalle prospettive dell’industria automobilistica, settore colpito duramente dalla crisi economica, e che subisce particolari contrazioni con riguardo al mercato europeo e alle sue prospettive.</p> <p>In tale contesto, GM è però tornata leader nella classifica mondiale delle vendite. La casa automobilistica nel 2011 ha registrato un utile di oltre sette miliardi di dollari, pari a quasi sei miliardi di euro, con un’impennata del 62%, risultato record in 103 anni di storia della casa automobilistica di Detroit. In crescita anche il volume d’affari: GM ha venduto più di 9 milioni di auto a livello mondiale, il 7,6% in più rispetto al 2010. Il nord America è stato il mercato più redditizio, mentre, a causa soprattutto della debolezza dei marchi Opel-Vauxhall, si è registrata una perdita per quasi 600 milioni di euro in Europa, mercato il cui presidio, comunque, il colosso di Detroit non sembra per ora intenzionato ad abbandonare.</p>
<p>Il posizionamento dell’azienda</p>	<p>GM Powertrain Europe, legata a filo doppio ai marchi automobilistici variamente collegati al Gruppo GM, fonda comunque il suo <i>business</i> sulla consapevolezza che la crescita e la stessa sopravvivenza della case automobilistiche si basano sullo sviluppo congiunto, a seguito delle partnership instaurate, di tecnologie, piattaforme e componenti per migliorare la propria competitività sui diversi mercati sovragionali. Ne deriva il continuo accento posto sulla centralità strategica del presidio della tecnologia per le motorizzazioni diesel e ibride, in termini sia di sviluppo delle stesse sia di progressiva riduzione del gap di costo rispetto alle motorizzazioni tradizionali.</p> <p>Nello specifico, GM Powertrain Europe, interamente posseduta dalla statunitense General Motors Company attraverso la General Motors Italia, ha un bilancio non consolidato dalla casamadre che evidenzia un fatturato, in questo caso essenzialmente un ricavo delle vendite infra-gruppo, in tendenziale crescita (anche marcata a seguito dello spostamento della sede e dell’incremento di organico e competenze), e negli anni più recenti stabilizzatosi tra i 9 e i 10 milioni di euro. L’utile netto torna positivo nel 2011, dopo una sola battuta di arresto l’anno precedente.</p>

Geodata TORINO

Geodata viene fondata nel 1984 da ingegneri torinesi e nasce come società di geotecnica specializzata nel settore degli scavi sotterranei. Nel 1992 assume la forma della società per azioni. e, nel corso dei suoi anni di attività è cresciuta da un lato ampliando la gamma di servizi offerti e di settori coperti, dall'altro aprendo nuove sedi per presidiare il mercato globale. Nel 2009 Geodata è diventata una Holding con *headquarters* a Torino (Geodata Engineering spa). La holding raccoglie due tipologie di sedi: succursali (Portogallo, Francia, Grecia, Malesia, Cile, Russia, Argentina, Qatar, Perù) e società detenute con una quota dal 70 al 100% (Geodata Engineering, Geodata China, India, Colombia, Algeria, Australia, Brasile, Austria, Geodata Tunnel Doo, GD Office, Ingeconsult, S.Incl.Er consulting, Iset, Sea consulting) Il coordinamento della holding ha base a Torino, mentre le varie società godono di una certa autonomia decisionale, in sostanza hanno proprie strategie e libertà di azione nella partecipazione a bandi di gara.

Attualmente, Geodata opera nel settore dell'ingegneria di gallerie sotterranee quale operatore di livello mondiale e come azienda di riferimento nel settore grazie anche alla scelta di partecipare attivamente al dibattito scientifico disciplinare attraverso pubblicazioni e attraverso la presenza in Associazioni internazionali quali Ita/Aites (International Tunnelling Association and Underground Space Use) di cui Geodata è Supporter Member dal 2011; Ita-Cet Foundation (Foundation on Educational and Training for Tunnelling and Underground Space Use) che vede Geodata cofondatore dal 2009; SIG (Società Italiana Gallerie). Nel corso degli anni Geodata si è dotata di certificazioni ISO (9001 nel 1998, 14001 nel 2010, OHSAS 18001 nel 2012) e ha affidato a PriceWaterhouse Cooper la certificazione del proprio bilancio.

Geodata nasce, quindi, come società di geotecnica specializzata in gallerie sotterranee, specificità che tuttora la rende punto di riferimento sul mercato globale. Nel corso degli anni l'offerta di servizi è andata allargandosi per coprire competenze e settori complementari. Oggi, la holding opera in 5 settori di mercato (Rail, Metro, Hydro, Road, Earth) nei quali le competenze in scavi sotterranei sono essenziali. In ciascuno di questi comparti Geodata ha maturato le competenze per far fronte al progetto completo di un'opera, supportando il cliente in tutte le fasi: dalla geologia alla sicurezza, dalle opere civili agli impianti elettromeccanici, dall'ambiente al *project financing*.

Il mercato di riferimento dei servizi Geodata è globale. Fino al 2000 il fatturato si divideva equamente tra Italia e resto del mondo, ma dal 2005 il mercato nazionale è diminuito drasticamente, compensato dalla forte crescita dei mercati esteri – soprattutto dei Paesi in via di sviluppo. Per adeguarsi al cambiamento della domanda (in Italia sono enormemente diminuiti gli investimenti in opere infrastrutturali, mentre all'estero continua a crescere la domanda), Geodata dalla metà degli anni '90 ha adottato una strategia di apertura di succursali e sedi estere per essere più vicina al mercato di riferimento sebbene il centro decisionale sia sempre Torino. Al 2011, la holding Geodata contava 356 dipendenti, di cui 130 presso Geodata Engineering a Torino, il nodo principale del gruppo dove i professionisti vengono formati, dove si definiscono i progetti e le strategie.

Nel 2010 il fatturato si concentrava al 61% in America Latina, al 23% in Europa, al 12 % in Asia e al 4% in Africa (Nord Africa). Il valore della produzione (media su tre anni 2009, 2010 e 2011) si concentra per il 49% in America Latina, per il 17 % in Asia, per l'8% in Europa, per il 5% in Africa e per il 21% in Italia. Considerando i nuovi contratti del 2010, si può prevedere una

crescita del mercato asiatico – ove si concentra il 57% dei nuovi contratti – e dell’America Latina (35%), la stabilità di quello africano (4%) e una ulteriore contrazione di quello europeo (4%).

Nel corso di 28 anni di attività, Geodata ha registrato una crescita media del 15% annuo. Nel 2010, però, è cresciuta del 22% e nel 2011 del 27% rispetto ai singoli anni precedenti. Geodata è un’azienda, quindi, che cresce nonostante la crisi: i suoi ricavi tra 2009 e 2011 sono aumentati (da 23,6 milioni a 36,7 milioni di euro), e gli utili sono rimasti stabili (mentre l’*ebitda* passava da 4,8 milioni di euro nel 2010 a 6,2 milioni di euro l’anno successivo). Le buone performance sono da ascrivere all’apertura internazionale dell’azienda: infatti, sebbene il mercato domestico sia in costante calo, la holding nel suo complesso cresce sia come dipendenti che come fatturato.

Le strategie di Geodata negli ultimi 15 anni sono state da un lato l’apertura al mercato globale mantenendo una solida base a Torino e dall’altro il completamento e la differenziazione dei servizi offerti a partire dal *core business* degli scavi in sotterraneo. Tali diversificazioni hanno consentito alla holding di posizionarsi tra le eccellenze del mercato nazionale e internazionale; tuttavia, la crisi del mercato domestico sta generando alcuni problemi: mancando commesse interne non esiste più una “palestra” per la formazione delle competenze tecniche da spendere, successivamente, sui mercati esteri; di converso, viene a mancare la possibilità di sfruttare in Italia le esperienze maturate all’estero.

Geodata ha perseguito, comunque, anche una strategia di differenziazione del prodotto specializzandosi in 5 settori di mercato: Rail (tunnel ferroviari), road (gallerie urbane, trafori, autostrade), Metro (metropolitane, tra cui quella torinese), Hydro (progetti idroelettrici con centrali sotterranee, tunnel di trasferimento delle acque) e il più recente Earth (*engineering geology*, valutazione e mitigazione del rischio, gestione del territorio, protezione idrogeologica): la diversificazione ha consentito di ampliare il mercato di riferimento e di mantenere elevata la competitività dal lato dell’offerta.

Geodata, dalla fine degli anni ’90, ha scelto d’investire risorse nella ricerca per sviluppare metodologie progettuali innovative, attraverso un’attività di partnership con organismi scientifici, tra cui il Mit e società private. Dal 1997 ha così stretto un accordo con Brgm (il Servizio Geologico Francese,) sviluppando due programmi informatici per la valutazione geologica e geotecnica (Gdm e Synarc). A fine anni ’90 ha poi avviato una collaborazione con il Mit (Massachusetts Institute of Technology) e l’Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne grazie alla quale è stato sviluppato uno strumento informatico in grado di simulare la realizzazione di grandi opere di ingegneria. Ha inoltre utilizzato: un software (Gdm for Windows) per la gestione, rappresentazione e modellizzazione di dati geologici; uno strumento di modellazione fisico-matematica di reti metropolitane sotterranee (SES Subway Environmental Simulation) e Opentrack un simulatore di esercizio ferroviario, prodotto dal Politecnico di Zurigo.

Geodata svolge anche una intensa attività interna di ricerca e sviluppo che, realizzata presso la sede di Torino, viene coordinata da un responsabile di settore e svolta, a rotazione, dai dipendenti della holding stessa. L’attenzione alla ricerca e sviluppo e all’innovazione di prodotto è testimoniata inoltre da pubblicazioni scientifiche e dall’impegno di Geodata nel Master in Tunnelling e Tunnel boring machines che si tiene al Corep, sviluppato con il Politecnico di Torino circa vent’anni fa e diventato oggi punto di riferimento mondiale per gli ingegneri del settore.

L’innovazione per Geodata passa però anche attraverso il potenziamento di nuovi settori. In particolare, negli ultimi tre anni sono state sviluppati i progetti idroelettrici (facenti capo al settore Hydro dell’azienda) e i progetti volti a rispondere alle questioni di impatto ambientale dei grandi progetti infrastrutturali (settore Earth).

Geodata opera in ottica green economy, e più in generale verso la sostenibilità, sviluppando i settori Hydro e Hearth, legati allo sfruttamento di risorse rinnovabili e alla mitigazione di impatto ambientale. La green economy, strettamente intesa, è però marginale in Italia, funziona solo ove sovvenzionata e quindi risulta poco promettente in termini di business. Nel resto del mondo, l'orientamento percepito ed espresso dagli intervistati è diverso e la sostenibilità dei progetti è un loro elemento chiave.

Geodata nutre comunque un grande interesse verso gli effetti del cambiamento climatico e la mitigazione degli stessi. A Torino, in tal senso, è stato proposto un progetto, realizzato in Malesia, per contenere gli effetti delle sempre più frequenti alluvioni nelle città attraversate dai fiumi. L'idea progettuale alla base consiste nel far convergere i fondi disponibili per realizzare, anche qui, una grande galleria sotterranea che colleghi la rotonda viaria di corso Unità d'Italia con uno svincolo vicino a piazza Vittorio, e con un'uscita sul relativo ponte in modo da far transitare il traffico di attraversamento a fianco del Po in sotterranea così riducendo inquinamento e impatti di eventuali esondazioni. La copertura finanziaria di tale opera sarebbe potuta provenire dai fondi della protezione civile per le alluvioni e dal pedaggio richiesto agli automobilisti per l'attraversamento veloce del centro cittadino: è questo il concetto di green economy che, coniugando sostenibilità e *smartness*, sta orientando la strategia Geodata.

In ogni caso, l'orientamento alla sostenibilità in Italia è basso e non esistono particolari politiche rivolte a progetti innovativi urbani per muoversi in tale direzione con maggior incisività (p.e. sfruttamento del sottosuolo per spostare il traffico veicolare e rendere più vivibile la superficie). Tutto ciò che è legato all'ambiente, alla sostenibilità, vive ancora di sovvenzioni e non pare in grado di autofinanziarsi.

Torino business friendly?

Geodata è nata a Torino per opera di professionisti torinesi formati al Politecnico, presenza che garantisce una buona offerta di giovani ingegneri, formati in ottime scuole di geotecnica e geomeccanica e quindi costituisce un indubbio vantaggio localizzativo. I legami con Torino sono forti non solo perché qui è nata e qui mantiene il quartier generale, ma anche per le strettissime relazioni con il Politecnico.

Dall'ultimo biennio i principali clienti di Geodata sono privati, ossia grandi imprese di costruzioni, radicate in paesi emergenti come India, Brasile, Cina, oppure enti pubblici – una cinquantina fra ministeri, metropolitane locali, operatori equivalenti ad Anas o Ferrovie dello Stato – ubicati all'estero. Il mercato domestico è praticamente inesistente e con forti barriere all'ingresso – dal momento che le stesse aziende di trasporti (per esempio Atm) progettano e realizzano in proprio le opere. A Torino Geodata si appoggia ad una rete di società di ingegneria medio-piccole che in taluni casi sono diventate socie della holding oppure sono legate ad essa da rapporti di fornitura. Non si ricorre a partnership stabili e consolidate con imprese di grandi dimensioni (p.e. la metropolitana di Torino è stata realizzata in associazione con altre due-tre grandi imprese, società con capitale e italiano e straniero): si tratta piuttosto di collaborazioni finalizzate alla partecipazione a bandi di gara a progettazioni.

Buoni rapporti anche con la Camera di commercio, soprattutto per i servizi di comunicazione e segnalazione di bandi di gara e progetti, anche a livello mondiale. Il problema delle relazioni con le diverse istituzioni è però nuovamente legato al “sistema Paese”, che non sembra saper promuovere e sostenere le proprie imprese all'estero, generando così uno svantaggio competitivo rispetto alle aziende di altri paesi. Geodata, quindi, pur mantenendo il quartier generale a Torino ha perseguito una strategia di apertura aprendo sedi e succursali in quasi tutti i continenti. Dal momento che quasi tutto il business è ormai all'estero, l'obiettivo è di aumentare la copertura

territoriale mondiale entrando anche su mercati per ora marginali (Golfo Persico, Nord America, Australia) dove, fino ad ora, alcune barriere (p.e. qualifiche specifiche, normativa) impedivano l'accesso. Oltre a Torino, in Italia Geodata ha uffici a Milano (quaranta dipendenti) e Roma (una decina di dipendenti), che hanno lo scopo sia di presidiare i grandi clienti che hanno base nell'hinterland milanese sia di seguire le commesse pubbliche e ministeriali.

Il vantaggio competitivo di Torino è dunque soprattutto il capitale umano e la buona vivibilità percepita (poco traffico, costi per abitazioni e svaghi contenuti, buona offerta culturale). Gli svantaggi sono connessi principalmente alla scarsa accessibilità (scalo aeroportuale in primo luogo) oppure sono ascrivibili al sistema Italia più che alla città in sé.

Anagrafica del caso

Il settore di riferimento	Il settore degli scavi in sottterraneo è dominato da aziende multinazionali che operano a livello mondiale. Il business si concentra prevalentemente nei Paesi emergenti di Asia e America Latina, mentre il mercato europeo è in costante calo. Sul mercato italiano sono presenti, oltre alle società di engineering quali Geodata, anche imprese che non hanno come core business il settore tunnelling: aziende trasporti delle aree metropolitane oppure grandi gruppi industriali come Impregilo spa. Inoltre, è molto difficile inserirsi sui mercati esteri più maturi (es. Usa) a causa di elevate barriere all'ingresso (capitalizzazione, certificazioni).
Il posizionamento dell'azienda	Geodata Engineering spa è iscritta alla Camera di commercio di Torino (settore Codice Ateco 2007: Servizi di progettazione di ingegneria integrata), mentre Geodata spa è registrata dal 2010 (settore: Attività delle holding impegnate nelle attività gestionali (holding operative)). Geodata Engineering spa ha sede a Torino, dove sono impiegate 131 persone. Il fatturato è in costante crescita – dai 278. 903mila euro del 2002 ai 5.824.815 del 2011 – così come i valori del ROE, anche se in calo dal 2009. Nel 2010 il fatturato si concentrava per il 61% in America Latina, il 23% in Europa, il 12 % in Asia e il 4% in Africa (Nord Africa). Il valore della produzione (media sui tre anni 2009, 2010 e 2011) si realizza per il 49% in America Latina, per il 17 % in Asia, per l'8% in Europa, per il 5% in Africa e per il 21% in Italia. Considerando i nuovi contratti del 2010, si può prevedere una crescita del mercato asiatico, che copre il 57% dei nuovi contratti, e dell'America Latina (35%), la stabilità di quello africano (4%) e una ulteriore contrazione di quello europeo (4%).

Golder Associates TORINO

Golder Associates nasce nel 1960 a Toronto, in Canada, come società di *engineering* specializzata nel campo delle ingegneria geotecniche (fondazioni di edifici, di grandi strutture, dighe, ponti). La società, fondata da Hugh Golder, Victor Milligan, Larry Soderman e John Seychuk, crebbe tra gli anni '60 e '70 e aprì nuove sedi non solo in Canada, ma anche negli Stati Uniti, Inghilterra e Australia. A fine degli anni '80 la Golder era una holding che contava 400 professionisti proprietari dell'azienda in cui lavoravano. Questo assetto societario permane tuttora, infatti non esiste alcun azionista della Golder che non lavori in azienda, così come nessuna persona che lavora in azienda e ha più di 65 anni di età ne possiede delle quote. Al contempo, non esistono azionisti che posseggano più dello 0,50% della società.

Attualmente la Golder conta 9.000 dipendenti, di cui 5.000 sono suoi azionisti: il fatto che il 55% circa degli impiegati ne possieda delle azioni rende la Golder una società unica nel suo genere. Inoltre, tutti gli azionisti, in qualunque sede lavorino, posseggono quote della holding canadese e non della relativa filiale nazionale. Questo significa che, indipendentemente dal luogo di assunzione e di lavoro, i dipendenti partecipano alla crescita complessiva della società, degli utili e delle perdite a livello mondiale. Questo tipo di gestione, basato su principi di appartenenza, presenta vantaggi e svantaggi: le decisioni, per esempio, vengono prese, non da una "testa" o da un solo vertice ma attraverso l'influenza e il convincimento reciproco ed esteso, che si realizzano gradualmente, ma risultano molto persistenti e duraturi. D'altra parte, come conseguenza di questo modello di gestione, la Golder può risultare più lenta a cogliere le opportunità rispetto ai competitor (p.e. emergenti servizi di consulenza sull'efficienza energetica), ma più solida di fronte alle crisi in virtù della struttura decentrata che reagisce senza bisogno di aspettare istruzioni dall'alto.

Golder aprì una sede italiana negli anni '80 – Golder Associates Geoanalysis – acquisendo una società di ingegneria fondata nel '77 da un gruppo di professori del Politecnico di Torino, con cui aveva da qualche anno avviato collaborazioni su temi specifici nel settore geotecnico (tecniche degli scavi del sottosuolo e modellazioni numeriche di meccanica delle rocce).

Quando la società divenne parte della holding canadese, il settore italiano delle costruzioni era fortemente in crisi e la Golder Italia riuscì a crescere spostando il focus dell'attività dalle costruzioni all'ingegneria ambientale. Grazie al trasferimento di know-how dagli Usa e dal Canada verso l'Italia, la Golder negli anni '90 è riuscita ad imporre un approccio basato sull'analisi di rischio, nel campo ambientale, diventando leader nella progettazione delle discariche e nella gestione delle aree industriali dismesse. La localizzazione a Torino è stata particolarmente propizia e favorevole perché, proprio in quegli anni, si avviavano le grandi riconversioni di siti produttivi dismessi (Environment Park, area ex-Italgas, OGR e così via) e la Golder Italia (in collaborazione con Ipla – Istituto per le Piante da Legno e l'Ambiente) fornì le competenze tecniche alla Regione Piemonte per definire una legislazione, la prima in Italia, sulla contaminazione dei terreni.

Attualmente Golder è impegnata nella riconversione di miniere dismesse, ma soprattutto nei servizi di efficienza energetica e di comunicazione e gestione dell'impatto sociale in relazione alla realizzazione di grandi opere (gasdotti, oleodotti...). La Golder Italia oggi conta un organico di oltre 250 addetti articolato su 5 sedi: Torino, Roma, Padova, Aosta e Priolo Gargallo (SR). Torino è la sede principale, con circa un centinaio di dipendenti

Vista la sostanziale stasi del mercato italiano, Golder Italia si sta muovendo verso i mercati esteri: l'obiettivo è di aprirsi e varcare i confini nazionali, passando dal 6% attuale di fatturato estero ad un 20-30%. I nuovi clienti acquisiti tra fine 2011 e 2012 confermano questa tendenza: sono localizzati in Turchia, Kazakistan, Russia e Africa. La crisi ha colpito anche Golder Associates dal momento che, a livello mondiale, si è registrato un crollo degli investimenti nel settore minerario, che rappresentava il 40% del fatturato mondiale (nel complesso: 20% combustibili fossili, 20-30% settore infrastrutturale, il restante 20-30% al settore energetico e imprese). Anche in Italia, dal 2008, c'è stato un blocco degli investimenti e di tutti gli studi di impatto ambientale e socio-economico. Nel 2009 l'azienda ha tenuto a livello globale, perdendo solo il 5-7% di fatturato e riprendendosi nei 12 mesi successivi.

In Italia l'impatto vero della crisi si è sentito nel 2010, con l'insolvenza di numerosi clienti, soprattutto di quelli più piccoli. La Golder ha visto diminuire il fatturato italiano del 10% e anche le previsioni per la chiusura del 2012 non vedono sostanziali cambiamenti. Per questa ragione l'azienda ha dovuto operare una severa ristrutturazione, chiudendo gli uffici di Milano e di Trieste, concentrando gli sforzi sempre più sul *core business* e abbandonando ogni obiettivo di partecipazione a gare pubbliche.

Golder, nonostante le difficoltà è tra i *top-players* del settore, e le leve del suo vantaggio competitivo rimangono la qualità tecnica e la cura del servizio offerto. L'eccellenza tecnica in Golder Italia rappresenta una caratteristica radicata negli ingegneri formati al Politecnico di Torino, Milano e Roma: da questo punto di vista, la società riconosce di non avere rivali. Per il futuro, proprio gli standard di qualità sono considerati la leva per ricominciare a crescere, magari cercando meno clienti nuovi ma di maggior peso. La strategia a livello mondiale vede infatti la volontà di passare dagli attuali 10 mila a 5 mila clienti, a cui vendere un maggior numero di servizi, meglio retribuiti, in due ambiti di innovazione: i servizi di efficienza energetica e i servizi di comunicazione e di gestione dell'impatto socio-ambientale.

Golder Associates fa dell'innovazione il tratto distintivo. Negli anni '90, infatti, Golder ha portato in Italia nuove metodologie e approcci per affrontare il tema del recupero dei siti industriali dismessi e contaminati. L'attività innovativa più recente della Golder è legata ai servizi di comunicazione e gestione dell'impatto sociale: sempre più forte è infatti l'esigenza di interagire con le popolazioni locali, gli *stakeholder*, i portatori di interessi in generale, utilizzando, a fianco degli ingegneri, tecnici ed esperti di comunicazione e psicologi. La ricerca accademica non è, in questo caso, la fonte dell'innovazione, che avviene invece soprattutto tramite il contatto con i clienti, attraverso i loro investimenti, gli errori, il monitoraggio continuo oppure attraverso la *cross-contamination* tra società concorrenti.

La Golder fa parte del mondo degli operatori della *green economy*. L'obiettivo della società è fare in modo che i clienti abbiano un impatto ambientale più contenuto. Lo sviluppo sostenibile però non è solo il *core business*, ma è anche una pratica aziendale fatta di scelte interne: una decina di anni fa è stato installato sul tetto della sede torinese un impianto fotovoltaico che garantisce il 30% del fabbisogno energetico interno. Attualmente, all'interno della sede di Torino si sta sviluppando un progetto volto al risparmio energetico, con la partecipazione degli impiegati che fruiranno di una parte dei vantaggi generati dal risparmio stesso. A queste iniziative si affiancano altre pratiche quotidiane quali l'incentivazione degli spostamenti con la bici o i mezzi pubblici da parte dei dipendenti.

Torino business friendly?

Golder Italia, come si è detto, è nata a Torino e questa ubicazione ben rispondeva ai criteri utilizzati dalla holding mondiale nello scegliere le varie sedi: Golder Associates, infatti, predilige città non centrali ma caratterizzate dalla presenza di capacità tecniche (umane, nel sistema formativo e nelle competenze tradizionali) elevate e radicate. E Torino ha una lunga tradizione in campo tecnico, oltre a godere di un enorme vantaggio poco percepito dai residenti: è una delle poche aree in Italia dove esiste una forte cultura del lavoro, un'amministrazione pubblica migliore che altrove, un generale rispetto delle regole. Questi vantaggi rischiano ora di diventare sempre più marginali, oscurando il fatto che a Torino si lavora come si lavora in Europa, ma si vive con il piacere di vivere in Italia¹². Torino offre anche una grande base di forza lavoro qualificata, oltre a un costo della vita ancora molto contenuto se confrontato, ad esempio, a quello di Milano.

Uno dei maggiori limiti di Torino resta la logistica, soprattutto negli spostamenti aerei: i collegamenti da Caselle sono assolutamente inadeguati. Esiste poi un altro grande e ingombrante ostacolo che è il condizionamento di Fiat: gli sforzi per mantenerne la presenza a Torino stanno impedendo il rinnovamento del tessuto imprenditoriale locale e togliendo prospettive. Fiat viene anche indicata come responsabile dello spostamento dell'ingegneria torinese (Fiat Engineering) a Milano, smembrandola e lasciando che le si togliessero tutti i connotati di eccellenza.

I clienti che si rivolgono a Golder sono profondamente cambiati nel corso degli anni: se negli anni '80 erano imprese di costruzione o altri studi di ingegneria, da metà anni Novanta i principali clienti sono imprese private di grandi dimensioni (Esso, Erg, Shell, Edison, ecc.) petrolifere e manifatturiere, oppure attive nel campo rifiuti o nell'immobiliare.

Ci sono stati, comunque, alcuni grandi clienti pubblici, soprattutto nell'area torinese: Iren (valutazione impatto ambientale delle nuove centrali di teleriscaldamento), Amiat (discarica di basse di Stura), Italgas, Comune di Torino (Environment Park, ex Materferro, Spina 2, Spina 3, Area Vitali-Michelin). Dal 2000 Golder ha lavorato intensamente per le Olimpiadi invernali, predisponendo le VAS (Valutazioni Ambientali Strategiche) per i bacini ambientali interessati da siti olimpici (in particolare la pista del Bob spostata da Sauze a Cesana).

Attualmente i rapporti della Golder con il territorio torinese in termini di clienti e fornitori sono piuttosto deboli – la metà si colloca nell'area di Milano, per un 25% intorno a Roma, e poi un po' ovunque in Italia. Le maggiori commesse pubbliche arrivano dalla Sardegna e dalla Toscana, in relazione alla riconversione delle vecchie miniere. Sono deboli anche le reti con altre imprese del territorio (es. Geodata e Prodata, in quanto operano in settori analoghi) ad eccezione di un paio di partecipazioni in aziende incubate al Politecnico. La Golder inoltre intrattiene poche relazioni con la politica locale e con altre istituzioni locali, mentre ha ottimi rapporti con i grandi istituti bancari che però, a loro volta, hanno ormai allentato gli storici legami con Torino: Intesa Sanpaolo e Unicredit.

¹² *Vieni a Torino, vivi in Italia e lavori in Europa.*

Anagrafica del caso

Il settore di riferimento	<p>La Golder Associates srl è parte di una holding mondiale nata in Canada e che conta, oltre alla sede torinese, altre sedi in Italia e nel mondo. Di proprietà di chi vi lavora sin dalla sua costituzione nel 1960, Golder oggi conta 180 uffici in tutto il mondo e 8.000 dipendenti.</p> <p>Golder Associates opera come fornitore globale di servizi di consulenza, progettazione e costruzione nei settori delle scienze della terra, dell'ambiente e dell'energia. Servizi basati sull'eccellenza tecnica, su soluzioni innovative e sul rapporto con il cliente nei seguenti settori: industria petrolifera e del gas , industria manifatturiera, trasporti e infrastrutture, produzione e distribuzione di energia, gestione dei rifiuti, edilizia e riqualificazione territoriale, attività minerarie ed estrattive.</p>
Il posizionamento dell'azienda	<p>La Golder Associates srl è iscritta alla Camera di commercio di Torino e rientra nel settore (Codice Ateco 2007) "Altre attività professionali". Il fatturato è cresciuto dal 2004, registrando dei picchi nel 2005 e nel 2009, mentre nel 2010 pare in netta decrescita. Il ROE, quale indice di performance, registra infatti un valore negativo nel 2010, dopo alcuni anni di valori altamente performanti. Il mercato nazionale oggi ha una quota prioritaria nel business di Golder (più del 90%), tuttavia l'obiettivo è quello di far crescere il fatturato grazie a nuovi clienti esteri (per avvicinarsi dal 6% attuale al 20-30%).</p>

Ilti Luce TORINO

Ilti Luce è nata a Torino nel 1989. Dal 2008 la nuova sede si trova in Lungo Dora Colletta; qui, su una superficie di 8.000 mq, oltre a magazzini, uffici, produzione e spazio espositivo è localizzato il centro di ricerca dell'azienda, Ilti Research Lab, che rappresenta il collegamento con l'idea forte attorno alla quale è nata ed è cresciuta l'azienda: diventare la prima impresa italiana per la progettazione e l'utilizzo di fibre ottiche per illuminazione, con particolare attenzione alle possibili applicazioni in ambito museale e artistico.

Nel 1990 la *mission* aziendale indicata dal fondatore trova una prima importante vetrina internazionale, quando il Museo Egizio di Torino affida a Ilti l'illuminazione, mediante un sistema a fibre ottiche, della mostra *Dal museo al museo*. Quella a fibre ottiche è una fonte di luce ideale in ambito museale perché non emette nessun tipo di radiazione nociva ed è assolutamente innocua per i reperti esposti: in più permette di realizzare allestimenti caratterizzati da un forte effetto decorativo, da una luce uniforme, pulita e priva di ombre. La realizzazione dell'impianto d'illuminazione presso il Museo Egizio ha fatto sì che Ilti ottenesse una certa notorietà internazionale, tanto da essere definita dalla rivista *Museum*, edita dall'Unesco, "*la prima in Italia*" in questo settore.

In seguito, a questa tipologia di prodotti è stata affiancata la novità delle luci a led, l'innovazione più importante degli ultimi anni che sta rivoluzionando il settore dell'illuminazione artificiale e su cui l'azienda ha iniziato a fare ricerca fin dal 1998.

Nei primi mesi del 2009 l'impresa torinese è stata acquisita da uno dei clienti più importanti, l'unità di *business* Professional Luminaires che fa parte della divisione Lighting della Philips. La multinazionale olandese – 119.000 dipendenti in oltre 60 paesi, e ricavi nel 2012 pari a circa 24 miliardi di euro – non ha incorporato questa piccola azienda italiana con 30 addetti per acquisire *know-how*, tecnologie e brevetti, stravolgere la produzione e delocalizzare il più possibile all'estero riducendo i costi e aumentando i volumi. Al contrario, ha riconosciuto sia il valore del marchio di cui è entrata in possesso sia la reputazione di Ilti Luce nella propria nicchia di mercato. Una reputazione basata sulla qualità, sul design e sull'innovazione: caratteristiche che si è pensato di valorizzare all'interno della multinazionale mettendole in rete.

Philips, è consapevole di aver acquisito una punta di diamante in una nicchia, nodo di una rete diffusa di competenze sul territorio, e intende supportare una crescita senza stravolgimenti. Non è quindi un caso se, nel corso del primo triennio successivo alla vendita, i dirigenti della Philips hanno preferito favorire la continuità, lasciando immutato il *management* di Ilti Luce e continuando lungo le medesime linee strategiche. Tale decisione ha permesso di rispettare l'identità di Ilti Luce, ma allo stesso tempo ne ha anche limitato le possibilità, soprattutto commerciali, derivanti dall'essere parte di una multinazionale presente e conosciuta in tutto il mondo. Anche per tali ragioni nel 2012 si è deciso di coinvolgere nuovi dirigenti che alimentino la diversità di prospettiva manageriale e l'internazionalizzazione su scala globale.

Il logo attuale di Ilti Luce, subito dopo la ragione sociale dell'impresa, riporta il nome della multinazionale olandese che ha acquisito l'azienda nel 2009 e, ancora più in basso, la scritta: *Handcrafted in Italy*, fatti a mano in Italia. Il logo sintetizza efficacemente cosa e come produce l'azienda: articoli tecnologicamente avanzati, realizzati in quantità limitate, caratterizzati da un'elevata qualità artigianale e spesso su misura in base alle esigenze dei singoli clienti. Quest'ultimo aspetto è particolarmente evidente quando si prende in considerazione il sistema a fibre ottiche integrato per gli allestimenti museali, ma l'alto contenuto tecnologico dei prodotti e

l'attenzione al design riguardano anche la linea a led, le lampade a fluorescenza e i sistemi a bassissima tensione.

Ilti Luce è un'azienda che progetta e produce a Torino, i cui fornitori nella maggior parte dei casi sono torinesi, e che vende – oggi come ieri – i propri prodotti in Italia e nel mondo. Si tratta di nicchie di mercato, anche se tali da garantire un'elevata visibilità alle aziende che le presidiano; i prodotti di Ilti Luce sono ad alto valore aggiunto, che si trovano anche nell'allestimento di negozi di alta moda e gioiellerie. La linea di prodotti destinata ai musei non è un prodotto standardizzato né si può parlare di grandi numeri, eppure illuminare in maniera efficace e innovativa musei visitati da milioni di persone ogni anno garantisce un ottimo ritorno di immagine.

Una delle ragioni che hanno spinto Philips ad acquisire Ilti Luce è stata la capacità di saper trovare risposte anche fortemente “customizzate” a problematiche tecniche specifiche in maniera creativa e in tempi brevi, soluzioni che all'interno di una realtà articolata e complessa come la multinazionale olandese in alcuni casi sono individuate mediante un processo molto più lungo che dipende dall'implementazione di un'intera linea di prodotti e dal livello di investimento in tempo e denaro che ne consegue.

Philips non è l'unico cliente dell'azienda torinese, in quanto la rete commerciale che esisteva prima dell'acquisizione è presente ancora oggi, ma affiancata a quella molto più estesa della multinazionale olandese. Allo stesso modo i fornitori locali non sono stati messi da parte, nell'ottica di inserirli auspicabilmente in un mercato molto più grande.

Il sistema industriale torinese potrebbe avvantaggiarsi enormemente dall'introduzione di pratiche innovative legate alla *green economy*, soprattutto se con questa espressione s'intende la capacità di produrre utilizzando meno risorse. La nostra, infatti, è un'economia industriale di trasformazione, che negli ultimi anni ha perso competitività anche perché il prezzo dell'energia e delle materie prime è costantemente aumentato sui mercati internazionali, secondo una tendenza dovuta alla crescita della domanda aggregata proveniente dai paesi in via di sviluppo – quegli stessi paesi che sono dei concorrenti spesso irraggiungibili dal punto di vista del costo del lavoro. In un quadro generale dove non è possibile ridurre ancora il costo del lavoro, le pratiche *green*, le tecnologie e le innovazioni utili a ridurre gli altri costi di produzione potrebbero rivelarsi un importante vantaggio competitivo per tutti i comparti produttivi italiani.

Torino business friendly?

I fornitori torinesi spesso stupiscono i manager di Philips perché testimoniano la versatilità del sistema produttivo locale, perché “*non si fanno spaventare*” dalla necessità di trovare soluzioni innovative per risolvere difficoltà nuove. Il tessuto imprenditoriale cittadino ha tradizionalmente una grande predisposizione per l'innovazione di processo e – soprattutto a partire dalle crisi più o meno gravi che si sono succedute negli ultimi vent'anni – anche di prodotto. È una sorta di sensibilità imprenditoriale verso l'innovazione che nel tempo ha travalicato i confini della piccola e media industria per coinvolgere anche altri settori (come esempio basti ricordare due realtà di successo nell'ambito dei prodotti alimentari di qualità come Grom e Eataly). La sfida che i nostri imprenditori devono accettare sta nel capire che proporre per primi un'innovazione sul mercato non basta più: oggi la concorrenza osserva, valuta e, prima o poi, imita.

Questa versatilità delle imprese torinesi può dipendere anche dalla presenza, nell'area metropolitana e in Provincia, di molte aziende attive nei comparti dell'*automotive*, tecnologicamente avanzate e portatrici di una cultura aziendale diversa rispetto al gruppo Fiat. L'esempio ovvio è quello dell'Olivetti di Ivrea, che ha lasciato dietro di sé un patrimonio di competenze tecniche e imprenditoriali; ma si possono citare il centro di ricerca della Sip/Telecom

Italia, lo Csel, e tutte le aziende che formano il distretto della meccatronica. In sintesi, il tessuto industriale delle PMI torinesi beneficia ancora della cultura tecnologica e scientifica che lungo il Novecento si è formata e accumulata, non solo negli stabilimenti e nei centri di ricerca delle grandi fabbriche fordiste.

Questo mix di elementi di diverse culture del “fare impresa” ha favorito la predisposizione all’innovazione delle aziende e preparato il terreno perché si sviluppasse altre competenze come il design industriale. In tal senso sono sicuramente da apprezzare iniziative pubbliche come il Mesap (Polo della Meccatronica e dei Sistemi Avanzati di Produzione)¹³, il polo d’innovazione co-finanziato dalla Regione Piemonte e gestito dall’Unione Industriale: se negli ultimi vent’anni le grandi imprese italiane si sono ridimensionate, gli enti locali non sbagliano a investire risorse disponibili per rendere sempre più autonoma, per la piccola e la media impresa, la via di accesso all’innovazione tecnologica. Fra gli obiettivi principali del Polo vi è lo sviluppo di progetti di ricerca e innovazione: ad oggi ne sono stati individuati 15 alla cui elaborazione sta collaborando circa la metà delle aziende del Polo, da settori diversi come *automotive*, aeronautica, ferroviario, biomedicale, chimico. Fra le iniziative in cantiere vi è anche la realizzazione di un progetto per la promozione della meccatronica sui mercati internazionali.

Se la presenza di un marchio forte che ha indirizzato quasi tutte le energie e le risorse presenti sul territorio ha ostacolato la crescita di settori alternativi all’auto, quella che stiamo vivendo potrebbe essere una fase in cui la perdita d’importanza della Fiat rappresenti anche un’opportunità. A condizione che non si ricerchi ad ogni costo un nuovo grande campione nazionale (magari ancora in un ottimo di semi-monopolio) o come l’illusorio avvento di Motorola, puntando invece su tante piccole aziende nate nei garage (come quelle della Silicon Valley) o nei dormitori delle università (come Facebook).

Fra i punti di forza dell’area metropolitana torinese, sicuramente il primo è la qualità e completezza del sistema formativo locale: all’informatica alla meccanica e meccatronica, dal design industriale alla comunicazione, il Politecnico e l’Università di Torino sono in grado di fornire tutte le competenze che servono a chi “*deve fare*”. Un sistema che, nel corso degli anni, ha alimentato un circuito virtuoso con le aziende locali grandi e piccole, per cui gli imprenditori sanno usare queste competenze, ne riconoscono l’importanza e sono disposti a confrontarsi con i giovani neo-laureati. Ilti, in particolare, collabora con il Politecnico di Torino, quello di Milano e l’Istituto Europeo di Design di Milano con accordi di partnership. Purtroppo da parte degli imprenditori un tale livello di apertura verso le novità che possono venire dalle aule universitarie non è ancora così diffuso nel resto del paese.

Per contro, l’area metropolitana torinese e il Piemonte perdono molta attrattività nei confronti delle aziende straniere, a causa di alcuni fattori di rischio nazionali: la burocrazia, i tempi della giustizia civile, il costo dell’energia e il modello d’imposizione fiscale. Si tratta di variabili che, oggettivamente, non dipendono dalla pubblica amministrazione locale, la quale ha obiettivamente fatto molto per ciò che riguarda la qualità della vita e il profilo culturale della città. La pubblica amministrazione italiana, in genere, è in grado di gestire l’ordinaria amministrazione nel rapporto con le imprese, raggiungendo standard non troppo distanti dai livelli di efficacia ed efficienza degli altri paesi europei. Torino e il Piemonte da questo punto di vista non fanno eccezione. Tuttavia la situazione attuale richiede scelte di politica industriale ben poco ordinarie, la capacità di pensare in maniera diversa rispetto al passato.

¹³ Il Polo nell’arco di tre anni di lavoro ha permesso di finanziare trentaquattro progetti, per un valore complessivo di oltre 41 milioni di euro. A giugno 2012 il Mesap coinvolgeva 172 soggetti partecipanti, di cui trentadue grandi e 129 piccole e medie imprese che impiegano oltre 9.000 addetti. I Poli di Innovazione sono un’iniziativa voluta dall’Unione Europea, che ha conosciuto una sistematica applicazione soprattutto sul territorio francese. Quella piemontese è la prima esperienza italiana che coinvolge un intero territorio regionale: attorno ai dodici soggetti gestori si sono aggregati – oltre alle aziende – organismi di ricerca ed enti di trasferimento tecnologico che fanno parte del medesimo comparto.

Sempre più spesso si sente dire che, se il nostro paese vuole uscire dalla crisi e impedire un irreversibile declino, deve investire sulle imprese innovative e tecnologicamente avanzate. Ciò significherebbe destinare risorse pubbliche sempre più scarse in favore di realtà imprenditoriali che rappresentano un rischio maggiore, caratterizzate da un tasso di mortalità molto più alto rispetto alle aziende tradizionali. Non è sicuramente una decisione di politica industriale facile da prendere, e c'è da chiedersi se la classe politica piemontese sia in grado di affrontare una simile sfida, "accettare il rischio e puntare alto". In Francia, spiega l'intervistato, si pazienta anche dieci anni prima di chiedere alle aziende più innovative risultati in cambio delle risorse pubbliche ricevute; in Italia l'orizzonte temporale è molto più breve, coincide con la durata della legislatura dell'ente che ha approvato i finanziamenti e le misure di sostegno.

Infine dal punto di vista dei fattori logistici, Torino e il Piemonte non presentano particolari punti di debolezza, anche se un aeroporto a soli venti minuti dal centro della città come Caselle dovrebbe essere valorizzato di più con adeguati investimenti.

Anagrafica del caso

Il settore di riferimento	La Royal Philips Electronics, con sede ad Amsterdam, è una società diversificata nel campo della salute e del benessere, leader a livello mondiale nei settori Healthcare, Lighting e Consumer Lifestyle. Philips, con <i>headquarter</i> ad Amsterdam, ha circa 122.000 dipendenti in oltre 100 paesi in tutto il mondo. Con vendite pari a 22,6 miliardi di euro nel 2011, la società è leader sul mercato nell'ambito delle soluzioni per le terapie cardiache, intensive e a domicilio, nonché per l'illuminazione a risparmio energetico e nuove applicazioni per l'illuminazione, oltre a soluzioni <i>lifestyle</i> per il benessere personale; essa detiene inoltre una solida posizione nel mercato dei televisori a schermo piatto, della rasatura e degli apparecchi per la cura personale, dei dispositivi per l'intrattenimento portatile e dell'igiene orale.
Il posizionamento dell'azienda	Nei primi mesi del 2009 Ilti è stata acquisita da uno dei clienti più importanti, l'unità di <i>business</i> Professional Luminaires che fa parte della divisione Lighting della Philips. Il fatturato è calato tra 2008 e 2009 (ultimo bilancio disponibile), attestandosi intorno ai 4,5 milioni di euro, ma comunque in misura tale da non compromettere il trend di crescita degli ultimi anni: il 60% nel quinquennio 2004-2009. Da notare, però, che nel 2009 sia l'utile netto che la redditività del capitale proprio (ROE) hanno segnato pesanti flessioni, raggiungendo valori significativamente negativi (rispettivamente -1,3 milioni di euro e -126%).

Pastiglie Leone COLLEGNO (TORINO)

Pastiglie Leone nasce ad Alba a metà dell'Ottocento, quando Luigi Leone, nella sua confetteria, avvia la produzione di caramelle e pastiglie gommose dagli aromi presto inconfondibili: arquebuse, fernet, cannella, violetta, ecc. Ad inizio Novecento, con il trasferimento dell'attività a Torino, le caramelle e, appunto, le Pastiglie della Leone sono ormai uno degli elementi distintivi della tradizione dolciaria torinese, sinonimo di qualità ed eccellenza indiscutibili – tanto da derivarne un modo di dire “Marca Leone” – che rimarranno invariate anche dopo il passaggio dell'attività alla famiglia Culasso, dal 1927 al 1934, e successivamente a Giselda Balla Monero, titolare insieme al fratello dell'esercizio commerciale che era allora il principale cliente della Pastiglie Leone.

Sarà l'intraprendente signora Monero, capostipite della famiglia imprenditoriale che ancora adesso è alla guida di Pastiglie Leone srl, a volere dopo pochi anni il trasferimento della sede nei locali di Corso Regina Margherita, segnando così il passaggio di Pastiglie Leone da laboratorio artigianale di confetteria ad una produzione e gestione di stampo industriale. Da allora, il connubio tra produzione di qualità, cura per il *packaging*, comunicazione del prodotto e sviluppo di nuove linee ha contraddistinto la crescita di una impresa familiare, che, pur rimanendo di modeste dimensioni per il comparto di riferimento, è nota a livello non solo nazionale come *brand* storico e di eccellenza della tradizione torinese di confetteria e, a partire dagli anni più recenti, di cioccolato.

Il prodotto principale, anche come notorietà del marchio, è sicuramente rappresentato ancora adesso dalle “pastiglie”, piccoli confetti zuccherini, non incartati, venduti in scatolette di carta – dagli anni Trenta pensate come ricarica per la confezione in lattina – dal noto fregio in stile liberty introdotto a inizio del XX secolo. È ovviamente aumentata la varietà degli aromi e dei gusti, suddivisa in linee che comprendono le versioni prodotte fin dalle origini, ma anche linee dedicate ai gusti della frutta o alle spezie, in grado di soddisfare il consumatore più giovane e meno legato alla produzione tradizionale del marchio. Sempre in ottica di soddisfacimento di un mercato più ampio e variegato, la produzione della Leone ha diversificato la sua offerta nel campo delle confetteria, offrendo molti altri prodotti incartati e non, tra cui le caramelle, anche ripiene alla frutta o alla crema, le *drops*, le gelatine, le caramelle gommose, gli zuccherini, proposti in diverse grammature e confezioni, o abbinati ad altri prodotti dell'azienda sotto forma di confezioni regalo o in confezioni pensate dall'azienda stessa in concomitanza di particolari eventi (es. Centocinquantesimo dell'Unità d'Italia).

Più di recente, si è posta particolare attenzione allo sviluppo di linee per chi deve prestare attenzione al quantitativo di zuccheri contenuti, quindi una linea di prodotti dolcificati con sostituti dello zucchero, compresi cioccolatini e tavolette di cioccolato. L'ultimo ampliamento dell'offerta Pastiglie Leone, infatti, proviene dalla decisione di dedicare una linea dello stabilimento – *La fabbrica del cioccolato* – alla produzione di cioccolato lavorato in maniera artigianale, partendo dalla fava di cacao e utilizzando esclusivamente macchinari originali di inizio Novecento, tipici della tradizione cioccolatiera piemontese di cui i Monero sono estimatori e sostenitori e che veniva già realizzata dalla Leone, fino alla fine anni '70.

Tutta la produzione di Pastiglie Leone viene realizzata in un unico stabilimento, localizzato in un'area industriale sita al confine tra il Comune di Torino e quello di Collegno. Gli occupati sono una sessantina, con le funzioni dirigenziali principali affidate alle due generazioni delle famiglia Monero attualmente impegnate in azienda. Due terzi dei dipendenti sono addetti alla produzione, che si svolge su un turno solo, con eventuali incrementi nella saturazione degli impianti nei periodi di ricorrente aumento dell'attività (es. il trimestre precedente il Natale).

Pastiglie Leone è presente su tutto il territorio nazionale, con netta preponderanza dell'area del Nord Ovest, tradizionalmente quella di maggior diffusione. L'esportazione, iniziata da poco più di un decennio, e presidiata organicamente solo negli ultimi 5-6 anni, si rivolge soprattutto ai nostri tradizionali partner europei (Francia, Inghilterra, Germania) e agli Stati Uniti, con qualche difficoltà iniziale, specie in termini di immagine e comunicazione di un prodotto che è sostanzialmente di nicchia, ma proprio per questo differenziabile con le opportune leve di *marketing*, da snack e caramelle presenti su tali mercati. Molto più polverizzata la presenza in altri mercati – Nuova Zelanda e Australia, Sud Africa, Cina e Giappone, sicuramente promettenti – mentre è ancora assente la penetrazione nel mercato Sudamericano.

Per tipologia di prodotto, il *core business* permane la scatola di pastiglie, che assorbe circa il 40% del venduto, seguita dai prodotti senza zucchero e senza dolcificanti di sintesi – linee realizzate da ormai un ventennio, e che possono fregiarsi del logo di prodotto testato "Toothfriendly".

Esclusi alcuni clienti direzionali gestiti direttamente, la distribuzione è affidata principalmente a rappresentanti multimandatari che seguono il canale principale, il dettaglio (*normal trade*), costituito da negozi di prodotti dolciari e da pasticcerie. Vengono servite anche le erboristerie, i bar e le tabaccherie, impiegando agenti o grossisti dolciari. Per ora limitata la presenza nella grande distribuzione, per una tradizionale prudenza nei confronti di una tipologia distributiva che privilegia marche note e prodotti in grado di supportare elevate rotazioni; attualmente, invece, seguendo una tendenza che riserva un certo spazio anche a prodotti locali o tradizionali, si sono definiti accordi con alcune catene di buon livello, prevalentemente presenti nel Nord Ovest (Esselunga, Bennet, Coop). Sempre nel mercato italiano, si segnala l'apertura di negozi di confetteria interessati alla vendita del prodotto sfuso.

Il fatturato è in tendenziale crescita e ha toccato nel 2011 i 9,7 milioni di euro, di cui oltre il 12% realizzato all'estero. Su tale situazione, la crisi ha inciso prima di tutto in quanto, proprio ai primi segnali di recrudescenza delle condizioni economiche generali, Pastiglie Leone era impegnata nell'ingente investimento rappresentato dal nuovo stabilimento (a regime dal 2007) in cui si è trasferita. In quanto ai volumi di vendita, se nel 2009-2010 l'intero settore alimentare non risentiva di cali apprezzabili, quindi si trattava sostanzialmente di incrementare gli sforzi e l'attenzione verso i principali clienti e canali di distribuzione seguiti, dal 2011 la maggiore dedizione degli uffici commerciali non si rivela più sufficiente: i consumi di un prodotto obiettivamente voluttuario si riducono, anche se, nello specifico caso, la caratteristica di prodotto di nicchia, ad alta fidelizzazione del consumatore, sembra aver preservato l'azienda più di altre, rispetto a realtà su un piano meramente tecnico considerabili dei *competitor*.

A livello gestionale la principale modifica ha riguardato il rapporto con i grossisti e la gestione degli ordini di prenotazione, ormai non più effettuati in anticipo, ma, conseguentemente alle difficoltà del piccolo dettaglio, secondo una modalità che ormai rasenta il servizio *day-by-day*. Ciò non toglie che, in assenza di tali sintomi recessivi, i piani di ampliamento delle linee di prodotto e di rinnovo del *packaging* dei prodotti in catalogo avrebbero potuto essere perseguiti investendo risorse notevolmente maggiori.

In termini generali, le variabili critiche per il settore di appartenenza riguardano la forza del marchio, la politica commerciale, gli investimenti in comunicazione ed innovazione, l'ampiezza del portafoglio prodotti ed il *know-how* in termini di marketing. Analogamente sul versante delle opportunità strategiche, anche Pastiglie Leone punta sulla possibilità di continuare a creare un'elevata differenziazione e sulle potenzialità di crescita dei consumi anche a seguito dello sviluppo dei mercati emergenti verso i quali Pastiglie Leone si confronta con ottimi ingredienti e una produzione ancora di tipo artigianale.

Rimane il fatto che, pur trattandosi di un marchio consolidato, apprezzato e molto conosciuto specie sul mercato nazionale, le strategie di investimento più a lungo termine sono state prudenzialmente riviste nell'ultimo biennio, pur non rinunciando all'espansione di quelle linee – senza zucchero o con contenuto vitaminico particolare – che conoscono un gradimento progressivamente crescente anche in questi anni di difficile congiuntura, così come non saranno trascurati gli sforzi costantemente profusi per differenziare sia il prodotto sia il packaging da tutti i prodotti da banco che, seppur diversamente, sono dei concorrenti e spesso sono in grado, specie nei confronti della grande distribuzione, di attivare leve di prezzo di ben maggior forza e portata.

Pur appartenendo a un settore produttivo che, per definizione, non ha nell'innovazione una delle sue caratteristiche distintive, Pastiglie Leone persegue da almeno un ventennio la realizzazione di linee di prodotti rivolte a consumatori con particolari esigenze o comunque attenti al proprio regime alimentare. Lo studio e il lancio di nuovi prodotti vengono realizzati totalmente all'interno dello stabilimento aziendale, come del resto tutte le fasi di produzione di quanto in catalogo. Parimenti, anche l'attenzione e la ricorrente proposta di nuove confezioni, per un marchio che da sempre si contraddistingue anche su questo fronte, si attua internamente, essendo tutte i format di *packaging* ideati in azienda e poi affidati per la realizzazione del modello ad agenzie di grafica esterne, alcune legate a Pastiglie Leone da rapporti di collaborazione consolidate, altre selezionate per ogni singola esigenza e secondo una logica di rinnovo dei potenziali fornitori di servizi e professionalità.

Sia il prodotto che il processo produttivo di Pastiglie Leone possono essere legittimamente letti in un'ottica di sostenibilità visti entrambi i criteri a cui rimanda la strategia dell'azienda: l'estrema attenzione nella scelta di materie prime di elevata qualità e il rispetto di modalità produttive semi-artigianali, che si accentua nel caso della produzione della *Fabbrica del cioccolato*. Il rigore negli standard qualitativi garantiti dalla Pastiglie Leone si traduce in una differenziazione dai principali *competitor* – quindi in una innovazione – che prende la forma della riscoperta e della valorizzazione di una tradizione dolciaria consolidata.

Eccetto alcune iniziative occasionali di promozione e valorizzazione dei marchi di punta del territorio, è ancora assente una forma di strategia comune e di messa in rete, sostenuta istituzionalmente, delle aziende di medio-piccola dimensione che, promuovendo un prodotto di nicchia e di qualità, trarrebbero sicuramente vantaggio da azioni di tutela e di supporto ad un livello più coordinato ed organizzato – manca, in altre parole, qualcosa di analogo a ciò che è stato Slow Food per altra parte del Piemonte.

Torino business friendly?

Le origini dell'azienda si collocano in Piemonte, ma sono, da fine Ottocento, radicate in Torino e nella tradizione dolciaria torinese, mentre la stessa famiglia imprenditoriale che ne è alla guida da tre generazioni conta forti legami familiari e professionali con la città di Torino. Oltre centocinquant'anni di attività, sempre nello stesso territorio metropolitano, rappresentano per l'impresa un carattere imprescindibile, come del resto per molti altri marchi tipici della confetteria e della cioccolateria torinese, e ciò è infatti ribadito ed evidenziato nella grafica delle confezioni, in particolare in quelle più recentemente predisposte in occasione di particolari eventi che hanno coinvolto Pastiglie Leone come molte altre imprese distintive della produzione piemontese (es. Torino 2006; Centocinquantenario dell'Unità d'Italia).

I rapporti di fornitura e di collaborazione riguardano pressoché esclusivamente aziende e società di servizi del territorio, sia per ragioni storiche sia per questioni logistiche dettate da una produzione fortemente flessibile. Il legame con un prodotto e un marchio riconosciuti unici si conferma e si rinnova nel gradimento e nell'attaccamento, anche emotivo, dei consumatori, mentre non è altrettanto palese un evidente apprezzamento da parte delle istituzioni, delle associazioni di categoria, dell'organizzazione camerale, in un'area che, in generale, ed ancora di più a livello di politica e strumenti legislativi, si dimostra tuttora "Fiat-centrica", con una sorta di sudditanza non esplicita ma percepibile dagli imprenditori i cui interessi non convergono o comunque non sono raggruppabili con quelli della metalmeccanica torinese. Pur scontando la crisi economica come tutti gli altri operatori, le istituzioni dovrebbero far sentire tutelati gli imprenditori di un comparto – il dolciario torinese, e il suo indotto – la cui capacità e profittabilità, anche in termini di positiva ricaduta per il territorio, hanno avuto modo di essere testate, per esempio, in occasione delle Olimpiadi Invernali.

Torino ha un variegato panorama di settori industriali che, richiamandosi ai comparti tradizionali e di punta della manifattura storica piemontese, debbono oggi essere rivalorizzati ed incentivati ma a condizione che si mettano in atto tutte le provvidenze e le misure, non solo economiche, per potenziarne il ruolo ed il peso all'interno della struttura economica complessiva, e non solo in un'ottica di promozione occasionale del territorio. In questo senso il dolciario, e nello specifico la confetteria rischia di ravvisare in Torino un mero "concetto storico" le cui istituzioni sembrano non riuscire a slegare la loro immagine dalla azienda che ne ha fatto, per lungo tempo, la capitale industriale d'Italia. Solo una elaborazione di nuove, costanti e reciproche forme di comunicazione tra aziende e istituzioni può riuscire a colmare proficuamente tale distanza, recuperando contestualmente il potenziale di aziende che possono far leva sulla elevata qualità del prodotto e sull'innovazione come recupero della tradizione per espandere le penetrazioni di *brand*, del resto, autenticamente torinesi.

Anagrafica del caso

Il settore di riferimento	<p>Il comparto delle caramelle e snack, anche a base di cioccolato, è dominato da aziende multinazionali presenti anche in altri settori del largo consumo, ha un elevato grado di concentrazione, specie nel canale della grande distribuzione, ed è fondato sulla innovazione di prodotto e sulla notorietà del marchio.</p> <p>La domanda è in continua crescita, anche se negli ultimi anni a ritmi più contenuti, particolarmente per la confetteria, ma l'offerta lascia comunque spazio anche alle piccole imprese di dimensioni semi-artigianali come Pastiglie Leone, mentre la struttura dei costi presenta una forte incidenza generalizzata dei costi per servizi – specie spese per pubblicità e promozione dei prodotti. Date le caratteristiche dei prodotti e del processo di acquisto, l'innovazione è il principale strumento concorrenziale e riguarda sia il prodotto, sia la presentazione e il packaging, sia la ricerca di nuove occasioni d'uso e modalità di consumo.</p>
Il posizionamento dell'azienda	<p>Pastiglie Leone, iscritta alla Camera di commercio di Torino e rientrante nel settore (Codice Ateco 2007) “Produzione di cacao in polvere, cioccolato, caramelle e confetterie”, ha un unico stabilimento a Collegno (Torino), che occupa 60 addetti, due terzi dei quali addetti alla produzione. Il fatturato (in costante crescita nell'ultimo decennio, col bilancio al dicembre 2002 si superano i per la prima volta i 6 ml di euro), ha superato i 9,5 ml di euro nel 2011, a cui si sono accompagnati valori del ROE non performanti in anni più recenti, invero a causa degli investimenti per il trasferimento nel nuovo stabilimento, a regime dal 2007.</p> <p>Peraltro il ROE, quale indicatore di redditività, ha registrato nuovamente un valore altamente performante a partire dal 2010. Il mercato nazionale conta per oltre l'85% del fatturato; più nello specifico, è il Nord Ovest ad assorbire grossomodo il 50% delle vendite. L'export, avviato nel 2000, è arrivato a rappresentare il 12-13% delle vendite, in tendenziale crescita e rivolto attualmente all'Europa (Francia, Inghilterra, Germania) e agli Usa.</p>

Pirelli Industrie Pneumatici SETTIMO TORINESE (TORINO)

Fin dalla fine degli anni '50 il logo Pirelli è stato visibile dalle macchine che percorrono l'autostrada Torino-Milano, in un certo senso ha sempre rappresentato il primo segnale che si stava entrando in quella particolare area metropolitana in cui si sapevano fare le automobili – gomme comprese –, senza ovviamente dimenticare i camion, gli aerei, le macchine movimento terra. Sicuramente una fabbrica importante per migliaia d'impiegati, tecnici e operai, una realtà presente in zona da oltre sessant'anni.

Se però la si osserva dall'altra parte rispetto all'autostrada – dal punto di vista delle vie, delle case e dei quartieri di Settimo – si vede che in una realtà urbana relativamente piccola questa fabbrica non è mai stata né l'unica né la più importante. C'erano acciaierie e fonderie, industrie chimiche come la Siva di Primo Levi e metalmeccaniche come la Nebiolo; c'è una presenza storica del tessile che si è fortemente ridotta, ma ancora resiste nonostante la crisi del settore duri da quasi vent'anni. A Settimo sono presenti due multinazionali importanti come l'Oreal e Lavazza. Le chiusure più gravi si sono forse registrate nel mondo *automotive*: le imprese che non hanno chiuso, hanno delocalizzato la produzione nell'Est, in Cina o in America del Sud. Pirelli è presente in tutti questi paesi, con 37.300 dipendenti nel complesso, eppure è ancora a Settimo Torinese. Non tutto è rimasto uguale, dagli oltre 3.000 addetti degli anni '70 si è passati ai 1.200 di oggi; i due stabilimenti sono stati accorpati per ricavarne uno solo, ma ai corpi storici del sito ancora attivo si è aggiunta la “spina” progettata da Renzo Piano, destinata a ospitare le funzioni dirigenziali e di ricerca e sviluppo.

L'attività di Pirelli Tyre è suddivisa in due segmenti principali: *Consumer* che rappresenta circa il 70% delle entrate del Gruppo e include i pneumatici destinati a auto, suv, veicoli commerciali leggeri e moto; *Industrial*, che copre il restante 30% del fatturato, vale a dire pneumatici per autobus, autocarri e macchine agricole. Pirelli è il quinto operatore mondiale del settore con una quota di mercato del 4,5% circa, ed è leader nel segmento dell'alto di gamma e a elevato contenuto tecnologico; è il cosiddetto segmento *premium* che vede nello stabilimento di Settimo Torinese il polo di eccellenza mondiale del Gruppo. Qui non si producono più quelle tipologie di pneumatici dove è maggiore l'incidenza del costo del lavoro, ma si lavora sulle gomme per le Ferrari, le Lamborghini e le Bentley; oppure si producono i pneumatici per le motrici dei veicoli industriali, che richiedono maggiori competenze e un livello qualitativo superiore. Le gomme per i rimorchi sono meno complesse e vengono realizzate all'estero.

Se lo stabilimento di Settimo è il polo tecnologico di Pirelli Tyre per tutti i mercati, dal punto di vista produttivo il mercato di riferimento del sito torinese è europeo, dove Pirelli ha una quota pari al 14% nel segmento *premium* (e del 34% sul totale dei prodotti). Non si tratta dell'unico stabilimento europeo, ma è quello dove si studiano le gomme del futuro e i nuovi processi produttivi che nel medio periodo saranno usati presso tutte le fabbriche Pirelli. La produzione in Italia pesa per circa il 10% sul totale del Gruppo.

La decisione di riposizionare tutta la produzione di Settimo sulla gamma alta nasce in seguito alla crisi del 2008. Pirelli ha sempre avuto una posizione di leadership sul mercato dei pneumatici *premium* (16-20 pollici, per marchi come BMW, Audi e Mercedes) e *prestige* (Lamborghini, Ferrari, McLaren, eccetera) e non potendo l'Italia competere con i paesi emergenti caratterizzati da un basso costo del lavoro sui pneumatici ad alto volume di vendite (14- 15 pollici), il *management* ha concentrato qui la produzione altamente innovativa, caratterizzata da alto contenuto tecnologico e alto valore aggiunto del prodotto finito.

In questo periodo il nuovo polo produttivo occupa 1.200 persone al lavoro su 21 turni, mentre la capacità produttiva supera i 2,6 milioni di pneumatici l'anno nel segmento *Premium*. Attraverso il processo di ristrutturazione del sito industriale a fronte un iniziale programma d'investimenti da 155 milioni, lo stabilimento di Settimo Torinese nel vocabolario Pirelli è divenuto un polo tecnologico, con la missione di essere il sito tecnologicamente più avanzato ed efficiente per la progettazione e produzione di pneumatici ecologici e di alta gamma del Gruppo. È quindi possibile affermare che le pratiche *green* hanno caratterizzato tutta l'operazione di rinnovamento: la nuova *mission* dello stabilimento orientata alla produzione eco-sostenibile così come il *layout* fisico degli impianti sono progettati adottando le misure utili per limitare l'impatto ambientale e i consumi energetici del processo produttivo. La "Spina" di Renzo Piano, per esempio, che connette fisicamente 4 edifici dedicati ad aspetti diversi della produzione, è coperta da 10 chilometri quadrati di pannelli fotovoltaici. I risultati sono: una riduzione di emissioni CO2 pari al 36%, consumi energetici calati del 33% e produzione da fonti rinnovabili capace di coprire il 20% del fabbisogno.

Inoltre arte degli investimenti sono stati destinati alla formazione delle oltre 1.200 persone (per oltre 120 mila ore complessive nel triennio 2009-2011) che operano nel Polo, con focus su competenze ed attitudini che fossero allineate all'eccellenza tecnologica, basandosi sul Pirelli Manufacturing System, che fonda i suoi principi cardine nei tools della lean production, la standardizzazione, le persone e loro coinvolgimento vero e diffuso. Il processo di *change management* in corso sta portando a importanti risultati anche in termini di miglioramento dell'assenteismo e degli infortuni sul lavoro e contribuisce a rendere Settimo un laboratorio di innovazione non solo del prodotto e del processo, ma anche del 'teamwork' e dei metodi di gestione della produzione.

La scelta della sostenibilità riguarda la strategia globale della multinazionale: anche nel 2012 Pirelli si è confermata unica azienda italiana del comparto *automotive* a far parte dell'indice FTSE4Good, che include le imprese che rispettano determinati criteri di *performance* economica, sociale ed ambientale secondo la valutazione condotta da un'agenzia indipendente. Nel Sustainability Yearbook 2012, uno degli strumenti di riferimento più completi e autorevoli per gli operatori della finanza sostenibile, Pirelli ha ottenuto un punteggio di 91, a fronte di una media del settore pari a 53 punti.

Da un certo punto di vista si tratta di una scelta obbligata se l'azienda intende mantenere la posizione di leadership nel segmento alto del mercato, nicchia relativamente piccola ma anche molto redditizia. I clienti che acquistano le automobili che montano i pneumatici Pirelli di fascia alta sono anche quelli più attenti alle tematiche ambientali. In questa nicchia, un'azienda che si preoccupa della sostenibilità ambientale dei prodotti è un'azienda che tutela il valore del proprio marchio.

La strategia *green* attuata dall'azienda trova riscontro nelle prospettive di lungo periodo indicate dagli amministratori locali per il futuro di Settimo Torinese. Il piano firmato nel 2008 prevede che lo stabilimento Pirelli abbandonato – circa 800.000 mq – sia riconvertito attraverso il progetto *Laguna Verde*: al posto dell'area industriale abbandonata sorgeranno parchi, case eco-sostenibili costruite secondo le regole della bio-architettura, spazi per aziende del terziario avanzato e centri di ricerca. Al momento il *master plan* "a impatto zero" preparato dall'architetto Pier Paolo Maggiora è ancora sulla carta: 1,2 miliardi di euro investiti da soggetti come Edison, Intesa Sanpaolo, IPI, Pirelli Tyre e Pirelli Re, 13.300 posti auto, un parco di 320.000 mq, un centro di ricerca e sviluppo di 60.000 mq, 650.000 mq di edifici privati concentrati in poche torri che dovrebbero emergere dal verde, un cittadella del sapere di altri 160.000 mq. Tutto collegato a Torino attraverso il Sistema Ferroviario Metropolitano.

Torino business friendly?

La rilocalizzazione dell'impianto Pirelli è stata frutto di un processo gestito in partnership con enti locali e Politecnico di Torino, e anche per questo si è concluso in tempi relativamente brevi rispetto agli standard italiani: l'idea progettuale per il nuovo polo è stata avviata nel 2008; il nuovo sito produttivo è entrato in produzione a maggio 2010. Al momento della firma dell'accordo quadro con Pirelli, il Comune di Settimo si è impegnato a portare a compimento nei tempi più brevi possibili la variante al Piano Regolatore; la Regione Piemonte si è assunta l'impegno di sottoporre il protocollo al Ministero della Ricerca Scientifica e al Ministero dello Sviluppo per ottenere il sostegno governativo all'iniziativa e ha utilizzato fondi europei della formazione professionale per cofinanziare giornate di *training* ai dipendenti in orario di lavoro.

Pirelli e Politecnico di Torino hanno sottoscritto un'intesa per attivare progetti comuni in ricerca e innovazione tecnologica (si pensi che il *layout* e il funzionamento di quella che punta ad essere la fabbrica di pneumatici più moderna al mondo impiega di più di 70 brevetti e tecnologie avanzate di proprietà del Gruppo). La scommessa di Settimo Torinese ha comportato un investimento di oltre 155 milioni di euro da parte Pirelli e l'adozione di misure per limitare al massimo l'impatto della produzione sull'ambiente e sui lavoratori, insieme a contributi per l'innovazione da parte della Regione Piemonte pari a 27 milioni di euro.

Pirelli ha una presenza consolidata in tutto il mondo: i 24 stabilimenti produttivi del Gruppo si trovano in 14 paesi, mentre la rete commerciale è presente in oltre 160. C'è quindi la capacità di individuare i mercati migliori in cui investire a partire dalle città del mondo in cui il concetto di *business attractivity* è declinato in contributi economici, in ridotta burocrazia, in risorse umane con competenze di altro livello. Si è deciso di puntare sull'area metropolitana torinese non certo per mancanza di alternative, ma perché qui sono stati individuati alcuni vantaggi competitivi, in primo luogo la presenza di enti locali decisi a investire per salvaguardare un sito produttivo storico, accettando di assumere responsabilità nei confronti dei cittadini, dei lavoratori e del partner privato.

Parallelamente il sistema universitario torinese ha garantito l'avvio di progetti di innovazione, condizione fondamentale per mantenere le produzioni industriali in Italia o attrarne di nuove. Infine ha pesato qualità delle persone: le risorse umane presenti in un territorio di antica industrializzazione sono portatrici di competenze tecniche preziose che non conviene disperdere – un patrimonio che è stato necessario ri-modulare per adattarlo alla nuova tipologia di impianto rappresentata dal sito di Settimo.

Anagrafica del caso

Il settore di riferimento	<p>Pur essendo solo il quinto operatore mondiale del settore per fatturato, con una quota di mercato di circa il 4,5%, Pirelli Tyre è leader nel segmento dell'alto di gamma e ad elevato contenuto tecnologico – il cosiddetto segmento <i>premium</i>. A livello europeo Pirelli ha una quota di mercato del 14% nel segmento <i>premium</i>, e la produzione in Italia pesa per circa il 10% sul totale del Gruppo, rispecchiando la quota di vendite che il mercato nazionale rappresenta (sul totale del Gruppo). Il settore dei pneumatici è oggi un mercato molto complicato all'interno del generale contesto di difficoltà e rallentamento dell'<i>automotive</i>, caratterizzato da una forte preoccupazione del pubblico e dalla scarsa propensione all'acquisto. Per questo motivo i produttori guardano con sempre maggiore attenzione alle nicchie di mercato, come sono stati finora a livello nazionale i pneumatici invernali, e come si annunciano essere a livello globale i pneumatici ad alte e altissime prestazioni.</p>
Il posizionamento dell'azienda	<p>Lo stabilimento di via Brescia è registrato presso la Camera di commercio di Torino come società a responsabilità limitata Pirelli Industrie Pneumatici, società con socio unico interamente di proprietà di Pirelli Tyre spa. Nel periodo compreso tra l'esercizio 2009 e l'esercizio 2011 il fatturato è passato da 133 a 221 a 316 milioni di euro, il che, per quanto riguarda l'ultimo anno rappresenta un aumento percentuale dei ricavi pari a +42,5%. Parallelamente, però è diminuita la redditività dell'azienda: l'utile netto, che nel 2009 aveva fatto registrare un passivo di "soli" 185.000 euro, è diminuito fino a -3,5 milioni di euro alla chiusura dell'esercizio 2010 e nell'ultimo anno ha toccato -6 milioni di euro. Ovviamente, nello stesso periodo l'indice che misura la redditività del capitale proprio (ROE) ha registrato un -13%. A livello consolidato, i ricavi al 31 dicembre 2011 sono stati pari a oltre 5,5 milioni di euro, in crescita del 16,6% rispetto al 2010. Il margine operativo lordo del Gruppo, prima degli oneri di ristrutturazione, è di circa 834 milioni di euro, in aumento significativo rispetto ai circa 653 milioni dell'esercizio precedente. A marzo 2012 il Consiglio di Amministrazione ha informato gli azionisti che, per il 2011, sarebbero stati distribuiti dividendi Pirelli pari a 0,27 euro per ogni azione ordinaria e 0,34 euro per quelle risparmio. Lo scorso anno il Gruppo Pirelli aveva distribuito un dividendo rispettivamente pari a 0,165 e 0,229 euro per ciascuna tipologia di azione. Il maggior dividendo distribuito agli azionisti è comunque in linea con la politica aziendale di distribuzione del 40% dell'utile netto consolidato.</p>

Saet Group LEINÌ (TORINO)

Saet (Società Applicazioni Elettro Termiche) viene fondata nel 1966 da Pietro Canavesio e Giovanni Gay. Tra il 1968 ed il 2006 l'azienda conosce una crescita delle dimensioni occupazionali e un incremento dei prodotti per diversi usi industriali: dalla prima macchina tempratrice nel 1968 alla prima macchina tempratrice ad atmosfera protetta del 1993, fino alla prima macchina tempratrice per ingranaggi rotanti del 2000.

Nel maggio 2006 la società di gestione Star Capital Sgr¹⁴ entra in qualità di socio di maggioranza nel capitale Saet (attualmente detiene direttamente il 74,29% delle azioni). Sempre nel 2006 Davide Canavesio, il figlio di Pietro, da Londra rientra in Italia per seguire l'azienda, con l'obiettivo di mantenere italiana la società, con l'aiuto del padre, del management e di un gruppo di investitori, mettendo a punto un piano di crescita basato su internazionalizzazione e Ricerca & Sviluppo. L'azienda infatti cresce divenendo Gruppo, e il primo passo è l'incorporazione di Emmedi, che da oltre trent'anni produceva generatori ad alta frequenza per la saldatura in continuo di tubi metallici e generatori a media e alta frequenza per trattamenti termici e ricotture. Ancora nel 2008 acquisisce il 70% di Inova Lab, *spin-off* dell'Università di Padova, per un importante progetto di sviluppo in nuovi e rivoluzionari settori, che vanno dall'energia, all'ambiente alle nuove frontiere della bio-medicina.

Il 2007 è l'anno di avvio dell'internazionalizzazione di Saet, con l'acquisizione del 63,84% di Iei (Induction Equipment India), tra i maggiori produttori indiani nel settore dell'induzione specializzata in macchinari per l'*automotive*, con clienti come Tata e Bharat Forge. Nel biennio 2008-2009 lo *start up* in Cina, dove oggi ha 2 stabilimenti. Nel 2009 Saet entra anche nel mercato americano, attraverso l'acquisizione del 60% di Edms Incorporated, esperta nei processi di riscaldamento a induzione combinati con le tecniche di pressatura a tempratura, che arricchisce Saet di una nuova linea di prodotto sotto pressa. Nello stesso anno si investe notevolmente in Italia, acquistando 4.000 mq destinati all'ampliamento dello storico stabilimento di Leini.

Negli ultimi anni di attività di Saet Group in Italia si possono distinguere quattro fasi. Tra il 2004 ed il 2006 il numero di dipendenti è rimasto costante (120 circa) per poi crescere significativamente nei tre anni successivi: 157 nel 2007, 168 nel 2008 e 183 nel 2009. Il biennio successivo ha visto invece una contrazione che ha riportato il dato a livello del 2007 (162 nel 2010 e 157 nel 2011). Oggi il numero di dipendenti è nuovamente cresciuto (170 circa) e l'azienda rimarca di essere – in provincia di Torino e riconosciuta la supremazia in tal senso di Italdesign – tra le primissime metalmeccaniche per assunzioni a tempo indeterminato (30 solo nel 2012).

L'andamento del fatturato si muove in parallelo al numero di dipendenti, con scostamento grossomodo di un anno in anticipo: la prima crescita importante di fatturato si registra nel 2006 (un anno prima del significativo aumento del numero di dipendenti), quando l'azienda passa da 22-23 a 33 milioni di euro. L'anno seguente il fatturato rimane sostanzialmente stabile per crescere fortemente ancora nel 2008, quando supera i 40 milioni. Nel 2009, il fatturato scende a (27 milioni di euro) ma torna a salire sensibilmente nei due anni successivi (31 e 35 milioni di euro), con una prospettiva di 40 milioni nel 2012. Un dato sicuramente importante in un periodo di crisi mondiale, che mostra come l'investimento in ricerca e sviluppo possa comunque rappresentare una leva di crescita.

¹⁴ *Mission di Star Capital è favorire la trasformazione delle PMI italiane in società a forte vocazione internazionale, accompagnandole e supportandole nel processo di espansione e internazionalizzazione. www.starcapital.it/missione.php*

Il mercato dei prodotti per il trattamento termico a induzione di Saet Group è globale, sia dal punto di vista settoriale che territoriale. Sul primo aspetto, per esempio, l'azienda è presente nel trattamento di parti di auto o aerei, nella realizzazione di componenti per il settore energetico (in particolare eolico) o nell'industria dei tubi; tra le aziende che oggi utilizzano nelle proprie linee di produzione macchinari usciti da imprese del Gruppo Saet ci sono Mercedes, Toyota, General Motors, Renault, Fiat, Fiat Tata, Marcegaglia, Ratier-Figeac, Caterpillar, Daimler Chrysler, Piaggio, Rothe Erde, Defontaine. Rispetto alle aree di mercato, oltre il 70% della produzione è venduto su mercati internazionali; il 50% dell'export è destinato a paesi extraeuropei, in particolare India e Cina.

L'esportazione verso paesi di nuova industrializzazione (solitamente sono le nazioni ad antica industrializzazione gli importatori di prodotti semilavorati o finali) si spiega con il particolare posizionamento dei prodotti Saet a livello globale. Nella tipologia di macchinari proposti si ravvisano infatti due *range*: uno di macchine di livello medio-basso, sul quale l'azienda dichiara di non considerarsi assolutamente competitiva; uno di prodotti di alto livello, in cui sono presenti pochissime aziende nate in paesi con grande tradizione industriale, oltre a Saet Group (unica impresa italiana) tre aziende tedesche, due americane, due giapponesi e una spagnola.

La tecnologia utilizzata da Saet Group è basata su nove competenze distintive: metallurgia, fisica, scienza dei materiali, elettronica di potenza, automazione, fluidica, elettronica, elettrotecnica, informatica. È un mix di sapere stratificato, di competenze e di esperienza sedimentato e non automaticamente replicabile, difficile da trasferire perfino negli altri stabilimenti del Gruppo presenti all'estero ed ancor meno riproducibile nella sua interezza. Si può infatti ripetere una fase di produzione ma non la complessità della progettazione e della costruzione ad hoc per il cliente. Queste peculiarità, unite alla varietà di applicazione dei prodotti realizzabili dall'impresa, sono i veri *appeal* che la rendono competitiva.

Saet Group nasce e prospera grazie a una tecnologia (ancora) innovativa. La sua vera arma vincente non sta però nel solo prodotto o processo di produzione, ma si deve alle competenze presenti in azienda e al modello di selezione e organizzazione del capitale umano. In particolare, il personale in ingresso è valutato sulla base di sette brand values chiaramente definiti in termini di innovazione, flessibilità, eccellenza, internazionalità, apertura, coraggio, e "tocco umano"; le competenze tecniche mancanti vengono poi integrate nella "Saet Academy" aziendale, dove si lavora sulle aree migliorabili. Questa forma valutativa che mette al centro la corrispondenza tra i valori dell'azienda e della persona, avviata nel 2012, fa dichiarare il management soddisfatto dei primi risultati. Le nuove professionalità ingaggiate sono giudicate con "un driver diverso", allineate con la visione della proprietà: una necessità sentita come imprescindibile per un'impresa in espansione che ha avuto un forte cambio di pelle.

Saet Group è specializzata nella produzione di macchinari per trattamento termico a induzione¹⁵. I vantaggi di questa tecnologia sono innumerevoli: la rapidità di esecuzione; la possibilità di eseguire piccoli e grandi lotti mantenendo inalterata la qualità, efficacia ed efficienza; la riproducibilità. L'aspetto più importante del trattamento è dovuto al risultato tecnologico che consente di trasformare superficialmente l'acciaio, indurendolo senza alterare lo stato del particolare a cuore. Questo conferisce al prodotto finito una resistenza all'usura e una tenacia impossibile con altri trattamenti. L'induzione elettromagnetica è una tecnologia green che sta sostituendo altre tecnologie, perché offre un grande risparmio energetico.

Questo tipo di tecnologia si può sperimentare già in molti ambiti della vita quotidiana, per esempio con le cucine a induzione (rendimento del 90%), che stanno progressivamente sostituendo le cucine a gas (rendimento del 30%); in questo comparto Saet Group è technology partner dei maggiori produttori.

Ma fin dal 2006 l'azienda è impegnata ad ampliare la propria veste green: non si occupa più soltanto di mettere tecnologie *green* a disposizione di tecnologie *no-green* (come l'*automotive*), ma sviluppa prodotti applicabili agli stessi settori *green* (ad esempio il citato trattamento dei cuscinetti a sfera delle pale eoliche).

Nel 2010 Saet è entrata in un altro ambito del mondo *green* attraverso il progetto *Saet Solar*, basato su un nuovo standard di funzionamento dei forni per la produzione dei lingotti di silicio, dove oltre alla precisione e all'accuratezza del processo, è un fattore chiave il risparmio energetico. L'azienda ha investito, prima al mondo, nella progettazione e realizzazione di questi forni, è titolare di un brevetto e sta iniziando a vendere ai *top player* a livello mondiale.

Infine ha continuato a investire nel perfezionamento di tecnologie utilizzabili per la cura dei tumori, con prospettive che si confermano interessanti anche se a lungo termine.

Torino business friendly?

Saet Group nasce a Leinì, è una delle tante aziende che fanno da corona alla tangenziale di Torino. La sua localizzazione si deve a una vocazione iniziale fortemente locale, date del resto le dimensioni semi-artigianali degli inizi. Però oggi gli orizzonti di Saet Group sono differenti e la localizzazione potrebbe essere oggetto di una scelta strategica. Secondo la dirigenza del Gruppo, la scommessa di puntare su Torino non ha elementi razionali particolarmente elevati; anzi una scelta strumentale non potrebbe che portare a spostarsi in Francia, Svizzera o Austria, solo per parlare di paesi confinanti che, pur non presentando un costo del lavoro particolarmente basso, porterebbero a un incremento della marginalità fino al 30%.

¹⁵ Un corpo buon conduttore di elettricità, posto entro un campo magnetico alternato, si riscalda per effetto Joule grazie alle correnti indotte: questo fenomeno permette di portare ad alta temperatura, e quindi austenitizzare, un oggetto di acciaio. Lo spessore dello strato riscaldato varia con la frequenza della corrente (ma dipende anche dalla conducibilità del materiale); industrialmente si utilizzano generatori a bassa frequenza (inferiore a 5 kHz), media frequenza (da 5 a 30 kHz) e alta frequenza (200 kHz); lo strato di materiale interessato dal riscaldamento è inversamente proporzionale alla frequenza generata (ossia la bassa frequenza corrisponde a strati più profondi). Segue la fase di raffreddamento, che può avvenire per immersione o spruzzamento; esempi di "tempra localizzata" sono: lame per forbici o falciatrici, taglienti di pinze troncatrici, vomeri, denti di ingranaggi e soprattutto pezzi ruotabili durante il riscaldamento. La "tempra progressiva" comporta invece lo scorrimento del pezzo rispetto alla bobina e immediato raffreddamento della superficie in uscita. Il metodo è usato per guide di bancali, lame per seghetti, denti di ingranaggi di grandi dimensioni, alberi di trasmissione, steli per attuatori pneumatici, cuscinetti a rotolamento... Ultima fase del processo è il rinvenimento ad induzione, a 160-200 °C.

Tuttavia Saet Group, dal 2007, è una multinazionale che mantiene in Piemonte non soltanto la sede legale ma anche la mente operativa. Oltre a quello di Leinì, il Gruppo possiede altri 5 stabilimenti in 3 diverse nazioni: India e Cina (2 stabilimenti rispettivamente), e Stati Uniti, una struttura che globalmente dà lavoro a circa 350 dipendenti, metà in Italia e metà nel resto del mondo.

È un gruppo glocal, nel senso che la dimensione globale dell'impresa si riverbera in un legame positivo e collaborativo con il territorio e le sue istituzioni amministrative (Regione, Provincia, Comune); i servizi dell'Unione Industriale (l'Amministratore Delegato di Saet Group è anche presidente della sezione "Giovani") sono considerati molto utili e risulta proficuo il rapporto con il Politecnico di Torino e la *partnership* con Inova Lab di Padova. Ma non per questo l'azienda intravede nei servizi, nelle infrastrutture e nelle politiche locali la possibilità di cambiare l'impegno dell'azienda nello sviluppo della propria strategia aziendale, che va definendosi sempre più in un ambito globale.

Rispetto ai *competitor*, i punti di debolezza sono il costo del denaro e l'accesso al credito: quando coesistono innescano un meccanismo di feedback che si autoalimenta, aggravando le difficoltà economiche dell'impresa. Non sono invece considerati problematici i costi energetici, in quanto Saet è un'azienda che progetta e assembla.

Il costo del lavoro, e soprattutto la flessibilità, rappresentano invece un tema centrale: il modello ideale per Saet vedrebbe uno scambio tra maggiori ingressi a fronte di una più alta discrezionalità in uscita, da attuare in caso di scarsa efficienza o poca fidelizzazione del personale: secondo il *management* aziendale si garantirebbe un saldo positivo, a patto di ulteriori opportunità di espansione del mercato.

L'azienda vive quindi come punti di debolezza quelli del "sistema Italia", anche perché per le lavorazioni che ne costituiscono il *business*, Saet Group "è l'Italia" – sottolinea Davide Canavesio – essendone unica rappresentante sui prodotti di fascia alta. In altre parole: la pressione fiscale, la lentezza e l'opacità della macchina burocratica nazionale che ostacolano la crescita.

Ma Torino viene riconosciuta differente, in qualche modo, dal complesso delle ricorrenti problematiche del paese. Una percezione che trova conferma nel *feedback* sulla città da parte di non residenti: non si tratta di "inseguire le chimere della Torino turistica" – spiega Davide Canavesio – ma di valorizzare alcuni aspetti positivi che rappresentano un utile fattore di attrattività complementare. Torino possiede un forte substrato di competenze industriali e una subfornitura molto avanzata: una cultura manifatturiera che oggi si rischia di disperdere, anche a causa dell'assenza di una politica industriale capace di andare oltre i *players* di grandi dimensioni.

La scelta, o la sfida (come dicono in azienda) è internazionalizzare ma non delocalizzare: è necessario presidiare i mercati statunitensi e del *Far East*, perché lì sono presenti i clienti per cui si produce "su misura", ma l'*headquarter* resta in Italia, con investimenti (1 milione di euro all'anno in ricerca e sviluppo), crescita occupazionale (+65% di assunzioni in 5 anni), formazione (*spin-off* universitario a Padova per il lancio di nuovi prodotti).

Anagrafica del caso

Il settore di riferimento	<p>Il Gruppo Saet è il terzo <i>player</i> al mondo nella progettazione e realizzazione di impianti per il trattamento termico a induzione – si utilizzano campi elettromagnetici per scaldare e lavorare materiali conduttivi – destinati all'industria manifatturiera. Gli impianti realizzati sono pertanto utilizzati in diversi settori: trattamento di parti di auto o aerei, realizzazione di componenti per il settore energetico (in particolare eolico) o per l'industria dei tubi.</p> <p>La peculiarità del prodotto non consente di riferirlo a un settore industriale di riferimento.</p>
Il posizionamento dell'azienda	<p>Il Gruppo, con <i>headquarter</i> a Leini (Torino), si articola in 5 società (Saet, Inovalab, Edms, Iei, Saet Induction Equipment Shanghai). La presenza è globale, oltre il 70% della produzione è destinata ai mercati esteri, il 50% dell'export è assorbito dai paesi extraeuropei e specialmente India e Cina. Il 2011 ha chiuso con oltre 27milioni di euro di fatturato, ritornando ai livelli pre-crisi del 2009, anche se ancora lontano dai 34 milioni di euro raggiunti l'anno precedente. Nell'ultimo biennio considerato, hanno registrato ancora valori fortemente negativi, anche se in miglioramento, sia l'utile (perdita) netto (da -3,2 milioni a 1,3 milioni di euro) sia il ROE che è passato da -36% (nel 2010) a -19 % (nel 2011).</p>

Vass Technologies CARMAGNOLA (TORINO)

VassTechnologies – acronimo che sta per *Verae amicitiae sempiternae sunt* – è una piccola azienda che progetta, assembla e commercializza pannelli modulari integrati a bassa dispersione energetica per tetti di uso civile. I pannelli sono realizzati secondo modalità e con materiali ecosostenibili.

Pur essendo nata nel 2010, l'idea imprenditoriale risale al 2007, quando l'attuale Amministratore Delegato si rende conto dell'esistenza di una nicchia di mercato scoperta. Gli elementi che costituiscono il tetto di un'abitazione, infatti, sono costruiti direttamente in cantiere assemblando materiali portati da diversi fornitori che devono costantemente coordinarsi fra loro. Mancano fabbricanti non artigianali in grado di proporre sul mercato un modulo standardizzato, economico ed ecologico; un prodotto in grado di incorporare soluzioni tecnologicamente avanzate, pur restando facile e veloce da montare.

Le vendite sono iniziate nel settembre 2011, e pochi mesi dopo l'azienda ha vinto l'edizione 2011 dell'Italian Venture Forum, nella categoria *clean tech*. Il Forum, che è la più importante competizione per le nuove imprese attive nei settori ICT, Life Sciences e Tecnologie sostenibili, è organizzato da Camera di commercio di Torino, Unioncamere Piemonte e I3P in collaborazione con CeiPiemonte. In qualità di vincitori italiani hanno successivamente partecipato all'European Venture Summit di Düsseldorf, dove si sono sottoposti al giudizio di oltre 100 venture capital europei.

Storia e compagine sociale mostrano che Vass Technologies è una realtà innovativa a 360°, non solo per cosa produce e come, ma anche sotto il profilo della *governance* e della struttura proprietaria. In due anni l'azienda è passata da 24 soci, soprattutto parenti e amici appassionati all'idea, a più di 40, coinvolti perché ritenuti in grado di apportare valore aggiunto al progetto, in termini di competenze tecniche e commerciali, una buona rete di relazioni oppure risorse economiche.

Si tratta di una forte discontinuità rispetto all'idealtipo della piccola impresa piemontese, dove sono ancora in vigore alcune regole sistematicamente "violata" da Vass: la coincidenza quasi totale tra proprietà e famiglia del titolare; l'estrema diffidenza verso l'ingresso di nuovi soci per paura di perdere il controllo (anche se nuovi partner potrebbero portare risorse utili per far crescere l'azienda); la convinzione che "piccolo è bello". In questo caso si segue la direzione opposta: l'obiettivo di medio periodo è crescere a livello nazionale, nel lungo diventare leader internazionali; i due soci promotori considerano l'ingresso di nuovi partner non un pericolo ma una variabile fondamentale per favorire la crescita della realtà che hanno fondato. A settembre 2012 Vass Technologies ha ottenuto un aumento di capitale di un milione di euro: 600 mila da Piemontech (Fondo creato da Torino Wireless per finanziare le imprese piemontesi innovative) e dal Club degli Investitori; gli altri 400 mila sono stati investiti direttamente dai soci.

Sotto il profilo del personale sono presenti "solo" 2 addetti all'assemblaggio dei moduli, a fronte di 5 laureati che si occupano di progettazione e commercializzazione del prodotto e della parte amministrativa. A questi vanno aggiunti i 2 amministratori, gli altri 5 membri del Consiglio di Amministrazione e i soci: anche loro, in un modo o nell'altro, sono tutti "messi al lavoro" per la realizzazione del progetto d'impresa.

L'azienda ha sviluppato un nuovo modo di costruire i tetti, basato sull'utilizzo di pannelli modulari prefabbricati e standardizzati che possono essere installati con estrema facilità e in poco tempo da personale non specializzato utilizzando dei semplici cacciaviti (i pannelli, in pratica,

funzionano come i mattoncini della Lego). Nondimeno si tratta di un prodotto complesso: per ottenere determinate proprietà d'isolamento termico dei moduli sono stati effettuati molti studi, simulazioni e prove sperimentali realizzate su prototipi. Investimenti in ricerca e sviluppo hanno permesso di ottimizzare i vari strati che compongono il prodotto, per garantire una bassa conducibilità termica e migliorare la circolazione dell'aria evitando l'accumulo di umidità tra i diversi strati.

I moduli sono costruiti con materiali interamente riciclabili e idonei per l'ottimizzazione dei consumi energetici; sono dotati già in fase di fabbricazione di tutte le personalizzazioni, da quelle più comuni come Velux (il sistema di finestre per tetti), diffusione audio e punti luce, a quelle più tecnologiche come l'impianto wi-fi o satellitare, il solare termico e fotovoltaico, sistemi di domotica o di videosorveglianza. In questo modo il tetto diventa parte attiva della cosiddetta "casa intelligente", perché è meno costoso da costruire, più conveniente da vivere sotto il profilo dei consumi e più facile da mantenere e smaltire. I moduli con le personalizzazioni più diffuse sono proposti "a catalogo", ma clienti e professionisti possono intervenire già in fase di progettazione per richiedere misure particolari o l'inserimento di accessori non standardizzati.

In questo momento i prodotti dell'azienda vengono proposti soprattutto in Piemonte e nel Nord-Ovest, direttamente sul mercato finale, inteso come singolo proprietario che deve costruire o ristrutturare un'abitazione in un contesto suburbano. L'azienda di recente costituzione e la sua rete commerciale è ancora in fase di sviluppo. Trattandosi di un prodotto relativamente nuovo e poco conosciuto, ci si è posti l'obiettivo di mostrare quanto più possibile il prodotto, attivando il passaparola. Pertanto il canale principale di vendita è la fiera – ad esempio Restructura di Torino – che genera centinaia di contatti. Lentamente informazioni e giudizi sul prodotto stanno raggiungendo il target privilegiato della Vass Technologies: geometri e architetti che intermediano fra produttore e cliente finale e ne orientano le decisioni di acquisto. L'approccio al mercato di Vass Technologies è fare leva sui progettisti, che sono in grado di capire i vantaggi della soluzione proposta e veicolarli sui clienti finali. I principali vantaggi di questi tetti, dimostrati ai progettisti, sono le qualità tecniche: mantenere il caldo d'inverno, il fresco d'estate, la qualità del tempo (non c'è insorgenza di muffe dopo pochi anni), oltre alla possibilità di integrare le funzioni ad alto valore aggiunto; vantaggi possibili con una soluzione integrata come la nostra, mentre le soluzioni tradizionali costringono il progettista a combinare lui diversi materiali e tecnologie per conseguire gli stessi risultati.

Per Vass Technologies non è possibile parlare di *competitor* veri e propri: la linea di prodotti è fortemente innovativa sul mercato dell'edilizia e permette di diminuire il costo finale di circa il 15%. Esistono però diversi attori affermati in grado di realizzare singoli pezzi non modulari.

Attualmente l'azienda, oltre alla sede di Carmagnola dove sono localizzate produzione e attività di ricerca e sviluppo, ha aperto un centro di ricerca satellite presso l'incubatore d'impresa di Aosta. La capacità produttiva attuale è di circa 4-5 tetti al mese. A febbraio è stato inaugurato un impianto a Cellarengo, chiamato *Cellarengo 2020*, in provincia di Asti. Progettato e installato in collaborazione con Electro Power Systems e il Polo Regionale di Innovazione nell'edilizia Polight, l'impianto svolge il ruolo di vetrina, "dimostratore tecnologico" per le aziende che hanno collaborato alla progettazione e realizzazione. Consiste in una struttura realizzata con moduli Vass fotovoltaici, integrata in un sistema ad alta tecnologia di gestione dell'energia basata sulla tecnologia dell'idrogeno prodotto tramite il fotovoltaico e una pala eolica. Il sistema quindi è alimentato interamente attraverso fonti rinnovabili e fornisce la connessione internet wi-fi alla scuola del paese.

Il punto di forza di Vass Technologies consiste proprio nell'aver saputo coniugare innovazione tecnologica di prodotto e orientamento alla sostenibilità ambientale. Le pratiche *green* non si esauriscono nel progettare e proporre sul mercato un modulo pronto per ospitare pannelli fotovoltaici: questo livello ormai è dato per scontato, il mercato è più che maturo da questo punto di vista. Piuttosto *green* significa verificare che il legno provenga da foreste certificate; i prodotti Vass Technologies siano eco-sostenibili durante tutto il ciclo di vita dalla costruzione allo smaltimento; ridurre la catena logistica per limitare l'impatto dei trasporti sull'ambiente; costruire un tetto che si può montare usando solo un cacciavite e, dopo trent'anni, smontare e suddividere i componenti da riciclare con la stessa facilità.

Vass Technologies nasce attorno a un'intuizione imprenditoriale verificata e messa in pratica non soltanto attraverso attività di ricerca tecnologica, ma anche di analisi del settore edile e dei prodotti offerti dalla concorrenza. L'organigramma dell'azienda riflette l'importanza data a queste attività, e si palesa in una sorta di piramide rovesciata dove le persone che si occupano di ideare, innovare e commercializzare i prodotti sono molto più numerose degli addetti alla produzione. Non ci sono – almeno fino a quando i volumi produttivi non aumenteranno – lavoratori interinali o apprendisti, ma studenti di diverse università – dal Politecnico all'Anderson School of Management di Los Angeles (UCLA) – che collaborano su specifici progetti di ricerca.

Uno dei punti di forza è la presenza in Piemonte di un retaggio industriale consolidato, per cui è possibile trovare fornitori di alto livello geograficamente vicini e in grado di produrre qualsiasi cosa o di imparare a farlo in tempi brevi. Non a caso il parco fornitori dell'impresa è interamente locale, concentrato soprattutto in Provincia di Torino e con alcune eccezioni nel cuneese. Diverso è il discorso delle materie prime: in questo caso si cercano in tutta Europa le fonti economicamente e qualitativamente più convenienti, arrivando fino in Polonia.

Torino business friendly?

Vass Technologies è nata sui banchi del Politecnico di Torino – frequentato sia dal Presidente sia dall'Amministratore Delegato – e ha trovato un fondamentale vantaggio competitivo nella presenza sul territorio di realtà come l'Environment Park e altri centri d'eccellenza pubblici e privati, e infine soggetti come CeiPiemonte e Camera di commercio in grado di realizzare progetti che aumentano la proiezione e la visibilità internazionale delle PMI. L'azienda si è avvantaggiata dunque di un sistema di risorse pubbliche che, prima, ha fornito le competenze tecniche e formative di alto livello, poi, ha permesso all'azienda di affacciarsi sul palcoscenico nazionale e internazionale. Siamo di fronte quindi a un esempio dei risultati che possono scaturire da politiche di sistema attuate nel passato, che hanno creato una “rete di progetti” in cui le aziende più innovative possono entrare e dove riescono a trovare finanziamenti, competenze di alto livello, idee e contatti con realtà simili (non può essere un caso che l'Ad di Vass Technologies abbia partecipato alla nascita di HySy Lab, presso l'Environment Park).

Vi è poi la presenza in Piemonte di un retaggio industriale consolidato, per cui è possibile trovare fornitori di alto livello geograficamente vicini e in grado di produrre qualsiasi cosa o di imparare a farlo in tempi brevi. Non a caso il parco fornitori dell'impresa è interamente locale, concentrato soprattutto in provincia di Torino e con alcune eccezioni nel cuneese. Diverso è il discorso delle materie prime: in questo caso si cercano in tutta Europa le fonti economicamente e qualitativamente più convenienti, arrivando fino in Polonia.

I punti di forza citati non sembrano tuttavia sufficienti a evitare che Vass Technologies prenda seriamente in considerazione l'idea di affiancare al centro di ricerca valdostano un nuovo polo produttivo, creando lì i futuri posti di lavoro. Le ragioni sono economiche: la Valle d'Aosta, a meno di un'ora di autostrada da Torino e dai suoi centri e progetti di eccellenza, dispone di

maggiori risorse che offre alle aziende innovative per localizzarsi entro i propri confini. In secondo luogo, dal punto di vista geografico e linguistico è il territorio ideale per entrare nel mercato francese, secondo molti la prima destinazione di sbocco per internazionalizzare una nuova attività. La Valle d'Aosta è, in altre parole, un vicino scomodo per l'area metropolitana torinese e il Piemonte, per la possibilità di attrarre investimenti e l'autonomia nelle politiche di spesa.

Anagrafica del caso

Il settore di riferimento	A fronte di un decennio consecutivo di contrazione della produzione edilizia, la “chiave di volta” è la riqualificazione energetica del patrimonio edilizio, inadeguato alle attuali esigenze di risparmio e tutela ambientale. Su questo fronte si colloca l'attività della Vass Technologies, tutto grazie a una soluzione (brevettata e oggi unica al mondo) di tetto pre-assemblato, fabbricato con materiali ecosostenibili e con prestazioni termiche che consentono di raggiungere un significativo risparmio energetico sul riscaldamento e sul condizionamento. Sono allo studio possibilità di espandere il mercato negli Stati Uniti, dove, anche negli anni della crisi, il settore del green building è in costante crescita. In ogni caso, si reputa necessario aprirsi ai mercati esteri, ragionevolmente intorno all'arco alpino (sud della Francia, Austria, Svizzera).
Il posizionamento dell'azienda	Vass Technologies è iscritta alla Camera di commercio di Torino, e l'oggetto sociale consiste nella “Fabbricazione, affidata anche a terzi, di elementi per coperture in edilizia (tetti) con strutture di legno eventualmente integrate con soluzioni tecnologiche per produzione e distribuzione di energia e telecomunicazione”. Bilanci e azionariato della neonata impresa non sono ancora presenti negli archivi camerali.

Vigolungo PIOBESI (TORINO)

La Vigolungo nacque a metà '800 come falegnameria ubicata sulle colline delle Langhe, a Benevello, per opera di Giovanni Vigolungo. A inizio '900, a seguito della crisi del primo dopoguerra, la falegnameria viene trasferita nel fondovalle, a Bobore, zona più dinamica sull'asse Torino-Alba, dove si sviluppa una notevole attività artigianale di produzione di mobili. Nel 1947 Emilio Vigolungo compie così il salto di qualità, trasformando la grande bottega artigianale in attività industriale e nel 1959 affianca al mobilificio, con sede a Canale d'Alba, che già conta 50 impiegati, un'azienda di produzione di compensati. La scelta di diversificare la produzione permetteva di sopperire alla cronica mancanza di operai qualificati, in quegli anni attirati dalla domanda di lavoro in Fiat: le lavorazioni per produrre i compensati non necessitavano di personale particolarmente specializzato come invece quelle del mobilificio.

Nel 1966 subentra in azienda Pietro Vigolungo, che, formatosi all'Ecole Supérieure du Bois di Parigi, sviluppa la produzione di pannelli compensati e multistrati introducendo tecnologia e organizzazione in azienda. Nel 1981 l'azienda diventa una società per azioni, e, tra la fine degli anni '90 e i primi anni del 2000, entra in azienda la nuova generazione di Vigolungo: Emilio, responsabile del settore commerciale; Vera, che si occupa di amministrazione e gestione del personale; Stefano, incaricato del settore tecnico-produttivo e degli acquisti di materia prima.

Nel 2006 La Vigolungo spa acquisisce la IN.CO. Industria Compensati di Piobesi Torinese, che, al tempo, era costituita da un impianto per la produzione di compensati e soprattutto di un magazzino per la rivendita ubicato nell'hinterland torinese e dunque strategico per fornire il mercato regionale. L'azienda dagli anni '60 ad oggi è progressivamente cresciuta, sia in termini di fatturato che di forza lavoro. Gli anni '80 e '90 corrispondono al momento di maggiore crescita dell'impresa che aumenta i volumi e le tipologie di prodotto, con conseguente diversificazione dei mercati e dei settori di vendita.

I prodotti dell'azienda sono compensati, multistrati e listellari di pioppo che vengono venduti a rivenditori, nella fattispecie magazzini che acquistano i pannelli a base legno provenienti da diverse aziende e rivendono all'artigiano, all'arredatore, al piccolo rivenditore. Altri clienti sono gli utilizzatori finali come ad esempio i produttori di roulotte-camper (veicoli ricreazionali) che utilizzano i compensati per i mobili interni, oppure aziende che operano nel settore dell'arredamento o della nautica.

Vigolungo fa parte di un ristretto gruppo di una decina di aziende di riferimento che coprono quasi tutto il mercato italiano, ubicate nella Pianura Padana, nello specifico nel mantovano e tra Lombardia e Veneto. Il mercato della Vigolungo si divide in maniera pressoché uguale tra Italia ed estero (Europa, Usa e Oceania). In Europa i mercati principali sono Inghilterra, Francia e Benelux; il mercato dell'Oceania è stato raggiunto da poco (circa un anno) e sta crescendo; il mercato USA, dopo una violenta battuta d'arresto conseguente alla crisi del 2008 sta lentamente tornando a discreti livelli.

L'attività produttiva è ubicata a Canale d'Alba, dove hanno sede lo stabilimento storico e un nuovo impianto, in fase di completamento, dove è già stata spostata parte della produzione. A Piobesi Torinese, invece, rimane il magazzino per la vendita di prodotti finiti, in cui sono occupati 10 dei complessivi 113 dipendenti.

La crisi ha avuto un forte impatto sul settore, tanto che nel secondo semestre del 2012 alcuni *competitor* sono stati costretti a fermare l'attività. Il settore ha accusato pesantemente la crisi poiché negli anni precedenti alcune aziende avevano adottato una strategia di incremento della produzione generando una sovrapproduzione che, unita al crollo dei consumi, ha obbligato gli stessi *player* a ridurre i prezzi abbassando i margini di guadagno.

Per rispondere alla crisi, Vigolungo ha optato per un'importante azione di rilancio. Nel 2008 ha ottenuto la concessione per realizzare un nuovo stabilimento nell'area P.I.P (Piano di Insediamento Produttivo) di Canale, scegliendo così di concentrare ed ottimizzare la produzione in un solo sito. Risale a quel periodo anche la decisione di chiudere definitivamente l'unità produttiva della IN.CO. a Piobesi Torinese, caratterizzata da uno scarso livello di produttività oltre che da assenteismo che sfiorava tassi dell'8% contro l'1% circa dello stabilimento di Canale. Dalla metà del 2011, quindi, è rimasto operante, nel comune di Piobesi Torinese, il solo magazzino per la rivendita di pannelli a base legno. Delle 43 persone in forza dello stabilimento di Piobesi, solo 23 hanno accettato di essere ricollocate a Canale, mentre le restanti hanno scelto la mobilità volontaria.

Con la realizzazione del nuovo sito produttivo nell'area P.I.P. di Canale l'azienda si è dotata di macchinari nuovi e all'avanguardia che stanno contribuendo a migliorare la produttività, permettendo inoltre più elevati standard qualitativi. Per mantenere la competitività la Vigolungo si è focalizzata sulla flessibilità nelle produzioni, ad esempio nelle dimensioni dei pannelli oltre che nella varietà di stratificazioni del prodotto. Come strategia per il futuro, l'azienda sta valutando la possibilità e l'opportunità di integrarsi a valle, rivolgendo l'attenzione a prodotti più finiti da realizzare utilizzando il pannello grezzo (ex. pannelli rivestiti con superfici varie o pannelli tinteggiati). Attualmente, però, gli sforzi principali sono alla ricerca di nuovi mercati e al potenziamento della produzione del pannello grezzo, sfruttando a fondo le enormi potenzialità dei nuovi macchinari.

Per quanto riguarda l'attività in ambito energetico, la società ha dovuto rinunciare alla realizzazione di un ambizioso progetto, che l'aveva vista richiedere nel 2009 il permesso per dotare il nuovo impianto produttivo di Canale di una centrale a biomassa cogenerante. La centrale avrebbe consentito di sfruttare gli scarti della lavorazione per produrre calore da immettere nel ciclo produttivo (che prevede l'essiccazione degli sfogliati di pioppo) senza disperderlo in atmosfera e per produrre energia elettrica per il funzionamento dei macchinari. La produzione di energia elettrica ad uso interno avrebbe consentito di guadagnare in competitività, vista l'incidenza del relativo costo di produzione (1 milione di euro nel 2012). La centrale progettata avrebbe dovuto produrre 6,4 MW, ma non si è mai potuta realizzare a causa di una forte opposizione a livello locale, che ha indotto l'Amministrazione comunale a non concedere autorizzazioni urbanistiche legate al progetto. La mancata realizzazione della centrale cogenerante ha penalizzato pesantemente anche il piano industriale: in luogo della centrale cogenerante è stata realizzata un'unità più piccola, funzionante sempre con gli scarti di lavorazione, che consente di produrre calore per alimentare gli essiccatori. La vicenda è stata letta dall'impresa come una mancanza di supporto da parte del sistema locale che non ha saputo mediare rispetto alle resistenze di parte della comunità.

Torino business friendly?

Per Vigolungo, l'acquisizione della IN.CO. di Piobesi Torinese aveva anche l'obiettivo di inserirsi nell'area torinese e di sfruttarne i vantaggi di posizione. Torino e il suo hinterland che rappresentano un grande bacino di clienti, piccoli o piccolissimi, per i loro prodotti. In questa ottica, il magazzino di rivendita qui posizionato risponde perfettamente alle necessità dell'azienda, mentre il sito produttivo è risultato nel tempo inadeguato soprattutto perché con una minore produttività e con una manodopera non all'altezza di quella reperibile nei dintorni di Canale in termini di attaccamento al lavoro (si è parlato di "scuola Ferrero").

Tra i maggiori clienti, nessuno ha sede in Piemonte, mentre i fornitori di materia prima sono principalmente piemontesi e, al contempo, anche le relazioni con altre imprese del territorio risultano deboli. L'azienda, per il tipo di produzione che realizza, non necessita di figure particolarmente qualificate: gli operai vengono per lo più reperiti nel bacino di Alba, Canale e Montà, mentre è stato assunto un responsabile di laboratorio per la qualità del prodotto formatosi presso la facoltà di Agraria e Scienze Forestali dell'Università di Torino.

Per quanto riguarda i rapporti con le istituzioni locali, l'esperienza Vigolungo è stata "fallimentare" sia nell'area torinese che in quella di Canale: nell'area torinese si è registrata la mancata offerta di condizioni che favorissero la permanenza dell'azienda, e in quella di Canale si sono colte poche occasioni di crescita mentre i meccanismi decisionali rimanevano lenti e farraginosi, molto lontani dal soddisfacimento della tempistica di cui ha bisogno un'azienda. Le relazioni con il sistema bancario sono invece repute migliori nel Cuneese, dove l'azienda si appoggia ad istituti di credito locali, per i quali la conoscenza diretta dei referenti aziendali è fondamentale.

L'acquisizione dell'azienda torinese non si è rivelata una storia di successo, da un lato perché con il sopraggiungere della crisi - che ha penalizzato fortemente il settore - si è resa necessaria una razionalizzazione degli impianti produttivi, e dall'altro perché lo stabilimento torinese venne comunque giudicato meno produttivo di quello albese. In altre parole Vigolungo, per la tipologia di prodotto che propone, non ha tanto necessità di personale ad elevata qualificazione (ed infatti sono poche anche le figure di livello manageriale o impiegatizio), ma di personale estremamente affidabile, efficiente e con livelli di assenteismo quasi inesistenti. Con l'area torinese non si sono creati, dunque, legami o reti particolari: l'azienda è e rimane albese.

Anagrafica del caso

Il settore di riferimento	<p>Il settore del legno per arredi è in forte crisi. Il volume di affari del settore è in sensibile contrazione dal 2008 e in particolare il settore della produzione di pannelli di legno – primo anello della filiera produttiva – ha avuto la maggior caduta di produzione tra 2008 e 2010.</p> <p>Per quanto concerne la variazione percentuale del valore della produzione – 2009 sugli anni precedenti – soprattutto la produzione di pannelli di legno mostra variazioni fortemente negative, calando nel 2009 addirittura del 68% a livello complessivo e del 41% per le società. Gli utili delle aziende del settore sono pressoché nulli se non negativi. In Italia, fino a inizio 2012 si contavano tre competitor principali nel settore della produzione di pannelli di legno; a fine 2012 ha mantenuto stabile la produzione solo Vigolungo spa mentre un competitor ha delocalizzato in Ungheria e uno l'ha pressoché dimezzata.</p>
Il posizionamento dell'azienda	<p>La E. Vigolungo, iscritta alla Camera di commercio di Cuneo e rientrante nel settore (Codice Ateco 2007) “Fabbricazione di fogli da impiallacciatura e di pannelli a base di legno”, ha uno stabilimento di produzione sito a Canale d’Alba (CN), e un magazzino per la vendita a Piobesi Torinese (TO), per un totale di 140 addetti circa, di cui una quindicina presso la rivendita di Piobesi.</p> <p>Il fatturato è costantemente cresciuto al 2002 al 2007, mentre dal 2008 si è assistito ad un calo progressivo fino ad arrivare, nel 2011, ad un fatturato pari a poco più della metà di quello del 2007. Il ROE, quale indicatore di redditività, ha registrato valori negativi dal 2009 ad oggi anche se nel 2011 i valori registrano un miglioramento. Il mercato della Vigolungo si divide in maniera pressoché uguale tra Italia ed estero (Europa, Usa e Oceania). In Europa, i mercati principali sono Inghilterra, Francia e Benelux.</p>

GRUPPO DI LAVORO

Giampaolo Vitali

Cnr-Ceris

Salvatore Cominu

Antilia

Dario Albino

Antilia

Sandro Baraggioli

Antilia

Cristiana Cabodi

Officina Territorio

Chiara Casalino

Università Bocconi Milano

Ires Piemonte

Valentina Pacetti

Università Statale Milano

Davide Roccati

Seldon Ricerche

CON IL SUPPORTO TECNICO

Annalisa Magone

Paola Mussinatto

Francesco Tamburello

Torino Nord Ovest

CON LA COLLABORAZIONE

Angelo Pichierri

Università degli studi di Torino

Torino Nord Ovest srl impresa sociale è il centro fondato dall'Associazione Torino Internazionale per svolgere attività di studio, consulenza, valutazione e progettazione in ambito socioeconomico. Luogo di elaborazione di saperi applicabili e circolazione di idee, Torino Nord Ovest si propone di accrescere l'informazione e favorire il dibattito qualificato sui principali temi dell'agenda locale, ancorandoli a una produzione originale di dati, analisi, visioni.

Il centro fotografa e approfondisce una pluralità di aspetti e settori – dall'economia al lavoro, dalle reti territoriali allo sviluppo locale e urbano, dalle rappresentanze alla cultura e creatività – con due punti fermi: la specializzazione territoriale nel nordovest italiano, dove si trovano le realtà più produttive e le forze più innovatrici del paese, e l'indagine dei fenomeni sociali ed economici nella loro reciproca relazione. Il centro è anche luogo di accompagnamento alla realizzazione di progetti complessi, caratterizzati dalla pluralità degli stakeholder coinvolti, al servizio di enti e istituzioni del territorio.

www.torinonordovest.it