



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
DI TORINO



UNIONE INDUSTRIALE TORINO 

Fare industria a Torino: opportunità e rischi nella competizione industriale

Sintesi della ricerca

Marzo 2006

Camera di commercio industria artigianato e agricoltura di Torino e Unione Industriale di Torino.

Tutti i diritti riservati. Vietata la riproduzione a terzi.

Lo studio è stato curato da Elena Angaramo, Luca Pignatelli, Lidia Tricomi e Mauro Zangola dell'Ufficio Studi Economici dell'Unione Industriale di Torino.

Coordinamento grafico: Settore Comunicazione istituzionale e Relazioni esterne della Camera di commercio di Torino

Stampato in proprio nel marzo 2006

Si ringraziano le imprese associate all'Unione Industriale di Torino che hanno collaborato alla raccolta delle informazioni necessarie alla realizzazione dello studio e, in particolare, Gian Vittorio Bergallo (Metzeler Automotive Profile Systems Italia), Salvatore Bianconi (FATA), Renato Bosio (Seeber Componenti Torino), Alberto Dal Poz (CO.MEC), Lucia Drago e Paolo Ferrero (Hexagon Metrology), Giorgio Fassio (Fidia), Ivo Foroni (Trelleborg Sealing Solutions), Roberto Pavarino (Bitron Industrie), Alberto Peyrani (OLSA), Massimo Ratti (Prima Industrie), Piero Zavoli (Key Plastics Italy).

Si ringraziano inoltre gli studiosi dell'economia torinese che hanno partecipato al workshop sui risultati della ricerca: Giuseppe Berta, Roberto Cullino, Aldo Enrietti, Cristina Fabrizi, Renato Lanzetti, Angelo Michelsons, Secondo Rolfo, Roberto Strocco.

Indice

<i>Premessa</i>	5
<i>Capitolo primo</i> Le trasformazioni dell'industria manifatturiera torinese nell'ultimo ventennio	7
<i>Capitolo secondo</i> Una lettura delle dinamiche manifatturiere attraverso le tavole input-output italiane	11
<i>Capitolo terzo</i> Concorrenza e competitività dell'industria torinese: risultati dell'indagine	15
<i>Capitolo quarto</i> Il settore della meccanica strumentale	19
<i>Capitolo quinto</i> Il settore della gomma-plastica	25
<i>Conclusioni</i>	31

Premessa

Nelle pagine che seguono sono sintetizzati i risultati della ricerca "Fare industria a Torino: opportunità e rischi nella competizione internazionale", promossa dalla Camera di commercio di Torino e realizzata dall'Ufficio Studi Economici dell'Unione Industriale di Torino.

La ricerca si pone tre **obiettivi**:

- colmare un vuoto di conoscenza sulle trasformazioni e dinamiche recenti della realtà manifatturiera torinese
- individuare punti di forza e debolezza dell'industria torinese, rischi e opportunità, possibili scenari
- indicare alcune linee di azione per rafforzare la competitività delle imprese e del sistema locale.

Lo studio si articola in sei capitoli.

Il **primo capitolo** presenta una fotografia delle trasformazioni intervenute nella struttura dell'industria manifatturiera torinese tra il 1981 e il 2001, sulla base dei dati degli ultimi tre censimenti dell'industria e dei servizi. Contiene inoltre un'analisi della struttura e dell'evoluzione delle esportazioni e delle importazioni di manufatti nel periodo 1990-2004.

Nel **secondo capitolo** le trasformazioni dell'industria manifatturiera torinese sono inquadrare nella più generale evoluzione dell'industria italiana, vista attraverso i mutamenti registrati dalle matrici delle interdipendenze settoriali fra il 1995 e il 2000 e l'andamento dei principali indicatori delle performance settoriali forniti dai conti economici e dal commercio con l'estero.

Nel **terzo capitolo** vengono presentati i risultati di un'indagine condotta dall'Unione Industriale di Torino sul **posizionamento competitivo** delle imprese torinesi. Partendo dalle valutazioni delle imprese, l'indagine mira a definire la collocazione dell'industria torinese negli scenari competitivi mondiali, cercando di valutarne i punti di forza e di debolezza, i rischi e le opportunità.

I **capitoli 4 e 5** sono dedicati agli **approfondimenti settoriali**. I settori scelti, la meccanica strumentale e la gomma-plastica, pur con caratteristiche diverse si collocano in una posizione centrale per il sistema produttivo torinese, sia dal punto di vista della matrice dei flussi di componenti e semilavorati sia da quello della capacità di generare e diffondere innovazione.

Il **capitolo conclusivo** intende offrire una valutazione sintetica dello “stato di salute” dell’industria torinese e delle prospettive di sviluppo e alcune indicazioni dirette a rafforzare la competitività del sistema produttivo locale.

Le trasformazioni dell'industria manifatturiera torinese nell'ultimo ventennio

L'analisi dei dati censuari testimonia l'entità delle trasformazioni avvenute negli ultimi decenni, e in particolare negli anni '90. Fra il 1981 e il 2001 l'industria manifatturiera torinese ha ridotto sensibilmente il suo peso occupazionale e produttivo, in un contesto di sostanziale stabilità dell'occupazione complessiva. Gli addetti sono diminuiti del 41%, passando da 442.701 nel 1981 a 262.911 nel 2001; il numero di unità locali è diminuito in misura meno marcata (-10%), passando da 25.057 a 22.511 unità.

Per effetto di queste dinamiche, è diminuito il **peso del comparto manifatturiero** nell'ambito della struttura economica provinciale. Nel 1981, l'industria manifatturiera rappresentava il 18,9% delle unità locali presenti sul territorio provinciale e il 48,6% dell'occupazione; vent'anni dopo, la quota del comparto manifatturiero è scesa, rispettivamente all'11,6% e al 29,9%.

Analoga tendenza è osservabile anche in termini di **ricchezza prodotta**. Fra il 1980 e il 2003 (ultimo dato disponibile), il valore aggiunto dell'industria manifatturiera è aumentato di tre volte e mezzo (a prezzi correnti), mentre il valore aggiunto complessivo è cresciuto di oltre cinque volte. I dati sono riferiti al Piemonte in quanto non sono disponibili serie storiche provinciali sufficientemente lunghe. La quota del settore manifatturiero è diminuita nel ventennio dal 41,5% al 25,9%.

Il dato globale riflette dinamiche settoriali differenti.

Fra il 1981 e il 2001, quasi tutti i comparti manifatturieri hanno ridotto il loro peso. Fra i casi più significativi vi sono la filiera della moda (tessile-abbigliamento-calzature), il settore delle macchine per l'ufficio e quello autoveicolistico. Nel ventennio considerato, la filiera della moda ha perso poco meno dei due terzi degli addetti iniziali che ne facevano il principale settore di specializzazione al di fuori della metalmeccanica. Il comparto delle macchine per ufficio e sistemi informatici (elaboratori, PC e componenti hardware) ha perso il 70% dei 13.800 addetti iniziali. In questo caso, i confini della crisi settoriale coincidono con quelli dello smantellamento della Olivetti e del suo indotto.

Anche il settore degli autoveicoli ha subito un forte ridimensionamento. L'occupazione si è più che dimezzata (-58%), scendendo da 123.600 a 52.300 unità; le unità locali sono diminuite del 20%. Queste cifre complessive nascondono tuttavia dinamiche divergenti fra produzione di autovetture da un lato (prodotto finale) e componentistica dall'altro. Fra il 1981 e il 2001, e soprattutto nella seconda metà del periodo, si è verificato un progressivo spostamento del baricentro produttivo dal prodotto finale alla produzione di componenti, che ha determinato un rovesciamento nel peso relativo dei due comparti.

Fra i settori che hanno mostrato buoni segnali di tenuta, soprattutto nella seconda parte del ventennio considerato, rientrano i prodotti in metallo, la meccanica strumentale e la gomma-plastica. Dopo la consistente flessione produttiva e occupazionale registrata fra il 1981 e il 1991, nel decennio successivo i settori hanno mantenuto immutato il loro peso.

L'analisi delle dinamiche d'impresa a livello dimensionale evidenzia come tra il 1981 e il 2001 si sia registrata una riduzione del peso assoluto e relativo della **grande impresa** (oltre 500 addetti).

Le imprese di maggiori dimensioni perdono in vent'anni 142.000 posti di lavoro, pari al 71% del livello iniziale (si passa infatti dai 200.000 addetti del 1981 ai 58.000 del 2001). Il calo è significativo già nella prima metà del ventennio, ma accelera ulteriormente nell'ultimo periodo: fra il 1981 e il 1991 gli occupati nelle grandi imprese si riducono del 40%; nei dieci anni successivi subiscono un taglio ancora più marcato (-52%). Il peso occupazionale della grande industria si riduce di oltre la metà: dal 45% del 1981 al 22% del 2001.

Le altre classi dimensionali perdono anch'esse addetti, ma incrementano la loro quota.

L'occupazione nelle **piccole imprese** (meno di 50 addetti) diminuisce di circa 11.000 unità (-9%), equamente distribuite nei due decenni. Il peso occupazionale di questa tipologia di impresa sale fra il 1981 e il 2001 dal 28% al 44%.

Infine, la **media impresa** (50-499 addetti) perde più del 20% dell'occupazione iniziale (da 117.000 a 90.000 addetti), mentre il suo peso nell'industria torinese sale dal 26% al 34%.

Il confronto con la struttura manifatturiera nazionale mostra come nel periodo preso in esame si sia registrato un processo di progressiva convergenza. L'indice di specializzazione torinese si è infatti avvicinato notevolmente alla media nazionale.

Nel periodo 1991-2004, l'**import e l'export torinesi** di prodotti manufatti hanno continuato a crescere in valore assoluto: le importazioni sono salite, a prezzi correnti, del 70%, passando da 6.386 a 10.884 milioni di euro; le esportazioni dell'82%, passando da 8.595 a 15.608 milioni di euro. La crescita media annua è stata rispettivamente del 4,2% e del 4,7%.

La dinamica dell'export torinese è stata meno positiva della media nazionale. Il peso della provincia di Torino sul totale delle esportazioni manifatturiere nazionali è così diminuito di circa un quarto, passando dall'8,2% del 1991 al 5,8% del 2004.

Sul versante delle importazioni manifatturiere, la quota torinese è scesa dal 6,5% del 1991 al 4,7% del 2004.

La specializzazione delle esportazioni torinesi non ha subito variazioni sostanziali nel periodo considerato. L'economia torinese continua a presentare una struttura fortemente orientata ai prodotti metalmeccanici e ai mezzi di trasporto in particolare.

La **destinazione geografica** delle esportazioni torinesi è caratterizzata da una notevole **stabilità**.

Nel 2004 le destinazioni prevalenti dell'export manifatturiero torinese continuano ad essere i paesi dell'Unione Europea dei 15 (9.200 milioni di euro, pari al 59% del valore totale dei prodotti industriali esportati), in modo particolare la Francia (2.800 milioni di euro, 17,8%), la Germania (2.300 milioni di euro, 14,7%), la Spagna (1.300 milioni di euro, 8,3%) e il Regno Unito (1.200 miliardi di euro, 7,6%).

Ricoproano, inoltre, un'importanza significativa i paesi dell'Europa Centro Orientale (1.700 milioni di euro, 11,2%), gli altri paesi dell'Europa Occidentale (1.400 milioni di euro, 8,8%) e l'Asia (1.300 milioni di euro, 8,5%), mentre solo il 5% dei prodotti manifatturieri torinesi è esportato in America Settentrionale, per lo più negli Stati Uniti (4,5%).

Una lettura delle dinamiche manifatturiere attraverso le tavole input-output italiane

La matrice input-output mostra alcune rilevanti trasformazioni che hanno avuto luogo nella seconda parte degli anni '90 e che hanno riguardato la composizione dei processi produttivi dei diversi settori manifatturieri, il ruolo delle importazioni per la produzione e per gli impieghi finali e la destinazione delle risorse.

Il **periodo 1995-2000** è una fase di crescita per gran parte dei settori manifatturieri, ma allo sviluppo delle esportazioni si contrappone un aumento più rapido delle importazioni.

La quota di produzione esportata aumenta dal 29,1% al 32,5%, con incrementi più elevati in molti comparti fortemente esportatori come elettromeccanica, elettronica, chimica, meccanica di precisione, pelli e cuoio e mezzi di trasporto non auto.

Il rapporto fra importazioni di prodotti manufatti e produzione nazionale cresce dal 24,4% al 29,7%, con aumenti sensibilmente superiori per molti settori (pelli e cuoio, metallurgia, apparecchiature per telecomunicazioni, autoveicoli, altri mezzi trasporto e apparecchiature EDP).

Nel quinquennio la quota del valore aggiunto sul valore della produzione si riduce dal 31% al 29,7%, con cali molto più sensibili per la produzione di apparecchiature EDP, autoveicoli, carta e metallurgia. Dell'aumento degli acquisti intermedi fruiscono i servizi e le importazioni. Il peso dei servizi cresce dal 23,5% al 27% e quello degli input importati dal 24,2% al 27,7% degli input totali.

Nel 2000 le quote di valore aggiunto sul valore della produzione realizzate dai settori manifatturieri sono molto variabili, dai minimi di raffinerie (8%), apparecchiature EDP, metallurgia e autoveicoli (18%-20%) ai massimi del 40%-45% dei settori grafica-editoria, mezzi di trasporto non auto e meccanica di precisione.

Per gli **anni successivi al 2000**, i dati Istat sulla produzione industriale, i conti economici e i dati del commercio con l'estero permettono di individuare alcuni caratteri delle dinamiche settoriali.

Dai livelli elevati del 2000, la produzione industriale scende drasticamente in molti settori, facendo registrare un calo complessivo del 4,1% fra il 2000 e il 2004.

A differenza di quanto registrato nel periodo precedente, il contenuto di valore aggiunto della produzione aumenta in quasi tutti i settori, almeno fino al 2003, ultimo anno in cui sono disponibili dati disaggregati.

Le informazioni sulla capacità di esportazione dell'industria italiana e sulla penetrazione delle importazioni sul mercato nazionale, misurate in valore, mostrano una situazione complessivamente stazionaria fino al 2003 e un'accentuazione del commercio internazionale nel 2004.

Fra il 2000 e il 2003 la perdita di competitività della produzione nazionale sul mercato interno, misurata dalla variazione del peso in valore delle importazioni sulla produzione, riguarda solo alcuni importanti settori: abbigliamento, pelli e cuoio, autoveicoli e apparecchiature EDP. La quota di importazioni sul valore della produzione resta intorno al 29%. Nelle stime per il 2004, tuttavia, anche a causa del rafforzamento dell'euro e dell'aumento dei prezzi internazionali di materie prime e semilavorati, la quota delle importazioni aumenta drasticamente anche in altri comparti e raggiunge il 30,6%.

Anche il peso dell'export sulla produzione nazionale rimane complessivamente stabile fra il 2000 e il 2003 intorno al 34%; vi sono tuttavia settori in forte flessione e settori in crescita. Le stime per il 2004 mostrano invece un aumento anche del peso dell'export che cresce di un punto e mezzo sul valore della produzione.

Soffermando l'attenzione solo sui **settori rilevanti per l'industria manifatturiera torinese**, vi è un'evidente divaricazione fra le difficoltà di alcuni settori portanti dell'industria locale, spesso precedenti alla recessione degli anni 2000, e la tenuta di altri.

Fra i settori in difficoltà, auto, metallurgia, elettromeccanica e, in parte, meccanica strumentale hanno perso capacità di produzione di valore e di competitività nella seconda parte degli anni '90. Mentre i settori metallurgico e delle apparecchiature meccaniche hanno mostrato segnali di recupero negli anni più recenti sul fronte del commercio con l'estero, l'industria dell'auto e quella elettromeccanica hanno continuato a perdere competitività.

In altre specializzazioni rilevanti per l'area torinese, poco coinvolte dalla concorrenza internazionale, le dinamiche sono state più lineari e sostanzialmente di segno positivo con crescita della produzione, mantenimento o crescita delle quote di valore aggiunto e delle posizioni negli scambi con l'estero: è il caso dei settori meccanica generale, alimentare e grafica-editoria. L'evoluzione del comparto gomma e materie plastiche è stata meno positiva: al primo periodo di crescita produttiva senza

mutamenti rilevanti nella capacità competitiva e di creazione di valore, ha fatto seguito una fase di stagnazione con modeste riduzioni della quota di valore aggiunto e bassa crescita dell'interscambio.

Il settore degli altri mezzi di trasporto ha seguito un percorso altalenante. Ad una prima fase di forte crescita della produzione con quote crescenti di valore aggiunto, importazioni ed esportazioni, è seguito un periodo di riduzione dei livelli produttivi e degli scambi con l'estero, che ha segnato tuttavia un recente recupero nel 2004.

Concorrenza e competitività dell'industria torinese: risultati dell'indagine

Questo capitolo riporta i risultati dell'indagine per valutare il posizionamento competitivo delle imprese torinesi.

L'approfondimento, condotto su un campione di oltre 200 imprese di ogni settore e tipologia dimensionale, mira a valutare i cambiamenti intervenuti negli ultimi anni nei fattori di competitività e le condizioni di mercato, la collocazione dell'industria torinese, i punti di forza e di debolezza, i rischi e le opportunità, i possibili scenari di medio termine.

Il 76% delle imprese ritiene che negli ultimi anni gli equilibri del mercato siano cambiati in modo «*molto rilevante*» o «*rilevante*»; il 20% non ha invece osservato mutamenti degni di nota. I giudizi sulla direzione del cambiamento non sono unanimi.

Anche se un'ampia maggioranza ritiene che il mercato sia oggi più «*aperto e concorrenziale*», una quota cospicua dà una valutazione opposta o non riscontra cambiamenti.

A giudizio delle imprese, i fattori principali che negli ultimi anni hanno influito sugli equilibri di mercato sono la maggiore «*aggressività della concorrenza*» e le variazioni della «*competitività di prezzo*». Seguono in ordine di importanza le «*modificazioni della domanda*» e l'«*ingresso di nuovi concorrenti*», mentre i «*processi di concentrazione del settore*», le «*modifiche della normativa o degli standard tecnici*», l'«*innovazione di processo*» e «*di prodotto*» sembrano avere avuto un ruolo meno determinante.

L'evoluzione del mercato ha indotto le imprese a ridefinire le proprie strategie. La questione della «*dimensione ottimale*» e della «*crescita*» non trova soluzioni univoche.

Se è vero che oltre un terzo delle imprese ha aumentato la propria taglia, anche attraverso acquisizioni e fusioni, un altro 20% ha attuato scelte opposte di «*dimagrimento*». Il timore che, nella maggioranza dei casi, si tratti di una scelta forzata da una progressiva marginalizzazione piuttosto che di una strategia deliberata è rafforzato dalla considerazione che sono soprattutto le micro-imprese ad aver percorso questa strada.

L'indagine contribuisce a definire in modo più realistico la portata della «delocalizzazione». Vengono smentiti i timori di una generalizzata "fuga dall'Italia". Si tratta comunque di una strada percorsa o almeno esplorata da una quota non indifferente del mondo produttivo torinese. Interessante e non scontato è il fatto che le strategie di delocalizzazione non riguardino soltanto i "grandi esportatori", quale naturale prolungamento delle strategie commerciali, ma anche imprese con mercato esclusivamente domestico.

La ricerca di nuovi mercati ha coinvolto una minoranza di imprese. Sono state soprattutto le imprese già presenti in modo sistematico sui mercati esteri a fare i maggiori sforzi in tale direzione, mentre chi è rivolto al mercato domestico non ha generalmente ampliato le aree di clientela.

Restando sul terreno delle strategie, l'indagine segnala che solo un'esigua minoranza di imprese ha perseguito strategie di *outsourcing* di funzioni aziendali. Al contrario, è stata frequente la scelta di ampliare la gamma produttiva (quasi il 50% dei casi), mentre il 20% ha preferito concentrarsi maggiormente sul *core business*. Infine, poco più del 10% delle imprese ha modificato le proprie strategie commerciali e/o distributive (ad es. per quanto riguarda i rapporti con la grande distribuzione o l'avvio di iniziative di *e-commerce*).

Negli ultimi anni, il "bilancio competitivo" dell'industria torinese ha fatto registrare nel complesso un saldo in sostanziale pareggio. La maggioranza delle imprese (45%) non ha registrato spostamenti di rilievo rispetto ai concorrenti; il 27% ha riscontrato un rafforzamento, il 21% un peggioramento. Distinguendo fra le diverse componenti della competitività, nell'opinione delle imprese i parametri qualitativi hanno avuto un andamento generalmente favorevole. È il caso del prodotto (innovatività, qualità, ecc.), del servizio post-vendita, della logistica-rete distributiva e dell'immagine aziendale.

Sull'altro piatto della bilancia stanno lo sfavorevole andamento dei costi, del potere di mercato e delle risorse finanziarie-capacità di investimento.

Lo scenario delineato per i prossimi anni è dinamico e problematico. A fronte di una domanda che non sembra offrire grandi margini di espansione e di una progressiva erosione della competitività, l'accelerazione dei processi concorrenziali (nuovi ingressi e processi di concentrazione) tenderà a ridurre ulteriormente gli spazi di manovra.

Dal lato della domanda, in particolare, la collocazione prevalente delle imprese torinesi non pare troppo confortante. Il 46% si ritiene posizionata in segmenti a domanda stazionaria; il 17% prevede un declino; solo il 19% prevede mercati in crescita. Anche la competitività di costo/prezzo, secondo un'ampia maggioranza di

imprese, è destinata ad evolversi in direzione sfavorevole; solo in pochi casi si prevede un miglioramento. Le dinamiche del progresso tecnico (di processo e/o di prodotto) dovrebbero invece portare più vantaggi che svantaggi, anche se più del 60% delle imprese ritiene che la tecnologia non influirà sugli equilibri attuali. Un importante parametro di cambiamento considerato dal questionario riguardava l'intensità del cambiamento tecnologico e la definizione del crinale fra innovazione «migliorativa» da un lato e «radicale» dall'altro. Le indicazioni sono univoche: oltre il 60% delle imprese prevede innovazioni del primo tipo, solo il 7% propende per innovazioni «radicali»; il 15% ritiene addirittura «debole o assente» l'innovazione.

La prevista evoluzione degli scenari competitivi presenta rischi di natura diversa: in parte "di sistema", in parte condizionabili dalle strategie aziendali. Nelle valutazioni delle imprese prevale in generale la preoccupazione per i rischi "sistemici". La maggiore incognita è ritenuta il peggioramento della competitività e dell'immagine del sistema Italia. Preoccupazioni vengono anche dallo sfavorevole andamento dei costi e dalla perdita di quote di mercato.

Fra le **strategie** di ordine generale ritenute prioritarie per affrontare il cambiamento, viene al primo posto il «*recupero di efficienza-riduzione dei costi*», citato da poco meno del 70% delle imprese. Anche il «*miglioramento della qualità e del livello tecnologico del prodotto*», la «*ricerca di nuovi mercati*» e al «*lancio di nuovi prodotti*», rientrano fra le priorità, per così dire, "obbligatorie" per imprese ben inserite nel mercato mondiale.

Più caratterizzante è la diversa sottolineatura degli altri elementi strategici elencati nel questionario. I «*maggiori investimenti in ricerca e sviluppo*» e le «*modifiche nell'organizzazione aziendale*» sono ritenute aree di intervento prioritarie da oltre un terzo delle imprese.

Di poco inferiore è la quota delle aziende che intende perseguire strategie di «*crescita dimensionale*», anche attraverso *joint-venture*, alleanze e accordi, e che vorrebbe investire di più nel «*capitale umano*».

La modifica delle «*strategie commerciali e distributive*» e l'adozione di «*strategie di prezzo più aggressive*» ricevono un'attenzione meno marcata, ma comunque significativa. Anche i maggiori «*investimenti in pubblicità e marketing*» e la «*maggiore focalizzazione sui core products*» sono elementi di rilievo. Infine, la «*delocalizzazione*» è ritenuta prioritaria da poco più del 10% delle imprese.

In sintesi, dall'indagine emerge un quadro problematico e ricco di sfumature. Accanto a segmenti di eccellenza, che sembrano ben attrezzati a rispondere ai

cambiamenti del mercato, vi sono aree a rischio di declino e marginalizzazione; in altri casi, il crinale fra rilancio e marginalità è piuttosto sottile.

Il confine fra "eccellenza" e "marginalità" non corrisponde quasi mai alle classiche divisioni per settori. In altre parole, vi sono aziende solide e dinamiche anche in settori solitamente considerati "tradizionali", "maturi" o addirittura in declino.

Il settore della meccanica strumentale

La meccanica strumentale è storicamente uno dei cardini del sistema produttivo torinese, non soltanto per il suo peso occupazionale e produttivo. La sua posizione di snodo fra produttori e utilizzatori di tecnologia ne fa uno dei più importanti canali per la diffusione dell'innovazione. Attraverso il bene strumentale nuove tecnologie vengono rese accessibili in modo trasversale; un prodotto innovativo nasce spesso dalla possibilità di disporre di una macchina con prestazioni più avanzate.

Nell'area torinese, la prossimità geografica e "culturale" fra imprese produttrici e utilizzatrici, le intense relazioni di network e personali, hanno agevolato il flusso di idee o applicazioni tecnologiche. D'altra parte, la presenza di una domanda locale con esigenze complesse è una condizione importante per mantenere elevato il potenziale innovativo dei produttori di beni di investimento.

Da almeno un decennio a questa parte, il settore sta vivendo una notevole accelerazione dei processi di cambiamento avviati negli anni precedenti. La geografia produttiva mondiale si sta ridisegnando di fronte al prepotente emergere di nuove potenze industriali e alla crescente divaricazione nei ritmi di crescita della domanda. Dal punto di vista tecnologico, l'avvento dell'elettronica e dell'informatica ha spostato i paradigmi concorrenziali su competenze diverse da quelle tradizionali.

Queste trasformazioni hanno imposto alle imprese la necessità di intraprendere un percorso di ridefinizione delle strategie e ristrutturazione produttiva e commerciale. Una fase che non si è ancora conclusa. Gli esiti del processo sono, in larga misura, ancora aperti: il crinale fra successo e rilancio da un lato e declino e ridimensionamento dall'altro è sottile.

Lo studio ha messo in luce alcune caratteristiche comuni a un'ampia fetta della meccanica torinese:

- le **forti oscillazioni della domanda**, legata al ciclo degli investimenti. La variabilità del mercato riguarda in particolare il comparto delle «macchine per produrre», con tempi e modalità diverse a seconda dei settori utilizzatori, ma è comune a gran parte della meccanica torinese, con l'eccezione degli elettrodomestici. Ciò impone alle imprese l'adozione di strategie pluriennali per quanto riguarda piani di

investimento, esigenze di liquidità, utilizzo della manodopera, contratti con i fornitori, ecc.

- **L'elevata propensione all'esportazione.** Il settore è da sempre molto esposto alla concorrenza internazionale, non avendo potuto avvantaggiarsi di protezioni doganali, amministrative, normative o di altra natura. La propensione all'esportazione è molto elevata: si può stimare che a livello torinese il 35-40% della produzione sia destinata ai mercati esteri; in molti casi si arriva al 70% e più. Tradizionalmente, l'export è fortemente eurocentrico: nonostante le politiche di diversificazione avviate negli ultimi anni, è ancora modesto il peso dei paesi emergenti, e in particolare della Cina e del Far East asiatico.
- La presenza rilevante del **capitale estero**. Molte fra le maggiori imprese sono controllate da grandi gruppi globali, spesso fra i leader mondiali del settore. Quasi sempre, l'ingresso di capitale estero è avvenuto attraverso l'acquisizione di imprese torinesi con una posizione di mercato già consolidata, raramente attraverso nuove iniziative. In alcuni casi l'acquisizione ha consentito alle imprese torinesi di superare situazioni di crisi e, più in generale, ha comportato un rafforzamento della quota di mercato.
- La **piccola dimensione media delle aziende**, generalmente inferiore a quella dei diretti concorrenti. Almeno in parte, questo handicap dimensionale è superato dalla diffusione di gruppi di imprese, spesso al di fuori di rapporti societari formali: tipico è il caso del controllo di fornitori di semilavorati o tecnologie. In generale, comunque, la piccola dimensione costituisce un ostacolo rilevante alla proiezione internazionale e all'acquisizione di un maggiore controllo di tecnologie e competenze critiche.
- **Il livello tecnologico generalmente alto o medio-alto.**

L'industria torinese ha reagito positivamente alle esigenze di rinnovamento imposte dall'evoluzione dei luoghi della produzione e della tecnologia. Le strategie messe in atto dalle imprese di successo si snodano intorno a tre grandi assi: innovazione, internazionalizzazione, crescita. Si tratta in realtà di tre "pezzi" di un disegno strategico che deve necessariamente completarsi per essere realmente efficace.

Dire che l'**innovazione** è fondamentale per la sopravvivenza del settore può sembrare un'ovvietà. Da sempre alle imprese viene richiesto di produrre macchine con prestazioni sempre migliori (velocità, precisione, flessibilità, ecc.) a costi sempre più bassi. Oggi, tuttavia, le imprese percepiscono una "discontinuità" rispetto ai trend

tradizionali, vuoi per l'accelerazione impressa ai processi di cambiamento, vuoi per la "diversità" o atipicità di certi fenomeni (ad esempio la concorrenza cinese) rispetto a quanto si era abituati a sperimentare. Nelle parole, non rituali, di molti imprenditori del settore «tutto è cambiato».

I produttori torinesi hanno fondato la propria competitività più sul livello tecnologico del prodotto che sui vantaggi di costo. Sono quindi "abituati" ad introdurre miglioramenti continui. Negli ultimi anni, tuttavia, si è registrata una "discontinuità tecnologica". Mentre in passato le tecnologie chiave erano esclusivamente di tipo meccanico, oggi e ancor più in prospettiva, l'elettronica e l'informatica hanno assunto un peso rilevante o addirittura prevalente sul valore del prodotto e sul "plus" innovativo.

Ciò ha implicazioni ambivalenti. Da un lato, si è posta l'esigenza di controllare direttamente anche tecnologie e competenze di tipo diverso da quelle che erano alla base della forza competitiva delle imprese torinesi. Per ovviare a questo svantaggio spesso le imprese torinesi hanno sviluppato forme di collaborazione o *joint-venture*. D'altra parte, la barriera tecnologica si sposta verso l'alto, ritardando l'"inseguimento" da parte dei concorrenti *low cost*.

Uno degli aspetti più rilevanti dell'innovazione è oggi l'esigenza di acquisire un maggiore **controllo sulle componenti strategiche** del prodotto, specie per quanto riguarda le tecnologie elettroniche e informatiche. Si tratta di una svolta rispetto alle politiche di deverticalizzazione attuate in passato che richiede strategie articolate: nuovi investimenti, ma spesso anche acquisizioni e/o accordi o *joint-venture*. In ogni caso, la tipologia del produttore-assemblatore sembra oggi perdente.

L'abbassamento dei costi e il miglioramento delle prestazioni pongono pressioni conciliabili con grande difficoltà se non si mettono in discussione non solo le scelte tecnologiche (progettazione, materiali, ecc.), ma anche gli assetti proprietari e la **localizzazione della produzione**.

Di fronte alle strategie di delocalizzazione attuate dai concorrenti di pari livello (imprese europee, giapponesi, americane) si pone con urgenza l'alternativa di produrre all'estero (direttamente o tramite subfornitori) alcuni componenti.

D'altra parte, in prospettiva sono proprio i mercati extraeuropei ad offrire le migliori opportunità di crescita. Non solo per le più favorevoli dinamiche macro (reddito, domanda, sviluppo industriale), ma anche perché l'intensità di capitale dell'industria europea, già oggi assai elevata, sembra aver raggiunto un punto di relativa stabilità. In Europa l'industria cresce meno e gli investimenti di mera sostituzione (anche se con livelli qualitativi superiori) sono prevalenti.

La possibilità di sfruttare la domanda dei paesi emergenti richiede spesso strategie di internazionalizzazione che passano necessariamente per la produzione in loco, magari tramite accordi o *joint-venture* con imprese locali o altre imprese transnazionali. L'esportazione del prodotto finito in molti casi non è praticabile per vincoli economici (costi di produzione e trasporto troppo elevati) o normativi, oppure per il livello tecnologico e di prezzo troppo elevato dei prodotti *made in Italy*.

La grande complessità dei contesti economici e istituzionali di paesi come la Cina o l'India rappresenta una barriera spesso insormontabile alle strategie di internazionalizzazione. I problemi da superare riguardano la focalizzazione delle strategie globali di lungo termine, l'approfondimento del contesto locale (vincoli economici, normativi, socio-culturali), la valutazione dei costi nascosti, tipici dei paesi *low cost* (minore efficienza della manodopera, elevato turnover, rischi di perdita del *know-how*, costi burocratici e legali, discontinuità nei servizi infrastrutturali, costi di comunicazione e relazione, ecc.), le capacità dell'indotto locale di fornire beni e servizi di adeguato livello qualitativo.

D'altra parte, uno spostamento del baricentro commerciale verso le aree emergenti non è privo di rischi anche dal punto di vista del posizionamento di mercato: puntare su tecnologie inferiori, riducendo l'impegno finanziario e gestionale sulle tecnologie di punta, espone infatti rischi di imitazione e livella inevitabilmente il terreno di confronto.

Il terzo asse strategico, quello della **crescita**, è strettamente connesso con le altre priorità richiamate in precedenza.

La proiezione all'estero è molto "costosa" non solo in termini finanziari ma anche organizzativi e culturali. Molto spesso eccede l'orizzonte delle piccole imprese. Ancor più complesso è riorganizzare intorno alla massimizzazione del potenziale innovativo la "geometria" aziendale, rafforzando alcune funzioni (o creandole ex-novo) o acquisendo il controllo di un'altra impresa. Non va sottovalutata anche la carenza di strumenti "culturali" insiti nella piccola dimensione: ad esempio, in contesti (mercato o clienti) meno conosciuti costituisce un serio handicap l'eccessiva confidenza nel saper «fare tutto da soli».

Anche su questo terreno, l'industria torinese non è rimasta immobile.

In effetti, negli ultimi anni si è riscontrata un'accelerazione dei processi di concentrazione e razionalizzazione: alcuni piccoli produttori sono usciti dal mercato, imprese leader hanno seguito percorsi di crescita dimensionale attraverso acquisizioni e *joint-venture*.

In altri casi, la crescita è avvenuta in modo "passivo", tramite l'acquisizione dell'azienda torinese da parte di gruppi italiani o esteri. In generale, tuttavia, alla diffusa consapevolezza circa la rilevanza del vincolo dimensionale non è corrisposta un'analoga casistica di iniziative concrete.

Sulla base di questi elementi di analisi, è possibile tentare di delineare i possibili scenari evolutivi della meccanica strumentale torinese, in particolare per quanto riguarda le «macchine per produrre» che ne costituiscono l'ossatura.

La continua evoluzione del prodotto nella direzione di una crescente complessità e flessibilità e la crescita della domanda a livello mondiale creano buone opportunità per le imprese torinesi, posizionate nel complesso nei segmenti alti e di nicchia del mercato.

D'altra parte, la pressione concorrenziale e la debolezza "strutturale" dei mercati tradizionali aumentano i rischi di indebolimento e declino. Le valutazioni soggettive delle imprese e l'esame dei casi aziendali sembrano delineare uno scenario di medio periodo moderatamente positivo, anche se non privo di incognite.

Nell'immediato, le imprese dovranno superare una fase congiunturale difficile, che probabilmente metterà a dura prova gli equilibri produttivi e soprattutto finanziari di molte di esse. La persistente debolezza degli investimenti in Italia e in Europa, in atto ormai da tre anni, è particolarmente preoccupante, in quanto la forte domanda di alcuni paesi non è in grado di sostituire in tempi brevi i clienti abituali.

La concorrenza "dal basso" da parte di produttori *low cost* è un problema reale, ma sembra limitata, almeno per ora, ad alcune tipologie di macchine a minore contenuto tecnologico. È opinione della maggioranza delle imprese che anche nel comparto delle macchine utensili "generiche", maggiormente esposto ai rischi di concorrenza di costo, l'industria torinese abbia un vantaggio tecnologico rispetto ai concorrenti *low cost* che si può stimare, in media, di 4-5 anni. Naturalmente, ciò non garantisce la sopravvivenza e il successo di tutte le imprese esistenti, né che il settore nel suo complesso possa continuare a mantenere il suo ruolo all'interno del sistema produttivo torinese.

Schematizzando, si può ipotizzare uno scenario di ulteriore polarizzazione del settore, con una fascia di imprese leader tecnologicamente all'avanguardia, sempre più presenti anche all'estero con impianti di produzione, legate al territorio da una rete di fornitura di componenti high-tech e servizi; e un segmento di imprese in posizione di rischio, minacciate dalla concorrenza *low cost* e con scarse possibilità di innovare e investire all'estero.

Perché le dinamiche virtuose possano realizzarsi occorre tuttavia che siano soddisfatte alcune condizioni.

La possibilità di seguire gli assi strategici indicati in precedenza (internazionalizzazione, innovazione, crescita) non dipende solo dallo spirito imprenditoriale ma anche dall'ambiente esterno.

Una delle priorità più sentite è la maggiore focalizzazione delle risorse pubbliche per la ricerca su alcuni settori e tecnologie chiave, sul modello adottato con successo in Francia, limitando incentivi "a pioggia" che non incidono in misura sostanziale sul potenziale innovativo del sistema torinese.

Anche il sostegno all'internazionalizzazione deve diventare più incisivo, individuando, anche in questo caso, un numero ristretto di mercati sui quali concentrare gli sforzi.

Un altro tema non certo meno importante riguarda la qualificazione delle risorse umane, che già oggi costituiscono un serio vincolo allo sviluppo delle imprese più innovative.

Infine, ma non meno importante, devono ridursi i tempi e le incertezze della burocrazia e più in generale delle decisioni delle amministrazioni pubbliche, ad esempio in materia di piani regolatori, concessioni edilizie e iter autorizzativi.

La presenza di un forte settore di produttori di macchine è per Torino una garanzia di elevati tassi di innovazione "trasversale" a tutto il sistema locale, non soltanto manifatturiero. Se è lecito essere ragionevolmente ottimisti sugli scenari futuri, occorre valutare con maggiore attenzione quali strategie e misure possano essere messe in campo per rafforzare un comparto sul quale, da sempre, l'industria torinese fonda la sua forza concorrenziale.

Il settore della gomma-plastica

Il settore della gomma-plastica occupa una posizione di rilievo all'interno della realtà manifatturiera torinese in termini di fatturato, occupati e "spessore" produttivo.

L'elevata propensione all'esportazione e la significativa presenza di capitale estero ne fanno un comparto molto esposto alla concorrenza e alle dinamiche dei fattori di localizzazione, con tutte le opportunità e i rischi che ciò comporta. Negli ultimi anni il settore ha sostanzialmente mantenuto le proprie posizioni, ha assorbito meglio di altri l'impatto della stagnazione ed è stato interessato da importanti spostamenti degli assetti proprietari e dell'organizzazione aziendale. Negli ultimi 2-3 anni si sono manifestati segnali di crisi non circoscritti a singoli casi aziendali, ma estesi talvolta a interi segmenti: le aziende in buona salute sono oggi una minoranza.

Il comparto è uno degli snodi strategici per il sistema locale, quale fornitore di componenti, semilavorati e materiali per una vasta gamma di applicazioni e settori, ponendosi in molti casi al centro della catena innovativa. Un ruolo che ne fa al tempo stesso un fattore di stimolo per l'innovazione del prodotto finale e una cinghia di trasmissione o un interprete delle esigenze dei settori a valle. Questo è particolarmente evidente nel caso delle forniture per il settore *automotive*, di gran lunga il principale cliente della gomma-plastica torinese: si può stimare infatti che almeno il 70-80% della produzione di materie plastiche sia direttamente o indirettamente destinata all'*automotive*.

Nel complesso, i comparti della gomma e quello della plastica si trovano a fronteggiare differenti situazioni di mercato.

Il **comparto della gomma** si colloca sostanzialmente in una fase di maturità. La domanda è stazionaria o in flessione, almeno sui mercati europei, anche a causa della sostituzione con altri materiali.

La frontiera tecnologica è relativamente statica e la concorrenza si giocherà sempre più su fattori di costo. Il processo di delocalizzazione dei centri di produzione è più rapido e probabilmente irreversibile. Ciò non toglie naturalmente che in particolari applicazioni a elevato contenuto di tecnologia (come quello degli anelli di tenuta in cui

Torino ha una forte specializzazione) le prospettive rimangano favorevoli anche nel medio termine.

La **componentistica plastica per *automotive***, cui abbiamo dedicato un'apposita sezione di approfondimento, presenta prospettive favorevoli dal punto di vista del mercato e della tecnologia. La domanda globale dovrebbe restare in crescita anche nel medio periodo per l'effetto convergente dell'aumento della produzione *automotive* mondiale e della sostituzione di altri materiali all'interno dell'auto. L'innovazione tecnologica, nei materiali e nelle applicazioni, continua a spostare verso l'alto la frontiera tecnologica.

Il baricentro della domanda e della produzione, tuttavia, tenderà inevitabilmente a spostarsi verso i paesi emergenti; all'ampliamento delle opportunità di vendita corrisponderà un rafforzamento della concorrenza, quantitativo e in seguito anche qualitativo. Il prevalere degli effetti positivi (mercato) o viceversa negativi (concorrenza) dipenderà dalle caratteristiche dell'azienda e del prodotto, e dalle strategie perseguite.

Al di fuori dell'*automotive*, la domanda ha buone possibilità di crescita. Le prospettive più interessanti sono offerte dall'aeronautica, dal biomedicale, ma anche da settori più tradizionali come l'edilizia e l'imballaggio, ben lontani dall'aver rallentato la spinta innovativa.

Se queste sono le grandi direttrici del cambiamento, è possibile valutare il **posizionamento dell'industria torinese**: punti di forza e debolezza, opportunità e rischi.

Abbiamo considerato tre parametri:

- la forte specializzazione nel settore *automotive*
- il peso elevato del capitale estero
- il livello tecnologico complessivamente non elevato del processo produttivo e del prodotto.

Per quanto riguarda il primo punto, la **dipendenza dall'*automotive*** è molto elevata, almeno per la plastica e i componenti in gomma. Diverso è il caso degli pneumatici, dove la presenza di due leader mondiali come Michelin e Pirelli riduce la sensibilità al mercato italiano.

In passato la vocazione *automotive* costituiva un indubbio elemento di forza, in quanto garantiva elevati volumi di produzione e stabilità delle forniture. Oggi ha assunto una valenza più incerta.

Per le imprese torinesi la "minaccia" dei produttori *low cost* è concreta, soprattutto per alcune lavorazioni più semplici. Nel complesso, tuttavia, l'incidenza dei costi di trasporto e il permanere di un significativo gap qualitativo non la rende così immediata

e dirompente come in altri settori. È evidente però che nei prossimi anni la concorrenza è destinata a diventare più intensa.

L'elevata **concentrazione delle vendite** su pochi clienti ha avuto, nel complesso, effetti negativi.

Le imprese che negli ultimi anni hanno ottenuto i migliori risultati hanno attuato una politica di diversificazione delle clientela, cercando di equilibrare le economie di scala rese possibili dalla produzione in grande serie con la specializzazione su lotti più piccoli.

Un secondo aspetto da considerare riguarda il ruolo preminente del **capitale estero**.

Gran parte delle imprese di maggiori dimensioni appartiene a grandi gruppi globali, leader mondiali. Questo è particolarmente vero nel caso degli pneumatici e dei fornitori *automotive* sia di prodotti in plastica che in gomma.

In passato, l'essere parte di grandi gruppi ha indubbiamente rappresentato un elemento di forza, che ha permesso di accedere ai mercati internazionali, di disporre di maggiori risorse per investimenti, di acquisire tecnologie, *know-how* e manager di primo piano. Ad esempio, crisi di liquidità di natura transitoria, che potrebbero avere esiti letali per una piccola impresa familiare, possono essere più facilmente ammortizzate nell'ambito del gruppo.

Negli ultimi anni si è accentuata la concorrenza mondiale fra aree per attrarre nuovi investimenti, sulla base di un'analisi oggettiva dei fattori di localizzazione. Ciò ha agevolato la nascita nell'area torinese di un forte polo componentistico a prevalente controllo estero, che anche in prospettiva può svolgere un ruolo propulsivo per l'intero tessuto locale, a condizione naturalmente che Torino mantenga o meglio rafforzi il suo «vantaggio comparato».

Un'ultima ma non meno importante variabile riguarda l'evoluzione della **tecnologia**.

La **gomma-plastica torinese** è caratterizzata dal contrapporsi di aree di eccellenza assoluta a segmenti dove il *know-how* è basso e la posizione di mercato facilmente attaccabile.

Per quanto riguarda in particolare la **componentistica *automotive***, negli ultimi anni numerose imprese hanno cercato di spostarsi verso contenuti più avanzati. È indubbio, tuttavia, che una quota consistente delle imprese locali è esposta all'emergente concorrenza "dal basso" da parte di produttori *low cost*, per ora soprattutto est-europei.

Analoga analisi è riferibile a gran parte dei prodotti in gomma, pneumatici inclusi. In questo caso, il vantaggio tecnologico dei produttori tradizionali è probabilmente più esiguo, i tempi di "inseguimento" più brevi.

La convergenza tecnologica non dà tuttavia un esito scontato: al contrario, vi sono margini per creare nuove discriminanti, soprattutto per le materie plastiche.

Anche se il ritmo delle innovazioni di prodotto e di processo è rallentato rispetto alle intense dinamiche degli anni '80 e '90, il settore è ben lontano dall'aver raggiunto la maturità tecnologica. In ogni caso, anche per componenti di elevato contenuto tecnologico, alcune fasi del processo produttivo (verniciatura, montaggio, finitura, controlli) continueranno a essere caratterizzate da un elevato contenuto di lavoro poco qualificato.

Per le applicazioni *non-automotive*, la minaccia *low cost* sembra invece più remota. In alcuni segmenti, l'elevata soglia minima di investimento e l'alta concentrazione danno ai leader un vantaggio non facilmente erodibile. Nei casi di produttori di nicchia specializzati e ad alto livello tecnologico, presenti anche a livello torinese, l'elevato *know-how*, i costi di investimento e i bassi volumi produttivi rendono il segmento poco appetibile per i nuovi entranti.

Di fronte a questi processi di cambiamento, le **strategie** praticate dalle imprese torinesi ruotano intorno a **quattro grandi assi strategici**:

- **rafforzamento del posizionamento** tecnologico dal punto di vista del prodotto (materiali e applicazioni) e delle tecnologie di produzione
- **diversificazione dei mercati di sbocco**, verso nuove aree ma soprattutto verso nuovi clienti e nuovi settori
- **valutazione delle localizzazioni produttive** sulla base dei vantaggi comparati ed esame delle opzioni di delocalizzazione di linee di produzione, o fasi del processo, in paesi a minore costo, mantenendo il controllo delle lavorazioni a maggior valore aggiunto e delle tecnologie critiche
- **ridefinizione degli assetti organizzativi e politica di alleanze**, con obiettivi commerciali, finanziari e tecnologici. La "questione dimensionale" si pone con urgenza, dato che una dimensione troppo piccola si oppone alle strategie di più ampia portata.

Il successo di queste strategie dipende dalle capacità imprenditoriali e manageriali, ma anche dal sostegno che il **sistema territoriale** saprà offrire.

Due sono, in particolare, i temi più critici. Il primo riguarda l'**innovazione**.

Nel settore delle materie plastiche, i *case studies* disponibili a livello internazionale dimostrano che il potenziale innovativo di un'impresa (e quindi di un sistema locale) non è più legato in modo rigido alla massa di risorse investita in grandi strutture.

Se si eccettua la ricerca nel campo dei polimeri, che ha una soglia di ingresso piuttosto alta e riguarda comunque le aziende chimiche, negli ultimi anni innovazioni molto avanzate nel campo delle mescole, delle applicazioni, delle tecnologie di produzione ecc., sono state introdotte perlopiù da imprese relativamente piccole e da centri di ricerca molto specializzati. Cruciale è stata, nelle esperienze di successo, la capacità di creare connessioni fra i diversi componenti del sistema innovativo, grazie alla presenza di intermediatori fra produttori di tecnologie e utilizzatori finali.

Per l'industria torinese, caratterizzata da una dimensione molto inferiore a quella dei concorrenti e da una presenza diffusa di "sapere", possono aprirsi prospettive più favorevoli.

L'altra variabile cruciale, strettamente intrecciata al tema dell'innovazione, riguarda la "qualità" delle **risorse umane**. È inutile ribadire che senza buoni ricercatori, ma anche senza buoni tecnici specializzati, non si può produrre innovazione. Soltanto da poco il comparto della gomma-plastica riceve dal sistema formativo l'attenzione che il suo peso produttivo e soprattutto le sue buone potenzialità di sviluppo meriterebbero.

In sintesi, il settore della gomma-plastica torinese, e il comparto della componentistica *automotive* in particolare, sembra oggi trovarsi nel mezzo di una fase di transizione dagli esiti per nulla scontati.

Il vecchio modello di specializzazione centrato sulla fornitura di componenti a medio contenuto tecnologico per l'industria automobilistica nazionale è messo in crisi dal calo strutturale della domanda e dalla concorrenza *low cost*.

Le imprese stanno cercando di riposizionarsi verso produzioni e tecnologie a maggiore contenuto di *know how*, di ridefinire integrazione verticale e localizzazioni produttive e talora di raggiungere un nuovo equilibrio degli assetti dimensionali e proprietari.

In ogni caso, i fattori di criticità stanno arrivando a rapida maturazione: i prossimi 2-3 anni saranno probabilmente decisivi per capire se la gomma-plastica torinese potrà uscire rafforzata.

Conclusioni

Per l'industria torinese l'ultimo ventennio è stato un periodo di intense trasformazioni.

Le nuove esigenze poste dall'accelerazione dei ritmi del progresso tecnologico, dettati dall'avvento delle nuove tecnologie ICT (*Information communication technologies*) e dall'ampliamento del mercato mondiale, hanno condotto a nuovi equilibri e nuove configurazioni produttive.

Si è determinata una riduzione del peso del comparto manifatturiero e una forte crescita del settore terziario e, in particolare, dei servizi alle imprese.

All'interno di un comparto manifatturiero molto più snello che in passato, si sono verificati importanti spostamenti nel peso specifico dei diversi settori. Al declino di alcune specializzazioni storiche (moda e macchine per ufficio) si è contrapposto il rafforzamento di altri settori (meccanica strumentale e gomma-plastica) e la reinterpretazione di alcune vocazioni tradizionali.

La filiera dell'auto è il caso più emblematico. Nel 1981 si producevano soprattutto prodotti finali; oggi prevale la produzione di componenti e parti staccate, a testimonianza non solo di differenti configurazioni organizzative, ma anche e soprattutto della nascita spontanea del comprensorio tecnologico dell'auto: un nuovo assetto in cui le imprese dell'indotto hanno un peso prevalente e un'autonomia produttiva e gestionale molto più ampia che in passato.

La specializzazione tecnologica dell'industria torinese è rimasta sostanzialmente inalterata e continua a rappresentare un elemento di forza della struttura industriale.

I settori ad alta e medio-alta tecnologia, pur facendo registrare una lieve flessione, continuano a rappresentare più del 50% del totale degli addetti. A livello nazionale il peso di tali settori è decisamente inferiore, attestandosi poco sopra il 30%.

Altre importanti trasformazioni riguardano la struttura dimensionale delle imprese. Torino era caratterizzata da una forte e predominante presenza della grande impresa e di grandi unità produttive. Il ventennio 1981-2001 testimonia la perdita del loro peso assoluto e relativo, a cui ha fatto da contraltare la crescita del ruolo delle imprese medie e piccole.

La struttura dimensionale torinese mostra una convergenza verso la struttura nazionale, facendo registrare una notevole contrazione della dimensione media delle imprese e delle unità produttive.

Muta solo marginalmente la tipologia della presenza torinese sui mercati esteri. Esportiamo soprattutto i prodotti della filiera autoveicolistica, che rappresentano più di un terzo del fatturato estero. Mentre dieci anni fa esportavamo soprattutto prodotti finiti, oggi la quota della componentistica è diventata altrettanto importante.

Il baricentro delle esportazioni torinesi rimane saldo in Europa. Il ruolo dell' Asia e della Cina è in crescita, ma rimane per ora marginale.

Negli ultimi due decenni, un periodo di tempo relativamente breve, è profondamente mutato il contesto in cui l'industria torinese si trova a operare.

Il decollo dei paesi di più recente industrializzazione è andato al di là delle previsioni. Non soltanto in virtù dei ritmi di crescita assolutamente inusuali, ma anche per la sorprendente rapidità con la quale sono state bruciate le tappe nel "normale" percorso di allineamento produttivo e tecnologico. A fronte di livelli di costo assai più contenuti di quelli prevalenti in Europa, in Giappone o in America, stanno livelli di produttività, istruzione, tecnologie non troppo lontani dai nostri.

Lo sviluppo di queste aree è basato principalmente sulla capacità di esportazione, imponendo politiche commerciali molto aggressive che hanno nel prezzo la leva fondamentale. Inoltre, il capitale estero ha avuto un ruolo essenziale nel mettere a disposizione ingenti risorse finanziarie, tecnologiche e manageriali, accorciando notevolmente i tempi di convergenza.

Per le nostre imprese, il boom dei paesi emergenti ha avuto tre ordini di conseguenze: l'ampliamento dei mercati, l'aumento della concorrenza, la crescita delle opportunità di subfornitura e di investimento. Il prevalere degli aspetti favorevoli (mercato, subfornitura) rispetto a quelli critici (concorrenza) ha determinato il rafforzamento o viceversa l'indebolimento della posizione concorrenziale di un paese, di un settore produttivo o di un'impresa.

Le variabili in gioco sono numerose. Determinanti sono, in particolare, le caratteristiche della domanda e della tecnologia. Prodotti "maturi", con alti volumi produttivi e a basso contenuto tecnologico sono ovviamente più esposti alla concorrenza *low cost*; viceversa prodotti di nicchia ad alto contenuto di tecnologia o *know-how* sono relativamente protetti.

A essere più penalizzate sono soprattutto le piccole imprese, che a fronte di una maggiore concorrenza hanno minori possibilità di sfruttare le opportunità dei mercati emergenti o tanto meno di andare a produrre all'estero.

Nel caso torinese, i segnali registrati negli ultimi anni non sono positivi.

La produzione industriale ristagna da almeno 3-4 anni, soprattutto in alcuni settori di specializzazione come la meccanica e l'*automotive*; le esportazioni crescono molto meno rispetto all'Italia e alle altre regioni esportatrici; la crescita della quota dei mercati emergenti non è così brillante come nel caso dei nostri concorrenti; alcuni nomi storici della realtà produttiva locale stanno attraversando una fase di difficoltà.

Questa performance poco brillante riflette, almeno in parte, una fase congiunturale sfavorevole per le caratteristiche di Torino. In particolare, le difficoltà del mercato dell'auto e lo stallo dell'attività di investimento, elementi comuni all'Italia e a gran parte dell'area europea, hanno colpito direttamente il cuore produttivo torinese.

Ma è importante chiedersi, al di là delle alterne vicende congiunturali, se la debole crescita e la perdita di quote di mercato non riflettano anche difficoltà ad adattarsi alla nuova situazione concorrenziale.

Le analisi condotte nei capitoli precedenti consentono di mettere in luce alcune caratteristiche di fondo del sistema manifatturiero torinese e di individuare alcuni **punti di forza e debolezza**, al fine di valutare se siano ancora adeguati al mutato contesto esterno e in quale modo influenzino la capacità di reazione delle imprese:

- **elevata apertura alla concorrenza internazionale.** Questa peculiarità può essere letta da un duplice punto di vista: forte propensione all'export e assenza di barriere protettive. Ciò costituisce un forte stimolo all'ammodernamento, ma penalizza ritardi e inefficienze. In passato, la crescita regolare del mercato, il buon posizionamento delle imprese e la tipologia dei concorrenti, almeno nei settori trainanti, assicuravano una certa stabilità; oggi è opinione comune che le regole siano cambiate radicalmente e siano aumentati i rischi insiti in un'elevata esposizione internazionale
- **peso rilevante del capitale estero.** Nei settori che abbiamo preso in esame la maggior parte delle imprese di maggiori dimensioni sono controllate da imprese transnazionali, talvolta *public company* o facenti capo a fondi di investimento. Una situazione simile riguarda anche altri settori come la farmaceutica e la chimica. In passato, ciò ha assicurato alle imprese locali un migliore accesso ai mercati internazionali, garantendo maggiori risorse finanziarie, tecnologiche e manageriali. In un contesto più problematico come quello attuale, la maggiore mobilità

geografica delle grandi imprese transnazionali richiede da parte del "sistema" torinese una più attenta ponderazione della sua forza di attrazione, sulla base di un confronto oggettivo con localizzazioni alternative

- **posizionamento tecnologico.** Dal punto di vista della tecnologia e della qualità del prodotto, l'industria torinese si posiziona tradizionalmente nei segmenti alti o medio-alti, occupati da concorrenti europei, americani o giapponesi. Dagli approfondimenti condotti, emerge che questo punto di forza rimane presente, ma si è probabilmente indebolito rispetto al passato per effetto di fattori concomitanti: l'avvento di nuovi paradigmi tecnologici (evidente ad esempio nel caso delle macchine utensili); l'innalzamento della soglia minima di investimento in tecnologie e ricerca; il processo di convergenza tecnologica, facilitato in alcuni casi dalle politiche di deverticalizzazione del processo produttivo, che hanno favorito la crescita autonoma dei fornitori, indebolendo al tempo stesso la leadership torinese
- **peso elevato della subfornitura e concentrazione della clientela.** Come è noto, almeno un terzo dell'industria torinese produce su commessa del cliente. Di per sé, non si tratta di un elemento di debolezza, soprattutto se prodotto, tecnologie o applicazioni vengono sviluppate congiuntamente da cliente e fornitore. Al contrario, sono numerosi i casi di crescita spontanea o "guidata" del fornitore, che da una posizione subalterna ha saputo evolvere a una completa autonomia strategica.

In generale, vi è fra le imprese torinesi una diffusa consapevolezza sulla portata dei «cambiamenti di scenario», sull'entità dei compiti da affrontare e sulla natura dei rischi.

In concreto, possiamo individuare i grandi "pilastri strategici" intorno ai quali hanno ruotato le scelte imprenditoriali, con accentuazioni diverse a seconda dei settori e delle specifiche situazioni aziendali.

Un primo pilastro è quello della **riduzione dei costi** di produzione attraverso recupero di efficienza, razionalizzazioni organizzative, ecc. Si tratta ovviamente di una esigenza prioritaria per tutte le imprese; tuttavia si può stimare che per una quota non marginale delle imprese torinesi questo è il principale obiettivo a cui sono subordinate le altre linee di intervento, con tutti i rischi che ciò comporta.

In chiave più "offensiva", un aspetto delle strategie di contenimento dei costi riguarda la ricerca di opportunità di **subfornitura** nei paesi emergenti. È una strada percorsa con crescente frequenza, ad esempio, nei settori della gomma-plastica e della meccanica strumentale per semilavorati o fasi del processo produttivo a minore valore aggiunto (finiture, verniciature, montaggio, ecc.). Le imprese si indirizzano per ora soprattutto verso l'Est Europa, che offre un livello di qualità e produttività adeguati a

fronte di costi molto inferiori. Si tratta senza dubbio di una buona opportunità per le imprese torinesi, che per essere sfruttata appieno richiede però, in molti casi, un salto culturale e organizzativo non indifferente.

Un secondo asse strategico è quello della ricerca di nuovi **mercati**, in termini geografici o settoriali.

Per quanto riguarda questo secondo aspetto, gli approfondimenti settoriali che abbiamo condotto mettono in evidenza la difficoltà a entrare su nuovi segmenti di mercato. In ogni caso, gli investimenti di ingresso sono elevati, anche per indebolire le posizioni consolidate.

Per quanto concerne invece il bacino geografico, nel caso torinese le opportunità offerte dai paesi emergenti non sembrano attualmente così favorevoli come la crescita della domanda potrebbe far supporre; o più precisamente, non sono immediatamente sfruttabili e richiedono comunque un impegno strategico e finanziario assai rilevante.

In alcuni casi, frequenti ad esempio nella meccanica strumentale, il livello tecnologico dei prodotti torinesi è generalmente troppo elevato per il mercato domestico dei paesi a basso reddito; in altri casi, diffusi ad esempio nella gomma-plastica, le caratteristiche del prodotto o barriere di vario tipo limitano fortemente la possibilità di esportazione.

Un'ulteriore priorità è il rafforzamento del **posizionamento tecnologico** dal punto di vista del prodotto (materiali e applicazioni) e delle tecnologie di produzione. Naturalmente, l'«innovazione continua» fa parte del patrimonio genetico dell'industria torinese e la priorità data a questo obiettivo non costituisce dunque una novità. Ma rispetto al passato ci sono delle importanti **discontinuità**, emerse con chiarezza dalle analisi settoriali e aziendali che abbiamo condotto.

Anzitutto, è avvertita l'esigenza, soprattutto nella meccanica, di acquistare, o ricquistare, un maggiore controllo sulle "tecnologie critiche", rovesciando in taluni casi la strategia di deverticalizzazione perseguita in passato.

Inoltre, la necessità di spostarsi più in alto lungo la piramide innovativa è rafforzata dalla rapida **convergenza tecnologica** dei produttori dal basso, che mantengono però un consistente vantaggio di costo. In sostanza, occorre evitare di essere schiacciati fra l'incudine dei concorrenti *low cost* e il martello dei leader di mercato.

I *case studies* aziendali che abbiamo esaminato, in linea peraltro con le indicazioni degli studi di settore disponibili, confermano che non si tratta di un effetto scontato e inevitabile, ma neppure di un pericolo troppo remoto. La «minaccia cinese», se

vogliamo etichettare così il rischio di concorrenza da parte di paesi *low cost*, è concreta, ma non è neppure una “condanna” ineludibile.

In realtà, la maggioranza delle imprese ritiene di avere ancora un certo vantaggio, misurabile in qualche anno, prima di essere raggiunte dai concorrenti *low cost* su standard “accettabili” di qualità e affidabilità del prodotto. Nel frattempo, però, la frontiera tecnologica tende a spostarsi verso l’alto, con tempi e modalità molto diversi da settore a settore.

Un’altra linea di intervento riguarda gli **investimenti all’estero** e la delocalizzazione, volti alla produzione per il mercato locale o per l’export.

Nella realtà torinese, sono ancora relativamente poche (10-15% del totale) le imprese che stanno valutando strategie di investimento produttivo all’estero, o intendono farlo nel prossimo futuro. Tuttavia, è opinione diffusa che in molti casi si tratti di una scelta obbligata. Salvo poche e isolate eccezioni “di nicchia”, i settori di specializzazione dell’industria torinese devono fare i conti con la debolezza strutturale dei mercati tradizionali, con scarse possibilità di rilancio anche nel medio periodo.

D’altra parte, sempre più frequentemente la pressione concorrenziale sposta il terreno di scontro sul terreno dei prezzi, obbligando le imprese a cercare soluzioni localizzative atte a ridurre i costi di produzione.

Senza dubbio, non è prevedibile che nei prossimi 2-3 anni la delocalizzazione diventi una sorta di «corsa all’oro» per la maggioranza delle imprese torinesi: ma con altrettanta sicurezza si può affermare che un numero crescente di imprese valuterà concretamente opzioni localizzative, con tutti i rischi che ciò comporta.

In ogni caso, i *case studies* che abbiamo approfondito forniscono due indicazioni interessanti: innanzitutto, la delocalizzazione non è vista come una panacea, buona per risolvere tutti i problemi aziendali, ma rientra sempre in un più ampio disegno strategico.

Inoltre, è ben chiara la necessità di mantenere il controllo delle lavorazioni a maggior valore aggiunto e soprattutto delle tecnologie critiche, pena un rapido decadimento del vantaggio concorrenziale, a favore magari dei partner locali. Infine, va rilevato che quasi sempre tale strategia è associata alla crescita dimensionale o, più spesso, a una politica di accordi e *joint-venture*, e rientra in ogni caso in una strategia di complessivo rafforzamento aziendale.

Infine, uno snodo strategico importante è quello della «dimensione ottimale» e della «crescita»: si può dire anzi che in molti casi si tratta di un requisito preliminare per raggiungere gli obiettivi aziendali.

A questo proposito, dallo studio non emerge un senso di marcia univoco. Esiste una certa consapevolezza che la dimensione sia un "problema" che andrà affrontato; ma le scelte concrete non sempre vanno in quella direzione. Se è vero che un terzo delle imprese ha aumentato la propria taglia, anche attraverso acquisizioni e fusioni, un altro 20% ha invece attuato scelte opposte di "dimagrimento". Nella maggioranza dei casi, tuttavia, quest'ultima opzione sembra dettata dal progressivo indebolimento dell'azienda piuttosto che da una strategia deliberata.

Gli ostacoli alla crescita non sempre sono di ordine finanziario. Più spesso, a frenare la ricerca di nuovi assetti è il timore di perdere il controllo dell'impresa familiare, oppure di annacquare la buona performance finanziaria, oppure di stravolgere un'organizzazione che ha dimostrato di funzionare bene, oppure ancora di "fare il passo più lungo della gamba".

Il successo di queste strategie reattive non dipende soltanto dalle capacità imprenditoriali e manageriali, ma anche dal sostegno che il **sistema territoriale** saprà offrire.

Due sono, in particolare, i temi più critici, dove cioè il valore aggiunto di un sistema locale efficiente e moderno può essere più elevato.

Il primo riguarda l'**innovazione**. Le analisi dei meccanismi dell'innovazione mostrano che il potenziale innovativo di un'impresa e di un sistema locale non è più legato in modo rigido alle grandi strutture e ai grandi volumi di investimento in grosse strutture di ricerca.

Nel campo delle materie plastiche, ad esempio, negli ultimi anni innovazioni molto avanzate nel campo delle mescole, delle applicazioni, delle tecnologie di produzione sono state introdotte soprattutto da imprese relativamente piccole e da centri di ricerca molto specializzati. Analogo discorso riguarda la meccanica strumentale, dove applicazioni e tecnologie avanzate, ad esempio nel campo dei sensori, della trasmissione *wireless* e dei materiali possono dare un grande impulso a un ampio spettro di produzioni.

Nelle esperienze di successo è stata cruciale la capacità di creare connessioni fra i diversi componenti del sistema innovativo, grazie alla presenza di intermediatori fra produttori di tecnologie e utilizzatori finali.

Per l'industria torinese, caratterizzata da una dimensione molto inferiore a quella dei concorrenti e da una presenza diffusa di "sapere", possono aprirsi prospettive più favorevoli. Un'indicazione che emerge con chiarezza dai colloqui con imprenditori e osservatori privilegiati è la necessità di concentrare maggiormente le risorse su poche,

ben definite “tecnologie critiche”, anziché disperdere a pioggia gli scarsi fondi disponibili.

L'altra variabile cruciale, strettamente intrecciata al tema dell'innovazione, riguarda la “qualità” delle **risorse umane**. Senza buoni ricercatori, ma anche senza buoni tecnici specializzati, non si può produrre innovazione. Non rientra fra gli obiettivi di questo studio formulare una diagnosi dei “mali” del nostro sistema educativo né tanto meno proporre ricette. Sarà sufficiente ricordare che accanto ad alcune debolezze che accomunano Torino ad altre aree del Nord Italia (insufficiente numero di laureati, soprattutto nelle discipline scientifiche, tassi di abbandono troppo elevati che si riflettono anche sugli alti costi del sistema educativo, disallineamento fra domanda e offerta di competenze, ecc.) la nostra area presenta anche buoni punti di forza che costituiscono una solida base di partenza. In sintesi, dallo studio emerge un quadro della realtà manifatturiera torinese tutt'altro che omogeneo: anche all'interno dello stesso segmento di mercato aree di assoluta eccellenza convivono con zone di debolezza o marginalità.

Peraltro, la linea di demarcazione non attraversa i confini dei «settori» classici. Anche produzioni cosiddette «tradizionali» o relativamente mature dal punto di vista delle tecnologie o della domanda possono offrire buone opportunità ad aziende innovative; viceversa, il posizionamento in settori cosiddetti «ad alta tecnologia» non offre di per sé garanzie di successo.

I compiti che le imprese devono affrontare sono impegnativi.

Non si tratta di “reinventare” la propria missione o azzerare il patrimonio imprenditoriale accumulato, ma di accelerare i cambiamenti nelle strategie e nell'organizzazione aziendale. In particolare, le imprese stanno cercando di posizionarsi o riposizionarsi verso produzioni e tecnologie a maggiore contenuto di *know how*, di ridefinire integrazione verticale e localizzazioni produttive, talora di raggiungere un nuovo equilibrio degli assetti dimensionali e proprietari.

Gli esiti di questi processi non sono scontati.

I rischi di insuccesso derivano tanto da incognite per così dire “soggettive”, condizionabili dai comportamenti aziendali, quanto da debolezze “sistemiche” del paese o del contesto locale.

Nello scenario “virtuoso”, l'industria torinese ne uscirà rafforzata, in posizione più vantaggiosa dal punto di vista tecnologico, più presente all'estero anche con quote di produzione, più solida dal punto di vista dimensionale e finanziario; a fronte del completarsi del “declino” di settori a tecnologie più tradizionali, crescerà il peso dei

settori dei servizi avanzati (ICT, design, consulenza, finanza, ecc.) e dei prodotti ad alta tecnologia.

Nello scenario più sfavorevole, prevarrà invece una logica difensiva, di progressiva ritirata dai settori più esposti alla concorrenza verso nicchie relativamente protette ma sempre più esigue. Ne deriverebbe un'inevitabile contrazione del comparto manifatturiero e soprattutto la perdita, forse irreversibile, del suo ruolo traente per lo sviluppo locale.

La storia industriale di Torino potrebbe incoraggiare ipotesi ottimistiche: non è la prima volta che la nostra area si trova ad affrontare momenti densi di rischi e incertezze. Ma l'oggettiva diversità di questa fase storica induce se non altro alla cautela.

Gli elementi conoscitivi raccolti dal nostro studio non convalidano né visioni consolatorie né scenari catastrofici. Il destino non è segnato, ma sono aperti molteplici sentieri evolutivi con implicazioni divergenti. Molto dipenderà dalla capacità dei soggetti locali (imprenditori, amministratori pubblici, produttori di conoscenza, cittadini), molto anche dall'evoluzione di variabili esterne all'ambito torinese. In ogni caso, i fattori di criticità stanno arrivando a rapida maturazione: i prossimi 2-3 anni saranno probabilmente decisivi per vedere un po' più chiaro nel futuro industriale di Torino.