



# POLITICHE **PIEMONTE**

DINAMICHE DI IMPRESA E SISTEMI PRODUTTIVI LOCALI

39

---

## INDICE

NUMERO CURATO DA *FRANCESCA SILVIA ROTA* E *ALESSANDRO SCIULLO*

- EDITORIALE  
DISGELO DOPO IL LUNGO INVERNO? L'INDUSTRIA PIEMONTESE TRA  
RIDIMENSIONAMENTO E PROSPETTIVE DI TRASFORMAZIONE  
DI *FRANCESCA SILVIA ROTA* E *ALESSANDRO SCIULLO* ..... 3
  
- IL PIEMONTE TRA SISTEMI LOCALI DI GRANDE IMPRESA E DISTRETTI  
INDUSTRIALI  
DI *SILVIA LOMBARDI* E *GRAZIA MAGLIOCCHI* ..... 6
  
- SALUBRITÀ ECONOMICO-FINANZIARIA-PATRIMONIALE  
TERRITORIALE: UN ESERCIZIO SUL MANIFATTURIERO PIEMONTESE  
DI *VITTORIO FERRERO*, *SIMONE LANDINI*, *LUCREZIA SCALZOTTO* ..... 11
  
- L'ANDAMENTO OCCUPAZIONALE NELLE AREE PROVINCIALI DEL  
PIEMONTE DURANTE LA CRISI  
DI *GIANFRANCO GARZOLINO*..... 15
  
- L'EVOLUZIONE DELLE FORMULE ORGANIZZATIVE DELLE IMPRESE  
MANIFATTURIERE ITALIANE DOPO LA CRISI  
DI *GIANLUCA TOSCHI* ..... 21
  
- STRATEGIE E MODELLI DI INNOVAZIONE DELLE IMPRESE  
INNOVATIVE DELLA PROVINCIA DI TORINO  
DI *FRANCESCA SILVIA ROTA* ..... 24
  
- LA COSTRUZIONE PARTECIPATA DI INFRASTRUTTURE ICT. UNA  
OCCASIONE PER LO SVILUPPO LOCALE  
DI *MARIELLA BERRA*, *ALESSANDRO SCIULLO*..... 30

## EDITORIALE

### *Disgelo dopo il lungo inverno? L'industria piemontese tra ridimensionamento e prospettive di trasformazione*

di *Francesca Silvia Rota (Ires Piemonte)*  
*Alessandro Sciullo (Ires Piemonte)*

La recessione originatasi dalla crisi finanziaria del 2007-2008 ha avuto drammatici effetti sull'economia reale, ben evidenziati dalle dinamiche negative degli indicatori di performance economica e dal drastico peggioramento dei dati occupazionali a livello globale (con l'eccezione di alcune economie asiatiche). Il Piemonte ha risentito in modo particolare di questa lunga fase negativa, che tuttora perdura. Senza azzardare ipotesi sulle cause di questa specifica sensibilità del tessuto produttivo regionale, la criticità della situazione piemontese emerge in maniera evidente dal confronto con le principali performance economiche delle altre aree del Paese<sup>1</sup>. Nel periodo tra il 2008 e il 2014, il Piemonte evidenzia preoccupanti segnali sia per quanto riguarda il PIL (-13% in Piemonte, -7,5% nel Nord Ovest, -8% nel Centro Nord<sup>2</sup> e -9% in Italia) sia per il tasso di occupazione (Piemonte -3,8%, Nord Ovest -3,1%, Centro Nord -3,0%, Italia -4,9%) sia, in termini più strutturali, nel saldo tra imprese nate e cessate<sup>3</sup> (il Piemonte passa da -0,6 a -2,2, il Nord Ovest da -0,5 a -1,7, il Centro Nord da -0,6 a -1,5, l'Italia da -0,7 a -1,5).

A fronte di questo crollo generalizzato, la regione registra invece delle variazioni positive, allineate (quando non nettamente superiori) a quelle delle altre partizioni territoriali considerate, rispetto alla produttività del lavoro nell'industria (Piemonte +6,9%, Nord Ovest +8,1%, Centro Nord +6,3%, Italia +5,3%) e in particolare nell'industria manifatturiera (Piemonte +8,8%, Nord Ovest +8,5%, Centro Nord +5,4%, Italia +5%). Si tratta di risultati indubbiamente interessanti che, sia pur con la

dovuta cautela, possono essere intesi come segnali incoraggianti di risposta alla crisi, anche se ancora inseriti in un orizzonte che rimane cupo. Sebbene le semplici evidenze quantitative da sole non bastino a legittimare facili conclusioni, senz'altro autorizzano a concentrare l'attenzione, come si è voluto fare in questo numero di Politiche Piemonte, sulle recenti dinamiche dell'industria piemontese e, in particolare, sui processi di ristrutturazione e riconversione della struttura produttiva regionale ad esse associati.

I contributi che seguono ne analizzano l'evoluzione recente a partire da alcuni aspetti chiave del settore, quali: le dinamiche demografiche, occupazionali e di impresa, le strategie e i modelli di organizzazione e innovazione, l'apertura internazionale e le condizioni di salute finanziaria.

Se ne ricava un quadro fatto di luci e di ombre. Il Piemonte si conferma innanzi tutto una regione a forte vocazione manifatturiera. Questo è quanto si evince chiaramente dal contributo di **Lombardi e Magliocchi** in cui si offre un dettagliato confronto tra i 'vecchi' e 'nuovi' Sistemi Locali del Lavoro (SL). Si evidenzia infatti come in Piemonte circa il 70% dei SL sia manifatturiero e di questi i 2/3 siano caratterizzati dalla grande industria. Sul versante distrettuale, la regione continua ad essere caratterizzata dalla concentrazione di piccole e medie imprese specializzate principalmente nella meccanica. Ma i distretti piemontesi mostrano segnali di debolezza più marcati rispetto al panorama produttivo nazionale.

Da un'altra prospettiva, l'interessante approfondimento offerto dal contributo di **Ferrero, Landini e Scalzotto** mostra un Piemonte più solido rispetto alle evidenze risultanti dal contributo precedente. Sulla base dei dati di bilancio delle società di capitali manifatturiere, gli autori propongono una classificazione dei comuni piemontesi in aree a bassa, media e alta salubrità finanziaria, intesa questa come misura della condizione più o meno favorevole per lo sviluppo socioeconomico. Secondo la metodologia adottata nell'analisi, un'area risulta infatti tanto più salubre quanto minore è il numero di imprese per le quali è prevedibile una condizione di squilibrio di bilancio. Dai risultati sembra emergere un Piemonte abbastanza

<sup>1</sup> Nostre elaborazioni su dati Istat (Indicatori territoriali per le politiche di sviluppo e Conti Economici Territoriali).

<sup>2</sup> Con Centro Nord si fa riferimento all'aggregazione delle 12 regioni delle macroaree Centro, Nord Est e Nord Ovest.

<sup>3</sup> Questo e i successivi indicatori di produttività sono variazioni calcolate al 2013.

omogeneo e sicuro, situazione che può ragionevolmente essere considerata come solida opportunità per le prospettive di rilancio dell'economia regionale.

Una panoramica alquanto negativa delle dinamiche strutturali del tessuto produttivo piemontese è invece quella che emerge dall'analisi di **Garzolino** delle variazioni dei principali indicatori occupazionali a livello provinciale. Con impietosa chiarezza, i trend nel periodo della crisi collocano le province piemontesi, e in particolare il territorio della città metropolitana di Torino, in coda alle graduatorie nazionali. Senza la pretesa di fornire spiegazioni e soluzioni definitive, l'autore avanza comunque l'ipotesi che la situazione fotografata dai dati dipenda anche dal fatto che il Piemonte è entrato nel periodo recessivo partendo da una situazione più compromessa rispetto ad altre aree del paese e che, allora come oggi, avrebbe avuto necessità di più efficaci politiche di sostegno all'innovazione e all'infrastrutturazione.

Uno sguardo più ampio sulle strategie di impresa viene offerto da **Toschi** che si interroga sulle ricadute organizzative del lungo periodo di crisi. In particolare, l'autore si concentra sulla variazione del livello di integrazione verticale ovvero di riduzione delle esternalizzazioni dei processi produttivi. Attraverso un'analisi comparata Piemonte-Resto d'Italia, si evidenzia come la crisi non abbia avuto ricadute consistenti su un processo di riorganizzazione produttiva che, da metà anni '90, sembra andare verso una riverticalizzazione, dopo i decenni ('80 e '90) del massiccio ricorso all'outsourcing. Ad un maggior grado di dettaglio settoriale il Piemonte mostra una dinamica più vivace e eterogenea rispetto al resto d'Italia. In linea generale, comunque, la crescente integrazione dei processi che si denota è di natura diversa dal passato in quanto deve necessariamente nutrirsi, in un contesto reso più complesso dalla competitività e incertezza di un'economia globalizzata, della complementarità di risorse immateriali e produttive attraverso la combinazione di saperi e pratiche diverse e innovative.

Va ad arricchire la riflessione su questi temi il contributo di **Rota** sulle strategie e i modelli di innovazione delle imprese innovative

piemontesi. Dalle molte prospettive di osservazione del fenomeno utilizzate nell'analisi si ricava una sostanziale conferma dei vizi e delle virtù delle piccole e medie imprese italiane. Creatività e competenza nell'innovazione (soprattutto di prodotto) strette tra i vincoli finanziari da una parte e una persistente difficoltà nel proporsi sui mercati internazionali dall'altra, privilegiati contesti, questi ultimi, per la messa a valore dei risultati delle attività innovative.

Sulle condizioni che possono favorire particolari processi innovativi, legati alle ICT, è infine incentrato l'ultimo contributo che chiude la monografia. Distanziandosi in parte dalle analisi micro e macro delle imprese piemontesi proposte dagli altri autori, **Berra** e **Sciullo** restituiscono i risultati di una rassegna di casi studio finalizzati a ricostruire dei processi *bottom-up* di infrastrutturazione Wi-Fi delle aree marginali della regione. L'esigenza di fronteggiare il *divide* territoriale nella disponibilità di infrastrutture di banda larga, ha infatti stimolato negli ultimi 10 anni dei processi localizzati e partecipati di sviluppo e messa in opera di tecnologie per la fornitura dei servizi di connessione. Più che sui risultati, comunque positivi, gli autori insistono sull'importanza, in ottica di sviluppo locale, di aver costruito dei modelli organizzativi inclusivi e radicati sul territorio, in cui imprese, cittadini e pubblica amministrazione hanno avviato pratiche di cooperazione favorevoli all'attivazione e alla valorizzazione delle risorse *embedded* diffuse sul territorio.

Queste pratiche, come le altre evidenze esposte nei contributi proposti, rappresentano indubbiamente segnali positivi in una regione che può legittimamente impegnarsi nell'opera di trasformazione e miglioramento della propria base economica e, in particolare, di quel sistema manifatturiero che rimane asse portante della sua struttura produttiva e identitaria.

In questo senso, sul piano delle policy, appare necessaria la predisposizione di un disegno complesso di interventi incentrati sul supporto ai processi innovativi. La necessità è quella di un rilancio qualificato degli investimenti, laddove la qualificazione si specifica in obiettivi mirati: rafforzamento della dotazione infrastrutturale per far recuperare dinamicità al territorio; incentivazione di nuovi consumi

---

sostenibili e smart che costituiscano mercato di sbocco immediato per gli investimenti in innovazione già sostenuti; supporto alla proiezione internazionale delle imprese (in particolare innovative) e, più in generale, alla loro disponibilità ad aprirsi e collaborare con altri soggetti; sostegno all'accesso a nuove soluzioni in materia di finanziamento, trasferimento di tecnologia e vendita; interventi per il rafforzamento e il rinnovamento dell'offerta formativa che possano supportare dinamiche di riorganizzazione aziendale informate ad una rinnovata integrazione di risorse immateriali e processi produttivi.



## IL PIEMONTE TRA SISTEMI LOCALI DI GRANDE IMPRESA E DISTRETTI INDUSTRIALI

di Silvia Lombardi (Istat) e Maria Grazia Magliocchi (Istat)

### Introduzione

Il presente contributo si sviluppa da uno studio contenuto nel Rapporto Annuale 2015 dal titolo “*Distretti industriali: geografia, demografia e dinamiche occupazionali*” (Istat 2015a). Con l’identificazione dei nuovi Sistemi locali del lavoro (SL) e dei distretti industriali che da essi derivano<sup>4</sup> è possibile avere il panorama della nuova organizzazione del territorio a partire dalle relazioni spontanee tra le persone, i soggetti economici e quelli sociali del contesto locale. Nonostante i cambiamenti intervenuti nella geografia e nelle classificazioni, i 611 SL individuati nel 2011 presentano distribuzioni e specializzazioni regionali differenziate ancorché stabili se confrontate con il 2001. In questo quadro, il modello produttivo del Piemonte si conferma orientato sull’industria pesante, cui si associa una spiccata presenza di SL di grande impresa.

### Sistemi locali manifatturieri e distretti in Piemonte: la presenza della grande impresa

I sistemi locali del Piemonte individuati nel 2011 (36 in numero) rappresentano oltre un terzo dei SL del Nord-Ovest (106 in numero assoluto) e quasi il 6% del totale nazionale. Il Piemonte, di fatto, è la decima regione in termini di numerosità di SL, nonché il territorio con i SL di maggior dimensione media (122 mila abitanti), seguito da Lombardia e Lazio. In termini assoluti, Torino è il quarto SL per popolazione residente dopo Milano, Roma e Napoli: insieme i quattro SL racchiudono poco meno di un quinto della popolazione residente in Italia (Istat 2015b).

In linea con quanto avviene nel resto del Nord-Ovest, i SL del Piemonte si contraddistinguono per l’elevata caratterizzazione manifatturiera, misurata dal rapporto tra SL manifatturieri e SL totali. Se il 59,4% dei SL del Nord-Ovest è manifatturiero<sup>5</sup>, questo è ancor più accentuato in Piemonte, in cui tale quota sale al 66,7% (secondo, sul panorama nazionale, soltanto alla Lombardia, in cui tale quota è pari al 74,5%). La caratterizzazione manifatturiera dei SL piemontesi non si accompagna ad una elevata presenza di distretti industriali. In Italia, nel 2011, ne sono stati individuati 141, maggiormente presenti nel Nord-Est e Centro. Il Nord-Ovest racchiude il 26,2% del totale dei distretti (37 in numero), di cui 7 in Piemonte (i restanti risultano concentrati prevalentemente in Lombardia, per un valore pari al 20,6%). Appena un terzo dei SL manifatturieri piemontesi sono distretti industriali (7 su 24). Inoltre, in Piemonte, gli addetti manifatturieri nei distretti industriali sono inferiori a quelli medi delle regioni italiane, mentre risulta superiore al resto del Paese il numero medio di addetti manifatturieri per distretto (Istat, 2015c). Spicca invece la presenza di SL di grande impresa (GI). Del resto, il Piemonte è tra le regioni con il maggior numero di imprese di grandi dimensioni, nonché di addetti impiegati sul totale delle imprese<sup>6</sup> (Moriani C., 2014).

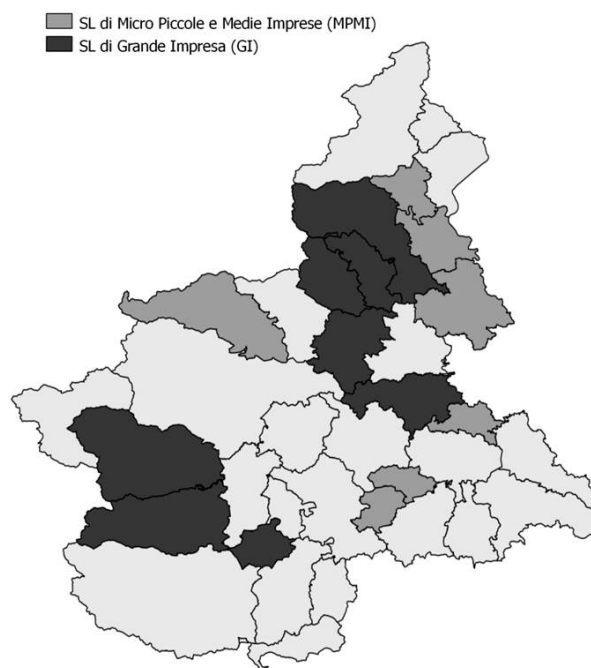
I SL manifatturieri di GI rappresentano i due terzi dei SL manifatturieri della regione. Nella metà di essi, tuttavia, si rileva una forte presenza di imprese di piccole e medie dimensioni (in genere tipica del modello produttivo distrettuale): come indicato nella mappa che segue (Figura 1) si tratta dei SL di Pinerolo, Borgosesia, Santhià, Fossano, Saluzzo, Casale Monferrato, Biella e Cossato.

---

<sup>4</sup> I SL rappresentano una griglia territoriale definita dall’Istat utilizzando i flussi degli spostamenti giornalieri casa/lavoro rilevati in occasione dei censimenti della popolazione. (cfr. Istat 2015b per approfondimenti sulla metodologia usata per l’identificazione dei nuovi SL). I distretti industriali sono identificati dall’Istat a partire dai sistemi locali del lavoro (SL) ma considerando anche la loro specializzazione produttiva e la dimensione aziendale prevalente (cfr. Nota metodologica scaricabile al link <http://www.istat.it/it/archivio/150320>).

<sup>5</sup> Per la classificazione dei SL manifatturieri si veda Istat (2015a).

<sup>6</sup> Al quinto posto, dopo Lombardia, Lazio, Emilia Romagna e Veneto.



**Figura 1.** SL di MPMI e GI a carattere distrettuale in Piemonte al 2011 (elaborazione Ires su dati Istat)

A livello nazionale, inoltre, il Piemonte è la regione con il maggior numero di tali SL (8 su 28 in Italia, pari al 28,6%). Tale andamento è in aumento rispetto al 2001, quando i SL di GI con caratteri distrettuali erano pari al 17,2% e tra questi erano già presenti quelli di Pinerolo, Santhià e Casale Monferrato.

**Tavola 1.** Sistemi locali per tipologia in Italia e Piemonte. Valori assoluti e composizione percentuale. Anno 2011.

Tipologia di SL	V.A.		Composizione %	
	Italia	Piemonte	Italia	Piemonte
SL manifatturiero	220	24	36,0	66,7
di cui SL di MPMI	151	8	68,6	33,3
<i>di cui distretti industriali</i>	141	7	93,4	87,5
di cui SL di GI	69	16	31,4	66,7
<i>di cui SL distrettuale di grande impresa</i>	28	8	40,6	50,0
SL non manifatturiero	391	12	64,0	33,3
Totale	611	36	100	100

Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat

### La configurazione territoriale e le dinamiche dell'occupazione e delle unità produttive dei distretti piemontesi

Tra il 2001 ed il 2011 i cambiamenti nei flussi di pendolarismo hanno avuto indubbie ripercussioni nell'individuazione dei SL (Istat 2015b). Questi mutamenti, oltre a quelli economici/occupazionali, hanno influito sulla definizione e sulla composizione territoriale dei distretti stessi.

Il Piemonte nel 2011 conta sette distretti. Tra di essi, due sono 'nuovi', ossia hanno acquisito la loro connotazione distrettuale solo nel 2011<sup>7</sup>: si tratta di Rivarolo Canavese (nella meccanica), e di Novara (nella chimica, petrolchimica, prodotti in gomma e materie plastiche). I restanti cinque sono distretti,

<sup>7</sup> Il confronto dei SL distrettuali italiani del 2011 con i SL del 2001 è stato effettuato attraverso la denominazione del SL, prendendo come riferimento quella del 2011 e considerando la struttura del SL così come identificati, rispettivamente, nei due censimenti. Per 8 dei distretti del 2011 non è stato possibile adottare questa metodologia, pertanto sono stati analizzati quei SL del 2001 che contenessero al loro interno il comune baricentro del distretto 2011 (Istat 2015c, pag. 60).

che possiamo definire ‘storici’, ossia che hanno mantenuto la loro caratterizzazione distrettuale rispetto al 2001 nonostante il mutamento intervenuto nella loro conformazione ‘geografica’. Nel decennio intercensuario, infatti, solo Valenza non ha cambiato la propria configurazione territoriale, Borgomanero, Canelli, Nizza Monferrato ed Omegna hanno esclusivamente acquisito nuovi comuni, il SL di Novara ha invece perso comuni non acquisendone nessuno mentre quello di Rivarolo Canavese ha subito mutamenti territoriali in entrambi i sensi (perdendo un comune e acquisendone due rispetto al 2001). Sotto il profilo della specializzazione per i distretti ‘storici’ il quadro rimane invariato, il Piemonte mantiene infatti una forte specializzazione distrettuale nella meccanica con i distretti di Borgomanero, Canelli, Nizza Monferrato ed Omegna, mentre il distretto di Valenza resta specializzato nella gioielleria, oreficeria e strumenti musicali. Nel complesso, considerando anche il nuovo distretto di Rivarolo Canavese, la meccanica è rappresentata da cinque dei sette distretti della regione.

**Tavola 2.** Analisi delle principali variazioni complessive (%) occupazionali e delle unità locali nei distretti del Piemonte, del Nord-Ovest e dell’Italia per specializzazione distrettuale tra il 2001 ed il 2011

	Totale		Manifatturiero		Settore di specializzazione distrettuale	
	Addetti	Unità locali	Addetti	Unità locali	Addetti	Unità locali
	Piemonte					
Industria meccanica	19,4	33,1	-7,5	-4,2	-3,7	-6,3
Industria chimica, petrolchimica, prodotti in gomma, ecc.	-7,4	-3,9	-29,5	-24,4	-3,0	-0,9
Gioielleria, oreficeria, strumenti musicali, ecc.	-22,8	-18,7	-36,5	-31,8	-38,2	-32,9
<b>Totale</b>	<b>4,0</b>	<b>12,8</b>	<b>-18,5</b>	<b>-15,3</b>	<b>-11,1</b>	<b>-15,4</b>
	Nord-Ovest					
Beni per la casa	9,5	3,3	-2,1	-11,8	5,9	-23,0
Industria meccanica	20,5	25,8	0,5	1,1	3,9	3,0
Industrie metallurgiche	57,3	59,7	46,0	35,2	240,8	290,9
Industria chimica, petrolchimica, prodotti in gomma, ecc.	2,0	6,1	-16,0	-14,2	26,7	41,7
Industrie alimentari	5,0	1,6	-3,1	-11,0	-5,3	-13,6
Gioielleria, oreficeria, strumenti musicali, ecc.	-22,8	-18,7	-36,5	-31,8	-38,2	-32,9
Pelli, cuoio e calzature	7,6	16,9	-20,3	-15,1	-50,1	-44,5
Tessile e abbigliamento	51,4	54,9	24,8	25,0	-9,2	2,4
<b>Totale</b>	<b>24,8</b>	<b>28,9</b>	<b>4,4</b>	<b>4,3</b>	<b>0,4</b>	<b>0,1</b>
	Italia					
Beni per la casa	14,2	16,1	-2,8	-6,2	-9,2	-11,3
Industria meccanica	16,7	18,9	-1,0	-3,3	3,5	0,4
Industrie metallurgiche	40,4	33,6	32,3	17,9	225,2	237,5
Industria chimica, petrolchimica, prodotti in gomma, ecc.	2,5	6,7	-16,0	-14,6	22,8	39,0
Industrie alimentari	-42,9	-37,0	-46,1	-44,7	-34,8	-30,6
Industrie cartotecniche e poligrafiche	43,9	43,1	45,9	26,4	146,8	14,7
Gioielleria, oreficeria, strumenti musicali, ecc.	-3,6	1,7	-22,5	-23,4	-43,7	-35,1
Pelli, cuoio e calzature	0,6	5,1	-19,2	-18,9	-36,3	-33,4
Tessile e abbigliamento	9,4	13,1	-11,0	-9,1	-22,9	-19,2
<b>Totale</b>	<b>6,6</b>	<b>9,6</b>	<b>-9,8</b>	<b>-11,0</b>	<b>-11,2</b>	<b>-12,9</b>

Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat

Sotto il profilo occupazionale, nonostante presenti una crescita occupazionale complessiva alimentata perlopiù dal terziario (Moriani C., 2014), l’economia piemontese (Viviano C., 2014) e il suo sistema



distrettuale che pur acquisisce nel complesso dei comuni rispetto al 2001, risentono notevolmente del calo intervenuto nel manifatturiero a livello nazionale.

In Piemonte, a fronte di un incremento delle unità locali superiore a quello nazionale (12,8% vs il 9,6% dell'Italia; cfr. Tavola 2), la crescita degli addetti rimane al di sotto di quella del Paese (4% vs il 6,6%). L'occupazione nel settore di specializzazione registra invece variazioni negative allineate a quelle nazionali (attorno al -11%) mentre il calo delle relative unità locali è maggiore (-15,4%) che non in Italia (-12,9%). Queste flessioni sono rilevanti anche se confrontate con quelle del Nord-Ovest.

Nel dettaglio, Valenza registra negli addetti e nelle UL del settore di specializzazione flessioni inferiori ai corrispondenti dati nazionali, mentre il distretto di Novara, a fronte di una situazione di crescita (generale e del settore di specializzazione meccanica) che coinvolge l'Italia nel suo complesso e il Nord-Ovest in modo più marcato, segna una contrazione sia per il totale dell'economia che per il solo settore di specializzazione.

Le performance occupazionali distrettuali complessive della regione sono da attribuirsi prevalentemente a quanto accade nei distretti della meccanica che, da soli, impiegano nel 2011 oltre la metà del totale degli addetti distrettuali della regione (54,6%) percentuale che sale ad oltre il 70% se si considera il solo settore di specializzazione.

**Tavola 3.** Analisi delle frequenze dei distretti industriali del Piemonte, del Nord-Ovest e dell'Italia per tipologia distrettuale (valori assoluti e composizione %)

Territorio	Territorialmente persistenti e sofferenti	Territorialmente persistenti e reattivi	Nuovi/riorganizzati e vincenti	Nuovi/persistenti e in crisi	In espansione territoriale e in tenuta occupazionale	Totale
	Valori assoluti					
Piemonte	1		1	4	1	7
Nord-Ovest	6	6	8	6	10	36
<b>Italia</b>	<b>51</b>	<b>22</b>	<b>29</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>138*</b>
Composizione % per riga						
Piemonte	14,3		14,3	57,1	14,3	100,0
Nord-Ovest	16,7	16,7	22,2	16,7	27,8	100,0
<b>Italia</b>	<b>37,0</b>	<b>15,9</b>	<b>21,0</b>	<b>13,8</b>	<b>12,3</b>	<b>100,0</b>

Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat

(\*) A seguito di processi di 'gemmazione' di sistemi locali tra il 2001 e il 2011, in tre casi non è stato possibile ricondurre il sistema locale 2001 a un solo sistema locale 2011, con la conseguente esclusione dal calcolo della variazione occupazionale. Si tratta dei distretti industriali di Minervino Murge, di Breno e di Porto Sant'Elpidio (Istat, 2015a, Nota 27 pag. 64).

### I distretti del Piemonte classificati attraverso una *cluster analysis*

Le variazioni occupazionali in precedenza identificate risentono sia di un effetto geografico (dovute alla diversa articolazione territoriale dei sistemi distrettuali nel periodo in esame) che economico. A tale scopo, così come evidenziato nel Rapporto Annuale 2015 (Istat 2015a, pag. 64), l'effetto economico netto può essere misurato dalla variazione occupazionale nelle aree *core* (ossia quelle composte dagli stessi comuni nei due anni di riferimento)<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Le principali tipologie distrettuali nel 2011 presentate nel Rapporto Annuale 2015, sono state individuate attraverso una *cluster analysis* gerarchica che ha considerato le seguenti variabili: variazioni occupazionali intervenute nel decennio 2001-2011 nel totale dell'economia, nel comparto manifatturiero e nel settore di specializzazione del distretto, sia per il complesso del distretto che per le sole aree *core*. A tal fine, sono state considerate le specializzazioni distrettuali del 2011 tenendo comunque

A livello nazionale, sono state individuate cinque tipologie di distretti (Tavola 3). Nel Piemonte prevale la tipologia dei distretti ‘in crisi’ (57,1% del totale dei distretti della regione), così definiti poiché hanno le più ampie variazioni negative. Rientrano in questa classe i distretti di Rivarolo Canavese, Novara, Valenza ed Omegna. Borgomanero si distingue come il distretto contrassegnato da un effetto di ‘espansione territoriale e in tenuta occupazionale’, Nizza Monferrato come ‘territorialmente persistente e sofferente’ mentre l’unico distretto ‘vincente’ è il distretto di Canelli. Attraverso la lettura di questi dati emerge quindi il quadro di una regione che, se confrontata con la sua ripartizione di appartenenza (Nord-Ovest), nonché con il dato medio nazionale, evidenzia una realtà distrettuale non performante sotto il profilo occupazionale.

## Conclusioni

Il modello produttivo del Piemonte si conferma basato sulla presenza della grande impresa. Tale sostanziale tenuta è spiegata, da un lato, dall’effetto della crisi economica che dal 2008 è in atto nel nostro Paese, e che ha ristrutturato il sistema produttivo attraverso un ridimensionamento complessivo. Dall’altro, dalla storica debole connotazione distrettuale della Regione, dove la crisi ha aggravato la performance occupazionale facendo sì che il Piemonte abbia una presenza importante di distretti in crisi occupazionale ancorché di recente definizione. Ciò risulta confermato anche depurando l’effetto del mutamento della configurazione territoriale sul calcolo della variazione occupazionale.

La trasformazione del sistema produttivo piemontese, largamente manifatturiero, si innesta nel processo di terziarizzazione dell’intera economia italiana. Anche in Piemonte, a fronte di una sostanziale contrazione di addetti e di unità locali nei settori dell’industria e delle costruzioni, si registra infatti una crescita consistente nelle attività terziarie e nei servizi alle imprese in particolare (Moriani C., 2014). Proprio l’intensità della connessione tra imprese industriali e imprese dei servizi, data la relazione positiva evidenziata dalla letteratura economica e soprattutto la capacità di generare incrementi nei risultati economici, nella produttività e nel costo del lavoro, costituisce una leva di riflessione per le politiche industriali regionali e nazionali.

## Bibliografia:

- Istat (2015a), Distretti industriali: geografia, demografia e dinamiche occupazionali. In: Rapporto Annuale 2015, Capitolo 2. Download: [http://www.istat.it/it/files/2015/05/Cap.2\\_RA2015.pdf](http://www.istat.it/it/files/2015/05/Cap.2_RA2015.pdf)
- Istat (2015b), “La nuova geografia dei Sistemi Locali”, 2015. Download: <http://www.istat.it/it/archivio/172444>
- Istat (2015c), “9° Censimento dell’industria e dei servizi e Censimento delle istituzioni non profit. I distretti industriali 2011”. Download: <http://www.istat.it/it/archivio/172446>
- Moriani C. (2014), *Imprese, istituzioni pubbliche e settore non profit in Piemonte*. Presentazione al convegno “Il check up del Piemonte Check-up del Piemonte alla luce dei dati censuari”, Torino 12 Giugno 2014.
- Viviano C. (2014), *Il Censimento: fotografia del sistema economico nazionale*. Presentazione al convegno “Il check up del Piemonte Check-up del Piemonte alla luce dei dati censuari”, Torino 12 Giugno 2014.

## Per approfondimenti

<http://www.aisre.it/2014-07-04-13-37-28/archivio-abstracts#>

[http://www.istat.it/it/files/2014/12/nota-metodologica\\_SLL2011\\_rev20150205.pdf](http://www.istat.it/it/files/2014/12/nota-metodologica_SLL2011_rev20150205.pdf)

# SALUBRITÀ ECONOMICO-FINANZIARIA-PATRIMONIALE TERRITORIALE: UN ESERCIZIO SUL MANIFATTURIERO PIEMONTESE

di Vittorio Ferrero, Simone Landini, Lucrezia Scalzotto (IRES Piemonte)

## Introduzione<sup>9</sup>

Tra il 2008 ed il 2014 si sono contati circa 56 mila fallimenti in tutto il territorio nazionale, nel 2013 si è registrato un +11% rispetto al 2012 per le sole società di capitale, e nel primo semestre del 2014 si è registrato un ulteriore +12% (Cerved, 2014). La dinamica dei fallimenti è in crescita dal 2007, riguarda principalmente il comparto industriale e si concentra soprattutto nel Nord Ovest. Il numero di procedure fallimentari del 2011 è circa pari a quello del 2005: “ogni diecimila imprese di capitali sul mercato, quasi 60 sono state interessate nel 2012 dall’apertura di una procedura fallimentare”. Nel Nord Ovest l’insolvency ratio è quasi raddoppiato tra il 2008 ed il 2012 (Banca d’Italia, 2013).

Tutto ciò si interpreta nel quadro della recente crisi globale che ha acuito alcuni fattori riconducibili a squilibri economico-finanziari nei bilanci delle imprese. In questa nota si propone di osservare criticità delle società di capitali del manifatturiero piemontese e di elaborare un esercizio per la stima del grado di salubrità economico-finanziaria-patrimoniale settoriale a livello sub-regionale. La nozione di salubrità adottata in questa nota è molto generica e si riferisce alla condizione più o meno favorevole per lo sviluppo socioeconomico territoriale. In tale senso, rispetto alla specificazione settoriale manifatturiera delle società di capitali, il contesto è ritenuto tanto più salubre quanto minore è il numero di imprese per le quali è prevedibile una condizione di squilibrio di bilancio tale da indurre l’entrata in procedura concorsuale finalizzata al *default*.

## La metodologia

L’universo di riferimento è identificato mediante la banca dati ASIA<sup>10</sup>: esso si compone di 8.886 società di capitali del manifatturiero attive nel 2011, con sedi legali in 773 comuni piemontesi, che allocano 334.053 addetti. Il campione di bilanci al 2011<sup>11</sup> è estratto dalla banca dati AIDA<sup>12</sup>: esso si compone di 3.443 (38,75%) società di capitali manifatturiere attive, con sedi legali in 559 (72,32%) comuni, che allocano 127.408 (38,14%) addetti. Tutte le imprese considerate sono operative nell’anno di bilancio, cioè nessuna di queste imprese è in stato di procedura concorsuale al 2011. Il campione è integrato con dati estratti dalla banca dati ULISSE<sup>13</sup> sulle procedure concorsuali degli anni 2013, 2014 e primo trimestre 2015 relative alle imprese attive nel 2011. Un gruppo di 88 imprese attive al 2011 si trova in procedura concorsuale negli anni successivi: 31 nel 2013, 42 nel 2014 e 15 nel primo trimestre 2015. Il campione di bilanci è stratificato secondo due criteri: divisione Ateco 2007<sup>14</sup> e dimensione.<sup>15</sup> Dopo opportuno controllo per le code della distribuzione di alcune voci di bilancio<sup>16</sup> si è applicato uno

<sup>9</sup> Questo contributo si basa su una comunicazione tenuta nel 2015 presso la XXXVI Conferenza scientifica annuale AISRe.

<sup>10</sup> Archivio Statistico Imprese Attive, Edizione 2011, ISTAT.

<sup>11</sup> La scelta del 2011 come anno di riferimento per i bilanci è dovuto alla disponibilità di dati sulle procedure concorsuali fino al primo trimestre 2015. Al momento dell’avvio di questo studio i dati più recenti sullo stato di fallimento o procedura concorsuale erano riferiti al 2015. Considerando il più recente passato, il periodo d’interesse è stato riferito al 2013-2015. Poiché un’impresa in procedura concorsuale nell’anno X ha un bilancio già compromesso, per stimare in anticipo l’impatto degli squilibri di bilancio sull’entrata in procedura concorsuale s’è optato per considerare bilanci di almeno due anni prima: posto il 2013 come primo anno per la rilevazione delle procedure concorsuali l’anno di bilancio di riferimento è il 2011, anche per le imprese che sono entrate in procedura concorsuale nel 2014 e nel 2015.

<sup>12</sup> Analisi Informatizzata delle Imprese Italiane, Bureau van Dijk.

<sup>13</sup> Queste informazioni sono rilevate dalle Camere di Commercio e sono analizzate dal Cerved Group che produce un’ampia gamma di studi e rapporti su rating del merito di credito. I dati Infocamere utilizzati in questo studio sono stati forniti dalla Camera di Commercio di Torino: si ringraziano il dottor Bolatto della Camera di Commercio di Torino e la dottoressa De Paoli del settore “Studi, statistica e documentazione” presso la Camera di Commercio di Torino per aver fornito l’estrazione delle imprese.

<sup>14</sup> Classificazione ISTAT delle Attività Economiche. Le attività manifatturiere rientrano nella lettera C con codici dal 10 al 33.

<sup>15</sup> Piccole (da 10 a 24 addetti), Medie (da 25 a 49 addetti), Grandi (da 50 a 250 addetti).

<sup>16</sup> Capitale circolante, patrimonio netto e fatturato.

schema ri-campionamento casuale con re-immissione per ottenere 1.000 sotto-campioni *bootstrap*, ciascuno composto dal 10% di ogni strato del campione originale.

Su un insieme di 23 indici di bilancio al 2011, per ciascun sotto-campione è stata applicata una metodologia di analisi discriminante *stepwise* che ha portato a selezionare gli indici ritenuti più efficaci nel discriminare gli stati di salute dell'impresa negli anni successivi ("sana" o non in procedura concorsuale, "malata" o in procedura concorsuale).<sup>17</sup> Fra gli indici patrimoniali sono emersi il tasso di indebitamento (debito / capitale investito) e la leva (passivo / patrimonio netto). Fra gli indici economici è emerso il ROE (return on equity: utile o perdita d'esercizio / patrimonio netto). Fra gli indici finanziari è emerso l'indice di valore finanziario (KF Economics – K Finance, 2013).

Senza applicare *trimmaggio* alle code delle distribuzioni, il modello discriminante così composto è stato applicato all'intero campione di imprese ottenendo i parametri della funzione di classificazione con cui attribuire un punteggio per ciascuna impresa al 2011. L'indicatore costruito rivela che i valori maggiori sono associati al maggior nucleo di imprese in procedura concorsuale: valori più alti del punteggio sono quindi associabili a livelli più bassi di salubrità economico-finanziaria-patrimoniale.

I dati campionari sono stati aggregati come bilancio somma a livello comunale: su questa base dati territoriale è stata applicata la funzione discriminante stimata sul campione di imprese. I comuni sono poi stati classificati in due tipologie: con o senza "rischio interno"; i primi contengono almeno un'impresa in procedura concorsuale, gli altri contengono solo imprese regolarmente attive. In base ai parametri della funzione di classificazione ed ai dati di bilancio somma comunale, ad ogni comune è stato assegnato un punteggio: a valori maggiori si associano condizioni di minor salubrità.

Sulla base di valori medi e mediani del punteggio comunale per tipologia di comune si sono calcolate delle soglie con cui si è prodotta una tassonomia a tre categorie: bassa, media, alta salubrità economico-finanziaria-patrimoniale. Il metodo propone quindi di ottenere una tassonomia dei comuni a partire dalle caratteristiche economiche-finanziarie-patrimoniali delle imprese che hanno sede legale nei comuni.

## Risultati

La metodologia descritta ha consentito la georeferenziazione del grado di salubrità economico-finanziaria-patrimoniale rappresentata nella Figura 1: i comuni che non presentano società di capitali manifatturiere non sono stati coinvolti dalla procedura descritta. Rispetto al campione disponibile, ad eccezione di Verbania, tutti i capoluoghi di provincia hanno almeno un'impresa in procedura concorsuale. I comuni con almeno un'impresa in procedura concorsuale sono 55 su 569 (9,67%) e sono localizzati in 23 AIT<sup>18</sup> sui 33 (69,70%): ciò indica che il fenomeno in esame è molto diffuso su tutto il territorio regionale a diversi livelli di aggregazione.

Tuttavia, il fatto che in alcuni comuni ed AIT non siano presenti imprese in procedura concorsuale non implica necessariamente che non vi possano essere situazioni di criticità. Nella mappa (b) della Figura 1 si può osservare che alcuni comuni, in cui non sono presenti procedure concorsuali, sono cioè non di meno classificati come a basso o medio livello di salubrità: questo consente di prevedere la possibilità di riscontrare più verosimilmente squilibri economico-finanziari-patrimoniali in quei comuni piuttosto che in altri, senza tuttavia escludere la possibilità che in futuro alcune imprese entrino in procedura concorsuale anche nei comuni con alto livello di salubrità. Inoltre, si osserva che non c'è evidenza di concentrazione territoriale di particolari criticità: a conferma della succitata diffusione, lo scenario è piuttosto omogeneo sul territorio regionale, per quanto si possa notare una polarizzazione dei comuni nei due gradi estremi della tassonomia: la Tabella 1 riporta che il 52,02% dei comuni è in stato di alta salubrità, il 16,52% su un livello medio ed il 31,46% in stato di bassa salubrità.

Per valutare meglio il fenomeno mediante la tassonomia elaborata, la Tabella 1 riporta alcune statistiche di concentrazione di fatturato ed addetti al 2011 nei raggruppamenti comunali, ottenuti combinando i livelli di salubrità e la presenza o assenza imprese in procedura concorsuale. In generale si può

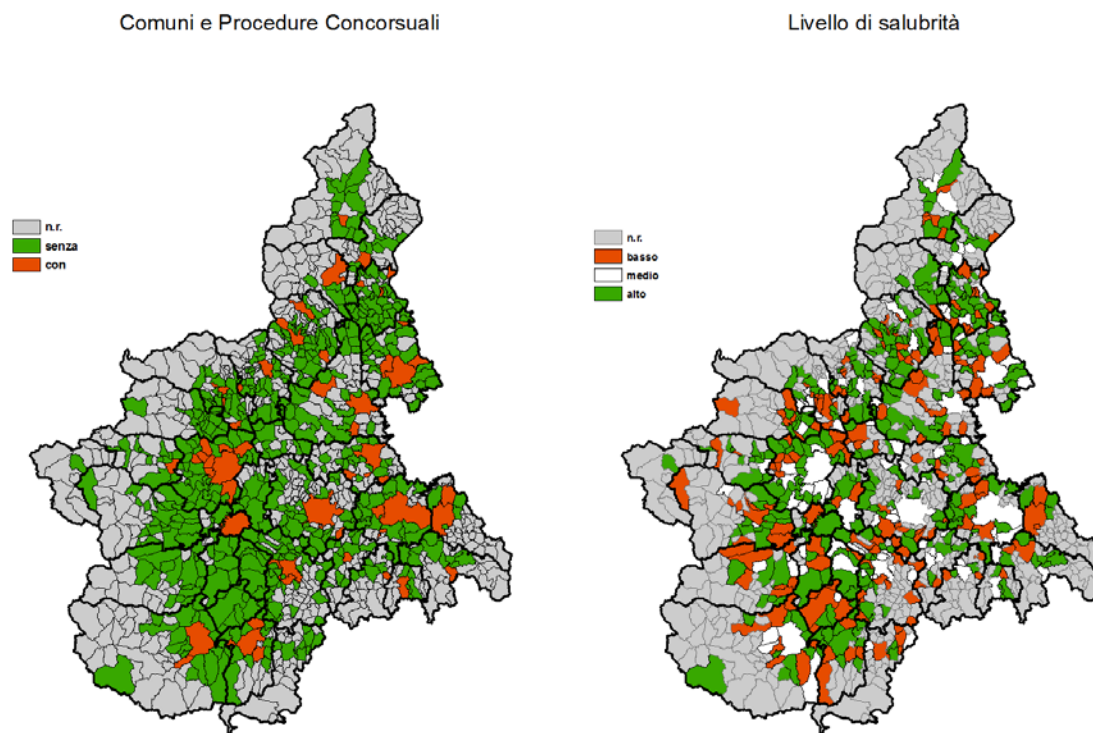
<sup>17</sup> L'impiego dell'analisi discriminante in questo ambito di studi risale ad Altman (1968), da cui s'è sviluppata una vasta letteratura metodologica ed applicativa che ne fa uno standard metodologico.

<sup>18</sup> Ambiti d'Integrazione Territoriale: gruppi di comuni con un centro urbano che, condividendo strategie e programmi, circoscrivono un ambiente favorevole allo sviluppo.

osservare che il 90,3% dei comuni non ha imprese in procedura concorsuale. Il 31,46% dei comuni ha una bassa salubrità, il 16,52% ha una salubrità media ed il restante 52,02% ha una salubrità alta. Quindi, nel complesso, e per quanto riguarda la performance economica delle società di capitale manifatturiere, si può osservare che il grado di salubrità regionale pare sufficientemente sicuro. Infatti, ciò è principalmente dovuto al fatto che, per ogni livello di salubrità, la quota relativa di comuni senza procedure concorsuali si attesta oltre l'80%, nello specifico: fra i comuni in bassa salubrità l'86,59% non ha procedure concorsuali, fra i comuni di media salubrità l'81,9% non ha procedure concorsuali, fra i comuni ad alta salubrità il 95,27% non procedure concorsuali.

Sebbene “pochi”, i comuni con procedure concorsuali non sono tuttavia irrilevanti, infatti concentrano il 39,21% del fatturato totale ed il 39,66% degli addetti totali delle società di capitali manifatturiere piemontesi. Ciò denota quindi che, sebbene i fenomeni di procedura concorsuale non siano particolarmente numerosi (9,67% dei comuni), questi sono non di meno rilevanti. D'altra parte, però, le maggiori quote di fatturato ed addetti si concentrano in comuni di media (37,39% e 37,85% rispettivamente) ed alta (37,46% e 39,03% rispettivamente) salubrità. Inoltre, le quote di fatturato ed addetti in comuni a bassa salubrità (23,14% e 23,12% rispettivamente) sono significative.

**Figura 1.** Tipologia e tassonomia dei comuni piemontesi negli AIT per grado di salubrità economica-finanziaria-patrimoniale.



(a)

*Fonte: elaborazioni I.R.E.S. Piemonte.*

(b)



**Tabella 1.** Statistiche di concentrazione per fatturato ed addetti al 2011 nei comuni per grado di salubrità economica-finanziaria-patrimoniale.

	Procedure Concorsuali nei Comuni		Comuni a Bassa Salubrità	Procedure Concorsuali nei Comuni		Comuni a Media Salubrità	Procedure Concorsuali nei Comuni		Comuni ad Alta Salubrità	Procedure Concorsuali nei Comuni		Totale
	Assenza	Presenza		Assenza	Presenza		Assenza	Presenza		Assenza	Presenza	
Fatturato	74,40	25,60	25,14	28,77	71,23	37,39	83,63	16,37	37,46	60,79	39,21	100,00
Addetti	72,28	27,72	23,12	30,55	69,45	37,85	82,16	17,84	39,03	60,34	39,66	100,00
Comuni	86,59	13,41	31,46	81,91	18,09	16,52	95,27	4,73	52,02	90,33	9,67	100,00

**Fonte:** elaborazioni I.R.E.S. Piemonte.

## Conclusioni

L'esercizio descritto propone un metodo esplorativo una misurazione territoriale degli effetti degli squilibri economici-finanziari-patrimoniali nelle società di capitale del manifatturiero piemontese nel recente passato.

Dall'esercizio condotto si possono trarre alcune conclusioni. Anzitutto, in termini di numero assoluto di imprese in procedura concorsuale il fenomeno appare meno preoccupante di quanto possa sembrare, ma osservando l'incidenza delle quote di fatturato ed addetti si scopre che queste "poche" realtà sono non di meno piuttosto significative. In secondo luogo, si è rilevato anche i comuni di maggior grado di salubrità possono contenere fenomeni di criticità dovuti ad imprese con squilibri di bilancio che possono avvicinare le condizioni di imprese in stato di procedura concorsuale. Infine, si è potuto osservare che non vi sono evidenze di agglomerazione territoriale quanto piuttosto una sufficiente omogeneità nella distribuzione territoriale del grado di salubrità. Quindi, nel complesso, non rilevandosi agglomerazioni territoriali di specifiche criticità, sebbene queste siano piuttosto significative nel sistema regionale, si può ritenere che il grado di salubrità economico-finanziaria-patrimoniale del comparto manifatturiero piemontese induca un certo grado di sicurezza per i comuni in cui sono allocati i loro impianti e, quindi, per l'intero sistema regionale.

Infine, è bene far rilevare che la semplicità del metodo consente di replicare nel tempo l'analisi ed evidenzia un contesto verosimile. Tuttavia, il fatto di considerare solo le società di capitali restituisce una rappresentazione parziale in cui operano altre forme giuridiche d'impresa per il medesimo comparto settoriale. Tale estensione, come anche l'applicazione del metodo su più anni di bilancio, sarà oggetto di futuri sviluppi.

## Bibliografia

- Altman E. (1968), Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy, *The Journal of Finance*, Vol. 23, N. 4, pp. 589-609.
- Banca d'Italia (2013), *Economie Regionali*, N. 23
- CERVED (2014), *Rapporto Cerved PMI 2014*, Cerved Group.
- KF Economics – K Finance (2013), *Rapporto sull'industria italiana 2013*, gennaio 2016 dal sito [http://kfeconomics.com/wordpress/wp-content/uploads/2015/11/KF\\_Rapporto\\_industria\\_italiana\\_2013.pdf](http://kfeconomics.com/wordpress/wp-content/uploads/2015/11/KF_Rapporto_industria_italiana_2013.pdf)



## L'ANDAMENTO OCCUPAZIONALE NELLE AREE PROVINCIALI DEL PIEMONTE DURANTE LA CRISI

di Gianfranco Garzolino (Membro dell' AISRe, Associazione italiana di scienze regionali, e responsabile studi e statistica della Provincia di Vercelli)

### Introduzione<sup>19</sup>

L'utilizzo dei risultati dell'indagine ISTAT sulle forze di lavoro, disponibili su base provinciale in forma di media annua, consente un'osservazione sistematica degli effetti della crisi iniziata nell'autunno 2008 sulla situazione occupazionale dei territori locali. Come è noto, si tratta di dati stimati, ricavati da un'indagine campionaria, più precisi per le aree con maggiore popolazione, meno per quelle di più ridotta dimensione demografica. Le differenze tra i dati indicano la direzione degli andamenti verificatisi e la loro intensità e queste risultano tanto più attendibili quanto più la variazione assume un'entità consistente. L'attenzione è stata prevalentemente concentrata sull'intensità delle variazioni nel tempo delle variabili osservate, a prescindere dai livelli quantitativi di partenza, che ovviamente sono diversi a seconda delle aree prese in esame. L'osservazione è circoscritta ad una serie di indicatori fondamentali: il tasso di occupazione, il tasso di disoccupazione totale, il tasso di disoccupazione giovanile 15-29 anni, il tasso di mancata partecipazione al lavoro<sup>20</sup>, la distribuzione degli occupati per settore economico, la consistenza in valore assoluto degli occupati e dei disoccupati.

In un precedente lavoro di analisi, erano state prese in considerazione le tendenze riscontrabili in tutte le aree provinciali del Nord-Ovest, mentre qui si intende focalizzare lo sguardo sulle province piemontesi all'interno del contesto nordoccidentale. Per inciso va detto che, in confronto alle altre macroaree (Nord-Est, Centro e Mezzogiorno) la performance del Nord-Ovest, dal 2007 al 2014, si attesta su livelli del tutto intermedi: i risultati che si osservano non sono mai i migliori e mai i peggiori. Un dato particolarmente negativo è però rappresentato dall'aumento nella numerosità dei disoccupati, ben il 158,8% in più: il più alto tra le quattro macroaree.

### L'occupazione nelle province piemontesi negli anni della crisi

La tabella 1 presenta una sintesi dei risultati osservati per le singole province piemontesi all'interno della cornice del Nord-Ovest in termini di differenza in punti percentuali riscontrata nel 2014 in rapporto al 2007. Solo per quanto concerne la variazione della quota di occupati per settore si fa riferimento ad una periodizzazione diversa (2008-2014). In quasi tutti i casi, le aree prese in esame sono 23, poiché per la città metropolitana di Milano e la provincia di Monza e della Brianza non è stato possibile disporre dei dati antecedenti al 2010<sup>21</sup>. All'interno della tabella, per tutti gli indicatori presentati, sono stati riportati in grassetto e sottolineati i valori di posizionamento delle province che si trovano *sotto il valore mediano* delle graduatorie delle aree provinciali nordoccidentali, graduatorie che hanno tutte verso positivo (ai valori di posizionamento più bassi corrisponde un risultato migliore).

---

<sup>19</sup> Queste note si richiamano al seguente lavoro: G. Garzolino, *Ripercussioni della crisi sul tessuto occupazionale del Nord-Ovest italiano*, paper alla XXXVI Conferenza italiana di scienze regionali, Arcavacata di Rende, 14-16 settembre 2015. Testo integrale e presentazione del contributo disponibili al sito <http://www.aisre.it/2014-07-04-13-37-28/archivio-abstracts#>. Tale comunicazione prendeva in esame le dinamiche occupazionali del Nord-Ovest italiano (Piemonte, Valle d'Aosta, Liguria e Lombardia) e di tutte le aree provinciali ad esso appartenenti tra il 2007, l'ultimo anno precedente alla crisi, e il 2014, i cui dati sono i più recenti tra quelli esaminati.

<sup>20</sup> Percentuale dei disoccupati di 15-74 anni, più parte delle forze di lavoro potenziali di 15-74 anni (inattivi che non cercano lavoro nelle quattro settimane ma disponibili a lavorare) sul totale delle forze di lavoro 15-74 anni, più parte delle forze di lavoro potenziali 15-74 anni (inattivi che non cercano lavoro nelle quattro settimane ma disponibili a lavorare): questa è la definizione che ne danno CNEL e ISTAT nel sito [www.misuredelbenessere.it](http://www.misuredelbenessere.it). Può essere definito un tasso di disoccupazione "allargato" e la sua significatività sta nel fatto di tenere conto anche dell'area dei disoccupati "scoraggiati", ovvero di coloro che non stanno cercando attivamente un'occupazione a causa delle difficoltà che tale ricerca comporta, ma sarebbero disposti a svolgere un'attività lavorativa.

<sup>21</sup> Si tenga presente che queste due aree, sia aggregate che considerate separatamente, appaiono esprimere valori che in generale le collocano in posizioni alte o medio-alte nelle graduatorie qui esaminate.

**Tabella 1.** Posizione in graduatoria delle province piemontesi su alcuni principali indicatori

Tasso di occupazione			Tasso di disoccupazione					
(a)	(b)	(c)	(a)	(b)	(c)			
5	Alessandria	-1,31	1	Cuneo	3,03			
6	VCO	-1,48	4	VCO	4,09			
8	Cuneo	-1,69	<u>16</u>	<u>Novara</u>	<u>5,95</u>			
<u>13</u>	<u>Biella</u>	<u>-2,08</u>	<u>18</u>	<u>Biella</u>	<u>6,15</u>			
<u>14</u>	<u>Asti</u>	<u>-2,22</u>	<u>19</u>	<u>Vercelli</u>	<u>6,85</u>			
<u>16</u>	<u>Torino</u>	<u>-2,69</u>	<u>20</u>	<u>Asti</u>	<u>7,24</u>			
<u>17</u>	<u>Vercelli</u>	<u>-2,74</u>	<u>21</u>	<u>Torino</u>	<u>8,30</u>			
<u>22</u>	<u>Novara</u>	<u>-4,44</u>	<u>22</u>	<u>Alessandria</u>	<u>8,84</u>			
Tasso di mancata partecipazione al lavoro			Tasso di disoccupazione giovanile (15-29 anni)					
(a)	(b)	(c)	(a)	(b)	(c)			
4	Cuneo	4,97	3	Cuneo	7,31			
10	VCO	7,02	11	VCO	14,52			
<u>15</u>	<u>Alessandria</u>	<u>8,00</u>	<u>13</u>	<u>Biella</u>	<u>15,71</u>			
<u>16</u>	<u>Biella</u>	<u>8,20</u>	<u>15</u>	<u>Vercelli</u>	<u>16,24</u>			
<u>17</u>	<u>Vercelli</u>	<u>8,55</u>	<u>17</u>	<u>Novara</u>	<u>16,44</u>			
<u>20</u>	<u>Novara</u>	<u>8,81</u>	<u>19</u>	<u>Alessandria</u>	<u>19,51</u>			
<u>21</u>	<u>Asti</u>	<u>8,91</u>	<u>21</u>	<u>Asti</u>	<u>20,19</u>			
<u>23</u>	<u>Torino</u>	<u>9,66</u>	<u>23</u>	<u>Torino</u>	<u>23,23</u>			
Variazione delle quote di occupati per settore								
Agricoltura			Industria			Servizi		
(a)	(b)	(c)	(a)	(b)	(c)	(a)	(b)	(c)
1	Alessandria	1,05	2	Asti	3,59	1	Novara	8,59
6	Biella	0,27	3	VCO	3,31	2	Biella	7,28
9	Cuneo	0,02	5	Cuneo	1,07	8	Vercelli	3,09
<u>16</u>	<u>Torino</u>	<u>-0,58</u>	9	Alessandria	-0,87	9	Torino	3,09
<u>20</u>	<u>VCO</u>	<u>-1,04</u>	10	Vercelli	-1,16	<u>18</u>	<u>Alessandria</u>	<u>-0,18</u>
<u>21</u>	<u>Asti</u>	<u>-1,73</u>	<u>15</u>	<u>Torino</u>	<u>-2,51</u>	<u>20</u>	<u>Cuneo</u>	<u>-1,09</u>
<u>22</u>	<u>Novara</u>	<u>-1,85</u>	<u>23</u>	<u>Novara</u>	<u>-6,74</u>	<u>22</u>	<u>Asti</u>	<u>-1,87</u>
<u>23</u>	<u>Vercelli</u>	<u>-1,93</u>	<u>24</u>	<u>Biella</u>	<u>-7,55</u>	<u>23</u>	<u>VCO</u>	<u>-2,27</u>

(a) Posizione in graduatoria sulle 23 (24 per le variazioni delle quote degli occupati) aree provinciali del Nord-Ovest

(b) Area provinciale

(c) Variazione 2007-2014 in punti percentuali

Fonte: Elaborazione su dati ISTAT, Indagine sulle forze di lavoro, I.Stat

Per quanto riguarda il *tasso di occupazione*, la variazione 2007-2014 in punti percentuali messa in mostra dalle province piemontesi è in diminuzione in tutti i casi. Per cinque province su otto, la variazione è di gravità maggiore rispetto al valore posizionale mediano della graduatoria delle province nordoccidentali. Novara, Vercelli e Torino si collocano in posizioni particolarmente basse.

Ovviamente, il *tasso di disoccupazione* è in crescita ovunque, ma Cuneo si distingue per essere la provincia con il più basso aumento in tutto il Nord-Ovest, ed anche il Verbano-Cusio-Ossola dimostra un risultato relativamente tra i meno gravi. Al contrario, sempre a proposito della variazione del tasso di disoccupazione, sei province su otto (tutte le restanti) sono sotto il valore mediano: in particolare Alessandria, Torino, Asti e Vercelli si ritrovano al fondo della graduatoria. Tale situazione si ripete, con qualche modifica, anche per quanto riguarda il tasso di mancata partecipazione al lavoro e il tasso di disoccupazione giovanile, la qual cosa mette plasticamente in evidenza la condizione di più accentuata difficoltà del Piemonte nel quadro del Nord-Ovest. Infatti, se ci si riferisce al *tasso di mancata partecipazione al lavoro*, si osserva che sei province sono al di sotto del valore mediano, mentre Cuneo

appare tra le meno penalizzate nel Nord-Ovest e il Verbano-Cusio-Ossola rimane comunque sopra il valore mediano. Per questo tipo di indicatore, Torino risulta l'area provinciale con il peggior risultato dell'intero Nord-Ovest. Le variazioni 2007-2014 nel *tasso di disoccupazione tra i 15 e i 29 anni* hanno ovunque visto aumenti molto consistenti, in parecchi casi oltre dieci punti percentuali, con punte di venti e oltre. Anche qui, per sei province piemontesi su otto il piazzamento è al di sotto del valore mediano, con Torino, Asti, Alessandria e Novara ad occupare posti molto in basso nella graduatoria. E anche per questo indicatore Torino si rivela l'area provinciale con il risultato più negativo di tutto il Nord-Ovest, con ben 23,2 punti percentuali in più.

Le *variazioni in punti percentuali nelle quote di occupati per settore* (agricoltura, industria, servizi) sono riferite al periodo 2008-2014 e nell'elenco dei territori locali compare anche l'aggregazione tra Milano e Monza-Brianza, per i quali dal 2010 in poi è stato possibile operare una sommatoria. Vercelli, Novara e Asti (realtà in cui il settore primario ha tradizionalmente ricoperto un ruolo rilevante) sono fra le province per le quali si osserva un'accentuata diminuzione di peso dell'occupazione agricola. In ambito industriale, Biella risulta la provincia in cui la quota di occupati nell'industria è scesa maggiormente ed anche Novara vede l'occupazione industriale assottigliarsi sensibilmente. Viceversa, Asti e Verbano-Cusio-Ossola mostrano un accrescimento apprezzabile nella rispettiva quota di occupati nell'industria. Vale la pena notare che quello riferito alla variazione delle quote di occupazione industriale è l'unico caso in cui il Piemonte piazza più aree provinciali al di sopra del valore mediano. La tendenza rinvenibile per il settore terziario è sostanzialmente speculare alle variazioni in campo industriale: Novara è la provincia del Nord-Ovest con la più elevata crescita della quota di occupazione terziaria, seguita ad un passo da Biella, mentre Verbano-Cusio-Ossola, Asti, Cuneo ed Alessandria vedono diminuire la loro quota relativa di occupati nei servizi.

Per semplificare la comprensione delle dinamiche occupazionali che hanno interessato i territori provinciali piemontesi nel corso della crisi, si propone la tabella 2, che fa riferimento non più alle sole variazioni inter-temporali dei diversi tassi, ma alle effettive variazioni quantitative stimate per gli occupati e i disoccupati. Nelle diverse analisi che hanno per oggetto valutazioni o commenti sulla crisi, le reali dimensioni del peggioramento della situazione occupazionale non sono richiamate così frequentemente come ci si aspetterebbe. Per contro, uno sguardo ai semplici e tutto sommato elementari dati differenziali ricavabili dalle stime delle forze di lavoro tra il 2007 e il 2014 permette un'immediata comprensione di quello che difficilmente potrebbe non essere definito un profondo deterioramento delle condizioni del mondo del lavoro nel nostro paese, cui la realtà piemontese non è sfuggita.

**Tabella 2.** Occupati e disoccupati nelle aree provinciali piemontesi, 2007-2014

OCCUPATI					
Posizione in graduatoria	Area provinciale	Var 2007-2014 in %	Var 2007-2014 in va	Occupati 2007	Occupati 2014
8	Asti	-0,55	-500	89.500	89.000
9	Alessandria	-0,82	-1.400	169.600	168.200
10	Cuneo	-0,99	-2.600	260.600	258.000
16	Novara	-3,12	-4.800	154.300	149.500
17	VCO	-4,13	-2.800	68.700	65.800
18	Torino	-4,29	-40.200	937.900	897.700
20	Vercelli	-5,07	-3.800	74.000	70.300
24	Biella	-6,80	-5.400	80.000	74.600
DISOCCUPATI					
Posizione in graduatoria	Area provinciale	Var 2007-2014 in %	Var 2007-2014 in va	Disoccupati 2007	Disoccupati 2014
5	Novara	119,1	10.300	8.700	19.000
6	VCO	128,6	2.900	2.300	5.200
10	Cuneo	140,0	8.400	6.000	14.400

11	Biella	144,3	5.100	3.500	8.600
14	Vercelli	168,5	5.500	3.300	8.700
17	Torino	192,5	87.700	45.600	133.300
23	Alessandria	218,8	17.900	8.200	26.100
24	Asti	248,9	7.400	3.000	10.400

*Le cifre in valore assoluto, essendo stime, sono approssimate alle centinaia. Le differenze riportate nella quarta colonna possono non corrispondere esattamente*

*La graduatoria delle aree provinciali del Nord-Ovest comprende 24 posizioni, essendo in questo caso inclusa l'area aggregata Milano-Monza e Brianza*

*Fonte: Elaborazione su dati ISTAT, Indagine sulle forze di lavoro, I.Stat*

La provincia di Biella risulta quella che, nell'ambito del Nord-Ovest, ha visto diminuire maggiormente (quasi il 7% in meno) il *numero degli occupati* nel corso del periodo 2007-2014. Anche Vercelli mostra una flessione particolarmente accentuata (-5%), cui si aggiungono Torino, Verbano-Cusio-Ossola e Novara, che si collocano fra le posizioni più penalizzate della graduatoria. Se si tiene conto che Biella e, in misura minore, Vercelli scontano nello stesso periodo un calo demografico, il dato sembra più grave per Torino e per Novara, che al contrario vedono un incremento della loro popolazione residente. La città metropolitana torinese, soprattutto, denuncia la perdita di circa 40.200 occupati, un risultato pesantemente negativo se si pensa che l'altra grande area nordoccidentale di tipo metropolitano, in questo caso formata da Milano e Monza-Brianza, guadagna nel frattempo 14.300 occupati.

Come si constata dalle cifre riportate nella tabella, non si può fare a meno di definire impressionanti i dati relativi alla crescita delle sacche di disoccupazione. Asti e Alessandria risultano le due province con il più elevato aumento *del numero dei disoccupati* nella macroarea nordoccidentale. Torino appare anch'essa tra i territori in cui la disoccupazione è cresciuta di più, con un aumento in valore assoluto di ben 87.700 unità circa: proseguendo nel paragone con l'area milanese-brianzola, quest'ultima mostra un aumento pressoché di pari entità (88.600 unità circa), pur essendo di dimensioni demografiche molto superiori.

## Un quadro d'insieme

Al di là degli aspetti di dettaglio che si è cercato di sintetizzare, la performance occupazionale delle province piemontesi durante il periodo della crisi appare più efficacemente descritta dalla tabella 3. Sempre con riferimento al Nord-Ovest, sono stati considerati i valori di posizionamento delle diverse aree provinciali in ordine ai quattro indicatori ritenuti più significativi: tasso di occupazione, tasso di disoccupazione, tasso di mancata partecipazione al lavoro e tasso di disoccupazione giovanile 15-29 anni. A tali valori di posizionamento è stato attribuito un peso equivalente. La scelta della composizione dell'insieme dei quattro indicatori è apparsa giustificata dalla convinzione che per valutare l'evoluzione occupazionale in una congiuntura sfavorevole (e forse anche in assoluto) siano più rilevanti le componenti legate all'aspetto "disoccupazione" (in questo caso, tre su quattro) che quelle legate al livello di occupazione. Nel *quadro d'insieme* che ne deriva, sembrano emergere chiaramente due elementi. *In primo luogo*, l'evoluzione occupazionale del Piemonte nel periodo della crisi appare polarizzato in modo netto tra due territori che mostrano risultati tra i meno negativi di tutto il Nord-Ovest (Cuneo e Verbano-Cusio-Ossola) e i restanti sei (Torino, Asti, Novara, Vercelli, Alessandria e Biella), che si trovano tutti nettamente al di sotto del valore mediano della graduatoria nordoccidentale e che pertanto sono caratterizzati da risultati di maggiore gravità. Per inciso, particolarmente preoccupante appare la performance dell'area torinese, che mette in evidenza il posizionamento più negativo di tutta la regione e per di più risulta la peggiore di tutto il Nord-Ovest ad eccezione di Imperia. *In secondo luogo*, a fronte del prolungato periodo di recessione, gran parte del versante occidentale della macroarea del Nord-Ovest – il Piemonte e in misura meno intensa la Liguria – presenta un'evoluzione occupazionale tendenzialmente peggiore rispetto al versante orientale, quello lombardo.

**Tabella 3.** Quadro d'assieme: - Graduatoria di performance occupazionale (\*)

Posizione in graduatoria	Area provinciale
3	Cuneo
5	VCO
<u>16</u>	<u>Biella</u>
<u>17</u>	<u>Alessandria</u>
<u>19</u>	<u>Vercelli</u>
<u>20</u>	<u>Novara</u>
<u>21</u>	<u>Asti</u>
<u>22</u>	<u>Torino</u>

(\*) Graduatoria di sintesi costruita sommando i valori ordinali di posizionamento relativi a 4 indicatori: tasso di occupazione, tasso di disoccupazione, tasso di mancata partecipazione al lavoro e tasso di disoccupazione giovanile

La graduatoria di sintesi delle aree provinciali del Nord-Ovest è composta da 23 posizioni

Fonte: Elaborazione su dati ISTAT, I.Stat

I territori più “virtuosi” appaiono all’estremo nord e all’estremo sud del Piemonte. In mezzo troviamo, come si è detto, Torino, Asti, Novara e Vercelli, che popolano il settore in assoluto più basso della graduatoria di sintesi del Nord-Ovest (la *parte più bassa* tra le due situate *sotto* il valore mediano della macroarea). Se si considera che Biella e Alessandria (che pure in graduatoria si trovano nella *parte più alta* tra le due situate *sotto* il valore mediano) sono appena due gradini più in su rispetto al quartetto dei “peggiori”, ci si rende conto che la grande maggioranza del territorio regionale, vista all’interno del contesto interregionale preso in esame, si trova in una condizione di accentuato malessere in relazione all’evoluzione della situazione occupazionale durante la crisi.

### Quali interpretazioni dare ai risultati emersi

A dispetto dell’estrema semplicità con cui è stato possibile costruire i raffronti tra i diversi territori tra la situazione occupazionale esistente *appena prima* e quella in atto *durante* la crisi, la nettezza dei risultati osservabili pone di fronte a non pochi interrogativi e a complessi problemi di interpretazione. Per quali ragioni i dati sono per il Piemonte così negativi? In realtà, la descrizione fornita mette in luce una forte necessità di approfondimento delle dinamiche economiche e occupazionali sia su base interregionale che in riferimento alle differenziazioni tra le aree provinciali piemontesi. Formulare giudizi su problematiche complesse senza avere acquisito adeguati elementi documentali può facilmente portare a conclusioni fuorvianti, ed è un esercizio da evitare. Ad esempio, occorrerebbe approfondire ulteriormente i motivi per cui sono Cuneo e Verbano-Cusio-Ossola, due territori per diversi aspetti così “decentrati” nella geografia regionale, ad evidenziare i risultati meno penalizzanti.

Questi deludenti risultati arrivano dopo un decennio in cui in Piemonte, e in special modo nell’area di Torino, sono state condotte politiche per lo sviluppo giudicate di buon livello qualitativo. Sarebbe fuori luogo attribuire troppo affrettatamente i risultati negativi ad un preteso fallimento delle politiche di sviluppo poste in atto. Non ci vuol molto a comprendere come tutto il quadro programmatico e progettuale sia stato sconvolto da una crisi economica profonda e di portata generale, abbattutasi sul Piemonte così come su tutta l’Italia e larga parte d’Europa. Le politiche di sviluppo della scorsa decade, sia a livello metropolitano che nel resto della regione, molto difficilmente avrebbero potuto porsi alla base di una più efficace difesa dei livelli occupazionali in una situazione talmente abnorme come quella creatasi. Non si può neppure escludere che non aver attuato tali politiche avrebbe portato a esiti anche peggiori.

Almeno in parte, lo svantaggio piemontese può trovare spiegazione nello stato di cose immediatamente precedente alla crisi, in cui il Piemonte già faceva riscontrare risultati meno favorevoli rispetto a diverse regioni dell’Italia del Nord sia sotto il profilo economico-produttivo che sotto quello occupazionale, come ripetutamente messo in rilievo dalle analisi dell’IRES (Buran, 2008 e Ferrero, 2008). Altre regioni, durante la crisi, hanno arginato meglio il deterioramento occupazionale partendo da condizioni più solide, mentre molto probabilmente le maggiori penalizzazioni subite dal Piemonte sono collegabili al ritardo già esistente nel ritmo di sviluppo. Per resistere più efficacemente ai contraccolpi della crisi sul



mondo del lavoro, il Piemonte avrebbe forse avuto necessità, in misura maggiore di regioni rivelatesi economicamente più dinamiche, di politiche infrastrutturali e per l'innovazione più di intense di quelle, per certi versi apprezzabili, che è stato possibile attuare. Ma è stato proprio questo tipo di politiche ad essere stato in gran parte inibito da due delle più rilevanti conseguenze della crisi stessa: il forte restringimento delle risorse disponibili per le politiche pubbliche e il massiccio disinvestimento infrastrutturale verificatosi in tutto il paese (Camagni, 2015 e Gori *et al.*, 2015). Tuttavia, a crisi attenuatasi ma non certo lasciata completamente alle spalle, rimane stridente la contraddizione tra la politica di contenimento della spesa pubblica, sul cui effetto essenzialmente pro-ciclico durante la recessione dovrebbero ormai esserci pochi dubbi, e l'ipotesi di un rilancio qualificato degli investimenti, che nella loro componente pubblica potrebbero rafforzare la dotazione infrastrutturale in grado di aiutare il Piemonte a recuperare il suo deficit di dinamicità, e nella loro componente privata incentivare nuovi consumi sostenibili e smart idonei a far fruttare più efficacemente gli investimenti in innovazione già fatti (Cappellin *et al.*, 2014 e Baravelli *et al.*, 2015).

I dati esposti aprono inoltre ampi spazi di riflessione e di approfondimento in merito agli indirizzi delle politiche pubbliche sotto il profilo territoriale. Parallelamente ai risultati meno negativi dell'area cuneese e del VCO, si rileva una sorta di cedimento occupazionale lungo il vecchio asse industriale pedemontano Torino-Biella-Vercelli-Novara, esteso a Varese, appena al di là dei limiti regionali, con l'aggiunta di un'evoluzione comunque non positiva ad Asti e ad Alessandria. In particolare, come si è detto, è Torino a presentare il deterioramento più grave. Considerando le politiche regionali attraverso l'obiettivo di massimizzare l'occupazione, ridurre la disoccupazione ed attenuare il disagio sociale, potrebbe essere opportuno ripensare criticamente la gerarchia dei territori piemontesi ritenuti potenzialmente trainanti ai fini dello sviluppo, tornando a soppesare i vantaggi di un'impostazione policentrica-reticolare in grado di tenere conto in termini più equilibrati e realistici degli effettivi punti di forza che il territorio esprime (Camagni, 2014).

## Bibliografia

- Baravelli M., Bellandi M., Camagni R., Cappellin R., Ciciotti E., Marelli E. (2015), *Investimenti, innovazione e città. Una nuova politica industriale per la crescita*. Milano: Egea.
- Buran P., In mare aperto. Le rotte del Piemonte attraverso le nuove crisi. In: IRES Piemonte, *Irescenari. Terzo rapporto triennale sugli scenari evolutivi del Piemonte* (2008). Torino: IRES Piemonte.
- Camagni, R. (2014), Towards Renewed Regional Policies: Why and How. Comunicazione al Policy Workshop "Crescita, investimenti e territorio: dalle idee ai progetti", XXXV Conferenza italiana di scienze regionali, Padova: settembre.
- Camagni, R. (2015), Idee per un rilancio degli investimenti pubblici locali. Comunicazione al Policy Workshop del Gruppo di discussione "Crescita, investimenti e territorio" *La ripresa economica e la politica industriale e regionale: dalla strategia ai progetti*, Milano: 20 marzo 2015.
- Cappellin R., Marelli E., Rullani E., Sterlacchini A. (2014), *Crescita, investimenti, territorio: il ruolo delle politiche industriali e regionali*. E-book, website "Scienze Regionali" ([www.rivistasr.it](http://www.rivistasr.it)).
- Ferrero V., Le tendenze dell'economia e dei settori produttivi. In: IRES Piemonte, *Irescenari. Terzo rapporto triennale sugli scenari evolutivi del Piemonte* (2008). Torino: IRES Piemonte.
- G. Gori e P. Lattarulo (2015), Finanza pubblica e investimenti locali durante la crisi, *IRPET Toscana, Osservatorio regionale sul federalismo fiscale*, [www.irpet.it/index.php?page=osservatoriofedfisc\\_note](http://www.irpet.it/index.php?page=osservatoriofedfisc_note)., 3-2015.



# L'EVOLUZIONE DELLE FORMULE ORGANIZZATIVE DELLE IMPRESE MANIFATTURIERE ITALIANE DOPO LA CRISI

*di Gianluca Toschi (Fondazione Nord Est)*

## Introduzione

Una delle scelte strategiche più rilevanti che influisce sulla formula organizzativa di un'impresa è quella che riguarda quale parte della catena del valore debba essere inclusa all'interno dei propri confini organizzativi e quale, invece, lasciata ad altre imprese. Le decisioni che determinano le attività da svolgere internamente e quelle da esternalizzare influenzano il livello di integrazione verticale di una impresa e dipendono anche da una serie di fattori che modellano l'ambiente in cui le imprese operano (ad esempio il tipo di domanda, il grado di stabilità macro-economica, il livello di concorrenza, le tecnologie produttive...). Dal dopoguerra ad oggi le imprese italiane hanno risposto ai mutamenti dei contesti in cui agiscono anche attraverso la revisione delle proprie architetture organizzative. Alla luce degli importanti mutamenti avvenuti sia in campo economico che sociale in seguito alla crisi dei mercati mondiali dopo il 2007 è interessante verificare se e come le strategie organizzative delle imprese italiane e di quelle dei principali settori manifatturieri del Piemonte siano cambiate.

## Una (breve) storia dell'evoluzione dei percorsi di sviluppo dimensionale/organizzativo delle imprese manifatturiere italiane

Nell'evoluzione dei percorsi di sviluppo dimensionale e organizzativo delle imprese manifatturiere che segue la seconda guerra mondiale è possibile riconoscere tre macro-periodi<sup>22</sup>. Il primo, che grosso modo copre gli anni che vanno dal dopoguerra alla fine degli anni '60, si caratterizza per una forte presenza di imprese di grandi dimensioni. Da un punto di vista organizzativo le imprese scelsero strutture con un elevato livello di verticalizzazione produttiva in modo da accrescere il controllo diretto su un maggior numero di fasi. Queste strategie erano conseguenza anche di un lungo periodo caratterizzato da crescite elevate sia del prodotto interno lordo sia dei livelli di produzione industriale. Allargando l'orizzonte, tutte le economie dei paesi sviluppati vissero, in quegli anni, una fase di espansione straordinaria (definita Golden Age) che beneficiò, a livello macroeconomico, della stabilità dei cambi e dei tassi di interesse e che si caratterizzava per una domanda sostenuta e in crescita nel tempo. In un contesto come quello tratteggiato la preoccupazione delle imprese era quella di minimizzare il rischio legato all'accesso ai canali di approvvigionamento e la risposta, da un punto di vista organizzativo, fu l'integrazione verticale.

Il primo momento di discontinuità avvenne tra la fine degli anni '60 e la metà degli anni '70. Gli elementi che concorsero a determinarlo furono molteplici ma possono essere riassunti in un'unica parola: incertezza. In quegli anni cominciò a mutare la domanda spostandosi verso prodotti sempre meno standardizzati. Un cambiamento che ridusse la prevedibilità della domanda stessa e determinò una graduale riduzione dei vantaggi garantiti dalla grande scala produttiva. La crescita del commercio internazionale aumentò la concorrenza e spinse le imprese ad adottare modelli caratterizzati da una maggiore efficienza anche attraverso l'abbandono del controllo diretto di alcune attività. A questo va aggiunto che la diffusione di alcune nuove tecnologie di processo aumentarono l'efficienza e la flessibilità anche di piccole strutture produttive. Infine, a livello macroeconomico gli shock petroliferi e la fine dell'esperienza di Bretton Woods determinarono una maggiore instabilità del sistema economico. Negli anni '80 e '90 il livello di integrazione verticale delle imprese si ridusse sensibilmente in Italia, Giappone e Francia (quasi impercettibile, invece la riduzione nel Regno Unito e negli Stati Uniti) favorendo una spezzettamento delle attività delle imprese per fase o raggruppamenti di fasi di produzione. Negli stessi anni in Italia, ma anche in altri paesi industrializzati, si assistette a una contemporanea nascita e diffusione di piccole e medie imprese soprattutto nei settori più sensibili all'instabilità della domanda e meno soggetti a economie di scala (sistema moda, parte della meccanica e

---

<sup>22</sup> Per un approfondimento sulle dinamiche illustrate nel paragrafo si rimanda, tra gli altri, a: Arrighetti e Ninni, 2014; Arrighetti e Traù, 2006; Toschi, 2013; Traù, 2001.

sistema casa). Le nuove formule organizzative si orientarono verso un minor livello di integrazione verticale rispondendo alla necessità di minimizzare i rischi derivanti dall'incertezza. Ridimensionare o esternalizzare alcune fasi di produzione permetteva, infatti, di ridurre il rischio di sottoutilizzazione della capacità produttiva e di sfruttare le economie di specializzazione. Il paradigma della specializzazione flessibile, che mescola outsourcing, economie di specializzazione e poliarchia venne messo in discussione a partire dalla seconda metà degli anni '90 quando le imprese cominciarono a ridimensionare il ricorso al mercato e, in alcuni casi, tornarono a ri-verticalizzare la propria struttura produttiva. In questo periodo si affermarono le «medie imprese» e forme di controllo «quasi-gerarchiche» come i gruppi di società. Il motore del nuovo cambiamento fu la globalizzazione e l'affermarsi di un sistema di produzione globale e policentrico che aumenta la concorrenza e richiede alle imprese strategie di differenziazione continua dei prodotti.

Nell'attuale paradigma della manifattura globale tali strategie richiedono alle imprese uno stretto controllo sia sui processi immateriali (progettazione ma anche assistenza post-vendita) che su quelli produttivi e in alcuni casi spingono verso un ritorno a forme organizzative che prevedono il controllo diretto di fasi che in precedenza erano state esternalizzate. Va sottolineato che il nuovo paradigma si identifica con una grande ricchezza di formule organizzative e di sistemi di coordinamento degli attori su scala globale (si pensi all'espansione delle catene globali del valore) e questo rende molto più complessa la definizione dei fenomeni in atto.

### **Integrazione verticale: la crisi post 2007 ha modificato le strategie organizzative delle imprese?**

L'indice di Adelman<sup>23</sup> consente di misurare la variazione del grado di integrazione verticale nei processi produttivi delle imprese. Il confronto tra il valore mediano dell'indice di Adelman calcolato sui bilanci delle 3.610 imprese italiane selezionate non evidenzia alcuna variazione sostanziale tra il 2005 e il 2014. La crisi intervenuta dopo il 2007 non sembra quindi aver modificato nella sostanza le strategie che riguardano il livello di integrazione verticale delle imprese manifatturiere italiane.

Un approfondimento condotto sulle imprese piemontesi dettagliato per settori produttivi<sup>24</sup> consente di evidenziare alcune differenze rispetto al resto d'Italia (Figura 1).

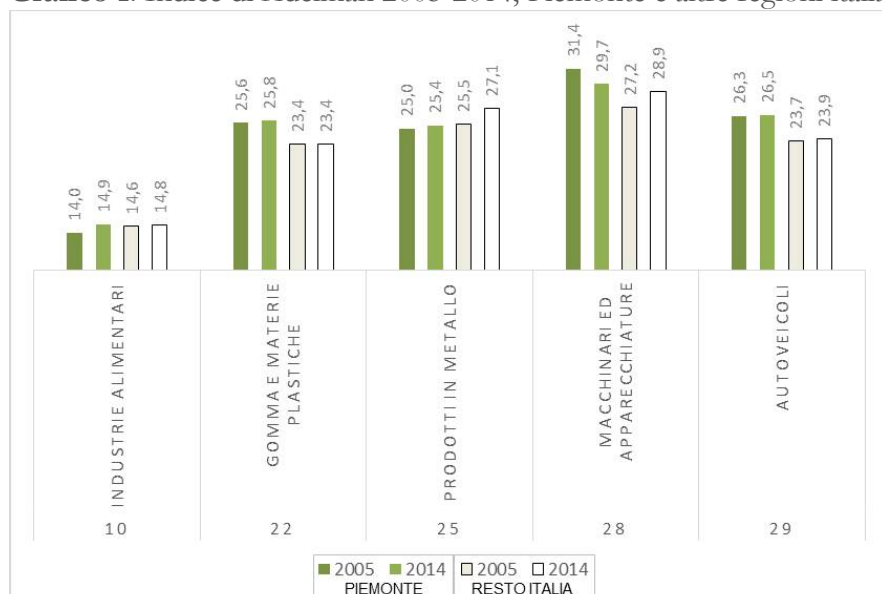
Le variazioni settoriali dell'integrazione verticale nel periodo considerato mostrano nella regione andamenti più contrastanti rispetto al resto del paese. L'industria alimentare piemontese ha sperimentato, nel decennio analizzato, un aumento del livello di integrazione verticale raggiungendo i livelli nazionali. Le imprese del settore gomma plastica si caratterizzano per un livello di integrazione verticale stabile che rimane però più elevato rispetto a quello delle imprese del resto d'Italia. Il settore dei macchinari e delle apparecchiature vede ridursi l'indice di integrazione verticale e, grazie al contemporaneo aumento delle altre imprese italiane, si allinea sui livelli nazionali. Il settore degli autoveicoli non sembra subire variazioni sostanziali né in Piemonte né nel resto d'Italia ma nella regione il livello di integrazione verticale rimane decisamente più elevato rispetto a quanto avviene nelle altre aree. Sostanzialmente stabile è infine l'indice di Adelman nei prodotti in metallo, in controtendenza rispetto a un settore che a livello nazionale sta sperimentando un importante percorso di integrazione verticale. Il periodo di crisi intervenuto a partire dal 2007 non sembra, quindi, aver intaccato il paradigma della manifattura globale che si è affermato a partire dagli anni '90 e che vede nella globalizzazione e nella strategie di differenziazione continua dei prodotti le sue linee essenziali.

---

<sup>23</sup> Calcolato come rapporto tra valore aggiunto e ricavi in un esercizio di bilancio, l'indice di Adelman (1955) è ampiamente riconosciuto in letteratura come misura del grado di integrazione verticale di un'impresa. All'aumentare della quota di processi esternalizzati (ovvero di produzioni acquistate) il valore aggiunto dell'impresa e, di conseguenza, l'indice di Adelman diminuiscono. A valori superiori dell'indice corrispondono quindi livelli più elevati di integrazione verticale.

<sup>24</sup> Sono stati presi in considerazione i codici Ateco 2007 a due cifre.

**Grafico 1.** Indice di Adelman 2005-2014, Piemonte e altre regioni italiane per settore (valori medi)



Fonte: ns. elaborazioni su dati Aida BVD

## Conclusioni

Il periodo di crisi intervenuto dopo il 2007 non sembra aver modificato, nella sostanza, le strategie che riguardano il livello di integrazione verticale delle imprese manifatturiere italiane anche se si denota una lieve tendenza all'aumento. Il Piemonte per parte sua evidenzia una dinamica un po' più vivace ed eterogenea.

In linea generale, la forte complementarità tra processi immateriali e produttivi che caratterizzano il paradigma della manifattura globale richiede capitale umano capace di combinare saperi diversi, esperienze pratiche e esperienze tecnologiche, il tutto in un contesto reso più complesso sia dall'esposizione ai mercati internazionali, sia dalla propria instabilità. In questo contesto si aprono spazi per interventi innovativi portati avanti da attori sia pubblici che privati. Le PA, anche a livello regionale, giocano un ruolo rilevante nella fornitura di quelle risorse immateriali che rappresentano oggi uno dei fattori competitivi più importanti per le imprese manifatturiere in particolare attraverso politiche orientate al rinnovamento e al rafforzamento dell'offerta formativa. Per le imprese la sfida è invece rappresentata dalla capacità di costruire organizzazioni che riescano a sfruttare al massimo le complementarità di cui si è detto in precedenza valorizzando l'interazione tra risorse diverse, le informazioni decentrate, la capacità di giudizio e il coinvolgimento di tutti gli attori, il tutto in strutture caratterizzate da un maggior livello di integrazione verticale.

## Bibliografia

- Adelman M.A. (1955). *Concept And Statistical Measurement Of Vertical Integration in Business Concentration and Price Policy*, Princeton University Press.
- Arrighetti, A., & Ninni, A. (2014). *Cambiamento dei sistemi manifatturieri e percorsi evolutivi delle imprese italiane. La trasformazione 'silenziosa'. Cambiamento strutturale e strategie d'impresa nell'industria italiana*, Dipartimento di Economia Università di Parma, Collana di Economia Industriale e Applicata.
- Arrighetti, A., & Traù, F. (2006). *Struttura industriale e architetture organizzative: ipotesi sul "ritorno" della gerarchia?* *Economia e Politica industriale*, 1, 43-71.
- Toschi, G. (2013). *L'evoluzione della struttura dimensionale delle imprese nei discorsi dei Presidenti di Confindustria*, in F. Garbarotto e M.A. Cortelazzo (a cura di) *Parole, Economia, Storia. I Discorsi dei Presidenti di Confindustria dal 1945 ad Oggi*, Venezia, Marsilio, pp.116-135.
- Traù, F. (2001). *La discontinuità del pattern di sviluppo dimensionale delle imprese nei paesi industriali: fattori endogeni ed esogeni di mutamento dell' "ambiente competitivo".* *L'industria*, 22(1), 173-204.

# STRATEGIE E MODELLI DI INNOVAZIONE DELLE IMPRESE INNOVATIVE DELLA PROVINCIA DI TORINO

di Francesca Silvia Rota (*Ires Piemonte*)

## Introduzione

Il contributo, i cui contenuti sono stati presentati in modo più esteso all'ultima Conferenza annuale dell'AIRe (14-16 settembre Rende, CS), utilizza i risultati dell'indagine 2014 dell'Osservatorio delle imprese innovative della Provincia di Torino per sviluppare una riflessione sulle loro strategie e i loro modelli di innovazione. In particolare, si considera un campione di 364 imprese che, per quanto non rappresentativo in senso statistico, permette di cogliere alcuni comportamenti emergenti tra le realtà più attive sul fronte dell'innovazione tecnologica. Si tratta di imprese in genere dinamiche, responsabili di consistenti flussi di export (il 69% vende all'estero) e investimenti anche ingenti in R&S (il 35% più di 100mila euro l'anno). Sono inoltre realtà che reagiscono al contesto altamente competitivo in cui operano puntando più sul miglioramento di prodotto che sul contenimento dei prezzi. Ciò nondimeno l'analisi evidenzia anche alcune criticità solo in parte riconducibili alla particolare composizione del campione di indagine (per lo più formato da PMI dei settori manifatturieri, ICT e servizi avanzati).

## I dati dell'Osservatorio delle imprese innovative della provincia di Torino

Complessivamente, le informazioni raccolte in tutte le edizioni dell'indagine dell'Osservatorio delle imprese innovative della provincia di Torino<sup>25</sup> fotografano l'attitudine all'innovazione di circa 900 aziende. Target dell'indagine sono le imprese generalmente considerate come innovative in quanto appartenenti a settori high-tech, o depositarie di brevetti, o assegnatarie di investimenti e cofinanziamenti pubblici, o ancora aderenti a incubatori, parchi scientifici, Poli di innovazione.

L'edizione del 2014 ha analizzato un campione di 364 imprese, che si è dimostrato essere piuttosto attivo e dinamico, responsabile sia di investimenti in R&S, sia di flussi di export verso i mercati esteri. Questo nonostante si tratti per la maggior parte di imprese con meno di 50 dipendenti, operanti in settori ad intensità tecnologica media o alta e con modelli di business b2b su commessa. Poche sono le realtà giovani (solo il 13% ha meno di 5 anni) mentre due terzi del campione è sui mercati da più di 15 anni. La maggior parte delle imprese subisce la competizione internazionale e i prodotti/servizi realizzati sono soggetti a rapida evoluzione tecnologica. Anche per questo, il 65% del campione include il prezzo di vendita dei prodotti/servizi tra i principali fattori della strategia di impresa, insieme con la flessibilità nel design e nei processi di produzione.

## Analisi dei risultati

Per quel che riguarda il **posizionamento tecnologico** delle imprese consultate e la loro **predisposizione a innovare**, buona parte di queste dichiara livelli superiori a quelli medi del settore (45%). Il dato è confermato anche dall'incidenza sul fatturato dei nuovi prodotti e servizi, pari in media a 27% (mediana 20%). La maggior parte delle imprese dimostra inoltre di essere consapevole della centralità dell'innovazione come leva della strategia di impresa e investe quote anche rilevanti di fatturato in attività di R&S. Spese superiori al 10% del fatturato sono dichiarate dal 31% delle rispondenti (Tabella 1) e numerose sono le imprese che hanno progetti in corso (82%). Modelli non formalizzati di innovazione, caratterizzati dall'assenza di budget dedicati alla R&S (15%), continuano però a essere presenti soprattutto nelle imprese più piccole.

---

<sup>25</sup>Indagine mediante questionario realizzata (ogni due anni dal 2008) dalla camera di commercio di Torino in collaborazione con il Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione del Politecnico di Torino.

**Tabella 1.** Spese in R&S su fatturato 2013

	freq
Inferiori al <1%	32,0%
Tra l'1% e il 5%	25,1%
Tra il 6% e il 10%	12,3%
Tra l'11% e il 20%	16,2%
Superiori al 20%	14,4%

Con riferimento al **tipo di innovazione** realizzata (Tabella 2), si evidenzia l'importanza dell'innovazione legata al miglioramento delle caratteristiche e delle prestazioni di prodotti già esistenti (69%). Importanti sono anche l'introduzione di prodotti radicalmente innovativi (48%) e l'investimento in nuovi ambiti tecnologici (47%). Circa un quarto delle imprese del campione dichiara inoltre di aver ricombinato in modo nuovo le tecnologie già in possesso dell'azienda per realizzare prodotti completamente nuovi.

**Tabella 2.** Tipo di innovazione

Tipo di innovazione	freq
Miglioramenti incrementali ai prodotti esistenti consistenti nell'aggiunta di nuove funzionalità o nel miglioramento di quelle esistenti (innovazioni incrementali di prodotto)	69,2%
Introduzione di prodotti completamente nuovi che integrano nuove tecnologie (innovazioni radicali di prodotto)	47,8%
Investimenti in attività di ricerca di base e/o applicata in nuovi ambiti tecnologici e/o scientifici che non hanno ancora portato allo sviluppo di nuovi prodotti e/o nuovi processi (nuove sperimentazioni)	46,7%
Introduzione di prodotti completamente nuovi che combinano in modo radicalmente diverso le tecnologie già utilizzate dall'azienda (innovazioni architettoniche)	27,5%
Introduzione di nuovi metodi e/o nuove pratiche operative nei processi di produzione o di erogazione del servizio (innovazioni organizzative di processo produttivo)	23,9%
Introduzione di impianti, macchinari e attrezzature basate su nuove tecnologie di produzione (innovazioni tecnologiche di processo produttivo)	22,3%
Introduzione di nuove tecniche e pratiche gestionali nei processi amministrativi e di controllo (innovazioni nei processi amministrativi e di controllo)	21,7%
Introduzione di metodi e pratiche gestionali/organizzative nel processo di sviluppo prodotto (innovazioni di sviluppo prodotto)	18,4%

I dati sulla presenza di **accordi strategici** dimostrano che i mercati per il trasferimento di tecnologie, sia in entrata che in uscita, rimangono limitati. Solo il 18% delle imprese ha contratti di licenza per l'accesso a tecnologie di terzi. Ancor più limitata è l'incidenza di imprese con contratti di licensing-out per la cessione dei diritti su proprie tecnologie (10%). Inoltre, i pochi casi di cessione e sfruttamento formalizzato della tecnologia prodotta da altri riguardano quasi sempre imprese medio-grandi. Joint venture, consorzi per la realizzazione di attività di innovazione sono anch'essi limitati: presenti in solo il 37% delle imprese, nella maggior parte dei casi coinvolgono esclusivamente partner italiani.

Nello stesso tempo, un sottoinsieme rilevante di imprese (74%) acquista all'esterno servizi funzionali al processo innovativo (software, test di laboratorio, servizi di engineering o ricerche di mercato ecc.), i cui provider trovano quindi nel territorio torinese un mercato potenziale.

Tra gli **strumenti di protezione dell'innovazione**, la brevettazione è ancora poco utilizzata (domande di brevetti italiani sono dichiarate dal 20% circa delle imprese; 15% quelle con domande internazionali); prevalgono le strategie di fidelizzazione dei clienti e quelle volte a trattenere in azienda il capitale umano posseduto. Il 27% del campione imprese ha marchi registrati.

Passando a considerare le **fonti della conoscenza innovativa**, il 79% delle imprese assegna ai clienti, spesso stranieri, un ruolo importante nella definizione delle soluzioni innovative (Tabella 3). Importanti risultano anche gli apporti di fornitori e centri universitari, generalmente localizzati sul territorio regionale e nazionale, mentre il contributo di consulenti e distributori è ritenuto limitato.

**Tabella 3.** Le fonti della conoscenza innovativa. Giudizi 1: poco rilevante; 5: molto rilevante

Tipologia fonti [1: no importanza; 5: elevata importanza]		media	>=4
interne	Area sviluppo prodotto / direzione tecnica	4,27	83,7%
	Area commerciale e marketing	3,76	62,7%
	Area produzione	3,10	41,0%
	Clienti	4,19	79,7%
esterne	Fornitori	2,94	35,7%
	Università e centri ricerca	2,76	32,6%
	Distributori	2,41	24,0%
	Società di consulenza e/o esperti esterni	2,47	22,3%

La mancanza di risorse finanziarie (59%), la carenza di finanziamenti pubblici (49%) e l'incertezza sulla domanda di mercato (41%) sono i principali **ostacoli agli investimenti in innovazione** (Tabella 4). In più, il 25% circa del campione denuncia la mancanza di adeguati canali di distribuzione per i prodotti innovativi. Con riferimento agli **ostacoli di tipo finanziario** (presenti in maniera più marcata tra le imprese con meno di 50 dipendenti), il 46% delle imprese dichiara che avrebbe desiderato avere una maggiore quantità di credito bancario per finanziare investimenti in innovazione e il 20% dichiara di averlo richiesto senza ottenerlo. Una percentuale non trascurabile di imprese (49%) ha comunque potuto accedere a fondi pubblici, erogati da enti a livello regionale (35%) nazionale (22%) o europeo (13%), ma solo per il 24% delle imprese beneficiarie tali incentivi pubblici sono risultati decisivi e solo nel 65% dei casi i fondi sono stati investiti in sperimentazioni altamente innovative.

**Tabella 4.** Ostacoli all'innovazione. Giudizi 1: poco rilevante; 5: molto rilevante

Ostacoli [1: no importanza; 5: elevata importanza]	media	>=4
Mancanza di risorse finanziarie	3,56	59,3%
Carenza di finanziamenti pubblici	3,32	48,3%
Incertezza sulla domanda di mercato per i nuovi prodotti / servizi	3,14	41,0%
Mancanza di adeguati canali di distribuzione per i prodotti innovativi	2,51	24,4%
Rischiosità tecnologica troppo elevata degli investimenti	2,52	22,3%
Mancanza di competenze tecniche	1,89	9,4%
Difficoltà a colmare il divario tecnologico con i leader del mercato	1,94	9,0%
Rischio di interferire con brevetti / copyright detenuti da altre imprese	1,87	8,4%
Rischio di imitazione dell'innovazione da parte di altre imprese nazionali ed estere	1,65	4,6%

La difficoltà di accesso al mercato del credito fa sì che per il 71% delle imprese l'autofinanziamento sia la fonte predominante per la copertura di investimenti in innovazione (Tabella 5), seguita a distanza dagli aumenti di capitale da parte di soci preesistenti (23%), dal credito bancario a breve (23%) e a



lungo termine (21%), dai contributi pubblici (20%). Il settore del venture capital e del private equity mostrano un ruolo assolutamente marginale.

**Tabella 5.** Il finanziamento dell'innovazione. Giudizi 1: poco rilevante; 5: molto rilevante

Modalità finanziamento [1: no importanza; 5: elevata importanza]	media	>=4
Autofinanziamento di impresa	3,98	71,3%
Apporto di capitale di rischio da soci preesistenti	2,13	23,1%
Credito bancario a breve termine	2,21	23,0%
Credito bancario a medio-lungo termine	2,08	21,1%
Contributi pubblici a fondo perduto	2,09	19,6%
Agevolazioni fiscali	1,77	8,0%
Leasing	1,42	5,9%
Apporto di capitale di rischio da nuovi soci	1,24	3,9%
Finanziamenti intra-gruppo	1,26	4,5%
Apporto di capitale di rischio da venture capitalists	1,14	1,8%
Apporto di capitale di rischio da fondi di private equity	1,10	0,9%

L'ultimo aspetto investigato dall'Osservatorio ha riguardato l'**attitudine all'internazionalizzazione**, considerata una condizione strettamente interrelata all'innovazione. Ne è risultato che il 68% del campione è presente sui mercati stranieri (in molti casi da più di venti anni) e un ulteriore 8% sta valutando l'ingresso in mercati stranieri. Sono soprattutto le imprese manifatturiere a realizzare i livelli maggiori di export, mentre quelle del terziario e dell'ICT (dove predominante è l'erogazione di servizi a commessa) tendono a gravitare sul mercato interno (export medio pari a 9% del fatturato).

Anche il dato dimensionale incide significativamente sulla capacità di export. Tra le imprese di media dimensione, le realtà che esportano sono 88%, contro il 48% circa delle micro imprese. La percentuale di export sul fatturato delle imprese medie e grandi è del 43%, quella delle imprese micro è 12%. Inoltre, le imprese piccole e piccolissime sono quasi sempre presenti all'estero da pochi anni.

L'età al momento dell'ingresso nei mercati esteri è mediamente molto alta (19 anni) il che dipende sia dalla presenza nel campione di molte aziende 'storiche' del torinese, sia dal fatto che per vendere sui mercati esteri sono necessarie conoscenze e risorse reperibili solo nel tempo.

Tra i **canali di distribuzione** all'estero dei prodotti innovativi (Tabella 6) i più utilizzati sono la vendita diretta (73%) e l'uso di intermediari (53%). Le filiali commerciali di proprietà, per le quali sono necessari investimenti diretti consistenti, sono indicate da poche imprese, in genere medie e grandi.

Con riferimento ai **mercati di vendita**, predomina il mercato europeo (90%) con trend di vendita per lo più costanti o in aumento. Ma sono comunque numerose le imprese che presidiano un po' tutti i mercati, inclusi quelli geograficamente più distanti.

**Tabella 6.** Canali di distribuzione all'estero dei prodotti innovativi

Canali di distribuzione	freq
Vendita diretta al cliente finale senza la presenza di filiali all'estero	73,1%
Utilizzo di intermediari per l'export	52,8%
Filiali commerciali di nostra intera proprietà	11,2%
Filiali commerciali per cui siamo in società con partner stranieri	9,1%
Produttori a cui abbiamo licenziato la nostra tecnologia di prodotto	6,1%

I **problemi nella commercializzazione sui mercati esteri** (Tabella 7) riguardano soprattutto la limitata disponibilità di risorse finanziarie e umane (32%), la mancanza di una adeguata reputazione commerciale (22%), i prezzi sul mercato straniero spesso inferiori ai costi di produzione (21%) e il limitato supporto da parte del sistema bancario alla gestione dei rischi (21%). Le azioni strategiche considerate prioritarie dalle imprese per migliorare la presenza sui mercati esteri sono essenzialmente legate a potenziare la distribuzione e il marketing all'estero mediante partnership con distributori internazionali o l'apertura di una rete di vendita aziendale. Per molte imprese è comunque imprescindibile l'ampliamento del team manageriale con l'inserimento di nuove figure dedicate a sviluppare progetti esplorativi.

**Tabella 7.** Problemi di commercializzazione. Giudizi 1:poco rilevante; 5: molto rilevante

<b>Problemi nella commercializzazione all'estero [1: no importanza; 5: elevata importanza]</b>	<b>medi a</b>	<b>&gt;=4</b>
Limitata disponibilità di risorse finanziarie ed umane per poter costruire una rete commerciale all'estero	3,2	32,5 %
Mancanza di una adeguata reputazione commerciale sul mercato di destinazione	2,8	22,4 %
Prezzi sul mercato straniero troppo bassi per essere remunerativi	2,8	21,3 %
Limitato supporto da parte del sistema bancario nella gestione dei rischi di mercato all'estero	2,7	21,3 %
Difficoltà a differenziare il prodotto e a farne percepire il contenuto innovativo	2,6	19,5 %
Limitata conoscenza del mercato locale e della sua struttura (fornitori, clienti, concorrenti, prodotti sostituti, etc.)	2,7	19,1 %
L'elevata incidenza del costo di trasporto verso il mercato straniero che erode tutti i margini	2,2	11,9 %
Difficoltà nel coordinamento con la rete commerciale e di servizio post-vendita per l'analisi delle specifiche di prodotto necessarie per la sua revisione in base alle esigenze dei clienti stranieri	2,0	6,9%
Caratteristiche tecniche del prodotto non adeguate alle esigenze dei clienti stranieri	1,7	4,7%
Caratteristiche tecniche del prodotto non adeguate alle normative e agli standard internazionali	1,6	3,6%
Difficoltà nel coordinamento con la rete commerciale per la gestione dei flussi logistici	1,8	2,5%

## Conclusioni

L'indagine condotta nel 2014 mette in evidenza punti di forza e debolezze, rischi e potenzialità delle imprese innovative torinesi. Molte delle evidenze che emergono sono quelle tipiche delle piccole e medie imprese italiane, spesso molto dotate dal punto di vista del capitale immateriale, delle capacità creative e della propensione all'innovazione, ma limitate dal punto di vista del trasferimento tecnologico e degli asset finanziari. Le contenute dimensioni aziendali, la preferenza per strumenti e prassi 'tradizionali' e 'interne' (soprattutto nella ricerca di finanziamenti), nonché la tendenza a lavorare su commessa, in funzione delle specifiche richieste dei clienti sono tra i principali fattori che ne limitano non solo il potenziale innovativo ma anche l'apertura internazionale. Innovazione e internazionalizzazione sono però aspetti tra loro strettamente interconnessi. Dal punto di vista delle politiche questi risultati sembrano suggerire la necessità di investire soprattutto nella proiezione internazionale delle imprese e nella loro disponibilità a collaborare con altri soggetti e ad aprirsi alle nuove soluzioni offerte dal mercato in materia di finanziamento, trasferimento di tecnologie, protezione intellettuale e vendita.

---

## **Bibliografia**

Neirotti P., Scellato G., Rota F.S (2015) Osservatorio sulle Imprese Innovative della Provincia di Torino. Rapporto 2014, Camera di commercio di Torino, Torino.

## **Per approfondimenti**

<http://www.aisre.it/2014-07-04-13-37-28/archivio-abstracts#>

<http://www.innovativetorino.it>

# LA COSTRUZIONE PARTECIPATA DI INFRASTRUTTURE ICT. UNA OCCASIONE PER LO SVILUPPO LOCALE

di Mariella Berra (Università di Torino), Alessandro Sciallo (Ires Piemonte)

## Introduzione

L'affermarsi della società dell'informazione, per la quale ICT e banda larga risultano prerogative essenziali, è ormai considerata una condizione imprescindibile per lo sviluppo di un territorio attraverso il supporto che queste tecnologie possono fornire alla nascita di nuovi servizi e prodotti e al rafforzamento della competitività. Questa impostazione ha guidato la messa a punto della Digital Agenda europea del 2010 (pilastro della strategia EU2020) declinata a livello nazionale nel maggio del 2012 nel progetto dell'Agenda Digitale Italiana - ADI (D.L. 179/2012) che individua un quadro di azioni per colmare il divario digitale (tecnologico e di competenze) che caratterizza il Paese sia in termini di differenze interne al paese, sia rispetto alla media dei paesi UE.

Il lavoro di ricerca alla base di questo contributo (Berra 2014, Berra e Sciallo 2015) ha preso le mosse da questa consapevolezza riguardo il ruolo delle ICT nel supporto allo sviluppo sociale ed economico a diversa scala (locale, nazionale, europea) e alla connessa necessità di un'adeguata penetrazione di queste tecnologie nei territori. Se l'adeguatezza va intesa in termini sia tecnologici che culturali (e di utilizzo) i processi di penetrazione si scontrano con difficoltà lungo entrambe queste dimensioni, da affrontare spesso in situazione di scarsità di risorse.

Le attività di indagine sono state rivolte ad individuare alcuni elementi che possono legare le ICT alla performance economica dei sistemi territoriali e le configurazioni organizzative (sociali e istituzionali) che possono favorire la loro penetrazione. A tal fine, il focus dell'attenzione si è spostato dagli obiettivi (individuati a livello europeo e nazionale) ai processi per raggiungerli e ai loro legami con le dinamiche più generali di produzione di valore, di crescita e di sviluppo sul territorio.

## Connettere il territorio attraverso processi partecipati: esperienze di successo in Piemonte

A partire dal 2005, si sono sviluppate in Piemonte interessanti esperienze finalizzate alla fornitura di servizi di connessione in banda larga nelle aree, spesso marginali, ancora non coperte dall'infrastruttura cablata. Tali esperienze sono state caratterizzate, pur nella loro eterogeneità, da processi incentrati sull'utilizzo di tecnologie wireless e sulla partecipazione degli attori pubblici e privati locali. Lo sforzo per ricostruire gli elementi caratterizzanti questi processi ha rappresentato il cuore del lavoro di ricerca ed è stato orientato ad individuare alcuni dei meccanismi alla base del loro buon esito. L'attenzione è stata rivolta sia agli aspetti legati alla penetrazione delle ICT attraverso la mobilitazione delle poche risorse disponibili sui territori, sia alle eventuali opportunità di sviluppo offerte al sistema economico locale, attraverso dinamiche di rinnovamento dell'esistente e/o di promozione del nuovo.

Non va sottovalutato il positivo contributo fornito dal contesto istituzionale all'interno del quale si iscrivono queste esperienze. La Regione Piemonte si è prodotta in un considerevole sforzo nel campo della diffusione delle ICT attraverso il programma di infrastrutturazione WiPie promosso nel 2006<sup>26</sup>, un impegno rinnovato in anni più recenti con alcune iniziative significative tra cui merita ricordare: il Piano di sviluppo triennale per l'e-government e la società dell'informazione del 2009<sup>27</sup> e le leggi di ambito più ristretto sull'accesso libero e aperto al WI-Fi (L.R. 5/2011), sulla diffusione dei dati pubblici (L.R. 24/2012) e sull'obbligo dell'uso del software libero nella pubblica amministrazione (L.R. 9/2009). Nell'insieme si è andato configurando un modello di diffusione delle tecnologie basato su un approccio che integra una logica bottom up e top down e dà voce comune alle PA, ai diversi attori sociali e alle comunità.

---

<sup>26</sup> [www.wi-pie.org](http://www.wi-pie.org)

<sup>27</sup> [www.regione.piemonte.it/innovazione/innovazione/notizie/regione-piemonte.-il-piano-di-sviluppo-triennale-per-l-e-government-e-la-societ-dell-informazione-2.html](http://www.regione.piemonte.it/innovazione/innovazione/notizie/regione-piemonte.-il-piano-di-sviluppo-triennale-per-l-e-government-e-la-societ-dell-informazione-2.html)

A differenza di regioni come il Lazio o la Campania, o anche il Nord Est, in Piemonte è più debole la presenza di comunità Wi-Fi spontanee promosse dai cittadini. Le esperienze piemontesi considerate nella nostra ricerca sono diverse dalle RWC (Reti Wireless Comunitarie) che costituiscono vere esperienze dal basso. Queste ultime sono costruite da cittadini e soggetti che condividono una finalità, una filosofia dell'uso condiviso basato su tecnologie della partecipazione ed anche un approccio tecnico *do yourself* (Sodeberg 2014, Caso e Giovannella, 2014), le prime, oggetto del presente approfondimento, si sostengono invece su reti interistituzionali frutto spesso di una cooperazione pubblico privata, che ha accompagnato la creazione del sistema telematico pubblico piemontese (Berra, 2003)

I casi studio sono stati selezionati, in stretta collaborazione con organi istituzionali e associazioni di categoria sulla base della loro distribuzione sul territorio piemontese in modo da garantire un ragionevole livello di rappresentatività ed eterogeneità geografica.

Per quanto attiene alla collocazione territoriale, le aree subregionali interessate si riferiscono alle provincie di Torino, Cuneo e Novara ma rappresentano esperienze economicamente sostenibili e socialmente efficaci che hanno tutte le caratteristiche per poter essere replicate in altri contesti.

I 20 casi ricostruiti sono localizzati nelle seguenti tipologie di insediamento: sei comuni montani; tre comuni collinari; dieci reti municipali o di piccole città e la rete di quartiere di Torino. Tra questi, i comuni montani sono stati il primo ambito di sperimentazione delle reti wireless in Piemonte, in quanto hanno consentito di estendere la banda larga a costi più contenuti di quelli proposti dalle società di telecomunicazione.

I casi studio hanno evidenziato come il percorso di costruzione di una infrastruttura wireless si configuri come corso di azione complesso dove, per stabilire e consolidare relazioni fra attori eterogenei, si richiede un processo di acquisizione di consenso e di fiducia sulle dimensioni tecnologiche e sociali delle esperienze. L'analisi di questi percorsi ha fatto emergere alcune dimensioni caratterizzanti questa complessità:

a) *I soggetti promotori e il modello organizzativo.* La molteplicità ed eterogeneità dei soggetti coinvolti a vario titolo è un carattere comune di questi processi. Tra questi, i soggetti promotori (cittadini, istituzioni pubbliche o attori economici) rivestono importanza particolare in quanto si pongono come nodo principale per costruire reti territoriali che alimentano il processo. Il modello organizzativo ovvero il coordinamento tra questi soggetti giocato sul piano delle relazioni che si sono stabilite fra gli attori ha consentito di porre le diverse esperienze su un continuum che si estende da più tradizionali e verticali forme di gestione a configurazioni più partecipative, allargate e 'leggere'.

b) *Le finalità,* ovvero l'obiettivo prevalente, non per forza coincidente con gli esiti (vedi oltre al pt.e), che prevede un ampio ventaglio di possibilità (limitazione del digital divide, accesso ai servizi di e-government, promozione del turismo, stimolo alla competitività del territorio, efficienza della PA, sviluppo di tecnologie innovative).

c) *Le tecnologie,* un elemento ovviamente imprescindibile in cui particolare importanza è giocata dall'adozione di piattaforme e standard aperti e interoperabili e dalla sperimentazione di tecnologie innovative, economiche e ecologiche (adeguate tecnologie ICT possono rafforzare il ruolo della PA come soggetto di primo piano nella riduzione dell'inquinamento).

d) *Il modello di business* ovvero l'individuazione di nuove modalità di offerta del servizio che si possono collocare lungo il continuum "gratuito - a pagamento".

e) *L'esito* ovvero i risultati di tale processo, nel breve e medio periodo. Al di là delle finalità per il raggiungimento del quale era stato avviato, merita considerare due dimensioni di esito: la persistenza dei risultati raggiunti in termini di creazione e consolidamento di realtà (tecnologiche e sociali) nuove o rinnovate, con attenzione particolare alla trasferibilità dei processi indagati; la rilevanza in termini di ricaduta sulla riduzione del digital divide e sul supporto a processi di sviluppo locale.

L'analisi dei casi secondo queste dimensioni di indagine consente di associare a questi processi diversi profili di impatto.

Per quanto riguarda la riduzione del digital divide, i processi partecipati di infrastrutturazione Wi-Fi innanzi tutto producono un imponente effetto diretto consentendo di raggiungere la popolazione



oggettivamente svantaggiata ed esclusa e, attraverso pratiche di coinvolgimento, motivando all'uso anche i cosiddetti analfabeti volontari (quella quota di popolazione, in genere di età matura, che manifesta scetticismo verso utilità e applicazioni delle ICT). In secondo luogo stimolano la sperimentazione di modelli di diffusione dell'accesso e di servizi originali non ispirati ad una pura logica di mercato e la costruzione di una rete infrastrutturale efficiente dove la diffusione e la crescita della qualità della banda si combina con risparmi energetici e economici.

Per quanto riguarda il sostegno allo sviluppo locale, invece, queste esperienze mostrano innanzi tutto di poter creare uno spazio per le attività di medie e piccole imprese o centri di ricerca che sviluppano hardware e software grazie all'indipendenza degli ISP, anteriormente gestiti da grandi compagnie telefoniche (nei casi ricostruiti circa 20 piccole imprese sono state coinvolte in questo processo). In secondo luogo, la costruzione partecipata di reti wifi ha costituito una occasione per dare impulso ad attività imprenditoriali localizzate nel territorio o che individuano nello sviluppo dello stesso una occasione di crescita imprenditoriale, attività che inizialmente riguardano la fornitura di servizi high-tech e servizi in genere, contenuti e attività multimediali ma che mostrano di riuscire a diversificarsi e costituire massa critica rappresentando una potenziale componente di sviluppo.

Infine, si può affermare che nella generalità dei casi questi processi attivano un mercato pluralistico di offerta di infrastrutture di Wi-Fi pubblico, gestito non solo da imprese commerciali ma anche da altre categorie di soggetti (PA, associazioni di cittadini e di categoria). Questo mercato si fonda sullo sviluppo di diverse forme di cooperazione tra cittadini, imprese e PA funzionali tanto alla costruzione di un'infrastruttura tecnologica quanto all'offerta di nuovi servizi e a una gestione migliore di quelli esistenti e rappresentano una parte integrante dell'infrastruttura tecnologica delle pubbliche amministrazioni per reti civiche o reti municipali abilitando così le PA all'erogazione di servizi di e-government.

## Conclusioni

I casi analizzati evidenziano come il successo di queste esperienze passi attraverso un processo sociale basato sulla creazione, facilitata dalle ICT, di reti di relazioni e modelli organizzativi. Il massimo di efficacia si raggiunge quando esse sono metabolizzate dal territorio di appartenenza e, quindi, si vanno configurando come proprietà endogena di un sistema locale.

Tra gli elementi che possono ostacolare il buon esito di questo processo merita richiamare innanzi tutto la mancanza di consapevolezza tra gli attori locali (PA, imprese, associazioni commerciali e cittadini) della strategicità della banda larga. Cruciale in questo senso è il ruolo giocato dalle PA locali nel supportare e conferire autorevolezza alle iniziative dal momento che può risultare complesso creare la necessaria relazione di fiducia tra gli attori coinvolti. L'assenza di una rete di imprese locali competenti in grado di auto-sostenere il progetto è un altro fattore critico in quanto frena il trasferimento tecnologico dall'ente di ricerca o dalla istituzione che lo ha promosso al territorio e, al contempo, il ritorno in termini di servizi alla PA e ai cittadini impedendo così di avviare un circolo virtuoso di collaborazione pubblico-privata. Infine, può avere pesanti implicazioni la carenza di una offerta di servizi interattivi imputabile in parte certamente alla debolezza degli stessi processi di informatizzazione delle pubbliche amministrazioni e alla mancanza di risorse economiche ma spesso anche ad un fattore culturale, ovvero al poco interesse del personale e degli amministratori.

Sul fronte dei punti di forza spicca invece innanzi tutto il ruolo e le competenze dei promotori. Siano essi enti di ricerca, imprese, associazioni di categoria o istituzioni pubbliche, devono infatti avere una buona conoscenza del sistema locale e delle problematiche connesse alla introduzione e crescita di un sistema innovativo. Un secondo aspetto, concerne l'importanza della cooperazione che è insieme madre e figlia di una partecipazione fra attori sociali, economici e istituzionali e non è una mera affermazione teorica o ideologica, ma è un elemento strategico. Ulteriore condizione favorevole è rappresentato dal modello di scambio della 'reciprocità', sia nell'orientare le relazioni fra promotori utenti e partecipanti sia i modelli di business di offerta del servizio che dovrebbero sempre contenere un elemento di proposta gratuita, che può essere strumento vincente per stimolare alla partecipazione. Infine l'importanza degli utenti della rete che non sono solo utilizzatori finali dei servizi wireless, ma possono

---

giocare (in ottica di crowdsourcing) un ruolo importante nella mappatura dei servizi e nel loro miglioramento come risposta adattiva a esigenze in continua evoluzione.

### **Bibliografia**

Berra M. (2003), Information Communication Technology and Local Development. Civic networks in Italy, *Telematics and Informatics*, n. 20 pagg. 215-234.

Berra M. (2014) (a cura di), *Cooperare per innovare. ICT Imprese e territorio*. Torino: Rosenberg&Sellier.

Berra M – Sciallo A. (2015), La costruzione partecipata di infrastrutture ICT. Una occasione per lo sviluppo locale, XXXVI CONFERENZA ITALIANA DI SCIENZE REGIONALI, Arcavacata Settembre.

Caso R., Giovannella F. (2014), *Reti di libertà. Wireless Community. Un'analisi interdisciplinare*. Napoli: Editoriale Scientifica

Sodeberg J. (2014), Users in the dark: The Development of a Users Controlled Technology in the Czeck Wireless Network community, in Albert C., Oldenziel R. (a cura di), *Hacking Europe from Computer Cultures to Democracy*, Londra: Springer.

# POLITICHE PIEMONTE

Redatto in IRES Piemonte - Via Nizza, 18 - 10125 Torino

---

## Comitato di Redazione:

Fiorenzo **Ferlaino** (Direttore editoriale), Alberto **Crescimanno** (Redattore responsabile), Maria Teresa **Avato**, Davide **Barella**, Tommaso **Garosci**, Carla **Nanni**, Daniela **Nepote\***, Marco **Bagliani**, Francesca S. **Rota**.

*\* In aspettativa dal 1 gennaio 2015*

## La Rete dei Corrispondenti:

Prof. **Francesco ADAMO**, Presidente Geoprogress, Università del Piemonte Orientale. - Prof. **Carlo Alberto BARBIERI**, vice-Presidente INU, Politecnico di Torino. - Dott. **Franco BECCHIS**, Presidente Fondazione per l'Ambiente Teobaldo Fenoglio. - Prof. **Giuseppe BERTA**, Università Bocconi di Milano. - Dott. **Enrico BERTACCHINI**, Centro Studi Silvia Santagata, Torino. - Dott. **Federico BOARIO**, esperto analisi sul commercio, Torino. - Dott. **Francesco BRIZIO**, Presidente Gruppo Torinese Trasporti - GTT. - Prof. **Giorgio BROSIO**, Presidente SIEP, Università di Torino. - Dott. **Marco CAMOLETTO**, Presidente, AMIAT Torino. - Prof. **Riccardo CAPPELLIN**, Presidente Associazione Italiana di Scienze Regionali. - Prof. **Alberto CASSONE**, POLIS, Università Piemonte Orientale. - Dott. **Marco CAVAGNOLI**, Responsabile Centro di Competenza Edilizia e Gestione del Territorio CSI-Piemonte. - Dott.ssa **Tiziana CIAMPOLINI**, Responsabile Osservatorio delle Povertà e delle Risorse, Caritas Torino. - Prof. **Sergio CONTI**, DITer, Università di Torino. - Prof. **Giuseppe COSTA**, Università di Torino, Centro di Documentazione per la Promozione della Salute DoRs. - Ing. **Sergio CRESCIMANNO**, già Segretario Generale del Consiglio Regionale del Piemonte. - Dott. **Roberto CULLINO**, Banca d'Italia, Sede di Torino. - Dott. **Luca DAL POZZOLO**, Presidente Fondazione Fitzcarraldo. - Prof. **Luca DAVICO**, Comitato Rota - Eau Vive. - Prof. **Antonio DE LILLO**, Università degli Studi di Milano Bicocca. - Prof. **Giuseppe DEMATTEIS**, Presidente Dislivelli, DITer, Politecnico di Torino. - Dott. **Livio DEZZANI**, Regione Piemonte, Direttore Programmazione strategica, Politiche territoriali. - Prof. **Cesare EMANUEL**, Pro-Rettore Università Piemonte Orientale. - Prof. **Roberto GAMBINO**, European Documentation Centre on Nature Park Planning, Politecnico di Torino. - Prof. **Massimo Umberto GIORDANI**, Fondazione Torino Wireless, Politecnico di Torino. - Arch. **Mauro GIUDICE**, Presidente Istituto Nazionale di Urbanistica del Piemonte. - Prof. **Francesca GOVERNA**, Professore associato confermato, Politecnico di Torino. - Arch. **Daniela GROGNARDI**, Urbanistica, Comune di Torino. - Prof. **Piero IGNAZI**, Dipartimento di Scienza Politica, Università di Bologna. - Prof. **Adriana LUCIANO**, Dipartimento di Scienze Sociali dell'Università degli Studi di Torino. - Prof. **Maria Luisa BIANCO**, Presidente del Dipartimento di Ricerca Sociale del Piemonte Orientale. - Prof. **Roberto MAZZOLA**, Dipartimento di Scienze Giuridiche ed Economiche, Università del Piemonte Orientale. - Prof. **Alfredo MELA**, Direttore Appunti di Politiche Territoriali, DINSE, Politecnico di Torino. - Prof. **Manfredo MONTAGNANA**, Presidente Unione Culturale Franco Antonicelli. - Dott.ssa **Paola MORRIS**, CEI-Invest in Torino Piemonte Centro Estero per l'Internazionalizzazione. - Prof. **Angelo PICHIERRI**, Dipartimento di Scienze Sociali dell'Università degli Studi di Torino. - Dott. sa **Pina NAPPI**, ARPA-Piemonte. - Prof. **Enzo RISSO**, Presidente IRES-Piemonte. - Dott. **Marco RIVA**, Fondazione Rosselli. - Prof. **Giuseppe RUSSO**, Founding Partner, Step Ricerche. - Prof. **Salvatore RIZZELLO**, Preside Facoltà di Giurisprudenza, Università del Piemonte Orientale. - Prof. **Riccardo ROSCELLI**, Presidente SITI, Politecnico di Torino. - Prof. **Nanni SALIO**, Presidente Centro Studi Sereno Regis. - Prof. **Mario SALOMONE**, Presidente Istituto per l'Ambiente e l'Educazione Scholé Futuro. - Prof. **Carlo SALONE**, DITer, Università di Torino. - Centro Studi Silvia Santagata, Torino. - Prof.ssa **Agata SPAZIANTE**, DITer, Politecnico di Torino. - Dott. **Roberto STROCCO**, Ufficio Studi e Statistiche dell'Unioncamere Piemonte. - Dott.ssa **Francesca TRACLO'**, Direttrice Fondazione Rosselli. - Prof. **Massimo Umberto GIORDANI**, Fondazione Torino Wireless, Politecnico di Torino. - Prof. **Giampaolo VITALI**, Ceris-Cnr. - Dott. **Mauro ZANGOLA**, Direttore Ufficio Studi della Confindustria di Torino.

29 febbraio 2016

codice ISSN 2279-5030