

NUOVI PROTAGONISTI DELLO SVILUPPO INDUSTRIALE

Fra territorio e globalizzazione

Imprese e filiere di imprese a Torino

CENTRO CONGRESSI TORINO INCONTRA / 20 GIUGNO 2011

Negli ultimi trent'anni, in Italia ha preso forma un processo di destrutturazione del sistema produttivo che è stato descritto e interpretato sia come indebolimento e perdita di peso del settore industriale sia come metamorfosi dei modelli organizzativi e di coordinamento tra imprese.

Le ragioni a monte della ricerca promossa da Torino Incontra e realizzata da Torino Nord Ovest, risiedono proprio negli spunti offerti da questo dibattito e dalla rilevanza che assume in un contesto, quello della provincia di Torino, alla ricerca una leadership economica diffusa, composta da imprese cresciute fuori dai riflettori, e la cui importanza occupazionale ed economica è stata a lungo oscurata dal peso dei grandi gruppi industriali.

Oggi queste imprese possono diventare il riferimento di un modello produttivo rinnovato, che non soffra il rischio di una leadership vacante – complici il progressivo smarcamento di Fiat dal sistema locale, il mutato scenario economico globale e l'emergere di nuovi poli dello sviluppo che hanno determinato una certa perdita di ruolo di Torino nello scenario economico italiano – ma che affronti il nuovo contesto come un'opportunità.

Del resto, anche in provincia di Torino le imprese industriali di dimensioni medie e medio-grandi sono le uniche ad essere cresciute negli ultimi dieci anni. Questa semplice ragione sarebbe sufficiente a suggerire una riflessione su tali imprese, sul loro radicamento territoriale e sul loro futuro.

Focus della ricerca è il modo in cui queste sono radicate nel tessuto produttivo locale: quanto devono al territorio, per dirla con uno slogan, e quanto al territorio restituiscono.

Le imprese

La scelta dei casi d'impresa è stata realizzata considerando, da una parte, l'esigenza d'includere nella ricerca sia operatori dei settori più rappresentativi dell'economia torinese sia leader di altri settori, dall'altra di rispettare una certa articolazione dimensionale e del posizionamento di mercato. Sul versante settoriale, la volontà è stata quella tenere conto dei comparti dell'automotive e della metalmeccanica (che rappresentano la componente maggioritaria delle imprese di taglia intermedia o medio-grande del torinese), ma di non limitarsi ad essi, affiancandoli nella riflessione ad altri settori spesso oggetto di minori attenzioni ed attività di studio e di osservatorio.

LE IMPRESE CONSIDERATE

	SETTORE
Azimut Benetti	<i>Nautica</i> Produzione e vendita imbarcazioni
Comital	<i>Lavorazione alluminio</i> Produzione e commercializzazione strumenti di conservazione degli alimenti
CPM	<i>Automotive</i> Sistemi di movimentazione per la produzione di autoveicoli
Iren Energia	<i>Energia e servizi pubblici</i> Produzione, distribuzione e vendita energia e calore
Luigi Lavazza	<i>Alimentare</i> Produzione, lavorazione e commercio di caffè
Lucco Borlera	<i>Automotive</i> Produzione di particolari pressofusi in lega di zama e alluminio
Olsa	<i>Automotive</i> Componentista impianti illuminazione interni e posteriori
Prima Industrie	<i>Meccatronica</i> Macchine taglio laser
Seven	<i>Tessile</i> Commercializzazione zaini, borse e strumenti cartotecnica
Sila Holding Industriale	<i>Automotive</i> Sistemista comando cambio

Il profilo delle imprese osservate mostra alcuni aspetti di grande interesse, in particolare in relazione a due fuochi dell'analisi: il primo riguarda la dimensione multinazionale tanto della produzione quanto dei mercati; il secondo riguarda invece le forme di radicamento territoriale, che implicano in primo luogo il rapporto con la fornitura locale.

La dimensione multinazionale. Gruppi, produzione, mercati.

Osservare le imprese individuate costringe a confrontarsi con la dimensione internazionale da molti punti di vista: non solo perché i mercati di riferimento sono estesi oltre i confini nazionali, ma anche perché le imprese appartengono a gruppi articolati a livello multinazionale, con attività distribuite su diversi paesi secondo diverse strategie organizzative.

Mercato. Leader di "nicchie" globali

Caratteristica comune alle imprese esaminate è la forte proiezione sui mercati internazionali. La forte vocazione all'export discende anzitutto dal modello di business più diffuso: la leadership nelle produzioni di qualità destinate a mercati di nicchia mutevoli ed esigenti.

Tra le imprese osservate, ve ne sono alcune rivolte al mercato di consumo (business to consumer - B2C) e altre che hanno come clienti altre imprese (business to business - B2B). Questo aspetto sembra avere delle implicazioni importanti dal punto di vista del radicamento territoriale, perché l'influenza del mercato sulla localizzazione della produzione dipende in primo luogo dal suo grado di concentrazione. Il mercato *consumer* sembrerebbe per definizione più disperso di quello *business*, con l'effetto di una maggiore dipendenza dal cliente in questo secondo caso.

Tra le imprese osservate, 4 servono direttamente il mercato di consumo e ben 6 producono per altre imprese, sebbene i casi di Comital e Iren siano meno univoci degli altri. **Comital** dispone di due divisioni, una di prodotti per il consumo (marchi Cuki e Domopak) e una di laminazione dell'alluminio per usi industriali, ma è solo la seconda, del tipo B2B, ad avere stabilimenti produttivi nella provincia di Torino; **Iren** ha clienti tanto privati quanto imprese, ma il servizio sembra in ogni caso del tipo B2C.

Tra le imprese che si rivolgono direttamente al mercato di consumo vi sono Lavazza, Seven, e Azimut Benetti. Le prime due si rivolgono a un mercato "di massa", mentre la terza opera all'interno del mercato dei beni di lusso. In tutti i casi, però, le imprese si collocano entro segmenti elevati del proprio mercato, ossia occupano i segmenti premium. **Lavazza** detiene il monopolio del mercato del caffè in Italia, con 1.121.575 migliaia di euro di ricavi nel 2008 contro i 280.020 di Illycaffè, che ricopre la seconda posizione sul mercato italiano. Anche sul mercato europeo Lavazza è leader di mercato, seppure con uno scarto minore rispetto ai concorrenti principali (Sara Lee e Nestlè). **Seven** opera quasi esclusivamente sul mercato italiano, all'interno del quale detiene il primato assoluto, soprattutto dopo l'acquisizione del marchio Invicta. **Azimut Benetti** è oggi uno dei primi tre cantieri navali al mondo: la struttura divisionale del Gruppo, con i marchi Azimut, Benetti e Atlantis, copre un portafoglio prodotti che va dalle imbarcazioni più piccole di 10 metri fino a *megayacht* che superano i 50 metri.

Le imprese della seconda classe sono quasi esclusivamente fornitori di primo livello del mondo auto, fatta eccezione per Prima Industrie, che produce comunque macchine industriali anche per questo settore. Le quote di mercato detenute da queste imprese sono molto diverse, e spesso alla specializzazione e alla customizzazione del prodotto corrispondono nicchie di mercato, anche

globali, ma è più difficile parlare di posizioni di leadership al loro interno. **Prima Industrie** è leader in Europa per la produzione di macchine laser con tecnologia 3D (detiene il 47% del mercato). Sulla stessa tecnologia, è al secondo posto in Nord America, con il 28% del mercato. Più contenute le quote di mercato relative alla tecnologia 2D, sulla quale la competizione è più agguerrita (il gruppo ha una quota del 6% del mercato europeo e del 2% del mercato nordamericano). **Sila** si colloca tra i primi cinque produttori mondiali di comandi cambio. Rispetto ai clienti che serve, l'azienda copre circa il 90% del fabbisogno Fiat e il 100% di Mercedes; fornisce anche il 100% del fabbisogno di BMW per i modelli della gamma Mini e di Toyota per la produzione del modello Yaris in Europa. **Olsa** non produce sistemi, ma componenti (illuminazione da abitacolo e fanaleria posteriore); l'azienda sta crescendo, ma è ancora lontana dalla leadership vera e propria all'interno di un settore su cui si è focalizzata solo a partire dalla metà degli anni novanta. Attraverso il sistema delle RfQ si sta comunque affermando come partner di alcune delle principali case automobilistiche su modelli "top di gamma". **CPM** è un fornitore di primo livello che progetta e realizza sistemi di movimentazione e sollevamento "su misura", installati presso gli stabilimenti di quasi tutti i principali OEM del comparto automotive. Fiat rappresenta il cliente principale, ma, essendo parte di un grande gruppo internazionale, la CPM lavora in tutto il mondo: nel 2009 il 34% dei ricavi è stata realizzato all'estero e i sistemi prodotti dall'impresa sono oggi installati presso stabilimenti produttivi localizzati non solo in Italia e in Europa, ma anche in America e in Cina.

La distribuzione della produzione. Imprese che costruiscono gruppi multinazionali

Tutte le imprese osservate, ad eccezione di Lucco Borlera (ma anche in questo caso l'indagine ha messo in luce la prospettiva di un investimento in Brasile), appartengono a Gruppi a vario titolo multinazionali. Ancora più interessante il fatto che in 8 casi l'unità locale rappresenta la holding del Gruppo nel suo complesso e che nessuna delle imprese analizzate in ambito metropolitano è una holding a carattere esclusivamente finanziario (la "classica" società madre che racchiude al suo interno unicamente le quote di partecipazione in altre imprese): a seconda dei casi, e quindi con diversi gradi di complessità, ogni unità locale presa in esame svolge ruoli di tipo operativo per i clienti o per le altre società del gruppo. Anche CPM, l'unica ad essere stata acquisita da un gruppo straniero (il Gruppo Dürr System GmbH), esercita in relativa autonomia quasi tutte le funzioni direzionali nel quadro degli accordi stabiliti con la capogruppo.

Differente è la situazione per quanto attiene la distribuzione delle attività produttive, che configura, a grandi linee, tre diversi tipi di imprese:

- **Imprese che realizzano sul territorio l'intera attività produttiva.** Fanno parte di questo insieme Iren, Lucco Borlera e CPM. Nel caso della multiutility gli accordi infragrupo hanno sostanzialmente mantenuto la medesima suddivisione organizzativa in business antecedente alla fusione, preservando a Torino il controllo sulle attività energetiche che già portava in dote dai tempi di AEM. Lucco Borlera possiede un solo impianto produttivo a Rivoli, sebbene sia attualmente impegnata nell'implementazione di uno stabilimento in Brasile.
- **Imprese che hanno sede e funzioni direzionali, ma non attività produttive.** Vi è un solo caso di azienda "virtuale", la cui fase produttiva è interamente esternalizzata e delocalizzata in estremo oriente: Seven. Solo in questo caso abbiamo un'azienda con il cervello a Torino e le mani in Cina.
- **Imprese che hanno sede e funzioni direzionali, e una parte importante delle attività produttive.** La maggior parte delle imprese esaminate ha sul territorio parti più o meno importanti o strategiche della base manifatturiera, che appare articolata tuttavia anche in altri territori e sovente all'estero.

In quest'ultimo, e più nutrito, gruppo si possono ancora distinguere imprese che hanno a Torino la maggior parte delle attività produttive e aziende per le quali viceversa l'insediamento manifatturiero locale non costituisce, almeno per numero di addetti, la parte più importante degli impianti globalmente posseduti dal Gruppo.

Nel caso **Azimut Benetti** lo stabilimento di Avigliana è solo uno dei cinque cantieri del gruppo (tutti in Italia, ma per poco, in virtù del recente investimento effettuato in Turchia, che dovrebbe in parte sostituire attività attualmente realizzate negli stabilimenti di Piacenza), ma di gran lunga il più consistente per numero di addetti e volumi produttivi. Nello stabilimento di Volpiano del Gruppo **Comital**, oltre a tutte le funzioni corporate al servizio di tutte le divisioni e società del Gruppo e alle attività legate alla divisione alluminio, sono localizzate anche le funzioni di pianificazione e logistica, qualità e assistenza clienti, amministrazione e vendite, acquisti, commerciale largo consumo, commerciale professional, marketing largo consumo e operations per quanto riguarda Cuki (le cui linee produttive sono tuttavia insediate nel Lazio).

Il secondo sottoinsieme è costituito dalle imprese che non hanno a Torino la maggioranza degli addetti alle attività di trasformazione. **Lavazza**, a livello mondiale e a fine 2008, ha raggiunto 4.000 dipendenti, comprendendo tutte le consociate e le recenti acquisizioni. I dipendenti sono in Italia oltre 1.600, ripartiti in dieci divisioni aziendali, concentrati per la maggior parte (1.200 unità) a Torino, dove lo stabilimento di Settimo occupa 520 addetti. La centralità del sito di Torino è stata difatti confermata dall'inaugurazione dell'Innovation Center (per un totale di circa 100 addetti) destinato ad accorpate le funzioni legate ai processi innovativi. **Prima Industrie** è organizzata in

due poli di attività, l'area Components (controlli numerici) e l'area Machinery (macchine laser e macchine utensili in genere). I diversi stabilimenti appartengono all'una o all'altra divisione, a prescindere dalla localizzazione. Dell'area Components fa parte Prima Electronics con gli stabilimenti di Moncalieri e di Barone Canavese, mentre nella divisione Machinery sono raggruppate Prima Industrie e Finn Power. La sede di Collegno, sulla quale si è concentrata la ricerca, occupa 285 persone, ma il gruppo nel suo complesso supera i 1.350 dipendenti (circa metà dei quali lavorano comunque in Italia). **Olsa** occupa complessivamente 1.000 addetti distribuiti su tre diversi stabilimenti: Moncalieri, Diadema (Brasile, sorto nel 1999), e Kostrzyń (Polonia, inaugurato nel 2004), e nel centro direzionale di Rivoli. Gli occupati nelle unità locali piemontesi sono quasi 400, dei quali 160 presso il quartier generale (che concentra amministrazione, qualità, logistica, laboratori, progettazione e industrializzazione, acquisti e vendite) e 230 circa nei reparti di produzione a Moncalieri, dedicati all'assemblaggio dei fanali e allo stampaggio plastica, con controllo computerizzato e autodiagnosi dei guasti. **Sila** raccoglie oggi 3 stabilimenti in Italia (Nichelino, Gissi, Melfi) e 8 all'estero: in Asia (Turchia, India e Cina), Sud America (Brasile e Argentina), Africa (Marocco) ed Europa orientale (Polonia), per circa 1.600 addetti complessivi. Le funzioni direzionali, di coordinamento della produzione, progettazione, ricerca e sviluppo, sono concentrate presso Sila holding a Orbassano, dove hanno sede sia la direzione tecnica sia il dipartimento di ricerca e sviluppo di Sila Holding Industriale. Lo stabilimento di Sila Telecomandi, a Nichelino, è un'unità produttiva di 99 addetti, perlopiù operai non specializzati, dedicata a servire lo stabilimento di Mirafiori e a coprire una parte della domanda internazionale proveniente dalla Francia (mezzi pesanti di Renault e Mercedes).

Tra produzione e mercato: reti aperte a monte e a valle

L'analisi delle imprese suggerisce la rivisitazione di una proposta analitica, volta a sintetizzare le due dimensioni appena esposte (internazionalizzazione del mercato e della produzione) mettendone in luce le interazioni.

Lo schema qui riportato propone quattro tipi di imprese, descritte in base alla maggiore o minore internazionalizzazione della produzione e alla maggiore o minore penetrazione dei mercati internazionali.

+ DISTRIBUZIONE INTERNAZIONALE DELLA PRODUZIONE	Seven	Lavazza Prima Industrie Sila Olsa
	Iren	Azimut Benetti Lucco Borlera CPM Comital
-	-	+
	DISTRIBUZIONE INTERNAZIONALE DELLA CLIENTELA	

Il primo tipo è costituito da imprese con bassa internazionalizzazione produttiva e bassa presenza nei mercati esteri ed è definita *impresa locale tradizionale*, probabilmente destinata a soffrire in modo più sensibile le evoluzioni del sistema economico. Fra le imprese esaminate, l'unico caso che risponde a queste caratteristiche sembra Iren il cui business è fortemente radicato sul territorio sia per ragioni di natura specificamente tecnologica, sia regolative, in virtù dell'ancora scarsa maturazione di strategie internazionali che caratterizza il mondo delle utilities italiane. Iren non è certo una "impresa locale tradizionale": la dimensione nazionale del raggio di azione è connaturata alla particolarità del business e non dipende da scelte strategiche potenzialmente alternative.

Il secondo tipo è formato da imprese che hanno internazionalizzato la produzione, ma che ciononostante non hanno penetrato in modo significativo i mercati esteri, definite *imprese aperte a monte*. Anche questo tipo è poco rappresentato tra i casi studiati: solo il Gruppo Seven rientra forse in questo modello, che segue alcune dinamiche proprie del tessile (delocalizzazione della produzione) e una particolare dinamica di settore: il mercato dello zaino per la scuola "di marca" è

presente quasi esclusivamente in Italia. È tuttavia una situazione in via di superamento, perché il Gruppo si sta muovendo per intercettare una domanda quantomeno di livello europeo e già oggi realizza una parte del proprio fatturato all'estero.

Più consistente la presenza nelle altre due caselle della matrice.

Il terzo gruppo è formato da imprese con bassa internazionalizzazione produttiva e buona capacità di presidiare i mercati esteri, definite *impresa con apertura commerciale*. Rientrano perlopiù in questo tipo le aziende che esportano con successo il Made in Italy. Quattro delle dieci imprese osservate sono ben posizionate sui mercati internazionali pur con una produzione quasi esclusivamente locale: CPM, Comital, Lucco Borlera e Azimut; lo sviluppo di questi gruppi industriali è stato garantito dall'allargamento del bacino di clienti attraverso accordi di tipo commerciale, diffusione del marchio e affermazione al di fuori del mercato interno. Il fatto che in questo processo la produzione sia rimasta ancorata al territorio senza compromettere la competitività delle imprese, anzi sostenendola, ci sembra aspetto di rilievo. Occorre nel contempo rimarcare che in alcune di queste (Lucco Borlera, Azimut Benetti) sono in atto evoluzioni in grado di condurle verso l'ultimo quadrante della tabella, con una progressiva apertura internazionale anche della produzione. Nel caso CPM, inoltre, la dimensione estera appare assicurata dall'ingresso in un grande gruppo multinazionale.

Il quarto gruppo è composto infine da imprese che si posizionano su livelli alti in entrambe le variabili, sono *imprese a rete aperta*, quelle che accedono agli spazi dell'internazionalizzazione tanto per realizzare quanto per vendere i propri prodotti. Sono quelle che hanno insomma un rapporto più "maturo" con l'internazionalizzazione. Le imprese di quest'ultimo gruppo hanno di norma maggiori investimenti in innovazione del prodotto e in design, oltre che maggiori fatturati, quote di export, posizioni di leadership, eccetera. Insomma, le "imprese a rete aperta" sembrerebbero mostrare con più frequenza proprio gli aspetti finora esaminati come elementi di un modello di media impresa emergente. Nel piccolo gruppo di imprese esaminate, questo tipo risulta non solo il più numeroso, ma quello verso cui tendono quasi tutte. Sono imprese a rete aperta Prima Industrie, Sila, Olsa e Lavazza. Prima Industrie ha mantenuto un rapporto forte con il territorio di origine sviluppandosi nel mondo attraverso l'aggregazione di *competitor*, acquisendo competenze, stabilimenti, tecnologie. Anche Lavazza costituisce un caso virtuoso di gestione dei rapporti con la dimensione internazionale, con un mercato di approvvigionamento necessariamente internazionale e strategie di marketing che l'hanno portata a diventare l'attore europeo di riferimento nel settore della lavorazione e della vendita di caffè. I casi di Sila e Olsa ripercorrono invece la storia delle imprese di maggior successo all'interno del settore automotive, quelle che hanno intrapreso politiche di espansione internazionale per seguire il cliente principale, facendo poi di questa posizione la base per un'espansione del portafoglio che è andata di pari passo con la crescita della loro autonomia e capacità di gestire in modo strategico la dimensione multinazionale.

Lo schema, in ultima analisi, ci dice che quasi tutte le medie e medio-grandi imprese analizzate tendono ad assumere la fisionomia di sistemi a rete aperta: piccole e meno piccole multinazionali che hanno esteso il loro perimetro d'azione ben oltre i confini del paese di origine.

Il modello proposto non contempla una terza dimensione analitica: il bacino di approvvigionamento di beni intermedi e di conoscenze. Anche quest'ultimo può essere circoscritto allo spazio nazionale o dispiegarsi su scala europea e intercontinentale.

Il radicamento territoriale. Capitale umano e sistemi di fornitura

L'analisi empirica dei sistemi di fornitura restituisce un quadro articolato ma relativamente confortante del radicamento delle imprese nel tessuto produttivo locale. L'ipotesi che vede le medie imprese come pivot di filiere produttive prevalentemente locali ha trovato una conferma solo parziale ma, con qualche eccezione, la maggioranza delle aziende esaminate ha nel territorio un bacino di approvvigionamento significativo.

Tutte o quasi, inoltre, forniscono opportunità e mercato a quel terziario della conoscenza che, a Torino, appare più rilevante sotto il profilo numerico (numero di imprese e di occupati) che delle formule imprenditoriali (ancora poche società consolidate a fronte di una moltitudine di piccoli operatori e free lance).

Emerge ancora come rilevante, in secondo luogo, la variabile settoriale: le imprese che operano nel campo delle produzioni meccaniche ad alta tecnologia, e specialmente nel comparto auto, dispongono quasi sempre di un retroterra (con superficie variabile) di fornitori che prolunga i confini dell'impresa sul territorio, laddove nei settori in cui Torino è meno specializzata, le reti di fornitura o non esistono o appaiono meno sviluppate.

La situazione appare però tutt'altro che statica e la combinazione di diversi fattori potrebbe generare un progressivo disallineamento tra il perimetro d'azione delle imprese e i sistemi locali di fornitura, del quale s'intuiscono peraltro alcuni indizi. Le dinamiche da tenere sotto osservazione, per quanto emerso dall'indagine, sono due, ed entrambe implicano rischi e opportunità per le piccole imprese subfornitrici.

La prima dinamica riguarda le procedure di selezione dei fornitori, tradizionalmente fondate su meccanismi informali, sulla reciproca conoscenza, sul radicamento di committenti e fornitori nel contesto territoriale, e oggi sottoposta alla pressione delle procedure di selezione adottate dagli imprenditori, sempre più basate su elementi di trasparenza e di evidenza esplicita.

La seconda dinamica riguarda gli effetti dell'internazionalizzazione delle imprese. Pure in assenza di rilevanti fenomeni di delocalizzazione o di riconfigurazione in senso extra-locale del bacino di approvvigionamento, l'internazionalizzazione determina una progressiva contrazione del ricorso a fornitori locali, più evidente nel campo dell'acquisto di macchinari e impianti, ma visibile anche nel ramo manufacturing.

Sebbene la ricerca confermi almeno parzialmente il ruolo integrativo delle reti produttive e conoscitive oltre i confini aziendali, la rilevanza, la forma e l'estensione delle filiere sono molto differenti. Si nota un ricorso variabile all'*outsourcing* per quanto attiene alle diverse fasi del ciclo produttivo, in ragione soprattutto della modularità e complessità tecnologica del prodotto, ma anche del contenuto di conoscenza tecnica richiesta dalla realizzazione dei singoli moduli; in generale, si può affermare che il ricorso a fornitori esterni è relativamente esteso nelle aziende che vendono sul mercato finale e nelle imprese di componenti e macchinari il cui vantaggio competitivo risiede principalmente nella progettazione e sviluppo del prodotto.

In generale, è stato possibile rilevare:

- Ricorso diffuso a imprese internazionali per l'acquisto di impianti, macchinari e tecnologie.
- Forte presidio, coadiuvato da società altamente specializzate o da centri universitari, delle fasi knowledge intensive a monte della produzione diretta (ricerca e sviluppo, ingegneria, design, progettazione, sviluppo del prodotto), ma anche dei servizi qualità e del marketing, inteso come analisi del mercato e definizione delle strategie di posizionamento del prodotto.
- Ricorso a specialisti esterni per servizi qualificati nel campo dell'ICT, della logistica, della comunicazione e della pubblicità, per la selezione e formazione del personale.
- Ricorso all'*outsourcing* per le attività di servizi operativi meno qualificate o per attività qualificate non core.

Perché le imprese in esame possano considerarsi capofila di filiere produttive territoriali, devono verificarsi due condizioni: la prima è che esternalizzino parte della produzione; la seconda è che i possibili fornitori siano ricercati (o individuati) a livello locale piuttosto che su differenti scale territoriali. La distribuzione delle aziende rientranti tra i casi studio, in ordine a questi due indicatori, è complessa; talvolta nella stessa impresa convivono differenti modelli, soprattutto in virtù dell'articolazione spaziale delle attività. Lo schema sottostante, per più ragioni, fornisce una rappresentazione solo parziale del posizionamento delle medie imprese analizzate nei confronti del sistema locale di fornitura.

RICORSO OUTSOURCING	+	Seven	Azimut Benetti Prima Industrie	Iren CPM
	-	Lavazza Comital	Olsa Sila	Lucco Borlera
		-		+
		RICORSO AI FORNITORI LOCALI		

In linea generale, l'ipotesi per la quale le medie imprese manifatturiere sono radicate in (ovvero organizzano) reti e filiere produttive locali consistenti trova dunque solo parziale conferma da questa ricognizione esplorativa. In relazione a questa variabile, si possono invece individuare almeno tre tipi di radicamento.

Imprese con limitato ricorso di fornitori locali

Sono le imprese che non hanno produzione sul territorio (Seven) o la cui produzione, per differenti ragioni (bassa complessità del ciclo produttivo per Lavazza; posizione intermedia nel ciclo produttivo per Comital), non richiede significative forniture esterne.

Seven, sotto il profilo della distribuzione territoriale degli acquisti, vede il 17% degli stessi in Piemonte, il 18% in altre regioni italiane e il 65% all'estero. In Provincia di Torino o in Piemonte si trovano soprattutto i fornitori di conoscenze specialistiche direttamente connesse con la realizzazione dei prodotti (ricerca e sviluppo, design e progettazione, ingegnerizzazione), i fornitori di servizi gestionali (paghe e contributi), di ricerca e selezione del personale. Come si è detto, la fase produttiva è interamente esternalizzata e delocalizzata in estremo oriente.

Lavazza ha in Piemonte i principali stabilimenti produttivi a livello mondiale, ma sostanzialmente non ha fornitori di area manufacturing. L'azienda acquista sul territorio importanti servizi qualificati, nell'area marketing, comunicazione, pubblicità e design, oltre che servizi di ricerca e sviluppo. Alcune aree funzionali di servizio, inoltre, come i magazzini per lo stoccaggio del caffè verde (siti a Carcare, Villafranca, Orbassano e Novara) e gli operatori della logistica, sono affidate ad operatori terzi, strutture che lavorano in modo quasi esclusivo per Lavazza, a causa della rilevanza dei volumi trattati. Gli impianti sono acquistati prevalentemente da una multinazionale tedesca, mentre le macchine da caffè espresso, in larga parte, provengono da un produttore specializzato della provincia di Bolzano.

Per quanto concerne **Comital**, la divisione alluminio è fortemente dipendente dai fornitori internazionali di materie prime (l'alluminio) e dalle imprese di prima trasformazione, multinazionali localizzate in Germania e Francia. Il processo di laminazione che si realizza negli stabilimenti di Volpiano non richiede particolari interventi esterni. Le principali attività realizzate con il contributo di società esterne riguardano la manutenzione dei macchinari e degli impianti, la gestione dei servizi informatici, la formazione del personale, la realizzazione di alcuni test di laboratorio condotti in collaborazione con il Politecnico. Per quanto concerne la divisione prodotti (Cuki e Domopak), la cui produzione è dislocata nel Lazio, l'azienda si affida agli studi di design e alle agenzie pubblicitarie torinesi per la realizzazione del restyling del packaging e della campagna pubblicitaria.

Imprese con medio ricorso a fornitori locali

Rientrano in questo gruppo imprese che affidano differenti quote di produzione in outsourcing (elevate nel caso di Azimut e Prima Industrie, più contenute nel caso di Olsa e Sila), i cui fornitori sono in parte localizzati sul territorio e in parte all'estero o in altre regioni del paese, per assenza di specialisti locali.

Il caso più significativo è rappresentato da **Azimut Benetti**. Secondo l'opinione espressa dall'Ad del Gruppo, la vocazione industriale nel campo dell'automotive del territorio ha contribuito a indirizzare le diverse modalità produttive che caratterizzano i siti del gruppo: ad Avigliana prevalgono modalità *make*, in altre aree – dove la nautica è una competenza diffusa – prevale l'esternalizzazione. La localizzazione dei fornitori dipende dal tipo di componente acquistato, lo stesso discorso vale per i motori, poiché in questo caso sono concessionari e clienti che impongono all'azienda la marca che considerano migliore. Per quanto riguarda le lavorazioni più artigianali, meno complesse dal punto di vista tecnico o "su misura", le modalità cambiano. In trent'anni di vita l'azienda ha fatto nascere un piccolo distretto della nautica nell'area torinese selezionando e sostenendo le aziende migliori sotto il profilo della flessibilità dei tempi e della qualità delle forniture.

Misto anche il regime di approvvigionamenti di **Prima Industrie**, dove le lavorazioni meccaniche sono totalmente delegate a fornitori esterni, in parte locali, in parte costituiti dalle sedi locali di gruppi multinazionali, e dove ciascun polo produttivo (principalmente Italia, Finlandia, Stati Uniti) si avvale di propri fornitori locali. I componenti strategici delle macchine prodotte (laser e controlli numerici) sono realizzati da aziende del gruppo, che Prima Industrie ha progressivamente acquisito nel corso della sua storia.

I subfornitori di **Sila** sono acquistati sempre in prossimità degli stabilimenti del Gruppo, presente in otto paesi mondiali. Per quanto riguarda la produzione torinese, l'azienda fa riferimento soprattutto al mercato piemontese, in parte a quello lombardo. Gli acquisti riguardano prodotti che non posseggono particolari specializzazioni. L'indotto locale è fortemente connesso al mantenimento dei livelli di fornitura con gli stabilimenti nazionali. La proiezione sui mercati internazionali non ha fino ad ora interessato significativamente i fornitori italiani, sia per la loro "taglia" dimensionale che per la loro effettiva disponibilità ad investire su mercati dove concorrere con i player locali.

Sul totale degli acquisti, **Olsa** si approvvigiona per il 35% del suo fabbisogno generale in Piemonte, per il 28% nel resto d'Italia. La quota relativa all'Europa si attesta al 23% ed è caratterizzata quasi unicamente dagli acquisti di materie plastiche e dei LED; così come la fornitura proveniente dai paesi asiatici (14%) è sostanzialmente costituita dall'elettronica e dagli stampi per le serie. Questa distribuzione rimanda ad un legame forte con le imprese locali, legame che dipende in misura rilevante dalla presenza dell'unità produttiva di Moncalieri e dai vincoli di prossimità imposti dall'organizzazione della fornitura per il settore automotive.

Imprese con elevato ricorso a fornitori locali

Le catene di fornitura più estese, in proporzione alla scala delle imprese, sono quelle osservate nel Gruppo Iren e in CPM. In entrambi i casi le aziende non utilizzano in esclusiva imprese del territorio, che tuttavia risultano prevalenti nel parco fornitori dei due gruppi.

Una recente indagine ha stimato in oltre 135 milioni di euro gli acquisti di beni e servizi che Iren indirizza sul territorio torinese¹. Questa dimensione è riferita al totale degli acquisti per conto della società caposettore **Iren Energia** (energia elettrica e teleriscaldamento, servizi specialisti alla pubblica amministrazione) sia per le caposettore genovesi (mercato) e l'intero Gruppo (distribuzione gas). Sono le caratteristiche del business che determinano lo sviluppo di un sistema di fornitura localmente territorializzato. Una parte rilevante delle centinaia di imprese inserite nell'albo fornitori realizzano attività prima esternalizzate, perché considerate non core o perché si riteneva preferibile un'opzione *buy* rispetto alla produzione diretta. La presenza di una infrastruttura proprietaria funzionale all'erogazione dei servizi richiede il supporto costante di soggetti e imprese che realizzino i lavori edili e di scavo. Queste attività raccolgono una porzione rilevante degli acquisti sul territorio, poiché il ruolo cruciale che la distribuzione elettrica ricopre all'interno del sistema locale impone un presidio costante della funzionalità delle reti e degli impianti: negli anni, infatti, sono stati stabiliti rapporti contrattuali con imprese del territorio cui è devoluto il monitoraggio, la responsabilità dell'intervento immediato in caso di guasti e il ripristino della funzionalità entro intervalli di tempo rigidamente definiti. Per quanto riguarda la realizzazione della centrale di Torino Nord, il Gruppo ha suddiviso il lavoro su oltre 200 appalti, molto diversi tra loro, con fornitori dalle forti competenze specifiche. Queste attività sono oggetto di competizione e interessano imprese non solo locali: più in generale, le operazioni di manutenzione sono presidiate dalle imprese locali con alcune eccezioni riferite alla manutenzione specialistica che sempre più spesso è legata ai circuiti dei produttori leader di livello internazionale; la ricambistica fa capo a chi ha realizzato l'impianto (grandi multinazionali come Siemens), mentre sul territorio è possibile trovare ricambi minori e sub-fornitori di grandi contractor.

La **CPM** affida quasi integralmente in outsourcing la produzione diretta. L'incertezza e l'imprevedibilità della domanda si ripercuotono sul numero di fornitori coinvolti. Attualmente la rete dei fornitori accreditati è composta da circa 1.450 aziende, di questi nell'ultimo anno ne sono stati utilizzati 311. I fornitori strategici sono però in numero limitato, circa trenta, localizzati nei paesi dell'impianto produttivo dove sono assemblati i prodotti CPM. Vi sono di conseguenza anche fornitori stranieri altamente fidelizzati. La rilevanza del mercato Fiat rende tuttavia centrale l'apporto dei fornitori italiani, quasi tutti insediati in Piemonte.

Lucco Borlera, infine, ha esclusivamente fornitori di piccole dimensioni (10-25 addetti), in prevalenza localizzati nel torinese, ovvero in alcune aree del nord Italia (in particolare nel bresciano e bergamasco) dove esistono forti specializzazioni meccaniche.

¹ Il riferimento sono le imprese fornitrici operanti in provincia di Torino, su dati 2009.

La ricerca ha fornito qualche indizio di un progressivo venire meno, per differenti ragioni, del ricorso (per i beni acquistati in esterno) a imprese del territorio. Lo sradicamento dalle filiere locali appare al momento soprattutto un rischio, più che un processo dispiegato. L'ipotesi che avanziamo, tuttavia, è che l'espansione internazionale delle imprese non determini solo un ampliamento del perimetro del mercato, ma produca nuove mappe informative e conoscitive che possono essere convertite in nuovi perimetri di produzione che influenzano anche il radicamento in termini di sistemi di fornitura.

La proiezione internazionale delle imprese osservate potrebbe costituire un'opportunità di crescita anche per le piccole imprese fornitrici del territorio, ma questa possibilità trova finora pochi riscontri empirici, sia per ragioni di taglia dimensionale che per la scarsa disponibilità ad investire su mercati sconosciuti. Nel loro farsi internazionali, quindi, le imprese potrebbero progressivamente allentare i loro legami territoriali. Ciò impone una riflessione sulle formule competitive delle aziende artigiane o comunque di piccole dimensioni che oggi riforniscono le industrie del cosiddetto "quarto capitalismo". L'idea che possano essere protagonisti di una crescita passiva, trainata dallo sviluppo internazionale delle aziende maggiori, appare poco fondata e fuorviante. Meglio sarebbe attrezzare il campo con opportuni sostegni e incentivi che consentano loro un salto qualitativo, da compiere preferibilmente attraverso strategie di cooperazione. Appare necessario che i "piccoli" guardino oltre Torino, se non proprio al mondo (scala inaccessibile ai più), almeno allo spazio del Nord Italia e dei paesi europei limitrofi, dove trovare altri clienti e medie o medio-grandi imprese alla ricerca di fornitori.

In prospettiva, il radicamento territoriale del capitalismo "intermedio" potrebbe basarsi più sull'approvvigionamento di conoscenze specialistiche e servizi terziari che di beni intermedi e lavorazioni. Da questo punto di vista, l'ubicazione degli headquarter in prossimità di grandi poli urbani potrebbe costituire un vantaggio localizzativo: la vicinanza dei centri di ricerca e dell'alta formazione, la disponibilità di società specializzate in servizi creativi, tecnici, ingegneristici, la presenza di servizi professionali, sembra fornire la base ad un diverso modello di radicamento. Naturalmente anche questo vantaggio localizzativo non può essere considerato al riparo dalla concorrenza di altri concorrenti territoriali. Servizi qualificati, competenze specialistiche, conoscenze pregiate nel design, nella progettazione, nell'engineering e nelle ICT si trovano a Torino come in altri poli metropolitani. Il sistema locale dei servizi knowledge intensive, a dire il vero, appare ancora troppo debole, almeno al cospetto della grande concentrazione terziaria di Milano. Il loro rafforzamento, di conseguenza, costituisce un obiettivo strategico.

- 1. Certificazioni qualità e formalizzazione di procedure necessarie per ottenere la l'ammissione all'albo fornitori delle aziende hanno provocato o possono attivare processi di selezione dei fornitori.** I miglioramenti e i requisiti richiesti (che ormai sono anche dimensionali, di solidità finanziaria e patrimoniale, eccetera.) possono essere percepiti in termini di appesantimenti burocratici, ma appare evidente come questi criteri abbiano incentivato le imprese fornitrici ad adottare modelli organizzativi e assetti gestionali più evoluti e strutturati. In altre parole, hanno richiesto un salto di qualità che non tutte le imprese sono state o sono in grado di compiere. D'altra parte, il consolidamento dimensionale e organizzativo può costituire l'anticamera per accedere a mercati più ampi di quelli della fornitura locale.
- 2. L'accresciuta rilevanza presente e futura dei mercati esteri di molte delle imprese esaminate, potrebbe spingerle a concentrare gli investimenti nelle aree di maggiore espansione.** Questo fattore è rilevante soprattutto per le aziende fornitrici di componenti e sistemi specialistici ai costruttori di auto, che hanno già compiuto o stanno realizzando significativi investimenti in prossimità degli stabilimenti dei clienti in America Latina, nel Nordamerica, in Asia. Non necessariamente la nuova configurazione globale del loro mercato produrrà contraccolpi sui livelli di fornitura locale, rivolti alla produzione finale del territorio, ma certamente il recentrage produttivo determinerà una diversa visione degli investimenti e una progressiva emancipazione dei medi imprenditori dal sistema torinese. Non si può escludere, inoltre, la competizione intra-gruppo tra diversi stabilimenti europei. La relazione di accompagnamento del bilancio consolidato 2009 di un gruppo fornitore di componenti auto, ad esempio, ha visto utili in crescita solo nelle controllate in Brasile e Polonia; l'azienda polacca, in particolare, che rifornisce produttori tedeschi, nel 2009 aveva triplicato il fatturato e gli addetti alla produzione (da 100 a 288).
- 3. Le forniture in grandi serie hanno la possibilità di sfruttare gli incrementi tecnologici e qualitativi dei produttori dell'Estremo Oriente, dell'Est Europa o di altri paesi emergenti.** L'effetto "Cina" (o "Polonia" o "Turchia") rompe relazioni di fornitura consolidate, mettendo in crisi i rapporti di cooperazione a livello locale, ma diventa uno strumento di contenimento dei costi e di recupero dei margini di redditività per le medie imprese locali che oggi hanno la possibilità di attingere a condizioni decisamente competitive forniture di livello qualitativo comparabile a quanto prodotto localmente. I segnali in questa direzione raccolti nel corso della ricerca sono limitati, ma non assenti; in un caso si segnala ad esempio la sostituzione dei produttori storici di stampi del territorio con fornitori cinesi: una conseguenza inevitabile – è stato detto nel corso dell'intervista – del processo di miglioramento qualitativo dei fornitori

asiatici prodotto dalla crescita della domanda proveniente dai produttori occidentali, dal trasferimento di competenze e dalla necessità di adeguarsi agli standard dei produttori sbarcati in Cina negli ultimi anni. Per le medesime ragioni, anche imprese che finora non avevano effettuato investimenti produttivi all'estero iniziano ad aprire stabilimenti in paesi che offrono ormai sufficienti garanzie professionali e tecnologiche (come ad esempio Turchia e Polonia).

4. **È possibile che la scelta internazionale delle imprese considerate trascini con sé anche parte dei fornitori torinesi, ma il processo non può essere affrontato in modo “passivo”.** Preso atto che la fornitura dei componenti si localizza in prossimità dei luoghi di assemblaggio finale, è possibile, almeno in teoria, che le aziende fornitrici si attrezzino per seguire il committente all'estero, esattamente come questo segue il costruttore finale nella sua nuova geografia produttiva. Gli esempi positivi rilevati, su questo versante, sono tuttavia troppo sporadici perché tale ipotesi possa costituire una concreta prospettiva su scala allargata. Secondo un imprenditore del settore auto manca una capacità di seguire il gruppo all'esterno del perimetro locale. La proiezione sui mercati internazionale non ha finora garantito la possibilità di una crescita ai fornitori italiani, sia per una ragione di taglia dimensionale che per un'effettiva disponibilità ad investire su mercati dove concorrere con i player locali. L'ingresso della CPM nel Gruppo Dürr ha consentito viceversa ad alcuni fornitori dell'azienda di accedere a commesse internazionali. Ma i casi di fornitori torinesi che hanno seguito l'azienda all'estero sono estremamente rari: i partner più piccoli si limitano a mandare la propria squadra all'estero magari anche per lunghi periodi; non aprono sedi all'estero o perché non sono in grado di affrontare gli investimenti necessari o per paura di affrontare rischi troppo elevati in mercati poco conosciuti. Solo quattro o cinque dei 35 maggiori fornitori locali della CPM sono stati ritenuti in grado di lavorare anche per altre aziende del Gruppo Dürr. Secondo il titolare scarseggia la capacità di confrontarsi con modalità di lavoro, procedure e capitoli diversi da quelli del Gruppo Fiat. Inoltre mancano quelle competenze trasversali, come la conoscenza delle lingue straniere, che sono fondamentali per poter entrare sui mercati stranieri; non è un caso se negli ultimi anni il settore che è cresciuto di più in provincia di Torino è quello della formazione pagata dalle aziende o dagli enti locali.

L'idea per la quale le imprese grandi e medie, globalizzandosi, trascinano con sé le reti locali di fornitura trova in realtà pochi riscontri e pone al contrario molti interrogativi sulla tenuta di un modello d'industrializzazione che ha nel forte orientamento all'export la principale leva competitiva, senza per questo apparire sempre in grado di posizionarsi nei segmenti alti, così da trasferire competenze e opportunità sul territorio. Il sistema locale delle piccole aziende fornitrici, di conseguenza, appare alle prese con processi strutturali di rispazializzazione dei confini operativi delle imprese maggiori, che incentivano strategie di riconversione piuttosto che una più decisa

strategia di ricerca di opportunità in spazi più ampi, seppure compatibili con la capacità operativa delle piccole aziende.

Il problema, oggi, è che tra imprese globalizzate (grandi e medie) e sistemi localizzati di piccole imprese i legami tendono ad allentarsi. All'ordine del giorno appare soprattutto l'esigenza di promuovere forme di aggregazione a rete tra le imprese minori. Ancora più importante dei "contratti di rete", tuttavia, è agire affinché si sviluppino e formalizzino logiche di filiera tra imprese di differente dimensione e posizionamento tecnologico e di mercato, al fine di favorire l'innalzamento qualitativo di tutto il sistema.

GRUPPO DI LAVORO

Dario Albino, Sandro Baraggioli, Chiara Casalino, Salvatore Cominu

Sara Mela, Valentina Pacetti, Anna Tavella

Torino Nord Ovest srl impresa sociale è il centro fondato dall'Associazione Torino Internazionale per svolgere attività di studio, consulenza, valutazione e proposta nel campo della ricerca socioeconomica. Luogo di elaborazione di saperi applicabili e circolazione di idee, Torino Nord Ovest si propone di accrescere l'informazione e favorire il dibattito qualificato sui principali temi dell'agenda locale, ancorandoli a una produzione originale di dati, analisi, visioni.

Il centro fotografa e approfondisce una pluralità di aspetti e settori – dall'economia al lavoro, dalle reti territoriali allo sviluppo locale e urbano, dalle rappresentanze alla cultura – con due punti fermi: la specializzazione territoriale nel nordovest italiano, dove si trovano le realtà più produttive e le forze più innovatrici del paese, e l'indagine dei fenomeni sociali ed economici nella loro reciproca relazione.

Torino Nord Ovest srl impresa sociale *con socio unico*
via Borgosesia 1, 10121 Torino
www.torinonordovest.it, info@torinonordovest.it