

A light blue topographic map of the Piedmont region in Italy, showing mountain ranges and administrative boundaries. The map is semi-transparent and serves as a background for the text.

# POLITICHE **PIEMONTE**

02

---

## INDICE

- EDITORIALE  
A CURA DI DANIELA NEPOTE E GIOVANNA PERINO ..... 3
  
- ATMOSFERA CREATIVA.  
UN MODELLO DI SVILUPPO SOSTENIBILE PER IL PIEMONTE  
A CURA DI ENRICO BERTACCHINI E WALTER SANTAGATA ..... 4
  
- VERSO POLITICHE INTEGRATE PER IL COMMERCIO.  
LA SPERIMENTAZIONE DEI DISTRETTI DEL COMMERCIO E DEL TEMPO LIBERO IN  
PIEMONTE  
A CURA DI GRAZIA BRUNETTA E OMBRETTA CALDARICE..... 7
  
- IMPRESE GLOBALI, ATTORI LOCALI.  
STRATEGIE DI ANTICIPAZIONE E PROCESSI DI RISTRUTTURAZIONE NEL CASO  
FIAT MIRAFIORI  
A CURA DI VALENTINA PACETTI..... 12
  
- IL RADICAMENTO TERRITORIALE DELLE MULTINAZIONALI  
ESTERE  
A CURA DI FRANCESCA SILVIA ROTA..... 14

## EDITORIALE

A cura di Daniela Nepote e Giovanna Perino, IRES Piemonte

La riflessione sui fattori tangibili e intangibili che possono determinare lo sviluppo economico-sociale del territorio e il rapporto fra i due occupano un ruolo di primo piano nella letteratura di settore, secondo la quale le imprese caratterizzate da una maggiore quota di capitale immateriale rispetto al totale dell'attivo risultano vincenti nell'ambito degli attuali processi di ristrutturazione, sia con riferimento alla dimensione aziendale, sia con riferimento alle ricadute territoriali.

A tal proposito, si inseriscono nello scenario venutosi a delineare a seguito della recente crisi economica le riflessioni di Valentina Pacetti, relative ai processi di ristrutturazione degli anni 2000. Se in passato il comportamento degli attori economici e politici rispetto alla crisi era caratterizzato da atteggiamenti "passivo-reattivi", ora sembra sia possibile fornire una risposta differente mediante strumenti di "anticipazione strategica". Questa nuova modalità di reazione disegna e identifica ruoli e azioni definiti di concerto con il sistema produttivo, il cui esito si riverbera sull'intero sistema locale.

I legami materiali e immateriali tra imprese e territorio, con riferimento alla provincia di Torino, sono alla base del focus curato da Silvia Rota sul carattere della localizzazione di multinazionali estere, dal quale si evincono processi, logiche e ricadute territoriali non rispondenti ad una univoca interpretazione. Dall'analisi delle evidenze empiriche emerge la necessità di una nuova riflessione sulle misure utili per attrarre o mantenere investimenti esteri diretti sul territorio; riflessione che, in misura diversa, connota anche l'approfondimento a cura di Grazia Brunetta e Ombretta Caldarice,

dedicato a possibili nuove politiche integrate per il settore dei distretti commerciali.

L'analisi dei processi di insediamento del commercio nei territori dei distretti individua due tipologie fondamentali con riferimento all'accessibilità, alla vocazione commerciale e all'importante ruolo svolto dalla comunità locale nel determinare il successo dei progetti di sviluppo, attraverso la partecipazione volontaria e un confronto per giungere a scelte condivise.

Il forte peso dei fattori intangibili per lo sviluppo economico-sociale, quali la cultura e la creatività, è evidente dal modello interpretativo proposto nell'articolo di Walter Santagata e Enrico Bertacchini. Per ambiti diversi della realtà piemontese vengono evidenziate le condizioni per rendere tale macro-settore un attivatore per lo sviluppo locale. Il modello interpreta i sistemi locali della creatività come reti di relazioni economiche e sociali tra gli attori privati ed istituzionali, per lo sviluppo delle quali le istituzioni possono svolgere un ruolo decisivo attraverso la fornitura di una opportuna infrastruttura di base.

In conclusione, dalla lettura di questo numero di Politiche Piemonte, si delinea l'importanza sia dei fattori materiali sia dei fattori immateriali per il sistema delle imprese e per l'intero sistema locale.

Dal mutato scenario competitivo mondiale a seguito della crisi iniziata nel 2007, in particolar modo, emerge l'importanza dell'investimento in "intangibles", valido anche nel contesto regionale ed elemento non trascurabile per il raggiungimento di una maggiore coesione sociale e territoriale.

## ATMOSFERA CREATIVA. Un modello di sviluppo sostenibile per il piemonte fondato su creatività e cultura

A cura di Enrico Bertacchini e Walter Santagata, Dip. di Economia Cognetti De Martiis, Università di Torino e CSS-Ebla.

È possibile che il benessere economico e sociale di un territorio si fondi su creatività e cultura? È quanto risulta dal rapporto “Atmosfera creativa”, progetto della Fondazione CRT, a cura del Centro Studi Silvia Santagata e della Facoltà di Scienze Politiche dell’Università degli Studi di Torino.

Infatti, la cultura e la creatività stanno diventando due fattori fondamentali per comprendere l’identità e lo sviluppo delle società. In senso funzionale, cultura e creatività sono da sempre servite per generare beni e idee che nella storia hanno prodotto valore simbolico, estetico, economico e sociale, ma solo negli ultimi anni si è iniziato a enfatizzarne il ruolo come fattori intangibili per lo sviluppo economico e sociale. Da un lato, è cresciuta la consapevolezza del valore economico generato dalle industrie rivolte alla produzione di beni e servizi culturali e del loro potenziale in termini di crescita rispetto ad altri settori dell’economia (Howkins, 2001). Dall’altro, si riconosce come il capitale culturale e la concentrazione di talenti e creativi possa generare nuove opportunità di sviluppo, dove la crescita economica si coniuga con la qualità sociale e la produzione di valore culturale (Florida, 2002).

Il rapporto “Atmosfera Creativa” analizza la vitalità e l’importanza delle industrie culturali e creative in Piemonte. Partendo dall’analisi condotta a livello nazionale nel Libro Bianco sulla Creatività (Santagata, 2009) le industrie creative prese in considerazione nel caso del Piemonte contemplanò i settori dalla moda, del design, del gusto, delle industrie dei contenuti e del patrimonio storico e artistico.

Il rapporto rappresenta un lavoro collettivo frutto del contributo di numerosi autori, docenti universitari e ed esperti nei diversi ambiti della produzione culturale. La prima parte del rapporto è costituita da capitoli di inquadramento generale, mentre nella seconda parte vengono analizzati i singoli settori delle industrie creative e culturali in Piemonte.

Utilizzando i dati ASIA per l’anno 2007 si rileva che in aggregato queste industrie rappresentano circa il 9% degli addetti e delle imprese dell’economia Piemontese, una cifra paragonabile al sistema auto e all’edilizia che hanno un peso rispettivamente del 9,48% e del 12,37 % per numero di addetti.

		Imprese	Addetti	% Imprese	% addetti
Cultura Materiale	Moda	2.664	39.983	0,76%	2,72%
	Design Industriale e Artigianato	3.586	13.491	1,03%	0,92%
	Industria del Gusto	7.239	31.605	2,07%	2,15%
Industria dei Contenuti, dell’informazione e delle comunicazioni	Software	1.910	10.765	0,55%	0,73%
	Editoria	3.607	16.091	1,03%	1,09%
	TV e Radio	188	2.341	0,05%	0,16%
	Pubblicità	1.371	4.740	0,39%	0,32%
	Cinema	812	2.753	0,23%	0,19%
Patrimonio Storico e Artistico	Patrimonio Culturale*	73	172	0,02%	0,01%
	Architettura	9.928	16.515	2,84%	1,12%
	Musica e Spettacolo*	1.185	2.169	0,34%	0,15%
<b>TOTALE</b>		<b>32.563,0</b>	<b>140.625,0</b>	<b>9,32%</b>	<b>9,55%</b>

\* Solo imprese e istituzioni private

Partendo da questo dato positivo, il rapporto individua un modello interpretativo volto ad evidenziare quali siano le condizioni per rendere questo macrosettore un attivatore per lo sviluppo locale.

Il modello si articola essenzialmente in quattro livelli:

- L'atmosfera creativa;
- I sistemi locali della creatività, con particolare attenzione agli imprenditori culturali e alla produzione di esternalità positive;
- Le fabbriche della cultura;
- I micro servizi dei settori creativi e culturali.

Questi quattro livelli servono per delineare un modello basato sulla creatività nella produzione culturale come meccanismo di attivazione di sviluppo economico locale. Le fabbriche della cultura e i micro servizi a loro collegati costituiscono gli attori nelle diverse filiere produttive e segnalano la presenza di specializzazioni di un territorio in specifiche produzioni culturali. I sistemi locali della creatività determinano i legami e le reti tra i diversi soggetti lungo e tra le filiere produttive. L'atmosfera creativa segnala infine quella dimensione spesso intangibile che determina la concentrazione di talenti ed eccellenze e la capacità dei sistemi locali ad esprimere elementi creativi e produrre innovazione.

Considerando l'atmosfera creativa come un fattore cruciale (Hall, 2000), il rapporto si concentra sull'analisi dei sistemi locali della creatività, intesi come reti di relazioni economiche e sociali tra i diversi attori privati ed istituzionali. L'analisi di queste reti serve infatti a comprendere il ruolo dei diversi attori nel sistema e l'intensità delle relazioni che può produrre un clima innovativo e creativo.

I principali risultati del rapporto possono essere sintetizzati in tre punti.

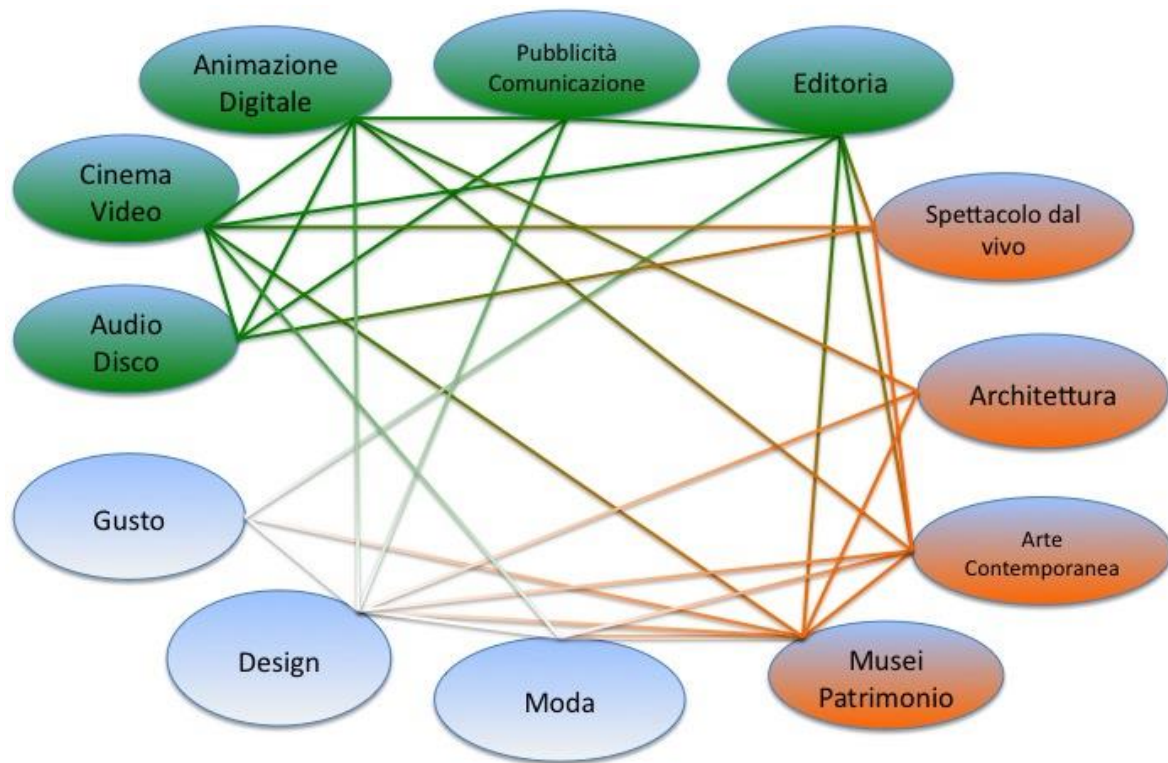
In primo luogo, in il Piemonte rispecchia due modelli geografici di creatività. Da un lato, l'area metropolitana di Torino concentra molte delle attività culturali e creative, in particolare quelle legate alle industrie dei contenuti o al Patrimonio storico artistico. Dall'altro lato, la regione presenta un tessuto di distretti e territori che hanno saputo elaborare autonomamente le istanze creative della cultura materiale (gusto, design e moda), in maniera complementare all'esperienza metropolitana. Solo per citare alcuni esempi, Slow Food nasce a Bra, la Ferrero ad Alba, la Alessi nel Verbano. In questa prospettiva, il Piemonte sembra rappresentare un perfetto caso di studio per analizzare come possano convivere i due modelli geografici della creatività, quello metropolitano e quello territoriale-distrettuale.

In secondo luogo, il macro settore delle industrie culturali e creative in Piemonte risulta eterogeneo per quanto riguarda l'atmosfera creativa esistente nei diversi sistemi produttivi. Alcuni settori, come l'editoria, la radiotelevisione e in parte la moda presentano eccellenze che sono principalmente il frutto di un'atmosfera creativa passata. Al contrario, altri sistemi, come quello del gusto, del cinema o dei musei hanno saputo negli ultimi anni esprimere una forte atmosfera creativa.

Infine, come riportato nella figura 2, le industrie culturali e creative sono caratterizzate da una densa rete di connessioni tra i diversi settori, principalmente dovuta alla trasversalità e complementarità dei beni e servizi creativi offerti, come nel caso dei media digitali o del design per la produzione di beni culturali.

L'importanza della creazione di reti è evidente nel caso di Torino con il ruolo degli enti pubblici e dei soggetti privati nella creazione di effettivi sistemi di produzione culturale che favoriscano la cooperazione tra i diversi attori del sistema per soddisfare la domanda crescente, per migliorare la qualità dei prodotti culturali e per condividere pratiche e competenze.

Questo aspetto è fondamentale per rilevare la presenza di atmosfera creativa all'interno dei sistemi locali analizzati. Infatti, la presenza di una ricca dotazione di capitale sociale e di istituzioni, quali la fiducia, la reciprocità, la cooperazione, e la ricchezza di reti costituiscono una base sostanziale per la costruzione di una sovrastruttura di atmosfera creativa.



Da un punto di vista di policy, il rapporto sottolinea come le istituzioni abbiano il compito di mettere a disposizione dei sistemi della creatività le infrastrutture di base per il loro sviluppo, che in vario modo accrescono o migliorano la dotazione e l'efficienza di diverse forme di capitale: fisico, naturale, umano e culturale. Queste possono essere infrastrutture hard o fisiche per sfruttare economie di scala e di scopo a beneficio delle imprese o dei talenti presenti sul territorio. In questo ambito ricadono i nuovi spazi per l'espressione culturale e la sperimentazione creativa o gli investimenti in dotazioni tecnologicamente avanzate. Allo stesso tempo, le istituzioni possono investire in infrastrutture soft, cioè creare progetti rivolti a valorizzare e finanziare le risorse produttive esistenti sul territorio e allo sviluppo di relazioni collaborative e sinergie tra le imprese e i talenti dei sistemi della creatività. I progetti spesso si accompagnano a collaborazioni o partnership tra pubblico e privato, soprattutto fondazioni e imprenditori.

### Bibliografia

- Florida R. (2002), *The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life*, Basic Books, New York (ed. it. *L'ascesa della nuova classe creativa. Stile di vita, valori e professioni*, Mondadori, Milano, 2003).
- Hall P. (2000). *Creative Cities and Economic Development*. *Urban Studies*, 37: 639.
- Howkins, John. 2001. *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. London: Allen Lane.
- Santagata W. 2009 *Libro Bianco sulla Creatività. Per un Modello Italiano di Sviluppo*, Milano: Università Bocconi Editore, Trad. Inglese: *White paper on creativity Towards an Italian model of development*, disponibile su [www.css-ebla.it](http://www.css-ebla.it)

---

## **VERSO POLITICHE INTEGRATE PER IL COMMERCIO. La sperimentazione dei distretti del commercio e del tempo libero in Piemonte**

*A cura di Grazia Brunetta, Politecnico di Torino, DITER e Ombretta Caldarice, Politecnico di Milano, DIAP.*

Il commercio è da sempre un fattore caratterizzante l'identità di una città, ben oltre la semplice portata economica. L'offerta di servizi commerciali ai cittadini ha storicamente attribuito alle attività collocate nei centri urbani un valore aggiunto, in termini di attrattività e immagine, che supera la soglia della sola stretta incidenza a livello economico. Nel corso dell'ultimo decennio, tuttavia, la dinamica del settore si è caratterizzata per una costante riduzione delle attività nelle aree urbane in favore di un intenso sviluppo di strutture localizzate in aree extraurbane, che affiancano ai formati di grandi dimensioni altre funzioni relative all'intrattenimento, al tempo libero e al turismo.

Di fronte a questo fenomeno, le politiche urbane internazionali hanno affidato il necessario rilancio del potere attrattivo dei centri urbani all'elaborazione di strategie di management finalizzate alla promozione di azioni cooperative tra i diversi soggetti interessati al miglioramento della competitività e dell'attrazione delle aree urbane commerciali. Proprio per dare una visione strategica alle diverse attività promozionali e avviare politiche di marketing per la riqualificazione commerciale urbana, si sono sviluppate negli Stati Uniti e in Europa le iniziative dei Business Improvement District (BID) forme private auto-finanziate, autorizzate dal governo, volte a promuovere e gestire sviluppo commerciale e territoriale in una determinata area urbana o suburbana in crisi. In Italia, l'esigenza di azioni orientate al marketing commerciale urbano è piuttosto recente ed è stata colta solo negli ultimi anni, successivamente all'attuazione della riforma del settore (D.lgs. 114/1998) che conferisce una decisa visione territoriale alla programmazione del commercio. Nel nostro paese infatti è stata scarsa o pressoché nulla l'attenzione che la ricerca e le pratiche di governo hanno dedicato all'approfondimento degli aspetti urbanistici connessi ai processi di insediamento del commercio.

La Regione Piemonte è l'unica che nel panorama nazionale recepisce in pieno la logica di azione del Decreto di riforma (con l'approvazione della L.R. n.28/99), fondando il nuovo assetto della programmazione commerciale – il così detto “modello di rete” – su criteri territoriali che intendono relazionare il commercio ai caratteri insediativi di ciascun ambito di programmazione regionale. La dimensione territoriale diventa perciò un elemento essenziale delle politiche regionali del commercio, divenendo nel panorama legislativo regionale un esempio virtuoso di gestione del processo di liberalizzazione del settore.

In questa prospettiva, si inserisce dal 2006 la sperimentazione dei Distretti del commercio e del tempo libero (cfr. le DR n. 45-3566 del 2/8/06 e n. 65-7506 del 19/10/07), intesi quali “porzioni del territorio nelle quali la Regione “tutela e promuove il commercio di prossimità in tutte le sue forme, anche in sinergia con le altre attività peculiari del territorio”. Si tratta dei cinque distretti di Alba-Bra, Cuneo, Ivrea, Novi Ligure e Vercelli (Figura 1). Tali territori - che comprendono i comuni che ne hanno sottoscritto il protocollo costitutivo anche differenziandosi dalle aree di programmazione regionale - sono caratterizzati da specificità culturali e insediative e sono accumulati da processi di disequilibrio tra le tipologie della distribuzione moderna e quelle della distribuzione tradizionale. Sono perciò ambiti intercomunali con problematiche differenti, ma che necessitano di una programmazione commerciale locale che si adatti alle specifiche peculiarità territoriali nel tentativo di innescare una reazione organizzativa del comparto della distribuzione tradizionale, in risposta all'ampia introduzione di entità economiche forti appartenenti al settore della moderna distribuzione organizzata.

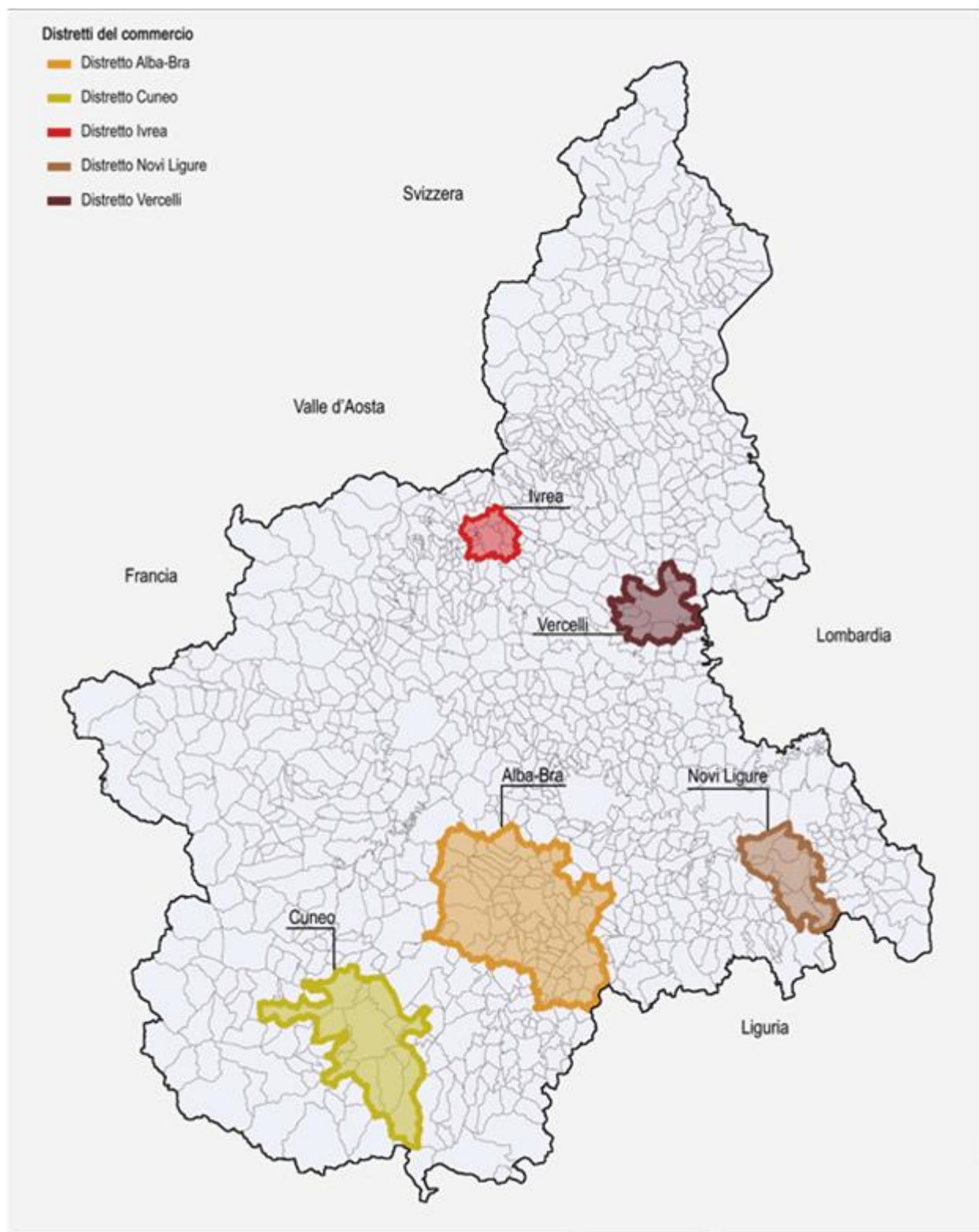


Figura 1 – I Distretti del commercio e del tempo libero in Piemonte

Coerentemente con il quadro della programmazione del settore sopra tratteggiato, la ricerca ha individuato una metodologia di classificazione dei processi di insediamento del commercio nei territori dei distretti che sono state analizzate nelle sue molteplici e intrecciate componenti strutturali, funzionali, organizzative e morfologiche. Obiettivo di tale metodologia è la descrizione e interpretazione, sulla base di criteri unitari, di tutti quegli elementi utili per definire le specificità ed il carattere dell'attuale composizione insediativa dell'offerta commerciale in ciascun distretto, con l'obiettivo di fornire

strumenti per il monitoraggio dei processi di trasformazione alle diverse scale territoriali di governo. In particolare, alle tre scale di analisi i temi oggetto di classificazione riguardano: (i) tipologia di insediamento, riconosce le modalità spaziali di articolazione delle localizzazioni commerciali all'interno dei sistemi territoriali regionali emergenti; (ii) assetto insediativo, riguarda morfologia, localizzazione, tipo di offerta; (iii) struttura distributiva, individua tipo, livello di integrazione, composizione architettonica degli insediamenti. Tali temi hanno consentito di orientare la definizione di categorie, criteri, indicatori consentendone il relativo ordinamento alle diverse scale territoriali di indagine. L'elaborazione della fotografia dello stato attuale e tendenziale delle dinamiche insediative ha infatti consentito di avviare qualche prima considerazione sui possibili indirizzi da avviare alle diverse scale di governo del territorio sia in termini di programmazione e di pianificazione d'area vasta e comunale (Figura 2).

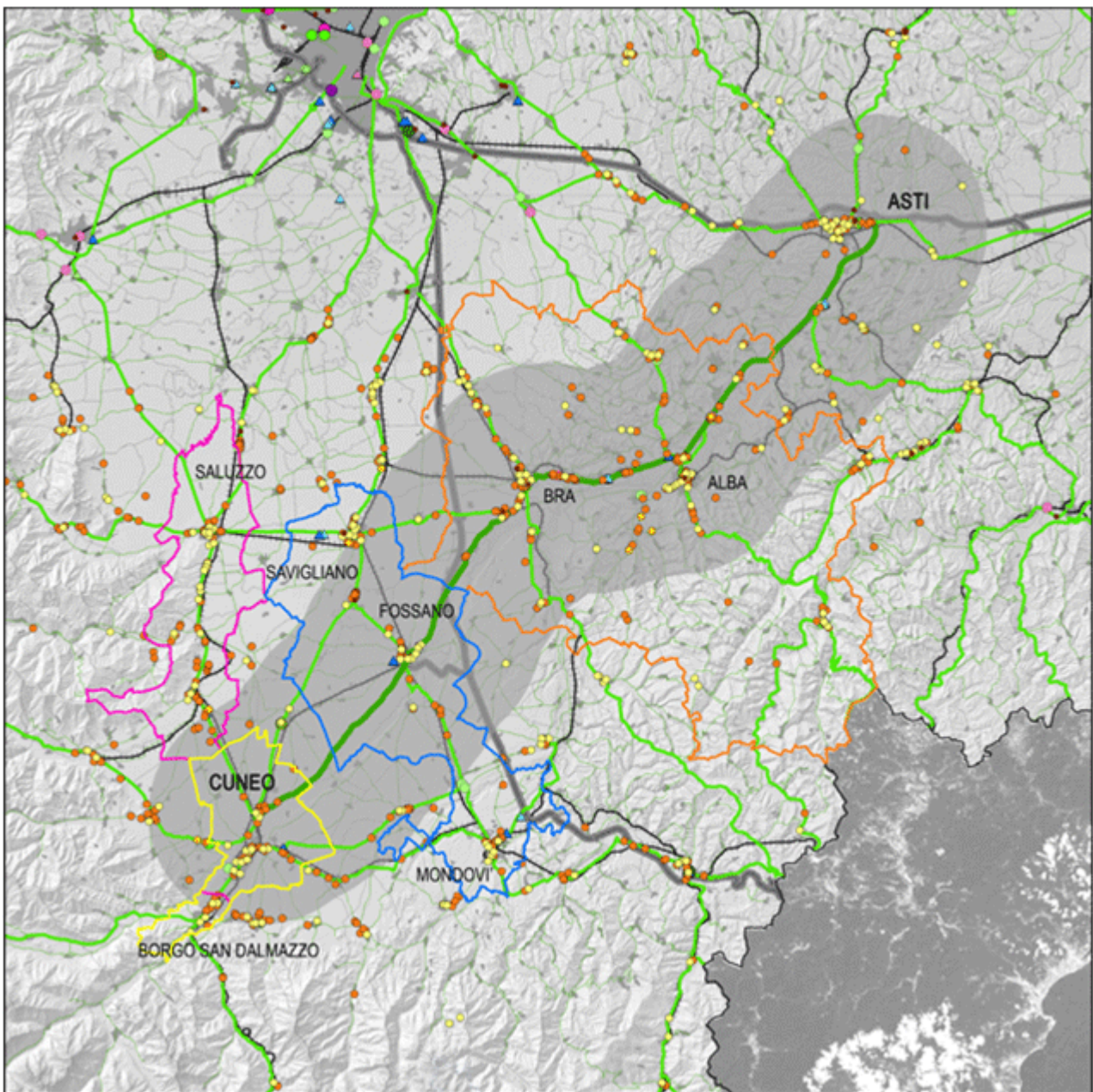


Figura 2 Il sistema lineare Asti- Cuneo: tipologie di insediamento

Gli esiti della ricerca evidenziano due famiglie di distretto. La prima, che comprende i distretti di Alba-Bra, Novi Ligure ed Ivrea, presenta alcuni comuni requisiti insediativi - in primo luogo l'accessibilità ma anche la vocazione commerciale unita a quella turistica - che rende tali territori "aperti" ad un ampio bacino d'utenza, spesso sovraregionale, innescando così anche opportunità per la localizzazione di nuove superfici di vendita e formati d'offerta. I distretti appartenenti alla prima "famiglia" presentano diversi punti di forza e opportunità, che dipendono dall'intreccio di condizioni territoriali e strutturali d'eccellenza, quali il tipo di configurazione degli insediamenti commerciali, il livello di integrazione funzionale (non solo commercio), la varietà dei formati di vendita e il potere attrattivo dell'offerta in atto e programmata.

La seconda famiglia, che comprende i distretti di Vercelli e Cuneo, è connotata da un carattere che potremmo definire "introverso", poiché il tipo di localizzazione e di offerta commerciale (formato e categoria di vendita) appaiono essere rivolti unicamente verso un bacino interno al distretto, senza esercitare potere attrattivo al di fuori dei suoi confini.

Le due famiglie di distretto rintracciate costituiscono un primo spunto per avviare una riflessione sugli indirizzi futuri di programmazione e per il governo del territorio che la regione intenderà promuovere. In questa prospettiva, un altro elemento di interesse riguarda la progettualità locale in atto, ossia quell'insieme di iniziative avviate nei territori distrettuali (dai programmi strategici, alla creazione del brand e del sito internet dedicato).

Come da normativa regionale, gli elementi di adesione volontaria al "modello distretto" e di coinvolgimento attivo da parte degli attori locali risulta essere costitutivo per la creazione e la funzionalità di un distretto commerciale che, nell'approccio piemontese, è connotato da una forte componente relazionale di tipo territoriale intesa come risorsa unica e intrinseca di ciascuna area che deve essere messa in valore dagli attori locali. Va qui però anche detto che per quanto concerne l'avvio di azioni volte a promuovere il marketing del territorio distrettuale, alcuni distretti risultano positivamente attivi (si vedano ad esempio Cuneo con il Piano strategico del distretto e Novi Ligure con eventi e azioni intercomunali per il rilancio dei "luoghi del commercio"), mentre altri risultano carenti di iniziative legate sia alla promozione del commercio che all'integrazione di quest'ultimo con altre attività terziarie (come nei casi di Ivrea e di Vercelli). Il caso di Alba-Bra si presenta invece come un esempio unico nel panorama regionale in quanto, pur non avendo una forte progettualità istituzionale in termini di piani e programmi, è coadiuvato dalla forza delle caratteristiche territoriali identitarie e dal condiviso senso di appartenenza e adesione alle iniziative degli attori locali.

In sintesi, la forma distrettuale come pratica di gestione delle aree "commercialmente attive" risulta essere un'efficace politica per lo sviluppo territoriale, poiché gioca un ruolo cruciale nell'innescare integrazione tra le diverse risorse relazionali di un contesto locale. Proprio per questo motivo un'area commerciale si configura come distretto quando sono presenti tre caratteristiche:

- una forte territorialità, intesa non solo come vicina localizzazione, ma come bacino di risorse relazionali per il soggetto operante nel distretto che può in questo modo collegare la sua iniziativa con il sistema complessivo della produzione e degli scambi presenti nell'area;
- una popolazione di imprese, di dimensioni ridotte correlate da un tipo di organizzazione orizzontale in settori e legata alle altre da una forte concorrenza e da poca conoscenza biunivoca;
- una comunità di persone, in continuo e forte scambio di informazioni all'interno del distretto tra cui esistono delle relazioni di reciprocità e di fiducia.

Decisivo è quindi il ruolo degli attori che agiscono sul territorio: il successo dei progetti di sviluppo locale infatti è determinato dal livello di accettazione e dal grado di coinvolgimento della comunità locale, che dovrebbe essere interessata alla partecipazione spinta da meccanismi di forme democratiche nelle quali i diversi soggetti partecipano volontariamente all'esame di un problema comune e, attraverso il confronto, giungono a scelte condivise.

Naturalmente tale processo deve essere sostenuto da un sistema di regole territoriali, di schemi normativi e di modelli gestionali di funzionamento condivisi. Una possibile futura implementazione del modello dovrebbe cercare di coinvolgere attivamente anche i residenti in qualità di produttori/consumatori. Una loro partecipazione attiva li trasformerebbe nei primi, e più convinti, fruitori di ciò che loro stessi hanno contribuito a creare. In questo modo l'esperienza del distretto commerciale assumerebbe un peso ed un significato ancor più rilevante in quanto, oltre a rappresentare uno strumento capace di rendere più attraente l'offerta commerciale di un territorio aumentando l'efficacia del sistema economico locale, potrebbe anche aumentare la propensione alla cooperazione degli attori locali elevando le loro competenze utili alla valorizzazione e progettazione di beni comuni e, anche, di benessere collettivo.

### **Bibliografia**

Brunetta G., Caldarice O. (2011), I Distretti del Commercio e del Tempo Libero in Piemonte. Un approccio integrato per promuovere la riqualificazione urbana e territoriale. Relazione presentata alla XXXII Conferenza AISRe, Il ruolo delle città nell'economia della conoscenza, 15-17 Settembre, Torino.

Brunetta G. (a cura di) (2011), Classificazione e interpretazione di sistemi territoriali d'offerta commerciale in Piemonte. Un approfondimento nei territori dei distretti commerciali. Diter Politecnico di Torino – Direzione commercio Regione Piemonte. Torino.

Brunetta G. (2008), Valutazione integrata territoriale degli insediamenti commerciali: metodologia e sperimentazione in Piemonte. Alinea. Firenze.

Caldarice O. (2009), I distretti del commercio come leva della rigenerazione urbana. Analisi del quadro teorico internazionale ed elaborazione di un modello applicativo per la regione Piemonte, Tesi di Laurea Magistrale, Prima Facoltà di Architettura, Politecnico di Torino.

**Il rapporto di ricerca, Classificazione e interpretazione di sistemi territoriali d'offerta commerciale in Piemonte. Un approfondimento nei territori dei distretti commerciali è consultabile e scaricabile all'indirizzo**

[http://www.regione.piemonte.it/commercio/osservatorio/ind\\_terr/dwd/distr\\_comm\\_2011.pdf](http://www.regione.piemonte.it/commercio/osservatorio/ind_terr/dwd/distr_comm_2011.pdf)

## **IMPRESE GLOBALI, ATTORI LOCALI. Strategie di anticipazione e processi di ristrutturazione nel caso Fiat Mirafiori**

*A cura di Valentina Pacetti, Università degli studi Milano-Bicocca.*

La recente ricerca condotta da Negrelli, Pichierri e collaboratori sul tema delle ristrutturazioni industriali in chiave comparata ha dato esito alla pubblicazione del volume *Imprese globali, attori locali. Strategie di anticipazione e governance dei processi di ristrutturazione economica* edito da Franco Angeli. Uno dei suoi punti di forza è dato dalla possibilità di mettere a confronto con il panorama europeo tre casi italiani che possono essere considerati emblematici della struttura industriale del nostro Paese: lo stabilimento di Mirafiori, simbolo della grande impresa tradizionale, lo stabilimento STM di Agrate Brianza, una multinazionale dell'alta tecnologia, e Sabaf, un'impresa distrettuale.

Che cosa caratterizza i processi di ristrutturazione industriale degli anni Duemila? Il confronto con le ristrutturazioni degli anni Settanta e Ottanta mette in luce tre aspetti cruciali: in primo luogo, fino agli anni '70 la deindustrializzazione aveva "un carattere marcatamente selettivo, dal punto di vista industriale e dal punto di vista spaziale" (p. 16), nel senso che riguardava certi settori e certe regioni, e non altri. L'ondata più recente di ristrutturazioni, invece, sembra investire senza grosse distinzioni settori, tipi di imprese e territori tra loro anche profondamente diversi.

In secondo luogo, "Negli anni '70 e '80 deindustrializzazione e declino industriale, specialmente nel caso di vecchie industrie come la siderurgia e le costruzioni navali, comportavano normalmente la contrazione/chiusura di impianti", mentre "a partire dagli anni '90 la ristrutturazione assume forme e modalità diverse, le più impressionanti delle quali sono i processi di delocalizzazione" (p. 18)

Infine, mentre in passato i processi di ristrutturazione riguardavano imprese (o settori) palesemente "in crisi", oggi tali processi, in genere sotto forma di delocalizzazioni, sembrano investire sempre più spesso anche imprese "sane".

Per l'analisi delle ristrutturazioni più recenti è stato utilizzato il concetto di anticipazione, relativo alla possibilità di non affrontare la ristrutturazione in modo esclusivamente passivo-reattivo, ma mettendo in campo strumenti (politici, organizzativi, ma anche cognitivi) che consentano di prevedere la crisi o quanto meno di attrezzarsi per tempo nei confronti di un riaggiustamento che non si può evitare. In questo senso viene proposta la distinzione tra anticipazione strategica e operativa formulata originariamente nei documenti europei, dove la prima consiste nella capacità di prevedere la crisi, mettendone a fuoco per tempo i segnali, e di formulare con sufficiente anticipo strategie per affrontarla, mentre la seconda si concretizza nella capacità di dotarsi per tempo degli strumenti necessari per affrontare la crisi quando questa si presenta, strumenti che vanno dagli ammortizzatori sociali alle politiche formative, spesso passando per la costruzione di modalità di comunicazione e informazione efficaci all'interno dell'azienda.

Le riflessioni e gli strumenti teorici presentati nella prima parte del volume si dimostrano efficaci nella discussione dei casi empirici sui quali verte la ricerca. Relativamente alla ristrutturazione di Fiat-Mirafiori avvenuta nel 2005 (è a quegli eventi che si riferisce il caso riportato nel volume e curato da chi scrive), il caso evidenzia l'assenza di qualsiasi forma di anticipazione strategica, e anzi le conseguenze di quella che può essere considerata come una diagnosi errata del futuro del settore (vale a dire l'aspettativa, a partire dagli anni '80, di una crescita vertiginosa dei volumi, sostenuta dalla motorizzazione dei paesi in via di sviluppo). Non vi sono segnali di una presa di coscienza tempestiva della necessità di un cambio di prospettiva e l'azienda si trova "improvvisamente" di fronte alla difficoltà di saturare degli stabilimenti già ampiamente sovradimensionati.

Il problema dell'anticipazione operativa coinvolge invece la questione dei processi di consultazione, informazione, coinvolgimento dei lavoratori e dei loro sindacati. Anche da questo punto di vista il caso Fiat mostra deficit profondi: non vi sono meccanismi efficaci di comunicazione tra la direzione e i lavoratori, al punto che la gravità della situazione viene compresa dai dipendenti al momento della

---

presentazione del piano industriale del 2002, che prevede oltre 8000 esuberanti e lascia intravedere la drammatica possibilità della chiusura dello stabilimento di Mirafiori. La gestione delle modalità di uscita della forza lavoro scrive un altro capitolo poco felice della storia di questa crisi, con la divisione sindacale che si fa sempre più forte e complessa, con le difficoltà dei meccanismi di rappresentanza dei lavoratori, con l'assenza pressoché totale del Consiglio Aziendale Europeo, che potrebbe in questa fase giocare qualche ruolo.

Tuttavia, il concetto di anticipazione torna centrale non appena spostiamo lo sguardo dall'azienda al sistema locale in cui essa è inserita. Le operazioni più originali sono infatti da ricondurre all'intervento degli attori pubblici locali, ai quali si deve il superamento del momento più difficile della crisi. È su questo piano che l'esperienza di Mirafiori si rivela significativa anche all'interno della comparazione internazionale.

Nell'estate del 2005 Comune di Torino, Regione Piemonte e Provincia di Torino acquistano da Fiat Auto 300.000 mq di aree industriali dismesse di Mirafiori (e del Campo Volo di Collegno) pagandole circa 70 milioni di euro. Il 26 maggio del 2006 viene inaugurata a Mirafiori la linea di montaggio della Grande Punto (in un primo tempo destinata a Melfi), che allontana le ipotesi di chiusura dello stabilimento.

L'accordo tra gli enti locali e Fiat Auto prevede anche la creazione di una nuova società, finalizzata alla gestione delle aree acquisite. L'agenzia, denominata TNE (Torino Nuova Economia), viene costituita il 14 ottobre 2005, poco dopo la firma dell'accordo, e ha come missione «la riqualificazione e la valorizzazione delle aree acquisite da Fiat S.p.A. per la realizzazione del Polo Tecnologico di Mirafiori e del Campo Volo di Collegno». Una quota di minoranza (10%) delle azioni di TNE è detenuta da Fiat Auto.

Il caso Mirafiori si rivela quindi interessante per il ruolo che gli attori pubblici locali hanno saputo giocare nel tentativo di rendere più competitiva la collocazione dello stabilimento entro i confini regionali. È evidente che in questa prospettiva la crisi oggetto di analisi non è più quella dell'azienda, ma quella di una città che all'azienda ha legato il proprio sviluppo, l'impostazione delle proprie politiche industriali e più in generale dei propri modelli di regolazione, se non addirittura la propria identità. Il sistema locale sembra allora in grado di offrire, in un momento particolarmente difficile, una capacità progettuale che manca all'azienda.

Già effetti di medio termine delle politiche in questione sono però fortemente connessi con la destinazione e con l'effettivo uso delle aree affidate a TNE. Sulle aree di Mirafiori il Politecnico ha inaugurato il 16 marzo 2011 i primi 7.500 mq di quella che diventerà la nuova "cittadella politecnica" dedicata alla mobilità sostenibile. Si tratta certo di un segnale positivo, ma che al momento rimane isolato. L'avvio e la realizzazione dei progetti elaborati e discussi al momento dell'acquisizione sono invece determinanti perché si possa davvero affermare che quello nato come un intervento reattivo nei confronti di una crisi particolarmente acuta è stato trasformato in un'occasione di ripensamento dell'economia regionale e di ridefinizione dei rapporti tra politica e sistema produttivo locale.

## IL RADICAMENTO TERRITORIALE DELLE MULTINAZIONALI ESTERE

*A cura di Francesca Silvia Rota, DITer (EU-POLIS), Politecnico e Università di Torino.*

Il contributo sintetizza la ricerca svolta presso il Dipartimento Interateneo Territorio (Diter) sul tema 'Multinazionali: reti e radicamento' i cui risultati sono contenuti nell'articolo "The territorial embedment of foreign multinational companies. Conceptual framework and empirical evidence", presentato in occasione della XXXII Conferenza scientifica annuale AISRe (Torino, 15-17 settembre 2011). Obiettivo dell'articolo è ripensare il nesso tra impresa e territorio e, in particolare, la relazione tra le imprese multinazionali e gli ambiti esteri di destinazione dei loro investimenti, avvalendosi dei concetti di ancoraggio e radicamento territoriale.

La prima parte dell'articolo è indirizzata a approfondire caratteristiche e dinamiche del legame tra le imprese e i loro territori, così come è stato trattato nella letteratura (tra gli altri: Dicken e Malmberg 2001). In seguito, si approfondisce il concetto di radicamento, inizialmente introdotto per spiegare la partecipazione delle imprese entro circuiti di tipo non economico, ossia sociali, culturali, istituzionali e regionali. La seconda parte dell'articolo analizza il caso di sei sussidiarie estere localizzate nella provincia di Torino. L'ipotesi è che sia possibile (e utile) distinguere tra ancoraggio e radicamento, in quanto si tratta di condizioni che presuppongono livelli diversi di integrazione nel sistema locale, che generano ricadute diverse sui territori.

Radicamento territoriale o ancoraggio? Un'analisi di sei sussidiarie in Provincia di Torino

Nell'attuale crisi economica mondiale è importante per città e regioni mantenere sul proprio territorio non solo le risorse endogene, sviluppatesi localmente, ma anche quelle esogene, provenienti da altri contesti più o meno remoti.

È questo il caso, ad esempio delle multinazionali estere, la cui presenza entro un dato sistema territoriale può determinare un più facile accesso a reti e flussi di scala globale e la generazione di ricchezza, occupazione e conoscenza. Nello stesso tempo però, la loro presenza può anche determinare effetti negativi. In particolare, un effetto peculiare delle multinazionali estere consiste nella rapidità con cui assumono le decisioni di riorganizzazione funzionale e territoriale. Questo determina un rischio notevole per i territori, poiché limitano la possibilità delle comunità locali di contrattare le decisioni prese e di predisporre le misure necessarie per limitarne le ricadute negative.

Un modo per evitare questi rischi consiste nell'intervenire sui legami che legano le imprese ai territori. L'impresa non è infatti un'entità isolata e chiusa in se stessa: nel realizzare le proprie funzioni essa deve necessariamente intrattenere delle relazioni con enti e soggetti ad essa esterni. Le relazioni più frequenti sono quelle economiche, formalizzate attraverso contratti di fornitura di beni o servizi. Ma non sono le uniche (Grabher, 1993): ogni impresa è inserita entro reticoli di relazioni non economiche che, favorite dal verificarsi di una condizione di prossimità (funzionale, tecnologica, culturale o geografica) con altri soggetti, ne influenzano le decisioni.

L'articolo propone allora di distinguere livelli diversi di integrazione tra impresa e territorio, riportabili a tre condizioni ideali:

- Ancoraggio. Identifica la condizione di appartenenza di un'impresa a un dato sistema territoriale che si crea come conseguenza di un processo di localizzazione industriale (o decisione di investimento diretto estero). In generale, l'ancoraggio è caratterizzato da legami deboli o temporanei tra l'impresa e il sistema territoriale;
- Radicamento territoriale. Identifica una condizione di intensa interazione reciproca e massima integrazione tra l'impresa e tutte le diverse dimensioni del sistema territoriale (economica, sociale, istituzionale, culturale e politica). È il risultato di un processo di territorializzazione che può prodursi in modo spontaneo o programmato;
- Radicamento 'semplice'. Vi rientra una casistica piuttosto varia di situazioni intermedie, comprese tra la condizione di ancoraggio e quella di radicamento territoriale. Le imprese che ricadono in questa situazione sono radicate localmente, ma con riferimento a solo alcune delle dimensioni che caratterizzano il territorio. In altre parole, è l'esito di un processo parziale di territorializzazione.

Mentre l'ancoraggio 'semplice' e il radicamento costituiscono delle condizioni reversibili, il radicamento territoriale, in virtù della forza e pervasività dei legami materiali e immateriali che si creano con l'ambiente circostante, costituisce una condizione non reversibile. Dal punto di vista dello sviluppo territoriale, questo significa che, al modificarsi delle condizioni che hanno determinato inizialmente l'investimento, l'impresa radicata tenderà a mantenere la propria localizzazione o, comunque, a lasciare sul territorio un'eredità materiale e immateriale duratura.

A questo riguardo, la seconda parte dell'articolo analizza sei sussidiarie che hanno realizzato una presenza stabile e prolungata nella provincia di Torino. In particolare, tre di queste (SKF, General Motors, Eutelsat) sono imprese che, al momento dell'analisi, confermano e rafforzano il loro investimento e sono state quindi assunte come esempi di imprese radicate; le altre tre (Embraco, Michelin, Motorola) hanno invece manifestato la decisione di lasciare, in modo totale o parziale, il sistema torinese e sono quindi esempi di imprese sradicate.

Attraverso il ricorso a interviste con rappresentanti e esperti (CEIPiemonte, Finpiemonte, ecc.) dei casi selezionati e l'analisi di materiali aggiuntivi (articoli, rapporti, contenuti di siti web), si è provato a verificare in che modo queste imprese abbiano contribuito a formare il territorio in cui si sono trovate a operare, distinguendo tra diversi tipi di apporto, relativi alle nove componenti del capitale territoriale (Camagni, 2008): beni e risorse pubbliche (infrastrutture, risorse naturali e culturali di proprietà dello Stato, ecc.); beni materiali a rivalità intermedia (reti proprietarie nei trasporti, comunicazioni ed energia, beni pubblici soggetti a congestione e beni collettivi a carattere sistemico); capitale fisso privato e beni tariffabili (beni capitali sofisticati o beni intermedi specifici prodotti in ambito locale); capitale sociale (reti sociali, associazioni, interazioni fra attori sociali e relazioni individuali personali); capitale relazionale (rapporti bilaterali/multilaterali resi possibili da un'atmosfera di facile interazione e fiducia, condivisione di modelli di comportamento e di valori); capitale umano (competenze, conoscenza, creatività, capacità imprenditoriale, ecc.); economie di agglomerazione, connettività e ricettività (vantaggi economici legati a una condizione di agglomerazione, specializzazione, prossimità e accessibilità alla conoscenza); reti di cooperazione (accordi di cooperazione, alleanze strategiche, forme di governance nella pianificazione territoriale e urbanistica); servizi privati relazionali (servizi di consulenza nel trasferimento tecnologico, nella ricerca di partner, fornitori o personale qualificato).

## Risultati e conclusioni

Per quanto esplorativi, i risultati dell'analisi offrono informazioni utili a sostenere che:

- Tanto le multinazionali che si connotano per una qualche forma di radicamento (sociale, istituzionale, culturale, ecc.) quanto quelle sradicate (o semplicemente ancorate) contribuiscono alla costruzione del capitale territoriale locale, attraverso la produzione di beni e risorse pubbliche, capitale fisso privato e beni tariffabili, servizi privati relazionali, capitale umano e reti di cooperazione;
- Tuttavia, vi sono altre dimensioni del capitale territoriale che beneficiano in modo diversificato dell'apporto di queste due tipologie di imprese. I beni materiali a rivalità intermedia e il capitale relazionale, per esempio, sembrano beneficiare soprattutto della presenza di imprese radicate. Mentre le economie di agglomerazione, connettività e ricettività sono agevolate dalla presenza di imprese ancorate;
- Il capitale sociale, infine, è accresciuto da imprese che si trovano in una condizione di radicamento di tipo territoriale, che è in genere difficile da realizzare.

Se confermati da successive analisi, questi risultati determinano importanti ripercussioni di tipo teorico e pratico.

Con riferimento alla spiegazione delle relazioni tra imprese e territori, si constata l'esistenza di processi diversi (ancoraggio, radicamento 'semplice' e radicamento territoriale), ciascuno caratterizzato da logiche (localizzazione e territorializzazione), percorsi evolutivi (l'ancoraggio territoriale è una condizione difficilmente reversibile) e ricadute sul territorio (forniscono apporti diversificati alla costruzione del capitale territoriale locale), che sono specifiche e peculiari.

Con riferimento alle politiche di sviluppo locale e regionale, i risultati ottenuti portano a ritenere che non sempre le imprese radicate siano migliori o più desiderabili di quelle ancorate: la valutazione dipende da caso a caso e, soprattutto, dal tipo di apporto che ci si aspetta esse generino sul territorio. In

---

più, l'analisi dei casi torinesi suggerisce la necessità di ripensare le misure attualmente implementate per attrarre e mantenere sul territorio i flussi di investimenti diretti esteri. In particolare, è possibile riportare gli obiettivi dell'ancoraggio e del radicamento entro due distinti, anche se intrinsecamente interrelati, ambiti di politiche e, quindi, prevedere soggetti e/o competenze distinte, demandate alla loro implementazione. Per esempio, si potrebbe demandare l'ancoraggio alle agenzie di attrazione degli investimenti (da perseguire attraverso iniziative di aftercare e consolidamento degli investimenti realizzati), mentre le attività di radicamento potrebbero ricadere tra le funzioni delle agenzie di sviluppo locale e regionale). È questo, d'altro canto, un risultato che è in linea con un più generale processo di riorganizzazione delle funzioni di internazionalizzazione e sviluppo (trasferimento di competenze tra enti e livelli di governo del territorio, finalizzato a razionalizzare e ridurre le spese dell'azione pubblica), che ha di recente interessato molte nazioni e regioni europee (Rota e Salone, 2011).

### **Bibliografia**

Camagni R. (2008), Regional Competitiveness: Towards a Theory of Territorial Capital, in R. Capello, R. Camagni, P. Chizzolini, R. Frascari (eds), *Modelling Regional Scenarios for the Enlarged Europe: European Competitiveness and Global Strategies*, Springer-Verlag, Berlin, pp. 33-47.

Dicken P., Malmberg A. (2001), Firms in Territories: A Relational Perspective, *Economic Geography*, Vol. 77, No. 4, pp. 345-363.

Grabher G. (ed) (1993), *The Embedded Firm. On the Socioeconomics of Industrial Networks*, Routledge, London.

Rota F.S., Salone C. (2011), Aims, Functions and Structures of European Investment Promotion Agencies. A Comparative Analysis, in Bellini N., Danson M., Halkier H. (eds.) *Regional Development Agencies: The Next Generation? Networking, Knowledge and Regional Policies*, Routledge.

**Il testo completo dell'articolo è consultabile tra i materiali della XXXII Conferenza AISRe**

<http://www.aisre.it>

# POLITICHE PIEMONTE

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

---

## Comitato di Redazione:

Fiorenzo Ferlaino (Caporedattore), Maria Teresa Avato, Paola Borrione, Carla Nanni, Giovanna Perino, Alberto Crescimanno, Davide Barella, Tommaso Garosci, Daniela Nepote, Margherita Lala

## 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**, 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. - 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. - Prof. **Walter SANTAGATA**, direttore 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.

10 Novembre 2011

codice ISBN  
9788896713211