



Piccole e Medie Imprese tessili

Il trasferimento tecnologico alla base delle strategie di
crescita

a cura di:

Luca Sanlorenzo, Fabio Schena e Giampaolo Vitali

Torino, Marzo 2009

INDICE

1. Introduzione	3
2. La struttura e le caratteristiche dell'industria del tessile-abbigliamento in provincia di Torino	6
2.1 La struttura dell'industria del tessile-abbigliamento in Italia	6
2.2 La struttura dell'industria del tessile-abbigliamento in Piemonte	13
2.3 La struttura dell'industria del tessile-abbigliamento in provincia di Torino ...	14
3. Le caratteristiche della struttura industriale che influenzano l'innovazione del comparto torinese	18
4. L'impatto della governance europea sull'innovazione delle imprese	21
4.1 Il settore del tessile-abbigliamento in Europa	21
4.2 L'impatto della liberalizzazione del commercio mondiale	22
4.3 La tutela della proprietà intellettuale	24
5. Lo scenario del cambiamento tecnologico in atto nel settore	25
5.1 L'innovazione tecnologica	25
5.2 L'innovazione organizzativa	31
5.3 L'innovazione nelle piccole imprese	35
5.4 Il Polo di Innovazione per il settore tessile in Piemonte	36
6. Le strategie innovative adottate dalle imprese.....	39
6.1 Le determinanti dell'innovazione	39
6.2 Il fabbisogno tecnologico delle imprese	44
7. Le fonti di acquisizione dell'innovazione e la politica pubblica	47
7.1 Le fonti di acquisizione dell'innovazione	47
7.2 Il ruolo del trasferimento tecnologico	49
8. I modelli imprenditoriali di crescita tecnologia	52
9. Conclusioni	54

1. Introduzione

Da almeno un paio di decenni, il comparto del tessile-abbigliamento nella provincia di Torino è al centro di un profondo processo di ristrutturazione, causato dagli effetti dell'innovazione tecnologica e dal procedere della globalizzazione dell'economia. Inoltre, l'attuale crisi finanziaria ha un impatto particolarmente pesante sulle imprese di minori dimensioni, che non possiedono le adeguate risorse finanziarie per resistere alla crisi di liquidità e al calo della domanda.

Per tale motivo, le piccole e medie imprese (PMI) dell'area torinese si trovano costrette a modificare profondamente il percorso di crescita seguito tradizionalmente: molte imprese del tessile-abbigliamento scelgono la strategia di differenziare la produzione, e cioè di fornire al consumatore finale un prodotto non immediatamente confrontabile con i beni a basso prezzo provenienti dai paesi in via di industrializzazione, unita alla strategia di commercializzare a livello internazionale la produzione specializzata in una particolare nicchia di mercato. La scelta di differenziare il prodotto vale sia per le produzioni del tessile, che per quelle dell'abbigliamento vero e proprio. In quest'ultimo caso, la differenziazione punta maggiormente sul fattore marketing, e cioè sul marchio e la distribuzione; al contrario, nel comparto tessile conta l'innovazione introdotta nella tipologia di prodotto, soprattutto per quanto riguarda il cosiddetto "tessile tecnico". In generale, il cliente finale, che sia un consumatore o un'impresa, deve cogliere il valore intrinseco del prodotto, per apprezzarlo e per giustificare il maggiore prezzo rispetto alle produzioni standardizzate provenienti dai paesi in corso di industrializzazione.

Come già affermato, la strategia di differenziazione di prodotto viene perseguita tramite gli strumenti della pubblicità/marketing e dell'innovazione. In entrambi i casi, si tratta di strumenti abbastanza lontani dalla cultura tradizionale delle imprese, soprattutto se queste sono di piccole dimensioni.

Infatti, tanto nel caso delle spese in ricerca e sviluppo, quanto in quello degli investimenti in marketing, le PMI rilevano immediatamente l'elevato costo ed il rischio

associato a queste attività, che restituiscono eventuali benefici soltanto nel medio-lungo periodo.

Il presente contributo ha l'obiettivo di individuare le determinanti e le modalità di diffusione dell'innovazione nelle PMI torinesi dell'industria del tessile-abbigliamento, al fine di sottoporre all'attenzione di chi tutela interessi collettivi uno strumento per la definizione di proposte di policy che migliorino il trasferimento tecnologico nella nostra provincia.

Lo studio è realizzato da API Torino, che ha esaminato le strategie di innovazione che le PMI del tessile-abbigliamento adottano per innovare processi, prodotti e organizzazione aziendale. Con i risultati ottenuti, si potranno individuare i servizi e le politiche pubbliche più efficaci per supportare le imprese in questa delicata strategia di crescita.

Il presente contributo è così strutturato.

Nel prossimo paragrafo si esaminano le specifiche caratteristiche del comparto del tessile-abbigliamento nell'area torinese, con una comparazione con la struttura dell'industria a livello italiano e nel resto del Piemonte.

Nel terzo paragrafo si valuta l'impatto di tali caratteristiche strutturali sulla domanda di innovazione proveniente dalle imprese, nell'ipotesi che la dimensione d'impresa, la specializzazione di prodotto e la tipologia organizzativa siano variabili molto importanti nel definire il concetto di innovazione a cui le imprese fanno riferimento. Poiché anche le problematiche europee in tema di liberalizzazione del commercio mondiale influenzano l'innovazione delle imprese, queste sono evidenziate nel paragrafo quattro.

Successivamente, si scenderà nel dettaglio dei risultati offerti dall'analisi empirica, indicando la caratteristica del cambiamento tecnologico ed organizzativo in atto nel comparto (paragrafo 5), le strategie innovative adottate dalle imprese (paragrafo 6), e le fonti di innovazione a cui le imprese si rivolgono per soddisfare tale strategia di crescita (paragrafo 7).

La fotografia sul sistema tessile torinese viene completata dall'individuazione di alcuni modelli imprenditoriali che definiscono le strategie di crescita innovativa delle piccole imprese locali, come individuato nel paragrafo 8.

 <p>CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA DI TORINO</p>	<p>PICCOLE E MEDIE IMPRESE TESSILI</p> <p>Il trasferimento tecnologico alla base delle strategie di crescita</p>	 <p>api TORINO</p> <p>Associazione Piccole e Medie Imprese di Torino e Provincia</p> <p>Adesione alla CONEAPI</p>
--	--	---

Un capitolo conclusivo sintetizzerà i risultati conseguiti dallo studio e offrirà alcuni spunti al dibattito in corso sulle politiche pubbliche a favore dell'innovazione, con particolare riferimento alle imprese di minori dimensioni.

2. La struttura e le caratteristiche dell'industria del tessile-abbigliamento in provincia di Torino

Per individuare le caratteristiche del settore tessile-abbigliamento in provincia di Torino occorre comparare il contesto torinese con quello italiano o piemontese, in modo da rilevare le specificità e le specializzazioni tipiche della nostra area. È infatti probabile che il comparto del tessile-abbigliamento torinese sia sostanzialmente “diverso” – per quanto riguarda il prodotto, la dimensione d'impresa, il mercato di sbocco - rispetto al comparto tessile nazionale o a quello presente nel resto del piemontese.

2.1 La struttura dell'industria del tessile-abbigliamento in Italia

In Italia, l'industria del tessile-abbigliamento rappresenta un comparto particolarmente significativo per l'economia, non solo per quanto riguarda il numero di addetti occupati, ma anche per il contributo fornito dal settore alla bilancia commerciale del paese. Essendo il comparto inserito nel più grande ambito delle produzioni tipiche del “Made in Italy”, esso ha una notevole rilevanza in termini di immagine e di esportazioni, grazie alla filiera della moda e ai prodotti del “lusso”. Sono numerosi i dati che indicano tale importanza:

- il rapporto export/produzione è tra i più elevati (54%) dell'intera industria, segno evidente di una forte competitività internazionale dei prodotti italiani;
- il rapporto import/domanda interna è tra i più bassi (33%) nel contesto industriale italiano, anche se è in costante aumento per il modello di crescita internazionale scelto dalle imprese italiane¹;
- il saldo commerciale è tradizionalmente positivo, con un flusso di esportazioni che supera significativamente quello delle importazioni;

¹ Il modello di crescita nazionale si basa sul concetto delle cosiddette “importazioni strategiche”: aumenta l'import di prodotti e/o di semilavorati che verranno successivamente commercializzati con marchio nazionale, dopo essere sottoposti ad un processo di lavorazione/confezionamento.

- nel corso degli ultimi decenni non si è registrato un significativo calo della specializzazione italiana all'interno dei paesi G7, confermando la preminenza del comparto italiano in Europa. L'Italia rimane il maggior produttore del settore moda in Europa (15) con un peso produttivo pari a circa il 35% del totale, seguita da Germania con il 20%, Francia con il 17% e Regno Unito con il 10%.
- La leadership europea dell'Italia è più accentuata nei segmenti medio-alti del mercato, caratterizzati da una bassa elasticità di prezzo, nei quali la capacità della nostra industria di primeggiare a livello internazionale si riflette in buone performance delle imprese: il livello di redditività delle imprese del tessile-abbigliamento, e della moda in generale, è infatti maggiore della media dell'industria italiana (Centrale dei Bilanci, 2008);
- il tessile-abbigliamento italiano è fortemente presente nei distretti industriali, aree di concentrazione produttiva che mostrano una specializzazione produttiva in funzione della materia prima utilizzata (lavorazione della lana a Biella, del cotone a Prato, della seta a Como), o in funzione del tipo di produzione (calzetteria a Castelfelfredo, maglieria a Carpi, abbigliamento in pelle in Val d'Elsa, ecc).

Il ruolo di leadership che il sistema moda italiano ha saputo conquistare nel corso degli anni, oggi viene profondamente messo in discussione dall'ingresso della Cina e dell'India nel novero dei paesi industrializzati. Infatti, oltre che dalla grande incertezza congiunturale che ha investito l'intera economia mondiale e che ha avuto pesanti ripercussioni in Europa e in Italia, nel corso degli ultimi anni il settore della moda è stato caratterizzato da alcune dinamiche strutturali che stanno minando la competitività delle imprese italiane. In particolare, tutti i principali settori di specializzazione dell'industria italiana subiscono da tempo la crescente concorrenza da parte dei paesi di recente industrializzazione, nonché da alcuni paesi europei (Spagna e paesi dell'Est europeo).

I fattori che hanno permesso l'ingresso di nuovi concorrenti e che hanno garantito nel tempo il loro consolidamento su segmenti fino ad oggi presidiati dalle imprese italiane sono stati principalmente le basse barriere all'entrata nel campo dei prodotti

standard di bassa qualità, la facilità di accesso all'uso di macchinari innovativi, l'uso delle tecnologie ICT.

Inoltre, strategie difensive messe in atto dalle imprese, come la delocalizzazione della produzione, rischiano di indebolire ulteriormente la filiera manifatturiera locale con effetti particolarmente negativi sulle PMI che si collocano nella subfornitura dei grandi leader nazionali.

In questa fase di particolare difficoltà, è necessario individuare interventi a sostegno al settore che siano in grado di garantire la ripresa delle competitività delle imprese italiane in un mercato sempre più competitivo. Essi dovranno essere programmati per orientare il settore verso strategie aziendali che incidano sui fattori di successo che hanno tradizionalmente caratterizzano il "Made in Italy". In particolare, le imprese italiane del tessile-abbigliamento dovranno essere capaci di investire nel marketing e nell'innovazione.

I dati sulla nati-mortalità delle imprese del settore tessile-abbigliamento nelle regioni italiane permettono di cogliere lo scenario competitivo sopradescritto. In generale, negli ultimi anni si assiste ad una tendenza al ridimensionamento del numero di imprese attive, che è proseguita anche nel 2007. Le imprese del settore, sia quelle di natura artigiana sia quelle industriali, si sono ridotte del 2,9%, in linea con il trend degli ultimi anni, assestandosi sotto la soglia delle 60 mila realtà. Nonostante una simile contrazione, tali imprese rappresentano, comunque, il 9,2% delle imprese manifatturiere operanti in Italia (rispetto al 9,4% registrato nel 2006).

A livello regionale, i singoli territori a vocazione tessile sono stati interessati da dinamiche specifiche, che hanno visto accentuarsi, in positivo o in negativo, l'andamento generale registrato a livello nazionale. Rispetto al calo generalizzato del settore, ad esempio, Veneto e Toscana, ma anche Emilia Romagna mostrano una certa vivacità in termini di natalità delle imprese (Toscana: +2,6%; Veneto: +1,7%; mentre l'Emilia Romagna è stabile: +0,1%).

Tabella 2.1. Presenza e ruolo delle imprese TM nelle Regioni italiane (2007)

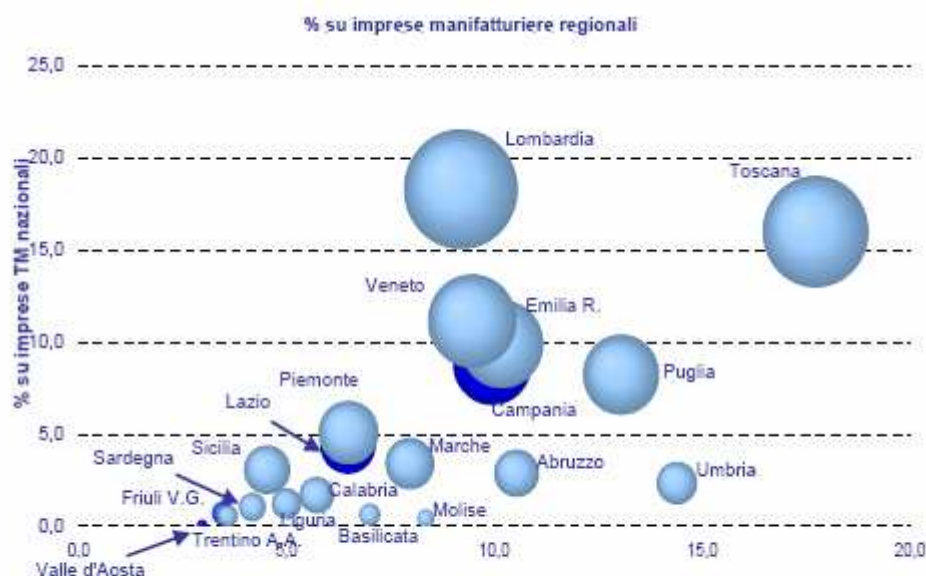
	Tessile	Abbigliamento- Moda	Totale	Var %	% su imprese manifatturiere regionali	% su imprese TM
	(Numero)					
Abruzzo	269	1 402	1 671	-2,1	10,5	2,9
Basilicata	64	297	361	-4,6	7,0	0,6
Calabria	217	758	976	-9,9	5,7	1,7
Campania	625	4 501	5 126	-5,3	9,9	8,8
Emilia R.	1 668	4 082	5 751	-1,8	10,2	9,9
Friuli V.G.	129	286	414	-4,2	3,5	0,7
Lazio	294	2 280	2 574	-2,0	6,5	4,4
Liguria	153	560	714	-0,9	5,0	1,2
Lombardia	3 644	6 974	10 618	-3,7	9,2	18,3
Marche	454	1 515	1 969	-2,1	8,0	3,4
Molise	42	206	248	-5,0	8,4	0,4
Piemonte	1 106	1 853	2 959	-3,3	6,5	5,1
Puglia	982	3 794	4 776	-4,8	13,1	8,2
Sardegna	191	412	603	-4,3	4,2	1,0
Sicilia	361	1 421	1 782	-5,4	4,5	3,1
Trentino A.A.	102	224	326	-0,8	3,6	0,6
Toscana	3 223	6 055	9 277	-2,0	17,7	16,0
Umbria	462	899	1 361	-2,0	14,4	2,3
Valle d'Aosta	7	26	33	-2,6	3,0	0,1
Veneto	1 359	5 107	6 466	0,4	9,5	11,1
Italia	15 351	42 653	58 004	-2,9	9,2	100,0

Fonte: SMI su dati Movimprese

Tra le regioni in cui maggiore risulta la concentrazione di imprese tessili, le contrazioni più rilevanti rispetto alla media nazionale si sono registrate in Calabria (-9,9%), Campania (-5,3%), Puglia (-4,8%), Lombardia (-3,7%).

Come evidenzia la figura sottostante, le regioni in cui sono maggiormente diffuse le aree distrettuali presentano un'elevata incidenza delle imprese attive nel tessile-abbigliamento sul totale nazionale: tra Piemonte, Lombardia, Veneto, Emilia Romagna e Toscana, infatti, risulta localizzato il 60,5% delle imprese del settore. Peraltro, la concentrazione spaziale dell'industria tessile si presenta ancor più accentuata, visto che nelle medesime regioni è presente poco meno del 72% delle imprese nazionali operanti nel monte della filiera. L'articolazione per nicchie di diversa specializzazione produttiva nei vari stadi della filiera si riflette anche in performance regionali differenti per quanto riguarda il commercio con l'estero e, in particolare, il livello delle esportazioni.

Tabella 2.2. La specializzazione produttiva nelle regioni italiane



Fonte: SMI su dati Movimprese

Infatti, la concentrazione territoriale delle imprese si riflette in maniera particolarmente evidente sulle vendite estere del settore: se alla quota lombarda (pari al 31,7%) si sommano le quote di Veneto (17%), Toscana (14,1%), Emilia Romagna (13,2%) e Piemonte (10,4%) si raggiunge una copertura dell'86,5% delle esportazioni nazionali.

Le regioni meridionali risultano le meno export-oriented, visto che nel 2007 nessuna raggiunge 1 miliardo di euro di vendite oltre confine. Le prospettive, tuttavia, appaiono positive, come indicano le variazioni in aumento che hanno contraddistinto la Sicilia (+54,5%), la Sardegna (+18,1%), la Basilicata (+8,2%).

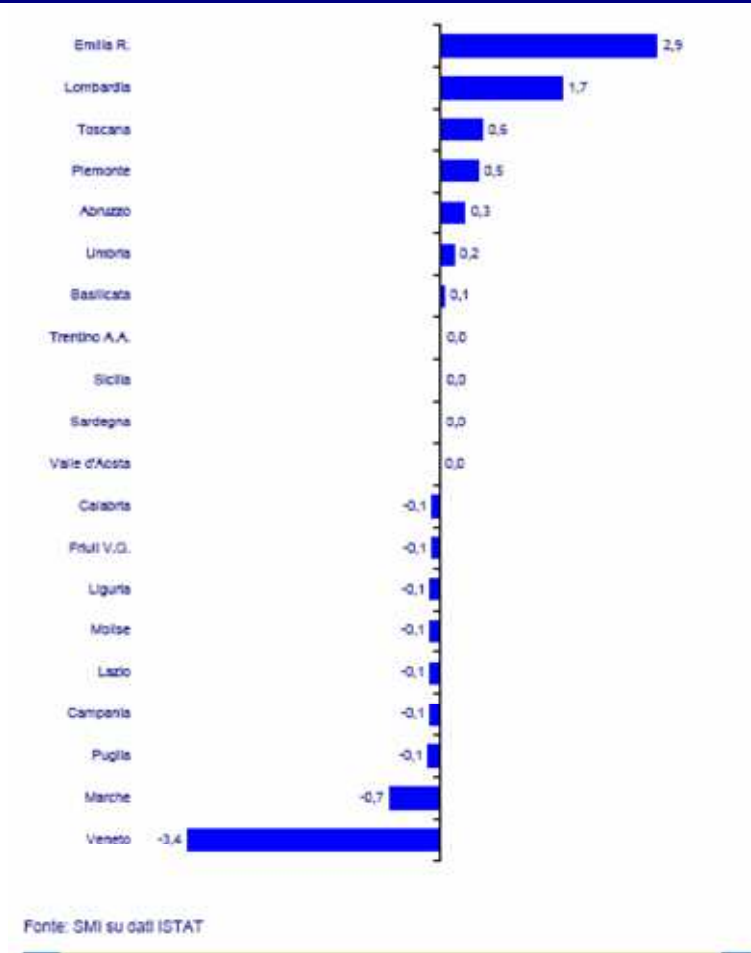
Tabella 2.3. Analisi regionale del commercio estero tessile-abbigliamento-moda (2007)

	Export (Milioni di Euro)	Var %	Import (Milioni di Euro)	Var %	Peso % su Export Totali	Peso % su Import Totali
Abruzzo	643	6,6	304	1,6	2,3	1,7
Basilicata	37	8,2	6	-42,6	0,1	0,0
Calabria	13	-32,1	19	14,0	0,0	0,1
Campania	466	0,5	749	2,0	1,7	4,3
Emilia R.	3 679	12,2	1 754	6,5	13,2	10,0
Friuli V.G.	183	-11,3	123	-10,1	0,7	0,7
Lazio	416	-6,3	548	-2,9	1,5	3,1
Liguria	89	-23,7	274	-5,6	0,3	1,6
Lombardia	8 820	2,5	5 590	0,8	31,7	31,8
Marche	652	-8,0	302	3,5	2,3	1,7
Molise	259	-8,2	65	-14,9	0,9	0,4
Piemonte	2 879	0,4	1 554	-2,6	10,4	8,8
Puglia	304	1,2	354	5,2	1,1	2,0
Sardegna	19	18,1	19	13,2	0,1	0,1
Sicilia	36	54,5	74	16,9	0,1	0,4
Trentino A.A.	233	-4,6	248	-0,1	0,8	1,4
Toscana	3 927	0,8	1 675	-1,6	14,1	9,5
Umbria	359	7,2	127	3,3	1,3	0,7
Valle d'Aosta	1	-45,0	4	5,8	0,0	0,0
Veneto	4 728	-4,4	3 774	3,4	17,0	21,5
Altro	47	-23,0	7	31,6	0,2	0,0
Italia	27 791	1,3	17 569	1,2	100,0	100,0

Fonte: SMI su dati ISTAT

Il contributo più positivo alla variazione del saldo commerciale di settore proviene dall'Emilia Romagna, seguita dalla Lombardia. Prima regione del centro-sud è, invece, l'Abruzzo. Al contrario, Veneto e Marche, sono le due regioni che hanno fornito il contributo più penalizzante al saldo di settore.

Tabella 2.4. Contributo delle regioni alle variazioni complessive del saldo commerciale nazionale del tessile-abbigliamento-moda (2007)



2.2 La struttura dell'industria del tessile-abbigliamento in Piemonte

Il comparto del tessile-abbigliamento piemontese è fortemente concentrato nella provincia di Biella, il distretto industriale più importante nel tessile italiano.

A livello piemontese, si nota un forte processo di deindustrializzazione che ha colpito il comparto del tessile-abbigliamento in modo più rilevante degli altri settori. Nella regione si contavano 105 mila addetti al 1981 che sono scesi a 81 mila dieci anni dopo e a 60 mila nel 2001. Tale decremento è risultato maggiore di quello medio dell'industria manifatturiera piemontese nel suo complesso (-22% per il tessile-abbigliamento, contro il -16% per il totale industriale), tant'è che il peso del settore nell'economia regionale è sceso dal 13% del 1981, al 12% del 1991, al 10 del 2001.

Anche senza l'utilizzo dei più attendibili dati censuari, si può comunque affermare che nel corso degli anni 2000 si sia registrato un ulteriore calo dell'importanza del settore.

All'interno della regione, si possono individuare due distretti specializzati nella produzione di tessuti: quello di Biella e quello di Chieri (To). Il distretto di Biella ha subito nel corso del tempo varie crisi congiunturali e strutturali, che sono state superate con nuove strategie di crescita dell'impresa basate sul marketing e l'innovazione. Il distretto di Chieri, specializzato nei tessuti per l'arredamento e per la casa in generale, mostra una continua erosione della capacità produttiva ivi localizzata..

Se si concentra l'attenzione sull'area torinese, bisogna ricordare gli effetti della crisi del GFT-Gruppo Finanziario Tessile, che è stata particolarmente negativa in termini di occupazione e di perdita dell'indotto locale di PMI.

I dati di fonte Cerved, che segnalano l'evoluzione delle imprese del settore iscritte alla Camera di commercio, confermano quanto emerge dai dati di fonte Istat: si nota un calo generalizzato del numero di imprese piemontesi nel tessile-abbigliamento, che investe in uguale misura tutte le province della regione. Merita comunque precisare che l'abbandono delle imprese del tessile-abbigliamento nel territorio piemontese riflette quanto avvenuto in Italia, ove la riduzione del numero di imprese attive è stato di un terzo del totale nel corso degli ultimi decenni.

I più recenti dati di fonte Cerved forniscono utili informazioni sullo stock delle imprese del tessile-abbigliamento e sulla sua evoluzione. Infatti, si nota come nel 2005 in Piemonte erano operative 5.791 imprese, concentrate per un terzo nella provincia di Torino e per un quarto in quella di Biella. Al contrario, agli inizi del 2008 le imprese sono solo 5.294, con un calo di quasi il 10% in soli tre anni.

2.3 La struttura dell'industria del tessile-abbigliamento in provincia di Torino

Le caratteristiche dell'industria del tessile-abbigliamento in provincia di Torino indicano che essa è:

- un settore poco rilevante nel contesto industriale locale, pur avendo avuto in realtà una storica e incisiva presenza nel secolo scorso;
- un comparto tessile legato soprattutto alla domanda dell'automotive, più che alla dinamica della produzione della moda; in generale, la specializzazione del sistema torinese è prevalentemente rivolta al tessile industriale per l'automotive, ai tessuti per la casa, all'abbigliamento casual;
- un settore caratterizzato da PMI, più che da imprese di medio-grandi dimensioni, a differenza del distretto di Biella, ove le imprese hanno una dimensione maggiore;
- un'organizzazione produttiva non legata alla forma del distretto industriale, con qualche concentrazione produttiva nell'area metropolitana torinese per quanto riguarda il tessile tecnico e a Chieri per il tessile d'arredo;
- un settore in profondo declino industriale, con una dinamica molto negativa nel corso degli ultimi decenni in termini di addetti e di unità locali; tale dinamica è nettamente peggiore di quanto avvenuto nella media dell'industria manifatturiera.

Tabella 2.5. Occupazione e unità locali nel settore tessile-abbigliamento in provincia di Torino

	Unità Locali 1981	Unità Locali 1991	Unità Locali 2001	Addetti 1981	Addetti 1991	Addetti 2001
171 - Preparazione e filatura di fibre tessili	30	33	19	2.530	1.594	533
172 - Tessitura di materie tessili	166	110	69	4.564	3.081	1.554
173 - Finissaggio dei tessili	64	40	29	834	616	723
174 - Confezionamento di articoli in tessuto, esclusi gli articoli di vestiario	498	199	237	1.188	1.050	960
175 - Altre industrie tessili	172	129	127	3.314	1.810	1.835
176 - Fabbricazione di maglierie	17	85	42	274	458	204
177 - Fabbricazione di articoli in maglieria	229	122	53	2.480	1.061	190
181 - Confezione di vestiario in pelle	38	44	25	159	109	58
182 - Confezione di altri articoli di vestiario ed accessori	1.610	1.124	784	10.809	8.188	3.933
183 - Preparazione, tintura e confezione di pellicce	245	190	85	841	434	183
191 - Preparazione e concia del cuoio	44	36	20	1.346	699	353
192 - Fabbricazione di articoli da viaggio, borse e selleria	195	183	92	1.077	1.100	367
193 - Fabbricazione di calzature	52	28	17	303	523	146
Totale tessile	3360	2323	1599	29719	20723	11039

Fonte: Censimenti Istat

I dati aggiornati a fine 2008 disponibili presso la Camera di commercio di Torino mostrano che, se consideriamo anche i liberi professionisti (imprese senza addetti), l'industria tessile e abbigliamento nella provincia di Torino conta 1923 unità, così suddivise:

- 631 imprese tessili;
- 1.100 imprese attive nella confezione di articoli di vestiario in pelle, nella preparazione, tintura e confezione di pellicce;
- 189 imprese conciarie, produttrici di articoli in cuoio.

La disaggregazione settoriale di tale comparto mostra una presenza diffusa di tutti i comparti. Se si analizzano le imprese per settore di destinazione della produzione, prevale il tessile tecnico per l'industria automotive.

 CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA DI TORINO	PICCOLE E MEDIE IMPRESE TESSILI Il trasferimento tecnologico alla base delle strategie di crescita	 API TORINO Associazione Piccole e Medie Imprese di Torino e Provincia
---	---	---

Tabella 2.6. Numero di imprese del tessile-abbigliamento in provincia di Torino - 2008

tessile generico	41
preparazione e filatura di fibre tessili	28
tessitura	87
finissaggio dei tessuti	53
articoli tessili (escluso vestiario)	189
Altre industrie tessili	125
fabbricazione di tessuti a maglia	15
fabbricazione di articoli di maglieria	93
tintura e confezione di pellicce	31
confezione di vestiario in pelle	24
confezione di vestiario	966
articoli in pelliccia	82
preparazione e concia del cuoio	45
fabbricazione di articoli da viaggio e borse	122
fabbricazione di calzature	22
totale industrie tessili e dell'abbigliamento	1.923

All'interno di tale struttura imprenditoriale, si notano alcune imprese particolarmente importanti per il territorio torinese, come indicato nelle seguenti tabelle.

Tabella 2.7. Principali imprese settore "tessile" in provincia di Torino

Ragione Sociale	Località	Ricavi (Euro)	Numero Dipendenti
Aunde Italia	Poirino	63.598	375
Ahlstrom Milano	Torino	59.259	
San Valeriano	Virle Piemonte	42.609	170
Dual Sanitaly	Torino	22.788	124
Tageo	Virle Piemonte	20.469	77
Manifattura Pezzetti	Castellamonte	17.344	27
I.D.D. Italia-International Division Of D'urban	Rivoli	17.008	17
Ferrino	San Mauro T.Se	16.202	62
Fibre e Tessuti Speciali	San Maurizio C.Se	15.437	93
Manifattura Tessile di Nole	Torino	15.132	106
Griva	Riva presso Chieri	13.655	71
Manifattura Vay Giuseppe	Chieri	13.072	44
Figli di Rigo Andrea	Chieri	12.677	58
Fidivi - Tessitura Vergnano	Torino	11.031	49
Italtrece	Vinovo	10.611	30

 <p>CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA DI TORINO</p>	<p>PICCOLE E MEDIE IMPRESE TESSILI</p> <p>Il trasferimento tecnologico alla base delle strategie di crescita</p>	 <p>API TORINO Associazione Piccole e Medie Imprese di Torino e Provincia</p>
--	--	--

Emmevi MV	Cuceglio	10.189	113
Remmert	San Maurizio C.se	9.596	87
Feltrifici Int.li Riuniti	Sant' Ambrogio	9.425	107
Fantinex	Andezeno	8.270	43
Turati Idrofilo	Luserna San Giovanni	8.189	24

Tabella 2.8. Principali imprese settore "abbigliamento" in provincia di Torino

Ragione Sociale	Località	Ricavi (Euro)	Numero Dipendenti
Gruppo Industrie Moda	Torino	62.016	454
Confezioni Di Matelica	Settimo T.Se	53.348	570
Carlo Pignatelli	Torino	43.542	91
Mistral	Moncalieri	36.679	124
Trimil	Settimo T.Se	21.497	15
Space 2000	Torino	18.365	31
S.V.B.	Torino	10.672	62
Box	Trofarello	9.660	28
Lanzi	Torino	6.779	14
Staff	Torino	5.879	5
Pattern Production	Torino	4.053	
Cover Manifattura	Pianezza	3.984	22
2 A	Torino	3.654	43
Modit Group	Moncalieri	2.942	9
Carlo Tivioli	Torino	2.705	17
Cailan'd	Torino	2.425	37
Manifattura Confezioni Barberini	Torino	1.889	10
Omnia Trading	Torino	1.700	2

3. Le caratteristiche della struttura industriale che influenzano l'innovazione del comparto torinese

Nel presente paragrafo si vogliono mettere in risalto i legami esistenti tra le caratteristiche strutturali del comparto del tessile-abbigliamento in provincia di Torino e il processo di innovazione di tali imprese. Si presume, infatti, che l'analisi della concorrenza, le caratteristiche dimensionali, produttive o organizzative siano importanti nel determinare la domanda di innovazione delle imprese, e quindi le strategie di crescita tecnologica delle imprese stesse.

Un primo elemento riguarda l'alta intensità del fattore lavoro che è tipica del comparto dell'abbigliamento e l'alta intensità del fattore capitale che è tipica del comparto tessile. Poiché nel ciclo di lavorazione dell'abbigliamento è difficile automatizzare le fasi produttive, è naturale evidenziare un vantaggio competitivo da parte dei paesi a bassi salari e una delocalizzazione di alcune fasi produttive da parte delle imprese. Ovviamente, anche elevate importazioni di prodotti finiti o di semilavorati provengono da tali paesi, e spiazzano la produzione locale.

L'impatto sul fabbisogno innovativo è diretto e immediato: nel comparto tessile si richiede una elevata innovazione di processo, inserita in nuovi macchinari ad alta produttività del lavoro, alta efficienza nell'uso delle materie prime, basso consumo energetico: tutti elementi necessari per contrastare la produzione dei paesi asiatici; al contrario, nel campo dell'abbigliamento la domanda di innovazione riguarda la materia prima (nuovi tessuti) e il contenuto immateriale del prodotto (marchio, funzionalità, status-symbol e così via). Da un certo punto di vista, l'importanza crescente dei fattori competitivi di tipo non-price - quali pubblicità, moda, servizio al consumatore, servizio al trader, ecc. - favorisce lo sviluppo delle imprese torinesi che hanno un'organizzazione di tipo virtuale, con assenza di produzione in loco, ma presenza delle fasi di sviluppo prodotto, di confezionamento, di commercializzazione, di servizi logistici. Anche in questo caso, l'innovazione domandata sarà legata alle funzioni presenti in loco, e non all'attività produttiva delocalizzata altrove.

Del resto, è ormai appurato come l'uso dei fattori competitivi di tipo non-price abbia favorito nel corso del tempo una riduzione del ciclo di vita della “collezione”, con la necessità di un suo rinnovo molto frequente. Ciò favorisce una riduzione del time-to-market, ovvero del periodo di tempo che separa l'ideazione del prodotto dalla sua consegna al rivenditore, processo che deve essere realizzato utilizzando adeguate innovazioni organizzative.

Alle precedenti caratteristiche strutturali del settore tessile possiamo aggiungere alcune tipicità settoriali del caso italiano, che lo differenziano notevolmente da quanto si registra nei principali paesi europei:

- la struttura dimensionale italiana è polarizzata con pochi grandi gruppi e moltissime PMI: rispetto alla struttura europea si nota un basso peso delle imprese di medie dimensioni, in quanto ben i due terzi dell'intera occupazione del settore è presente in imprese con meno di 50 addetti ed il 30% circa opera nel comparto artigiano (MICA, 1998);
- tale polarizzazione non impedisce un aumento della concentrazione economica derivante da una migliore dinamica dei grandi gruppi nel corso degli ultimi dieci anni, come confermano i dati finanziari della Centrale dei Bilanci (2005);
- la diffusione geografica delle imprese privilegia alcune regioni, che mostrano un peso di occupati nel settore nettamente superiore alla media (Lombardia, Veneto, Toscana, nell'ordine), al cui interno si individuano alcune zone di concentrazione monoprodotiva (i distretti industriali di Prato, Como, Biella, ecc.). La concentrazione territoriale è molto elevata, basti pensare che le prime sette province ad insediamento del TA (Prato, Biella, Varese, Como, Milano, Bergamo e Brescia) rappresentano ben la metà dell'occupazione nazionale del settore (MICA, 1998);
- la struttura organizzativa dei rapporti tra imprese è tradizionalmente incentrata sul decentramento produttivo e sulla deverticalizzazione per fasi produttive, con la nascita di “reti di imprese” e di “imprese-rete”, anche al di fuori dei tradizionali distretti industriali; un dato significativo a questo riguardo è rappresentato dalla crescita della quota di lavorazione in conto terzi rispetto al fatturato, o la crescita degli acquisti sul fatturato (Centrale dei Bilanci, 2005).

 <p>CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA DI TORINO</p>	<p>PICCOLE E MEDIE IMPRESE TESSILI</p> <p>Il trasferimento tecnologico alla base delle strategie di crescita</p>	 <p>API TORINO Associazione Piccole e Medie Imprese di Torino e Provincia</p>
--	--	--

- il segmento di mercato servito dai produttori italiani è soprattutto quello medio e, eventualmente, quello alto del mercato, con minori interessi rivolti al segmento basso, lasciato agli altri paesi industrializzati molto più attivi nella delocalizzazione degli impianti nei paesi in corso di industrializzazione.
- il sistema del tessile e abbigliamento si configura come una filiera produttiva fortemente integrata e con un elevato grado di complementarietà, che comprende diversi settori produttivi, composti da attività manifatturiere di base - quali il trattamento delle materie prime tessili - da attività di trasformazione industriale, fino alla distribuzione e ad altri servizi avanzati. Tutte queste attività, tra loro diverse, si possono considerare collegate dal comune obiettivo della vendita del prodotto finito. Il prodotto che arriva al consumatore è quindi il risultato dell'efficienza complessiva sia dei diversi segmenti della catena del valore, sia delle relazioni che si sviluppano tra le imprese che partecipano al processo produttivo. Per questo motivo, per il tessile, come per gli altri grandi comparti di specializzazione del sistema produttivo italiano, è opportuno ragionare in termini di efficienza della filiera produttiva piuttosto che dei singoli segmenti del processo.

4. L'impatto della governance europea sull'innovazione delle imprese

4.1 Il settore del tessile-abbigliamento in Europa

Il settore del tessile-abbigliamento è rappresentato in Europa da 250 mila imprese, con un fatturato complessivo di circa 240 miliardi di euro (di cui la metà attribuibile al solo comparto tessile, ossia il 4% del valore aggiunto generato dall'intera industria manifatturiera europea. Il settore conta complessivamente oltre 3 milioni di addetti (di cui il 65% circa donne), pari al 9,3% dell'occupazione del settore manifatturiero in Europa. Circa la metà degli addetti sono occupati nel settore dell'abbigliamento. Secondo dati del 2005 l'Unione Europea è sia il principale mercato di destinazione sia il principale esportatore del settore, rappresentando una quota del mercato mondiale quasi del 20%.

In Italia si concentra più della metà del volume di affari del settore europeo e oltre il 25% di occupazione complessiva, rappresentando quindi il principale produttore e creatore di valore aggiunto e di occupazione nel settore in Europa. Gli altri Paesi membri, in cui il settore occupa un ruolo determinante, sono la Germania, leader mondiale nel campo dei tessuti per uso tecnico e industriale, il Regno Unito, Francia e Spagna.

In Europa il tessile-abbigliamento è concentrato in alcune aree geografiche molto delimitate, i *cluster* di imprese, che sono specializzate in alcune specifiche produzioni. Come si nota, molti cluster sono localizzati nelle regioni dell'Europa centro-orientale:

- settore tessile: Nord-Est e regioni centrali della Romania, Norte (Portogallo), Lodzkie (Polonia), Severozapaden (Bulgaria), Severovýchod (Repubblica ceca), Biella e Prato (Italia);
- settore abbigliamento: Norte (Portogallo), Severen tsentralen (Bulgaria), Lodzkie (Polonia), Nord-Est (Romania), Yuzhen tsentralen (Bulgaria), Veneto, Emilia-Romagna e Abruzzo (Italia);

- settore calzaturiero: Norte (Portogallo), Vest (Romania), Nord-Vest (Romania), La Rioja (Spagna), Toscana e Marche (Italia).

Il settore del tessile-abbigliamento, pur comprendendo un insieme eterogeneo di prodotti e processi industriali, nel periodo 2000-2007 ha mostrato complessivamente un trend di produzione negativo (-40% in media), in controtendenza rispetto a quanto mediamente è avvenuto nell'intero settore manifatturiero. Inoltre, a partire dal 2000 il livello occupazionale si è ridotto del 20% e, in termini di valore aggiunto, il settore dell'abbigliamento e della calzatura ha registrato una perdita del 50%. Il comparto calzaturiero si è mostrato significativamente vulnerabile nei confronti dei nuovi *competitor*, soprattutto Cina e Vietnam. Tale comparto, pesa circa l'1% della forza lavoro complessiva (circa 360.000 addetti) ma, a causa dell'alta dipendenza dal fattore lavoro e di una produttività inferiore di circa il 40% rispetto al resto delle industrie europee, genera solo lo 0,5% del valore aggiunto totale del comparto manifatturiero dell'Europa a 27. Queste caratteristiche rendono complesso il processo di diffusione dell'innovazione, esponendo maggiormente le imprese del settore alla concorrenza internazionale.

4.2 L'impatto della liberalizzazione del commercio mondiale

Per lungo tempo il settore TAC è stato, più di altri settori manifatturieri, regolamentato dalla concorrenza internazionale, a partire dal 1974 con l'Accordo Multifibre (MFA), successivamente nel 1995 con la sottoscrizione dell'Accordo sul tessile e abbigliamento (ATC) e, infine, nel 2005 con il Memorandum d'intesa siglato tra UE e Cina scaduto nel 2007. Poiché il settore rimane complessivamente vulnerabile alla concorrenza dei nuovi competitori globali, primo fra tutti la Cina, il dibattito sulla liberalizzazione commerciale torna di attualità, con particolare attenzione ai cosiddetti "prodotti sensibili" e alle imprese impegnate nella realizzazione di prodotti ad alto contenuto di lavoro, concentrate prevalentemente in alcune regioni dell'UE.

Al percorso di liberalizzazione del commercio internazionale del settore, che si è completato il 31 dicembre 2007 con la scadenza del Memorandum d'intesa UE-Cina, occorre oggi affiancare alcuni strumenti di monitoraggio dei flussi commerciali e alcuni sistemi di controllo per proteggere le imprese europee da pratiche concorrenziali scorrette. Le misure di controllo avranno un ruolo determinante in ragione del fatto che l'assenza di norme vincolanti di carattere tecnico, sociale ed ecologico nei paesi in corso di industrializzazione alimenta il cosiddetto "dumping sociale".

A livello europeo è stata discussa una possibile soluzione a queste problematiche e alle altre criticità del settore, come la lotta alla contraffazione e la protezione della proprietà intellettuale, l'ambiente e lo sviluppo sostenibile, la protezione dei consumatori. Si tratta dell'istituzione di una regolamentazione europea relativa all'origine, tracciabilità ed etichettatura dei prodotti importati ed esportati, in grado di rendere trasparenti le fasi rilevanti di produzione di valore aggiunto della catena del valore.

Merita ricordare che la liberalizzazione commerciale ha contribuito in maniera sostanziale ad accelerare le dinamiche negative del settore, ma non è stata l'unica determinante. Altri fattori chiave hanno riguardato:

- la dinamica negativa della domanda europea e le modifiche nella composizione interna dei consumi privati, che privilegia il consumo di servizi innovativi (come le telecomunicazioni) a quello dei tradizionali prodotti dell'abbigliamento;
- i cambiamenti nella distribuzione e nella logistica, dovuti a nuovi standard ambientali e alla tutela della salute;
- l'evoluzione dei costi energetici e di trasporto per le imprese;
- la dinamica dei tassi di cambio dell'euro, la cui rivalutazione penalizza l'export comunitario e favorisce le importazioni.

Già nel 2006, quando il Memorandum d'intesa UE-Cina era ancora in corso, la Commissione Europea ha dichiarato che "Un terzo dei capi di impresa dell'Unione europea, per la maggior parte alla guida di imprese familiari, si ritireranno nei prossimi dieci anni. In base alle stime, questo fenomeno potrebbe riguardare sino a 690.000 piccole e medie imprese e 2,8 milioni di posti di lavoro ogni anno".

4.3 La tutela della proprietà intellettuale

In un quadro generale in cui il punto di forza maggiore riconosciuto alle imprese europee del settore tessile-abbigliamento è costituito dall'innovazione, dal design e dall'immagine, la tutela della proprietà intellettuale assume un ruolo determinante a garanzia dell'intero sistema industriale. Strettamente collegate alla tutela della proprietà intellettuale sono la contraffazione e la pirateria, fenomeni che riguardano non solo le imprese ma anche la salute e la protezione dei consumatori. Negli ultimi anni, infatti, il numero di queste pratiche illecite è costantemente cresciuto. Nel 2006, l'aumento dei prodotti contraffatti è stato superiore del 30% rispetto all'anno precedente, per un totale di ben 30 milioni di articoli sequestrati. Secondo quanto dichiarato dalla Commissione consultiva per le trasformazioni industriali del Comitato economico e sociale europeo "La contraffazione è una pratica di competizione scorretta che non colpisce solo le imprese, ma anche la salute dei consumatori, esposti in maniera crescente a rischi e frodi, e proprio su quest'ultimo aspetto è sentita la necessità di accrescere la consapevolezza riguardo ai potenziali effetti sulla salute dei consumatori di alcuni prodotti che non rispettano appieno le norme sanitarie e ambientali imposte dalle istituzioni dell'Unione Europea." Per questo è ritenuto prioritario rafforzare i mezzi di tutela a disposizione, attraverso l'implementazione delle politiche previste e soprattutto attraverso una maggiore protezione derivante da un più attento sistema di controllo. Le soluzioni tecniche per contrastare la contraffazione dovrebbero promuovere, a monte, "l'etichettatura intelligente" per i colori e il tipo di tessuto e di fibra, e a valle "l'etichettatura tecnica" per l'abbigliamento confezionato. Inoltre, l'adozione di una regolamentazione più efficace sull'identificazione dell'origine dei prodotti, unitamente a sistemi adeguati di tracciabilità ed etichettatura, potrebbero rendere più trasparenti i processi della catena del valore. A questo proposito la proposta europea di introdurre una nuova regolamentazione potrebbe prevedere anche l'introduzione di un marchio d'origine europeo per alcune categorie di prodotti.

5. Lo scenario del cambiamento tecnologico in atto nel settore

I risultati della ricerca condotta tra le imprese del settore tessile nella provincia di Torino, uniti alle indicazioni provenienti dalla letteratura economica sul cambiamento tecnologico in atto nel settore, consentono di descrivere i punti salienti di tale cambiamento tecnologico distinguendo tra le innovazioni tecnologiche e quelle organizzative attuate dalle imprese del settore, con un approfondimento finale sulle problematiche tecnologiche delle PMI.

5.1 L'innovazione tecnologica

Il settore del tessile-abbigliamento viene definito un settore tecnologicamente “maturo” a causa della bassa crescita della domanda e, soprattutto, per il ridotto livello di spesa in innovazione effettuato dalle imprese, decisamente inferiori alla media dell'intera industria. Anche dal punto di vista dell'acquisizione esterna della tecnologia, nel caso degli accordi tecnologici, le imprese del tessile-abbigliamento generalmente mostrano bassi indici di attività (Berra, Piatti e Vitali, 1995).

La tendenza storica dell'attività innovativa delle imprese del tessile e abbigliamento è documentata nelle indagini svolte dall'Istat-Cnr presso le imprese con almeno 20 addetti (Istat, 1998), nonché dalle analisi del Centro Studi Confindustria (CSC, 1994). Queste indagini hanno riguardato rispettivamente l'intensità della diffusione dell'innovazione tecnologica nell'industria manifatturiera e le modalità del fenomeno innovativo stesso.

Con riferimento al tessile-abbigliamento² i risultati di queste indagini devono essere interpretati con estrema cautela. In effetti, i livelli di spesa per la ricerca

² Queste rilevazioni forniscono informazioni sull'aggregato tessile-abbigliamento-calzature.

scientifico svolta nel settore risultano modesti³, pur tenendo conto delle limitazioni intrinseche in questo tipo di ricerche⁴. È comunque interessante rilevare come la percentuale di imprese innovative del tessile-abbigliamento cresca al crescere della dimensione: se nella classe tra 20 e 49 addetti ha innovato il 63% delle imprese, in quella con più di 500 addetti tale percentuale sale all'89%.

Fra le imprese che non hanno innovato, le motivazioni prevalenti sono soprattutto la percezione da parte dell'imprenditore che l'innovazione non risulta importante ai fini delle performance aziendali, seguita dalla difficoltà di reperire i finanziamenti necessari per l'investimento innovativo.

Rispetto alle indagini svolte negli anni '90, quelle che si riferiscono agli anni 2000 non apportano in realtà delle grandi novità, in termini di diffusione dell'innovazione e intensità delle spese in ricerca. Infatti, dall'inchiesta della Community Innovation Survey (CIS4) relativa al periodo 2002-2004 In Italia, la quota di imprese industriali che nel triennio 2002-2004 ha introdotto innovazioni è pari al 37,5%. Inoltre, le imprese che hanno introdotto innovazioni di prodotto o di processo sono prevalentemente di grande dimensione, con oltre 250 addetti.

Nel settore manifatturiero, la quota sale al 40,2%. Rispetto ai principali paesi europei, solo la Spagna ha registrato una quota inferiore, mentre per gli altri paesi la quota di imprese del settore della trasformazione industriale che ha introdotto innovazioni di prodotto o di processo (o entrambe) si attesta su valori prossimi al 50%. La Germania si discosta in modo significativo con una quota che tende a superare il 66% del totale delle imprese.

Le attività di innovazione sono sbilanciate a favore dei settori relativi alla fabbricazione di apparecchi di precisione, meccanici, di telecomunicazione e nei settori

³ Nel campione della ricerca Csc (1994) il rapporto tra spese in R&S e fatturato nel periodo 1991-93 è solo dell'1% nel tessile-abbigliamento contro il 4.8% dell'intera industria. Del resto, il tessile-abbigliamento pur pesando per il 4% del campione Csc spende solo lo 0.5% della R&S totale.

⁴ Per esempio, bisogna considerare il margine di incertezza dato dall'elemento soggettivo in sede di valutazione di ciò che può definirsi innovativo o meno. Nel tessile-abbigliamento bisogna infatti distinguere se per innovazione di prodotto si intende la semplice progettazione di una nuova collezione, oppure l'introduzione di un nuovo tipo di materiale filato. Stessi dubbi concernono l'innovazione di processo, che per alcuni attiene alla possibilità di lavorare contemporaneamente più filati tra loro, per altri all'introduzione di nuove tecnologie di lavorazione (cucitura ad ultrasuoni, macchinari laser, ecc.).

della chimica e della farmaceutica - scarso è il peso delle ricerca nei settori tradizionali dell'alimentare, tessile e cuoio.

Tabella 5.1. Imprese innovatrici per attività economica, 2004

Settore	Quota percentuale sul totale delle imprese del settore
Fabbricazione macchine per ufficio	76,9
Fabbricazione apparecchi di precisione, ottici e orologeria	56,6
Fabbricazione apparecchi radio Tv e telecomunicazioni	56,4
Industrie chimiche	51,3
Fabbricazione macchine e apparecchi meccanici	50,7
Autoveicoli, motori, carrozzeria, rimorchi	48,7
Fabbricazione macchine e apparecchi elettrici	45,2
Gomma e plastica	43,8
Stampa, editoria	41,9
Raffinerie di petrolio e coke	41,2
Produzione metalli e leghe	39,2
Industrie della carta e del cartone	37,7
Fabbricazione prodotti in metallo	37,5
Altre industria manifatturiere	33,6
Prodotti da minerali non metalliferi	33,5
Produzione, distribuzione elettr., gas, acqua	32,4
Industrie del legno (escluso mobili)	32,1
Industrie alimentari e del tabacco	31,1
Industrie tessili	30,9
Fabbricazione altri mezzi di trasporto	30,1
Fabbricazione e preparazione per il riciclaggio	29,8
Raccolta, depurazione e distribuzione d'acqua	25,3
Estrazione minerali, carbone, petrolio	24,9
Industrie del cuoio e delle calzature	21,3
Industrie del vestiario	11,9

Fonte: ISTAT, CIS4.

*** *** ***

I risultati della ricerca condotta da API Torino nel corso del 2008 confermano le difficoltà delle imprese del tessile-abbigliamento a perseguire la strategia della crescita tecnologica e innovativa. Per esempio, con riferimento alle motivazioni delle imprese che non hanno introdotto innovazioni si conferma la complessità gestionale dell'evento innovativo. La maggior parte delle imprese intervistate indica che la mancata introduzione di innovazioni negli ultimi tre anni non è attribuibile a un unico fattore, ma ad una concomitanza di variabili negative. Tali fattori negativi, riconducibili a elementi qualificabili come "disturbo/ostacolo all'innovazione", sono sia di origine interna, che di origine esterna all'azienda: la carenza di strumenti finanziari, la carenza di risorse manageriali-organizzative, la difficoltà ad entrare in contatto con soggetti terzi (quali i centri di ricerca, le università, le imprese tecnologiche) e i vincoli normativi e burocratici. Non mancano, tuttavia, anche altri fattori riconducibili soprattutto all'andamento del settore e della domanda: l'innovazione non viene assolutamente percepita come "demand-pull", e cioè richiesta dal consumatore, probabilmente perchè le innovazioni introdotte negli anni precedenti sono ancora valide e al momento non se ne giustificherebbe una loro sostituzione o revisione. Ovviamente, tale percezione è limitata, in quanto la letteratura economica ha dimostrato che l'introduzione di un nuovo prodotto, anche nel comparto del tessile-abbigliamento, se viene accompagnata da un'opportuna campagna di marketing riesce a far nascere un nuovo interesse nella domanda o a modificare le abitudini dei consumatori. Il problema che non si riesce ad avvertire è proprio quello di accoppiare la strategia di marketing con quella dell'innovazione tecnologica: i risultati consentiti da quest'ultima non sono infatti monetizzabili senza il supporto della prima.

Tabella 5.2. Ragioni che hanno indotto l'azienda a non introdurre innovazioni negli ultimi 3 anni (composizione % sul totale delle risposte)

Carenza di strumenti finanziari adeguati alla riorganizzazione del processo produttivo	1°
Le innovazioni introdotte in passato sono sufficienti	2°
Vincoli normativi/burocratici	3°
Il mercato/i clienti non richiedono innovazioni	4°
Difficoltà di contatto con centri di ricerca / università / imprese	5°
Carenza risorse manageriali/organizzative	6°

Il fattore che più diffusamente viene percepito come limitativo dell'introduzione di innovazioni tecnologiche in azienda è la "carenza di strumenti finanziari adeguati alla riorganizzazione del processo produttivo".

Occorre precisare, tuttavia, che quando è stata avviata la somministrazione dei questionari, la crisi internazionale finanziaria era già in corso e le risposte pervenute dalle imprese, pur approfondite con opportune interviste successive, sono state inevitabilmente influenzate dal complesso periodo di difficoltà per l'economia locale che, peraltro, ha pesantemente colpito soprattutto l'industria del tessile tecnico.

Inoltre, gli stessi interventi messi in atto dalle istituzioni centrali, volti a facilitare l'accesso al credito per l'industria italiana, si sono prevalentemente concentrati su strumenti, come il fondo di garanzia, che però risultano di difficile accesso alla piccola impresa, che costituisce la gran parte del settore tessile-abbigliamento in provincia di Torino.

È tuttavia probabile che il limite finanziario, il fattore "difficoltà di reperire i finanziamenti necessari per l'investimento innovativo", perda di importanza al crescere della dimensione dell'impresa, in quanto per le piccole imprese il costo dell'investimento e il suo rischio rappresentano gli ostacoli più rilevanti. Ciò è stato confermato dalla citata indagine Istat-Cnr, che sottolinea che solo il 13% delle imprese tessili, e il 9% di quelle dell'abbigliamento svolgono attività di ricerca, contro il 31% del totale manifatturiero.

Sempre con riferimento al confronto tra il settore moda e la media dell'industria italiana, le collaborazioni con strutture esterne nel campo della ricerca sono più orientate verso imprese fornitrici e clienti, e meno verso le università e i centri di ricerca pubblici.

Poiché come conseguenza delle definizioni adottate dall'indagine, le spese connesse all'innovazione di prodotto sono sottovalutate, non riconoscendo, ad esempio, le spese dell'ufficio "stile", emerge che gli investimenti destinati all'acquisto di macchinari pesino, nel tessile-abbigliamento, più che nell'industria nel suo insieme. Ciò comunque non significa che le piccole imprese non producano uno sforzo nell'innovazione di prodotto. La nozione di innovazione su cui si basano le rilevazioni statistiche, infatti, non permette di dare conto delle piccole innovazioni incrementali che

le imprese del settore realizzano periodicamente, ad ogni presentazione di una nuova collezione⁵.

Inoltre, merita sottolineare la particolare natura “sistemica” delle innovazioni prodotte recentemente nel tessile-abbigliamento. Se tentassimo di dividere l’innovazione proveniente dai suddetti comparti in innovazione di prodotto e di processo, attribuendo la prima alla chimica e ai nuovi materiali e la seconda ai macchinari e all’informatica, effettueremmo una distinzione puramente scolastica. Infatti, la forte commistione tra innovazione di prodotto e di processo - per esempio, un nuovo processo di tessitura consente generalmente di ottenere un nuovo tessuto non confrontabile, nelle caratteristiche del manufatto, con i precedenti, generando quindi un prodotto nuovo - sottolinea anche il carattere sistemico delle nuove tecnologie.

Generalmente, l’innovazione di prodotto del comparto tessile riguarda lo sviluppo di prodotti innovativi mirati a incrementare il comfort e la sicurezza dell’abbigliamento utilizzato per usi particolari, che richiedono protezione maggiore rispetto agli usi ordinari. Sono di fondamentale importanza anche in questo contesto gli effetti spillone intersettoriale, che si vengono a creare tra prodotti e applicazioni provenienti da comparti molto lontani tra loro. Per esempio i tessuti e le fibre utilizzate nel settore spaziale trovano estensioni nell’ambito medicale, dovendo rispondere a requisiti igienici e batteriostatici molto ristretti, mentre gli abiti e gli accessori protettivi per le escursioni in territorio antartico sono oggi diffusi largamente nei settori sportivi tradizionali per migliorare la termoregolazione corporea, mantenendo la stessa temperatura sia nelle fasi di movimento che in quelle di sosta, quando il corpo si raffredda.

⁵ Sempre attingendo ai risultati della ricerca Csc (1994) si nota come l’obiettivo delle imprese del TA sia un’innovazione soprattutto di tipo incrementale, si tratta cioè del miglioramento di prodotti/processi già esistenti e non di introduzione di nuovi prodotti/processi.

5.2 L'innovazione organizzativa

L'innovazione nel settore del tessile-abbigliamento, oltrechè di tipo tecnologico, è anche (e talvolta, soprattutto) di tipo organizzativo: è la ricerca di nuove soluzioni organizzative che generino efficienza e consentano il raggiungimento di un nuovo vantaggio competitivo.

Come anticipato, tra le recenti innovazioni organizzative vi è il tentativo di ridurre il cosiddetto time-to-market, come risposta all'elevata competizione presente nel settore, che ha posto in una posizione rilevante la velocità dei tempi di rinnovo del catalogo prodotti⁶. L'innovazione nel processo di ideazione della collezione tessile è diventata necessaria per rispondere meglio al mutare della domanda dei consumatori. Per raggiungere l'obiettivo di ridurre il time-to-market, la presenza di efficaci sistemi informativi diventa un requisito essenziale: oltre alla riduzione dei tempi e costi di produzione si affiancano possibilità di migliorare la gestione del ciclo produttivo identificabile con la disponibilità del prodotto quando esso viene richiesto dal mercato.

Un secondo importante filone di innovazioni organizzative riguarda il grado di servizio fornito alla clientela. Tra le diverse tipologie di servizio si segnala la produzione di "abiti su misura", scelti tra un'ampia gamma di tessuti e accessori, che vengono consegnati entro due settimane circa dall'ordine.

Un terzo tipo di evoluzione organizzativa rilevante riguarda il servizio al trade, cioè al punto vendita finale. Tale innovazione si manifesta con:

- forniture consegnate entro 48 ore dall'ordine proveniente dai dettaglianti, di capi presenti in un catalogo, al fine di ridurre le giacenze del negozio finale;
- aumento del pronto moda, con scelta tra un'ampia gamma di capi;
- aumento del riassortimento, con fornitura in due settimane di capi prodotti su richiesta;

⁶ La riduzione del time-to-market è piuttosto diffusa nel complesso del sistema industriale: un caso significativo, che deriva però da cause e strutture produttive profondamente diverse da quelle del tessile-abbigliamento, è rappresentato dall'industria degli autoveicoli (Calabrese, 1997).

- servizio al dettaglio con organizzazione di numero verde, stage tecnici aziendali e consulenze per l'allestimento dei negozi.

Infine, il quarto grande ambito in cui avviene l'innovazione organizzativa, riguarda le strategie di marketing finalizzate a garantire una leadership di nicchia alle imprese del comparto. Grazie al rafforzamento del vantaggio competitivo dell'impresa, ottenuto dall'innovazione tecnologica, gli investimenti in marketing consentono di monetizzare tale leadership a livello internazionale, aumentando i mercati di nicchia cui l'impresa può rivolgersi e approfondendo la penetrazione dell'impresa in ogni mercato.

*** *** ***

Queste indicazioni trovano conferma nei risultati della ricerca condotta da API Torino nel corso del 2008. Con riferimento alla catena del valore generato all'interno dell'impresa, una considerevole percentuale del campione intervistato ha individuato nella qualità del prodotto la maggiore determinante del vantaggio competitivo dell'azienda. Poiché il prodotto di qualità deve essere percepito come tale da parte della domanda, il legame con il marketing si conferma molto importante al fine di perseguire una idonea crescita innovativa dell'impresa.

Dopo la determinante della qualità produttiva, altre componenti meno importanti del vantaggio competitivo aziendale sono il rispetto dei tempi di fornitura, l'ampiezza della gamma, l'assistenza ai clienti e il prezzo di vendita. Agli ultimi posti di tale classifica si posizionano il ruolo del marchio, il patrimonio tecnologico e la rete distributiva.

Tali indicazioni rispecchiano le difficoltà tipiche delle dimensioni minori: una PMI incontra troppi ostacoli ad allocare i propri prodotti presso la grande distribuzione e non riesce a far riconoscere adeguatamente il proprio marchio.

Tabella 5.3. Le determinati del vantaggio competitivo aziendale *

Qualità	1°
Tempistica	2°
Ampiezza gamma prodotti/servizi	3°
Assistenza ai clienti	4°
Prezzo	5°
Marchio e immagine	6°
Fidelizzazione clienti	7°
Risorse professionali	8°
Patrimonio tecnologico	9°
Rete distributiva	10°

* Max 3 risposte

Il tema della qualità in ambito tessile ha diverse sfaccettature, tanto di utilizzo e uso del prodotto, quanto di status symbol nella sua esposizione, quanto di implicazioni eco-tossicologiche. Quest'ultimo aspetto è quello meno trattato dalla letteratura economica. Le normative in materia di sicurezza dei tessuti si possono suddividere in due categorie:

1. norme relative all'immissione e uso di talune sostanze e preparati pericolosi;
2. norme relative alla sicurezza generale dei prodotti e alla tutela del consumatore.

Si tratta di campi di interesse di particolare rilevanza per il settore tessile, dove l'innovazione tecnologica e la progressiva liberalizzazione dei mercati internazionali hanno reso sempre più comune la pratica di spostare diverse fasi manifatturiere presso fornitori localizzati nelle economie emergenti, dove sovente si è alla presenza di una legislazione e/o di controlli in campo ambientale e sociale meno stringenti rispetto alla situazione europea. Infatti, sono le imprese europee, e non quelle asiatiche, che si dotano di codici di condotta e di standard internazionali relativi alle condizioni di lavoro, ai diritti dell'uomo e alla tutela dell'ambiente.

Per quanto la qualità risulti un fattore strategico, è altrettanto determinante, in termini di competitività, la fase di collocazione del prodotto nel mercato ossia la capacità di inserimento del prodotto nella rete distributiva e la visibilità del marchio. Fondamentale, pertanto, per il rilancio del tessile-abbigliamento risulta il cambiamento

dei rapporti di forza tra fase della produzione e fase della commercializzazione, attraverso l'allungamento della filiera, portando l'imprenditoria verso la fase di commercializzazione dei propri prodotti. Il pensiero va all'organizzazione commerciale di Benetton e Zara: ovviamente si tratta di realtà dimensionali adeguatamente strutturate per seguire l'intero processo, dalla produzione alla commercializzazione, e assolutamente non confrontabili con la possibilità manageriali e finanziarie presenti nelle PMI del settore. Tuttavia, un qualche tentativo in tal senso deve essere portato avanti anche dalle PMI, al fine di avere un controllo diretto sul fabbisogno del consumatore e sulle tendenze della domanda.

Anche il confronto con il vantaggio competitivo della concorrenza conferma il modello di "alta qualità e basso marketing" seguito delle imprese torinesi: ai propri prodotti si riconosce soprattutto un vantaggio competitivo qualitativo, mentre ai concorrenti viene principalmente riconosciuto il vantaggio del prezzo, indicato dal 69,9% delle imprese intervistate, e quello della migliore organizzazione della rete distributiva (43,5%).

Se la concorrenza ha un forte vantaggio nel prezzo e non nella qualità, è ovvio che occorre sensibilizzare la domanda sui temi della qualità produttiva e non sui temi dei bassi costi: investendo nel marketing si potrà far percepire ai clienti la maggior qualità della produzione e quindi la necessità di mantenere prezzi elevati.

Tabella 5.4. Vantaggi competitivi della concorrenza *	
Prezzo	1°
Rete distributiva	2°
Ampiezza gamma prodotti/servizi	3°
Marchio e immagine	4°
Fidelizzazione clienti	5°
Risorse professionali	6°
Patrimonio tecnologico	7°
Tempistica	8°
Altro	9°
Assistenza ai clienti	10°

* Max 3 risposte

5.3 L'innovazione nelle piccole imprese

Le caratteristiche strutturali individuate nel capitolo 4 influenzano il fabbisogno tecnologico (cioè cosa effettivamente servirebbe alle imprese per migliorare il proprio vantaggio competitivo) e la domanda di tecnologia (cioè le soluzioni tecnologiche richieste esplicitamente dalle aziende) delle imprese del tessile-abbigliamento. Tuttavia, occorre sottolineare che il ruolo giocato dalla variabile dimensionale è molto importante nel determinare le strategie innovative delle imprese del tessile-abbigliamento: ciò che è permesso alle grandi imprese non sempre è consentito, in termini di risorse finanziarie e manageriali disponibili, alle PMI.

Nel caso del contesto torinese, l'elevata presenza di piccole imprese nel settore del tessile-abbigliamento ha le seguenti implicazioni in campo tecnologico:

- Si riduce la possibilità di attivare progetti di ricerca aventi quella massa critica necessaria per superare le alte barriere all'entrata delle nuove tecnologie, come nel caso delle nanotecnologie applicate ai tessuti⁷.
- Nella piccola impresa vi è generalmente la convinzione che il successo aziendale dipenda solo marginalmente dall'eccellenza tecnologica, quanto piuttosto da altre variabili di tipo tecnico-produttivo, quali l'affidabilità del prodotto, la flessibilità delle consegne, la qualità delle lavorazioni. Questa attitudine comporta una ritrosia culturale ad investire risorse nella tecnologia, più che una strutturale incapacità a creare o inserire l'innovazione in azienda.
- La differenziazione di prodotto necessaria alle PMI torinesi le spinge a richiedere tecnologie di tipo "non-standardizzato", ma specifiche al tipo di produzione dell'impresa. L'offerta di tecnologia più facilmente utilizzabile è quella che proviene dal comparto delle macchine tessili. I nuovi macchinari consentono elevati guadagni di produttività, con una forte riduzione delle ore di lavorazione, delle materie prime e dell'energia utilizzate, e favoriscono quindi una produzione di tipo standardizzato e su ampia scala produttiva. Al contrario, le PMI sono prevalentemente interessate a innovazioni che si muovano nella direzione

⁷ Per tale motivo sarebbe auspicabile un maggior ricorso a consorzi tecnologici di piccole imprese e, più in generale, ad accordi di R&S tra piccole imprese.

dell'automazione flessibile, perché puntano il loro successo su prodotti molto particolari, realizzati in piccoli lotti di produzione, con alta qualità, con l'uso di materiali pregiati, con una cura dei dettagli di tipo quasi artigianale. La distanza tra domanda e offerta di tecnologia incorporata nei macchinari deve essere coperta dalla presenza di piccoli produttori di macchinari molto specifici e personalizzati sulle esigenze delle piccole imprese.

- Nei cluster territoriali, le imprese del tessile-abbigliamento cooperano, anche in modo informale e tacito, soprattutto nell'ambito produttivo ma molto poco nell'ambito tecnologico, in quanto la realizzazione di progetti di ricerca congiunta richiede un'attività di coordinamento che nessuna PMI è in grado di gestire. La mancanza di un'impresa leader o di un ente super partes, come il Comitato di distretto, riduce il successo dei progetti di ricerca congiunta⁸ (Ceris, 1997).

5.4 Il Polo di Innovazione per il settore tessile in Piemonte

In considerazione della numerosità di imprese piccole e medie sul territorio regionale e delle implicazioni in ambito tecnologico sopradescritte, nel 2008 la Regione Piemonte ha individuato alcuni domini tecnologici e una o più aree territoriali di riferimento nei settori ritenuti strategici, tra cui il tessile nell'area del biellese.

In generale i poli di innovazione, incentrati su ambiti settoriali specifici, sono costituiti da raggruppamenti di imprese, organismi di ricerca e da un ente gestore. Essi rappresentano strumenti di coordinamento sinergico tra i diversi attori del processo innovativo, allo scopo di rendere disponibili infrastrutture e servizi ad alto valore aggiunto, e di interpretare le esigenze tecnologiche delle imprese, per indirizzare le azioni regionali a sostegno della ricerca e dell'innovazione. La *mission* dei Poli di Innovazione è sintetizzabile nei seguenti punti:

⁸ Per esempio, nel distretto tessile di Biella la guida tecnologica è rappresentata dal centro servizi Texilia.

 <p>CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA DI TORINO</p>	<p>PICCOLE E MEDIE IMPRESE TESSILI</p> <p>Il trasferimento tecnologico alla base delle strategie di crescita</p>	 <p>API TORINO Associazione Piccole e Medie Imprese di Torino e Provincia</p>
--	--	--

- incoraggiare l'interazione tra le imprese costituenti il Polo;
- consentire l'uso in comune di installazioni e strumentazione scientifica/tecnologica;
- favorire diffusione di informazioni tra imprese e scambio di conoscenze/esperienze;
- contribuire al trasferimento di tecnologie, attivare azioni di marketing;
- contribuire alla creazione di start up innovative.

Per il raggiungimento degli obiettivi di innovazione e trasferimento tecnologico e garantire risultati tangibili per le imprese aderenti, i Poli di Innovazione concentreranno le proprie attività nella realizzazione di infrastrutture necessarie al funzionamento del Polo, per le attività di animazione e per la fornitura di servizi a prezzo di costo, su azioni avviate dall'ente gestore del Polo; inoltre, offriranno sostegno per le attività connesse all'innovazione e al trasferimento tecnologico, che riguardano principalmente l'acquisizione di servizi, e dedicati specifici aiuti POR per attività connesse all'innovazione e al trasferimento tecnologico.

Per quanto riguarda specificatamente il Polo di innovazione per il settore tessile, tra le aziende del comparto tessile-abbigliamento è stato rilevato l'interesse alla costituzione di un polo dell'innovazione al fine di accentuare la specializzazione qualitativa e di marketing propria del territorio rafforzandone le potenzialità per far fronte alla crisi strutturale derivante da comportamenti di competitor globali.

La costituzione del Polo tende, pertanto, al soddisfacimento dei seguenti macro obiettivi:

- riqualificare la produzione tessile puntando a capitalizzare e rafforzare il patrimonio conoscitivo maturato negli anni, favorendo l'evoluzione del territorio Biellese da centro di produzione tessile a centro di competenza, conoscenza e innovazione nel tessile;
- promuovere l'innovazione nel tessile attraverso il rafforzamento dei processi di conoscenza degli sviluppi tecnologici, dei mercati finali, dei protagonisti delle industrie creative, dei sistemi di comunicazione aziendale avanzata, la diffusione e

 <p>CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA DI TORINO</p>	<p>PICCOLE E MEDIE IMPRESE TESSILI</p> <p>Il trasferimento tecnologico alla base delle strategie di crescita</p>	 <p>API TORINO Associazione Piccole e Medie Imprese di Torino e Provincia</p>
--	--	--

la realizzazione di investimenti di natura innovativa incoraggiando e sostenendo la cooperazione tra Università, centri di ricerca e imprese;

- realizzare un Polo di diffusione dell'innovazione aperto ai principali centri internazionali di ricerca e in grado di individuare e valorizzare nuove potenzialità derivanti da commistioni con nuove tecnologie e nuovi comparti, in una logica di rete/alleanza tra centri di competenza, medie e grandi imprese internazionalizzate del settore e piccole imprese di carattere innovativo;
- creare le condizioni per rendere più vantaggiosi e solidi i rapporti tra impresa e territorio: non più solo grandi imprese al servizio del mercato globale, ma un territorio ricco di iniziative imprenditoriali ad alto valore aggiunto e alto tasso di innovazione, che hanno a disposizione una serie di tecnologie di tipo innovativo (bio e nanotecnologie, l'ICT, automazione, ecc...) che possono fare di Biella il motore della produzione tessile di alta e altissima qualità e del meccanotessile a livello globale.

6. Le strategie innovative adottate dalle imprese

Sulla base delle informazioni ottenute dalle interviste effettuate, nonché dalla letteratura sull'argomento⁹, individuiamo le strategie adottate dalle imprese ai fini di ottenere le innovazioni tecnologiche e quelle organizzative utili a perseguire il vantaggio competitivo.

6.1 Le determinanti dell'innovazione

In considerazione del contesto competitivo ampiamente descritto nei capitoli precedenti, caratterizzato da posizioni dominate dalla concorrenza asiatica, che sfrutta il *dumping* sociale caratterizzato da minori regole sociali e ambientali rispetto a quelle previste in Europa, e che impone sul mercato europeo prezzi notevolmente bassi, le imprese dovrebbero perseguire strategie innovative finalizzate alla differenziazione di prodotto, all'ingresso in nuovi mercati, alle specializzazioni di nicchia.

Queste finalità sono ben presenti nel campione da noi analizzato, come indicato nella tabella seguente. Essa mostra che "l'ingresso e il consolidamento nei mercati tradizionali", viene considerato un fattore di stimolo all'innovazione dal 14% del campione. Si tratta di imprese che sembrano orientate verso una fase di riorganizzazione commerciale, finalizzata alla penetrazione di nuovi mercati, in sostituzione di quelli più tradizionali ormai in declino.

Inoltre, ci sono PMI che riconoscono la necessità di definire nuove strategie di mercato e di prodotto attraverso l'introduzione di innovazioni tecnologiche. Infatti, altri fattori ritenuti determinanti ai fini dell'introduzione di innovazioni sono la "differenziazione rispetto ai concorrenti", il "miglioramento della qualità dei prodotti" e l'"ingresso/consolidamento nei mercati di nicchia".

⁹ Si vedano a questo proposito i numerosi articoli apparsi sulla rivista *Tecnologie Tessili* (vari anni).

In realtà, tali strategie “virtuose” sono perseguite congiuntamente alla finalità di ridurre i costi produttivi che rappresenta il motivo più importante per gli investimenti in innovazione. Si tratta probabilmente di imprese che sono costrette a combattere la concorrenza sul piano dei bassi costi produttivi e dei bassi prezzi di vendita. È per tale motivo che una buona parte delle PMI intervistate nella presente ricerca ritiene che il fattore più rilevante nello stimolare l’introduzione di innovazioni sia proprio l’“acquisizione di maggiore efficienza e la riduzione dei costi”.

L’opera di sensibilizzazione degli enti che perseguono interessi collettivi dovrebbe comunicare a tali tipologie di imprese che le attuali tecnologie hanno poche probabilità di concedere alle imprese torinesi gli stessi costi produttivi che sfrutta la concorrenza asiatica, in quanto il differenziale di costo è attribuibile soprattutto a componenti di dumping sociale e ambientale, e non ai meri costi del lavoro o delle materie prime.

Tabella 6.1. Tenendo conto dell’attuale contesto competitivo in cui opera il settore tessile, quali dei seguenti fattori ritenete stimolino l’introduzione di innovazioni?
(1 poco importante, 5 molto importante)

	1	2	3	4	5	
Riduzione dei costi, maggiore efficienza	-	14,1	24,0	4,8	57,1	100,0
Ingresso/consolidamento mercati di nicchia	-	15,0	10,0	25,0	50,0	100,0
Miglioramento della qualità dei prodotti	-	4,2	21,7	26,3	47,8	100,0
Differenziazione rispetto ai concorrenti	4,1	8,7	17,4	26,1	43,7	100,0
Richieste esplicite dei clienti	4,3	17,4	8,9	26,0	43,4	100,0
Miglioramento dei processi produttivi	-	14,3	23,8	33,3	28,6	100,0
Diversificazione della produzione	4,8	19,0	33,6	14,3	28,3	100,0
Ingresso/consolidamento mercati più tradizionali	19,1	23,9	33,5	9,5	14,0	100,0

A fronte dei fattori indicati come “stimoli” all’innovazione, le aziende ritengono che il comparto del tessile-abbigliamento necessita anche di innovazioni organizzative, per quanto riguarda sia i prodotti sia i processi. L’innovazione deve creare valore economico, e non può esaurirsi con pure operazioni di lavorazione della materia prima, ma va ricercata nella generazione di idee, nell’applicazione delle nuove tecnologie e nella realizzazione di nuovi prodotti. Per progettare i nuovi prodotti occorre però

passare da una logica di innovazione incrementale ad un'innovazione di tipo “progettuale radicale”, aperta alla sperimentazione e alla realizzazione di nuove idee. Tale percorso sembra essere condiviso dalle imprese del territorio però, soprattutto in considerazione delle loro ridotte dimensioni, disponibilità finanziarie e specificità professionali, non può essere intrapreso autonomamente, anzi non può prescindere da una logica di definizione di *partnership* strategiche tra le imprese, e tra le imprese e i “produttori di conoscenza”.

In relazione alle tipologie di innovazione che le imprese del nostro campione ritengono più strategico introdurre, la maggior parte delle risposte si è concentrata proprio nello “sviluppo di prodotti completamente nuovi” che, rispetto alle altre opzioni previste, si differenzia perché prevede l'impiego di nuovi materiali.

È interessante rilevare che queste indicazioni sono state fornite anche da imprese che già negli ultimi tre anni hanno orientato le attività di innovazione proprio in tal senso. Questa precisazione è determinante perché attribuisce una valenza ancor più strategica a tali innovazioni, proprio in ragione del fatto che in questi casi l'impiego di nuovi materiali sui prodotti è già avvenuto e, dalla fase di sperimentazione in azienda, si sta spostando verso il consolidamento nel ciclo produttivo. Per il momento la ricerca di nuove soluzioni attraverso l'innovazione dei materiali è sviluppata prevalentemente da quelle imprese che operano in mercati non tradizionali, e che si rivolgono a clienti con specifiche esigenze. Tuttavia, vista l'elevata difficoltà in generale delle imprese tessili nel competere in mercati tradizionali, offrendo prodotti a prezzi poco concorrenziali seppure a maggiore valore aggiunto, è ragionevole ipotizzare che, oltre alla delocalizzazione, alcune delle prossime strategie aziendali includeranno proprio la ricerca di nuovi mercati attraverso nuove soluzioni tecnologiche e l'adozione di nuovi materiali.

È però necessario considerare che le sfide del mercato globale dell'industria del tessile-abbigliamento non consistono soltanto nello sviluppo di nuovi materiali, al momento ancora in uno stato embrionale, ma intervengono anche nel ciclo di lavorazione (e di vendita) di prodotti nuovi o rinnovati. Infatti, il secondo fattore che una parte significativa delle imprese ritiene strategico introdurre è proprio l'“innovazione dei processi produttivi, attraverso l'introduzione di nuove tecnologie”. A

seguire, il “miglioramento dei processi produttivi, attraverso il nuovo utilizzo di macchinari già disponibili” e per ultimo lo “sviluppo di nuovi disegni per prodotti nuovi o per il miglioramento estetico-funzionale di prodotti già esistenti (innovazione di forma)”.

Tabella 6.2. Quali delle seguenti tipologie di innovazione ritenete importanti introdurre? (1 poco importante, 5 molto importante)	1	2	3	4	5	
Sviluppo di prodotti completamente nuovi (innovazione di forma e materiali)	8,7	9,1	13,6	23,1	45,5	100,0
Innovazione dei processi produttivi, attraverso l'introduzione di nuove tecnologie	-	14,1	14,3	38,0	33,6	100,0
Miglioramento dei processi produttivi, attraverso il nuovo utilizzo di macchinari già disponibili	-	16,7	33,3	20,8	29,2	100,0
Sviluppo nuovi disegni per prodotti nuovi o per il miglioramento estetico-funzionale di prodotti già esistenti (Innovazione di forma)	-	18,0	9,3	50,0	22,7	100,0

Altri elementi rilevati dall'indagine condotta per mezzo di interviste riguardano le scelte aziendali adottate dalle imprese negli ultimi tre anni. Talvolta, si ravvisa un contrasto tra le forme di innovazione ritenute strategiche dalla letteratura aziendalista sul settore del tessile-abbigliamento, considerato nel suo insieme, e le innovazioni effettivamente realizzate dalle singole imprese nel corso degli ultimi tre anni. Nonostante, infatti, la diffusa convinzione dell'importanza delle innovazioni radicali sul prodotto e sui processi, la maggioranza delle imprese negli ultimi tre anni ha messo in atto strategie che si sono concentrate prevalentemente in attività di sviluppo di nuovi disegni e nuove linee di prodotti, piuttosto che sull'impiego di materiali nuovi, o comunque mai utilizzati prima. Per quanto riguarda invece le innovazioni che intervengono sui processi, negli ultimi tre anni sono prevalse le acquisizioni di nuovi impianti e macchinari, mentre solo un'azienda su cinque ha modificato significativamente i processi ricorrendo a un utilizzo differente degli impianti già disponibili in azienda.

Tabella 6.3. Negli ultimi 3 anni quali sono state le attività di innovazione principalmente condotte dall'azienda?

Innovazione di forma (sviluppo nuovi disegni)	1°
Innovazione di processo (nuovi macchinari)	2°
Innovazione materiali (utilizzo materiali mai usati prima)	3°
Innovazione di processo (utilizzo differente di macchinari già disponibili)	4°

Gli effetti degli investimenti innovativi sono ben visibili dentro il contesto aziendale.

Chi ha introdotto innovazioni negli ultimi tre anni è riuscito principalmente ad “ampliare la propria gamma di offerta” e contestualmente, ma in misura più ridotta, a “migliorare la qualità dei prodotti già esistenti” e a conseguire una “maggiore efficienza” contenendo i costi di produzione. Le imprese che nel corso degli anni hanno saputo abbinare all’innovazione sul design e la forma del prodotto, anche quella sui materiali, dichiarano di aver conseguito più vantaggi diretti rispetto al resto del campione intervistato, riuscendo (anche attraverso l’introduzione di nuove tecnologie di produzione) a insediarsi in nuovi mercati geografici e settoriali. Risultano, invece, marginali gli effetti delle innovazioni in termini di maggiore “internazionalizzazione” dell’impresa. L’innovazione, pur ampliando e migliorando l’offerta delle imprese tessili, non migliora in misura significativa le performance aziendali sui mercati stranieri, probabilmente a causa del mancato collegamento tra l’attività innovativa e l’attività di marketing.

L’analisi complessiva sugli effetti diretti induce a pensare che gli investimenti adottati dalle imprese tessili siano più di tipo difensivo piuttosto che di tipo aggressivo nei confronti della concorrenza. Si tratta di atteggiamenti di *follower* anziché di *leader* apripista. Per queste ragioni le imprese torinesi del settore tessile-abbigliamento potrebbero necessitare di nuove strategie di mercato, e di ripensare la tipologia degli investimenti in innovazione, al fine di recuperare competitività e acquisire maggiori margini e profitti. Dalle risposte fornite, l’innovazione di prodotto e di processo non sembra infatti ancora muoversi nella direzione che di ridimensionare la forza dei *competitor* esteri.

Tabella 6.4. Quali sono stati gli effetti diretti più rilevanti delle innovazioni di prodotto e processo introdotte?

Ampliamento gamma di offerta	1°
Migliore qualità dei prodotti	2°
Contenimento costi, maggiore efficienza	3°
Ingresso in nuovi mercati/settori	4°
Internazionalizzazione	5°

6.2 Il fabbisogno tecnologico delle imprese

Alla luce della letteratura economica sul settore del tessile-abbigliamento e sulla base delle caratteristiche strutturali si possono individuare alcune tipologie di innovazioni che sono finalizzate a ottenere una maggiore qualità del prodotto, una maggiore personalizzazione della produzione, una nuova organizzazione produttiva o nuovi prodotti tout court.

Per quanto riguarda il perseguimento della maggiore qualità, si tratta di strategie attuate da imprese il cui vantaggio competitivo si basa sui fattori di tipo non-di-prezzo¹⁰. Le caratteristiche del mercato di destinazione delle imprese torinesi, che dovrebbero dirigersi verso la fascia top del consumatore, influenzano il comportamento innovativo delle imprese tessili, che preferiscono i macchinari di tessitura aventi un'automazione di tipo "flessibile", cioè adattabile alle esigenze del cliente. Si tratta di impianti che hanno una elevata qualità di processo, elemento chiave che fa premio sulla velocità di tessitura. Quest'ultimo aspetto è invece legato alla mera efficienza produttiva, in quanto consente di ridurre i costi di una produzione standardizzata.

Un secondo esempio riguarda le imprese dell'abbigliamento: anche qui alla ricerca di una qualità elevata corrisponde generalmente un basso grado di automazione del ciclo. Tecnicamente sarebbe infatti possibile automatizzare anche la cucitura del capo-spalla, il prodotto più pregiato nel campo dell'abbigliamento, ottenendo così un

¹⁰ Poiché la qualità del prodotto è legata alla qualità del ciclo produttivo retrostante, si alimenta una diffusa domanda di certificazione dell'organizzazione produttiva (Total Quality Management). Tale

vestito avente però una vestibilità completamente diversa da quella tipica del prodotto “made in Italy”; vestibilità che potrebbe solo essere accettata dai segmenti più bassi di alcuni mercati esteri meno evoluti dal punto di vista della “cultura dell’abbigliamento”, e che infatti vengono serviti molto bene dalle produzioni asiatiche. Al contrario, nella produzione “made in Italy” la qualità del prodotto non dipende tanto dalla tecnologia applicata nella cucitura o nel taglio, quanto piuttosto dall’abilità manuale degli addetti a tali fasi di lavorazione.

Il secondo elemento analizzato riguarda la spinta alla forte differenziazione di prodotto, che richiede una domanda di tecnologia finalizzata a creare prodotti differenti, o “apparentemente” differenti, dalla concorrenza. Nel tessile-abbigliamento la fase principe, a questo riguardo, è quella del finissaggio del tessuto, in cui avviene un vera e propria nobilitazione del prodotto, elemento molto importante per i prodotti di qualità medio-alta, quali sono quelli del “Made in Italy”.

L’uso delle tecnologie più avanzate nella fase del finissaggio è quindi un elemento determinante per il raggiungimento del vantaggio competitivo aziendale. Per questo motivo, in molti casi gli sforzi interni di R&S sono indirizzati proprio in questa direzione.

Il terzo gruppo di innovazioni qui prese in considerazione riguarda le innovazioni di prodotto, che nel comparto del tessile-abbigliamento vengono perseguite come il tentativo di utilizzare materiali e componenti innovativi tout-court, o impiegare materiali tradizionali sottoponendoli però a trattamenti particolari, finalizzati al miglioramento delle loro caratteristiche. Ciò viene perseguito con l’uso di prodotti provenienti dal cosiddetto “tessile tecnico”, come per esempio i materiali per tessuti impermeabilizzanti, o i componenti di materiali riciclati. Altre volte si cerca di creare tessuti “diversi” dal normale, grazie all’utilizzo di particolari materie prime o processi di lavorazione: è il caso dell’evoluzione impartita al cosiddetto “fresco-lana” (“Italian Cool Wool”), con tessuti che possiedono nuove caratteristiche di “vestibilità” e di qualità.

domanda di certificazione è uno dei prodotti più richiesti ai centri servizio tecnologici presenti nei distretti del tessile-abbigliamento (Cnel, 1997).

 <p>CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA DI TORINO</p>	<p>PICCOLE E MEDIE IMPRESE TESSILI</p> <p>Il trasferimento tecnologico alla base delle strategie di crescita</p>	 <p>API TORINO Associazione Piccole e Medie Imprese di Torino e Provincia</p>
--	--	--

La relazione tra innovazione, materia prima e costi finali influenza quindi il comportamento strategico delle imprese: occorre fornire un prodotto “nuovo” in modo da poter far accettare al cliente un prezzo elevato e quindi recuperare gli elevati costi di produzione e della materia prima. Per ottenere ciò occorre talvolta innovare profondamente anche l’organizzazione produttiva, generalmente basata sul decentramento produttivo, in cui l’impresa leader gestisce le fasi ritenute più strategiche del ciclo produttivo e decentra all’esterno quelle che, invece, sono caratterizzate da un basso valore aggiunto (*outsourcing*). Nel caso dell’abbigliamento, le fasi svolte internamente sono in genere quelle della progettazione, della distribuzione e marketing del prodotto finito. Ciò significa decentrare al di fuori dell’impresa le fasi a monte della tessitura, taglio, cucitura, confezionamento, *packaging* finale.

Tutto ciò fa sì che le imprese *leader* concentrino la loro domanda di tecnologia soprattutto sulle fasi svolte al proprio interno, e per tale motivo nel settore si assiste soprattutto alla formulazione di una domanda tecnologica focalizzata sulla progettazione (e quindi sullo sviluppo del Cad e dell’intelligenza artificiale), sul finissaggio, sulla logistica dei magazzini, sulla gestione della rete commerciale. Quest’ultimo aspetto è quello che vanta oggi le maggiori attese di sviluppo, in quanto è strettamente legato ad un’altra significativa evoluzione dell’organizzazione del comparto: il legame tra produttore e distributore. La logistica del magazzino dei prodotti finiti consente alle imprese notevoli risparmi in termini di minori giacenze (minore capitale circolante) e maggiori opportunità di seguire l’evoluzione della domanda (sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo). A fianco della gestione del prodotto finito, il collegamento on-line con i punti vendita consente anche di monitorare l’andamento della domanda e quindi di modificare rapidamente le caratteristiche della produzione: sia per adeguarsi ai volumi domandati, sia per sostituire/modificare eventuali prodotti che non ottengono il riconoscimento dei consumatori con altri prodotti più richiesti in quella particolare stagione. Poiché queste opportunità di gestione del rapporto tra domanda e produzione sono possibili con l’uso di tecnologie informatiche molto complesse, le piccole imprese che tentano di realizzare un modello simile si scontrano, talvolta, con l’elevato livello degli investimenti necessari e con le conoscenze richieste nella gestione di tali complessità.

7. Le fonti di acquisizione dell'innovazione e la politica pubblica

7.1 Le fonti di acquisizione dell'innovazione

Le imprese intervistate hanno indicato come le fonti di acquisizione dell'innovazione siano essenzialmente da ricercarsi all'esterno del settore, e cioè nei vari comparti fornitori di macchinari, semilavorati o materia prima.

L'analisi dell'offerta di tecnologia evidenzia che, anche nell'ultimo decennio, si sta tentando di utilizzare all'interno del settore tessile-abbigliamento numerose innovazioni generate in altri ambiti.

Dalla ricerca Confindustria (1994) si individuano anche alcune importanti informazioni relative alla filiera del tessile-abbigliamento nel suo complesso: la percentuale di imprese che fanno ricerca nei settori delle fibre artificiali e sintetiche e in quello del meccano-tessile risulta superiore alla media del sistema industriale italiano. Tale indicazione confermerebbe l'importanza assunta dai fornitori del tessile-abbigliamento, che diventano i produttori di innovazioni sfruttate esclusivamente dalle imprese a valle della filiera. Si confermerebbe così l'importante ruolo della struttura di filiera: dietro agli intensi legami produttivi che il tessile-abbigliamento presenta con l'industria dei macchinari e con la chimica vi è anche un forte flusso di trasferimento tecnologico.

In generale, nel tessile-abbigliamento l'acquisto di tecnologia dal settore chimico avviene per mezzo delle fibre chimiche, il cui uso è andato crescendo nel tempo, con una forte espansione della domanda per le microfibre e per i tessuti "non-tessuti" (Viesti, 1993).

Nel caso dell'innovazione incorporata nei macchinari tessili, talvolta co-progettati con i fornitori, si notano rapidi avanzamenti tecnologici nei campi della filatura (velocità del processo), tessitura (efficienza e, soprattutto, qualità del prodotto finale) e finissaggio.

L'evoluzione delle tecnologie industriali deve tenere conto anche i settori dell'informatica, dell'automazione industriale e dei “nuovi materiali”, che oggi sono molto importanti per le nuove forme produttive del tessile-abbigliamento.

Per quanto riguarda l'informatica, essa trova ampia utilizzazione soprattutto nelle fasi non produttive, fasi strategiche nel definire le variabili competitive non-di-prezzo (e cioè la qualità dei prodotti, il servizio al distributore, la gestione dei magazzini, ecc.), quali la co-progettazione con i fornitori (assistita dal Cad), la logistica di movimentazione dei materiali, la riduzione del time-to-market (per far sì che le collezioni rispondano ai gusti del momento), la personalizzazione del prodotto (che consente una vestibilità “su misura”).

Nel caso dei nuovi materiali, il comparto del tessile-abbigliamento può sfruttare la pervasività delle nuove tecnologie, da una parte, adattando i nuovi materiali alle esigenze di altri settori industriali, dall'altra, applicando le tecnologie sviluppate in altri settori industriali. Nel primo caso, possiamo segnalare i nuovi prodotti “tessili” per l'industria dei mezzi di trasporto (che hanno un peso inferiore alle precedenti materie), per l'edilizia, per l'agricoltura (che consentono nuove tecniche di irrigazione “a goccia”), per la sanità (ad esempio, per la produzione di vene e reni artificiali). Ma è soprattutto nel caso dell'abbigliamento sportivo / settore agonistico che si sono acquisite numerose innovazioni di prodotto, flusso di trasferimento tecnologico che porta alla creazione di prodotti sostitutivi di quelli tradizionali (con l'uso di pile, microfibre, ecc.). La seconda modalità di flusso consente di applicare ai nuovi tessuti le innovazioni generate nel settore delle nanotecnologie e delle biotecnologie. Per esempio, si stanno sviluppando tessuti sensibili alla luce, che diventano “luminosi” e cambiano colorazione a seconda delle condizioni metereologici che; oppure nuovi tessuti in fibra di carbonio, con speciali caratteristiche di coibentazione; oppure tessuti utili alla generazione di energia tramite il fotovoltaico, da inserire nelle tende parasole per esempio.

Dalle interviste con gli imprenditori del tessile-abbigliamento è emersa l'importanza dell'introduzione delle innovazioni esterne all'impresa, anche per il concetto stesso di innovazione, in quanto nel tessile-abbigliamento l'innovazione di prodotto è strettamente legata a quella di processo. Infatti, spesso se si “inventa” un

nuovo tessuto occorre parallelamente “inventare” un nuovo macchinario: tale interdipendenza fa sì che i rapporti tra imprese produttrici di macchinari e imprese utilizzatrici degli stessi vadano ben al di là del semplice rapporto commerciale.

Dal lato dei fornitori di materie prime e di semilavorati è emerso che molte imprese del tessile-abbigliamento hanno realizzato “prodotti nuovi” grazie alle sperimentazioni da esse condotte sui nuovi materiali proposti dai fornitori.

Tutto ciò implica che per valutare le competenze tecnologiche delle imprese del tessile-abbigliamento non si debbano utilizzare i tradizionali metri di misurazione dell’input tecnologico (spese in R&S, addetti in R&S, ecc.) o del suo output (numero di brevetti o di innovazioni) in quanto gran parte di tali competenze sono il frutto di innovazione “non-formalizzata” in procedure/schemi/investimenti, ma derivano invece dall’esperienza acquisita dal piccolo imprenditore. Tale esperienza consiste in prove ripetute e test condotti su modifiche apportate ai macchinari tessili, su accoppiamenti di filature diverse, su nuovi materiali utilizzati per rinnovare prodotti “tradizionali”, ecc. Inoltre, tale esperienza non è codificabile né facilmente trasmissibile, perché è localizzata nell’imprenditore stesso e non in un gruppo di ricerca o in un ufficio R&S.

7.2 Il ruolo del trasferimento tecnologico

L’acquisizione di tecnologia da parte delle imprese può avvenire anche grazie al trasferimento tecnologico generato dalle università e dai centri pubblici di ricerca.

Le imprese del tessile-abbigliamento torinese non hanno dei rapporti di tipo “strutturato” con gli enti pubblici che producono/diffondono l’innovazione. Talvolta, non sono nemmeno a conoscenza dell’esistenza di tali opportunità, altre volte hanno avuto esperienze non particolarmente positive con tali centri.

Ciò rende estremamente importante ogni tentativo finalizzato a migliorare il rapporto Università-Impresa, anche se non esistono delle ricette precise a tal riguardo, in quanto tutte le proposte provenienti dal sistema produttivo quanto quelle generate dal sistema universitario non hanno dato finora risultati significativi.

Probabilmente, l'approccio più indicato per migliorare il rapporto Università-Impresa non può che seguire un percorso di incontro tra la domanda di innovazione proveniente dalle imprese e l'offerta tecnologica disponibile presso le università.

Anche il finanziamento pubblico dell'attività di ricerca e degli investimenti innovativi diventa uno strumento utile a tale incontro: vincolando gli incentivi pubblici a progetti svolti in comune, tra imprese e università, si facilita una maggiore conoscenza reciproca tra tali due mondi oggi abbastanza separati.

Un altro elemento che è emerso dalle interviste con gli imprenditori tessili riguarda l'automaticità e i tempi di espletamento delle agevolazioni pubbliche: le PMI preferiscono accedere ad agevolazioni di semplice richiesta, anche se di limitato importo, rispetto ad altre forme di intervento, anche più convenienti dal punto di vista finanziario, ma sicuramente molto più complesse.

Infine, occorre esaminare la possibilità che le imprese acquisiscano servizi tecnologici dai centri servizio presenti sul territorio.

Di solito, i centri servizio erogano due tipologie di servizi, che possono essenzialmente essere suddivise fra le azioni che mirano alla creazione di innovazione e le attività dirette alla diffusione dell'innovazione. A queste due categorie vanno poi aggiunti i servizi che si ricollegano in senso lato alla politica della qualità: la consulenza e certificazione e i laboratori di prove e test. Per quest'ultima tipologia di servizio in molti casi si nota una concorrenza diretta tra i laboratori dei centri e quelli delle imprese di consulenza private. Quando il servizio è standardizzato viene richiesto un prezzo fissato a catalogo; in altri casi la prestazione è fortemente personalizzata sulle esigenze dell'impresa richiedente. Si tratta comunque di attività che in genere sono in grado di autoremunerarsi con i proventi incassati dalle imprese.

Al contrario della precedente, la gestione di progetti di R&S al proprio interno o tramite ricercatori esterni al centro servizi risponde spesso a un fabbisogno non ancora espresso e risulta difficoltosa a causa di una domanda insufficientemente ampia ed omogenea. Questa è forse la difficoltà maggiore di questo tipo di attività, che è soggetta ad un *trade-off* tra la generalità del progetto e la sua efficienza/efficacia: più il progetto è generale e maggiore sarà il numero delle imprese potenzialmente interessate a partecipare ad esso, ma minore sarà il suo impatto sulla riduzione dei costi o

 <p>CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA DI TORINO</p>	<p>PICCOLE E MEDIE IMPRESE TESSILI</p> <p>Il trasferimento tecnologico alla base delle strategie di crescita</p>	 <p>API TORINO Associazione Piccole e Medie Imprese di Torino e Provincia</p>
--	--	--

sull'aumento dei ricavi della singola impresa rispetto ai concorrenti diretti¹¹. Tali progetti di ampio respiro devono quindi trovare risorse finanziarie per vie diverse dal mercato: finanziamenti pubblici (comunitari, statali, regionali, delle Camere di commercio in grado di apprezzare la natura di bene pubblico dei risultati della ricerca (benefici per la collettività). Va sottolineato che fra le attività di creazione dell'innovazione non rientra solo la ricerca in senso stretto, ma risultano anche di notevole importanza i progetti volti a selezionare e adattare tecnologie e miglioramenti sviluppati altrove. Per quanto riguarda le attività di informazione, i principali servizi erogati riguardano la gestione di banche dati, e le più specifiche iniziative di brokeraggio tecnologico, miranti a mettere in contatto la domanda e l'offerta di tecnologia. Bisogna inoltre ricordare che l'attività di diffusione dell'informazione risulta di utilità limitata se l'impresa non possiede già adeguate competenze tecnologiche per l'impiego dell'informazione ottenuta dal centro servizi. Tra i servizi offerti, l'intervento a favore della formazione riveste un'importanza strategica, in quanto la promozione di innovazioni deve essere accompagnata dall'esistenza di figure professionali in grado di trarre frutto dall'innovazione stessa. Per esempio, passando dalla modellizzazione manuale a quella assistita dal computer (Cad) l'abilità e la predisposizione al disegno manuale passano in seconda linea rispetto alla conoscenza approfondita del ciclo produttivo e del software informatico.

¹¹ Bisogna ricordare come i concorrenti diretti dell'impresa sono generalmente rappresentati da altre imprese nazionali o, molto più spesso, da imprese dello stesso distretto industriale.

8. I modelli imprenditoriali di crescita tecnologia

In funzione della strategia di posizionamento nel mercato del tessile-abbigliamento scelta da ciascuna impresa, è possibile aggregare le imprese intervistate nelle due seguenti tipologie:

- *Leader di nicchia*, che possiedono un marchio conosciuto a livello nazionale o internazionale. Sono imprese di tipo familiare la cui innovazione tecnologica è generalmente di tipo non-formalizzato, cioè non deriva da spese di R&S ma da competenze acquisite dall'imprenditore nella sua lunga esperienza. Nel trapasso generazionale i successori dell'imprenditore originario sembrano più favorevoli ad effettuare investimenti in R&S al fine di continuare a riprodurre quel vantaggio competitivo che il fondatore aveva generato con le proprie competenze tecniche personali.
- *Imprese marginali*, senza marchio riconosciuto, che puntano essenzialmente a prodotti con basso prezzo unitario. Poiché nei mercati tipici di tali imprese la concorrenza si vince puntando su bassi prezzi di vendita, queste imprese piccole e isolate ricercano la maggiore efficienza possibile e sono disponibili solo per innovazioni di processo di tipo *labour saving* (essendo il costo del lavoro la componente di costo più importante del loro mix). La loro sensibilità nei confronti dell'innovazione in generale è ridotta, in quanto gli imprenditori attribuiscono i problemi aziendali in altre cause non tecnologiche (tributi, costo del lavoro, costo per l'ambiente, burocrazia, ecc.).

In entrambi i casi il grado di integrazione verticale dell'impresa può essere variabile. Si va dall'impresa "virtuale", che progetta e produce solo il campionario, mentre decentra fuori in *outsourcing* tutta la produzione di abbigliamento, all'impresa integrata a valle con la distribuzione, che oltre a produrre al proprio interno riesce anche gestire una propria catena distributiva.

Il modello imprenditoriale seguito da ciascuna impresa influenza notevolmente le strategie tecnologiche:

- Le imprese leader di nicchia, generalmente, hanno prodotti di elevata qualità, usano impianti molto aggiornati, investono nel marketing. Nei pochi casi in cui non si possiedono elevate competenze tecnologiche si riesce a mantenere la leadership grazie al valore del marchio aziendale: in questo caso la differenziazione del prodotto utilizza gli investimenti pubblicitari più che quelli di R&S.
- Le imprese marginali manifestano basse competenze di marketing, ma non necessariamente anche basse competenze tecnologiche, in quanto è possibile che abbiano investito in impianti ad alta produttività al fine di mantenere bassi i prezzi di vendita.

La scelta se appartenere all'una o all'altra tipologia di impresa deriva dalla storia dell'impresa stessa, e dalle sue vicissitudini familiari, ma è comunque strettamente legata al concetto di "cultura" dell'innovazione che si respira in azienda. Quando la "forma mentis" del piccolo imprenditore individua nella tecnologia un fattore di competitività, si ottengono probabilmente i migliori risultati. In generale, la tecnologia non viene percepita come fattore residuale di competitività. Ciò non significa che le piccole imprese non perseguano l'innovazione tecnologica: si tratta semplicemente di una "forma mentis" che risulta focalizzata in primo luogo sugli altri fattori di competitività, e non sulla tecnologia.

Su questa mancanza di cultura probabilmente occorre intervenire con risorse pubbliche, per accelerare un percorso verso cui il mercato si svilupperebbe di per sé solo con i tempi lunghi delle successioni/accorpamenti aziendali.

9. Conclusioni

La ricerca qui condotta ha chiarito il punto di vista delle imprese intervistate in relazione al ruolo che attualmente ricopre l'innovazione tecnologica nel settore tessile-abbigliamento della provincia di Torino. Inoltre, in considerazione del contesto competitivo descritto e dei principali orientamenti delle strategie aziendali locali, lo studio ha rilevato alcuni elementi che hanno permesso di conoscere verso quali attività le imprese ritengono debba indirizzarsi l'innovazione nel settore.

Questo tema, peraltro, aveva già trovato un ampio approfondimento nel progetto "Sportello Innovazione II", concluso nel 2008 da API Torino, sempre in collaborazione con la Camera di commercio di Torino, dal quale emergevano alcune prime significative indicazioni che sono state confermate nella presente ricerca. In realtà, l'analisi sul settore del tessile-abbigliamento ha mostrato maggiori elementi di criticità rispetto al sistema produttivo locale preso nel suo insieme, probabile effetto di una congiuntura particolarmente negativa nei confronti di questo settore, ma anche di un maggiore grado di concorrenza a basso prezzo che colpisce le imprese del tessile-abbigliamento in misura nettamente maggiore rispetto alla media dell'industria manifatturiera.

I vincoli che spingono le imprese verso una produzione di qualità, che come ricordato in precedenza derivano dal processo di globalizzazione dell'economia e dalla divisione internazionale del lavoro tra paesi industrializzati e paesi in via di sviluppo, hanno reso indispensabile un maggior impegno da parte delle imprese verso l'innovazione tecnologica, sia di processo che di prodotto. Solo procedendo in questa direzione, infatti, sarà possibile sviluppare tutti quei fattori di competitività che potranno contribuire a mettere il settore del tessile-abbigliamento al riparo dalla concorrenza, tutta giocata sul fattore prezzo, proveniente dai paesi a più basso costo del lavoro. L'intervento pubblico dovrà allora stimolare le imprese del tessile-abbigliamento ad accedere alle innovazioni prodotte altrove, e ad effettuare significativi

investimenti in R&S. Si tratta quindi di creare innovazione e di diffonderla nel sistema produttivo, anche grazie agli attori pubblici già presenti sul territorio torinese, come ad esempio i centri pubblici di ricerca.

Si è riscontrato che la domanda di innovazione proveniente dalle imprese riguarda tanto le innovazioni di prodotto, cioè di tessuti e capi di abbigliamento definiti dalla moda e dallo stile “italiano”, quanto le innovazioni di processo, cioè di macchinari aventi alta flessibilità e qualità utilizzati per la realizzazione di tali tessuti.

Molte imprese perseguono una strategia di crescita basata sulla differenziazione di prodotto, al fine di ottenere un vantaggio competitivo basato sui fattori non-di-prezzo, anziché sul mero prezzo di vendita. La letteratura aziendalista sui fattori di competitività dell'industria italiana evidenzia che nel tessile-abbigliamento attualmente prevalgono gli aspetti promozionali e distributivi, nonché quelli legati all'ampiezza della gamma offerta. Con la differenziazione di prodotto le imprese attribuiscono una maggiore importanza alla qualità del prodotto, all'immagine, al ciclo di vita, piuttosto che alle economie di scala finalizzate a mantenere bassi i costi produttivi. Ci si è infatti resi conto che la semplice variabile di prezzo non è più idonea a garantire, di per sé, il successo imprenditoriale. Poiché la politica di differenziazione di prodotto segue percorsi di realizzazione differenti da impresa a impresa, ciascuna impresa richiederà un tipo di tecnologia molto personalizzata, che potrebbe derivare dagli adattamenti delle tecnologie “standard” offerte dalle università e dai centri pubblici di ricerca. Ovviamente, l'utilizzo delle nuove tecnologie implica anche il possesso di adeguate capacità manageriali, che derivano dalla formazione professionale dell'imprenditore e dei suoi collaboratori tecnici.

Infine, occorre ricordare la relazione tra innovazione e segmento di mercato servito: la strategia delle imprese che tentano di posizionarsi sulle fasce alte del mercato internazionale privilegia le innovazioni che consentono una maggiore qualità produttiva piuttosto che una maggiore efficienza produttiva. Il fine è quello di offrire un prodotto di elevata qualità, che sia percepito come tale dal cliente finale, in modo da poter far

 <p>CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA DI TORINO</p>	<p>PICCOLE E MEDIE IMPRESE TESSILI</p> <p>Il trasferimento tecnologico alla base delle strategie di crescita</p>	 <p>API TORINO</p> <p>Associazione Piccole e Medie Imprese di Torino e Provincia</p> <p>Adesione alla CONEAPI</p>
--	--	--

accettare un prezzo elevato e recuperare gli elevati costi del lavoro e della materia prima.

Tuttavia, affinché tale obiettivo sia positivamente raggiunto occorre anche che nella PMI sia presente quell'attitudine all'innovazione che ancora oggi non si rileva molto frequentemente. L'opera di sensibilizzazione da parte degli enti che perseguono interessi collettivi, dovrebbe comunicare alle imprese torinesi la necessità strategica di investire in innovazione, unico fattore in grado di controbattere al dumping sociale e a quello ambientale provenienti dai paesi in corso di industrializzazione.

 <p>CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA DI TORINO</p>	<p>PICCOLE E MEDIE IMPRESE TESSILI</p> <p>Il trasferimento tecnologico alla base delle strategie di crescita</p>	 <p>API TORINO Associazione Piccole e Medie Imprese di Torino e Provincia</p>
--	--	--

Bibliografia

Ec Commission (1992), “The cost of non-Europe in the textile-clothing industry”, Bruxelles.

Balcet G., Vitali G. (1985), “Crescita multinazionale e aree regionali: le nuove strategie delle imprese italiane del settore tessile- abbigliamento”, Atti del X Convegno Aissec, Torino, 12-13 ottobre.

Barbieri Hermitte R. (1985), “L’internazionalizzazione produttiva dell’industria tessile-abbigliamento italiana: risultati di una ricerca sul campo”, in *Economia e Politica Industriale*, N. 47.

Basile R., O’Higgins N. (1995), “Diffusion of technology in the fashion industry in Southern Italy”, Atti del Convegno *Economia e politica dell’innovazione. Le politiche di diffusione delle tecnologie*, Università del Sacro Cuore, Piacenza, 23-24 giugno.

Berra L., Piatti L., Vitali G. (1995), “The internationalization process in the small and medium sized firms: a case study on the Italian clothing industry”, in *Small Business Economics*, V. 7, N. 1.

Birindelli L. (1995), “I numeri del settore”, in *Osservatorio sul sistema moda*, Quaderni N. 3, febbraio.

Birindelli L., Tartaglione C. (1995), “Secondo rapporto delle imprese”, in *Osservatorio sul sistema moda*, Quaderni N. 4, maggio.

Bursi T. (1992), *Acquisizioni ed alleanze nell’industria tessile-abbigliamento*, Milano, Franco Angeli.

Centrale dei Bilanci (2008), *Economia e finanza delle imprese italiane. XXI Rapporto 2004-2006*, Roma, Bancaria editrice.

Centro Studi Confindustria (1989), *La spesa dell’industria per la ricerca scientifica nel 1987-1989*, Roma.

Centro Studi Confindustria (1995), *Previsioni dell’economia italiana. L’internazionalizzazione dell’industria italiana*, Roma, Sipi, giugno.

Centro Studi Confindustria (1995), *XVII Rapporto Csc*, Roma, Sipi.

Ceris-Cnr (1997), *Innovazione, piccole imprese e distretti industriali*, Roma, Documenti Cnel.

Cesdi (1999), *Il distretto biellese nel mercato globale*, Franco Angeli, Milano

Forti A. (1992), “Il decentramento dal Nord al Sud nelle strategie delle imprese del tessile-abbigliamento”, in *Contributi di ricerca Irs*, Milano.

- Forti A. (1994), “Il traffico di perfezionamento passivo, i paesi dell’Est e la riorganizzazione dell’industria tessile e dell’abbigliamento”, in *Europa/Europe*, N. 3, Roma.
- Forti A. (1995), “La distribuzione nelle strategie dei produttori di abbigliamento negli anni Novanta”, in *Working paper Irs*, Milano, novembre.
- Forti A., Silva F. (1995), “Deindustrializzazione e delocalizzazione produttiva”, in *La ricostruzione industriale. Settimo rapporto sull’industria e la politica industriale italiana*, CER-IRS, Bologna, Il Mulino.
- Forti A., Viesti G. (1994), “Il settore tessile-abbigliamento”, in *L’impresa motore dello sviluppo*, Centro Studi Confindustria, Roma, Sipi.
- Ginzburg A., Simonazzi A. (1995), “Patterns of production and distribution in Europe: the case of textile and clothing sector”, Atti del Convegno Eiba, Perugia.
- Giuiuzza P., Mariotti S. (1979), “Economie di dimensione e struttura delle imprese in un comparto dell’industria dell’abbigliamento”, in *Rivista di economia e politica industriale*, N. 2.
- Ice - Istituto per il commercio con l’estero (2008), *Rapporto sul commercio estero*, Roma.
- Mariotti S., Cainarca G.C. (1986), “The evolution of transaction governance in the textile-clothing industry”, in *Journal of Economic Behavior and Organization*, N. 7.
- MICA - Ministero per l’Industria, il Commercio e l’Artigianato (1998), *Linee di politica industriale per il sistema moda*, Roma.
- OECD, (1988), “The textile complex”, in *New form of investment in developing countries*, Parigi.
- Onida F. (1994), “La crescita multinazionale dei gruppi italiani di medio-grande dimensione”, in *Centro Studi Confindustria, L’impresa motore dello sviluppo*, V. II, “La dimensione internazionale dello sviluppo”, Roma, Sipi.
- Prometeia-Banca Commerciale Italiana (2009), *Analisi dei settori industriali*, Bologna, giugno.
- Rolfo S. e Vitali G. (1997), “Distretti industriali e innovazione: i limiti dei sistemi tecnologici locali”, in *Working Paper Ceris*, N. 12, Torino.
- Scheffer M. (1994a), “Internationalization of production by EC textile and clothing manufacturers”, in *Textile Outlook International*, gennaio.
- Scheffer M. (1994b), *The changing map of European textiles*, Brussels, Oeth
- Steele P. (1995), “Textile and garment sourcing and the Single European market”, in *Textile Outlook International*, gennaio.
- Viesti G. (1993), “Innovazione tecnologica e strategie competitive nel tessile abbigliamento”, Atti del convegno *L’industria italiana in Europa. Automazione e innovazione come fattori di competitività*, Exacta, Torino, 18-19 ottobre.

 <p>CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA DI TORINO</p>	<p>PICCOLE E MEDIE IMPRESE TESSILI</p> <p>Il trasferimento tecnologico alla base delle strategie di crescita</p>	 <p>API TORINO Associazione Piccole e Medie Imprese di Torino e Provincia Adesione alla CONEAPI</p>
--	--	--

Viesti G. (1995), “Un caso di sviluppo dell’industria nel Mezzogiorno. Origine, situazione e prospettive dei subfornitori nell’abbigliamento”, Atti del XIX convegno, *L’Industria*, Ravello, 29-30 settembre.

Vitali G. (1995), “Accordi tecnologici e processo di internazionalizzazione dell’industria italiana”, in *Leve strategiche nei mercati integrati*, a cura di La Bella A., Raffa M., Zollo G., Milano, Etas Libri.