

sinonimo di innovazione di processo, in grado di garantire una maggiore produttività e una conseguente riduzione dei costi. Con qualche rara eccezione (tra i casi di “quasi eccellenza”), il sistema nel suo complesso non sembra in grado di esprimere un livello di innovazione all’altezza delle sfide in atto nel comparto. Naturalmente non mancano casi in controtendenza: imprese che prima della crisi avevano avviato progetti di ricerca e non li hanno interrotti in base a una precisa scelta, che hanno mantenuto al proprio posto il personale addetto alle attività di progettazione e ricerca, anche nei periodi di massiccio ricorso alla cassa integrazione, imprese che pensano che *“solo investendo in ricerca si può uscire dalla crisi”*. Aziende che puntano a un’innovazione radicale del prodotto e del suo contenuto tecnologico, che considerano prioritario specializzarsi in nicchie produttive ad alto contenuto tecnologico, per fronteggiare una concorrenza internazionale sempre più qualificata.

“Del resto investire per cosa se non ci sono prospettive per il settore? Uno fa anche dei sacrifici e investe se pensa che ci possa essere uno sviluppo. Qui non è possibile nessuno sviluppo”

“Questo è il nostro futuro, perché su tutto il resto i competitori ormai si sono affacciati da ogni parte del mondo. [...] Del resto la Cina non concorre più solo sui prodotti a basso valore aggiunto, i cinesi hanno un tasso di crescita anche manageriale molto sostenuto e ormai hanno le risorse per andare a cercare ciò che gli serve in giro per il mondo e poi imparare a produrselo” (Produzione componenti antivibranti).

L'impressione è che si tratti di casi sporadici, sui quali peraltro pesa l'incognita relativa alla durata della crisi: l'esposizione finanziaria è tale che, in mancanza di una ripresa vigorosa nel corso del 2010, potrebbe mettere

a rischio la sopravvivenza stessa di tali imprese. Il complesso processo di qualificazione e riposizionamento intrapreso da queste realtà sembra dunque segnare una battuta di arresto: oggi le imprese “virtuose” sono per lo più impegnate a “resistere” alla crisi (anche attingendo alle riserve della proprietà), sperando che la selezione in atto liberi opportunità per chi “sopravviverà alla crisi”.

“Dobbiamo resistere... penso che la crisi farà selezione e per chi ha resistito le opportunità saranno maggiori, ma intanto è durissima...” (Produzione componenti antivibranti).

Diversificazione settoriale

Se, come anticipato, le piccole e medie imprese locali hanno un mercato e un portafoglio clienti diversificato, un ulteriore processo in tale senso appare oggi problematico. L'affollamento di *competitors* (in atto da anni, ma acuito dalla crisi) in settori quali la citofonia, il valvolame, la rubinetteria, il tessile, rende difficile la penetrazione proprio in questi comparti che in passato hanno rappresentato alternative, più o meno praticabili, alle produzioni di tradizionale insediamento nel torinese. La difficoltà di riorientamento del proprio mercato, è imputabile al limitato raggio di azione delle imprese, che operano in prevalenza su scala regionale: il tessuto produttivo piemontese, colpito dalla crisi pressoché in tutte le sue articolazioni produttive, non risulta, difatti, in grado di assorbire processi di *exit* dal settore auto. Concorrono a limitare le opportunità di diversificazione le difficoltà anche soggettive e “culturali” tipiche del livello dimensionale micro.

Se da un lato la ricerca di nuovi clienti rappresenta un costo (in termini di tempo e risorse economiche dedicate) che non tutti possono affrontare, dall'altro, lavorare con committenti non conosciuti rappresenta sempre un rischio, che in questa congiuntura molti non si sentono di assumere: un solo imprevisto potrebbe far saltare l'equilibrio economico-finanziario dell'azienda, difeso con fatica e considerato il miglior risultato raggiunto nonostante la crisi.