



---

## Focus group di settore – Fase di ascolto-confronto Esperti esterni - Università

---

Incontro – 28 luglio 2010 – Modena Università di Modena

---

### Valutazione contesto esistente

#### 1. Quali sono in generale i 3 punti di debolezza attuali del distretto ceramico ?

Premessa

*Tiziano Bursi – Università di Modena e Reggio E.*

Il Distretto è un'area molto vasta e quindi occorre ragionare in modo più ampio. Negli ultimi anni sono state fatte diverse proposte per rilanciare il distretto (es. la ricerca del Censis - De Rita e quella dell'Università di Modena) e non è stato realizzato di fatto quasi nulla di quanto indicato. Bisognerebbe chiedere alle associazioni di categoria, agli enti di formazione, e agli Enti locali i motivi. Mi auguro che anche questa volta non sia la stessa sorte.

- Il problema del distretto data da fine anni'90. Dal 2000 oggi la produzione nel mondo è aumentata di 60 punti percentuali, mentre a Sassuolo è calata di 40 punti. In un mondo che cresce Sassuolo cala continuamente. La crisi del 2009 ha prodotto un tonfo, ma il "malato aveva già la febbre alta" da circa 10 anni e intanto il mondo cambiava.
- Il mercato della ceramica industriale è un mercato molto saturo. La piastrella, oltre un certo prezzo, non è più interessante. Il prezzo medio di vendita è 12 euro al mq. Un kg di piastrella costa circa 0,50 euro. E' un prodotto povero. C'è anche il costo della materia prima dei trasporti, dell'energia, del lavoro (ma questo pesa per il 12/13% del costo totale).
- Molte aziende non hanno rapporto con il mercato: non seguono la logistica, non hanno marchi, non hanno rete di vendita.
- Molte imprese locali continuano a pensare che la ceramica sia solo piastrella.
- Tutte le imprese fanno di fatto lo stesso prodotto. Esistono piastrelle con nuovi funzioni, ma alla fine il prodotto non è difendibile e non c'è brevetto che tenga.
- Chi fa le macchine per ceramica le vende progressivamente dove c'è chi fa mercato.
- Troppi capannoni vuoti. Non è stato fatto nulla per destinare aree industriali per altre attività produttive. Oltretutto abbiamo capannoni vuoti e aree residenziali "brutte". Non si sono usati capannoni per fare centri ricerca, di sviluppo e innovazione. Tutti i distretti (es. Prato, Biella, ecc.) hanno queste strutture che sono i motori, che "comunicano il prodotto". Anche a livello di azienda, quasi nessuna azienda ha fatto un proprio museo. Se hai raccolto i segni di una storia, poi puoi raccontarla.
- La differenziazione dell'offerta della piastrella si è ridotta nel tempo e c'è un progressivo livellamento.
- Scarsa abitudine delle imprese locali a fare strategie market oriented (brand, reti commerciali moderne).

*Elio Luigi Munari - Promec CCIAA Modena*

- Le strade percorse singolarmente non portano da nessuna parte.
- E' una crisi strutturale del settore che va oltre la crisi economica internazionale degli ultimi anni.
- Il problema oggi è che il prodotto ceramico costa troppo in un contesto internazionale di mercato.
- Come fare a salvaguardare il prodotto senza avere impatti negativi sul piano sociale?
- Sono anni che si parla dei processi in corso, degli effetti della globalizzazione sul contesto locale e poi non si fa quasi nulla in termini di prevenzione dei processi di cambiamento in corso.
- La perdita di competenze nelle nuove generazioni. Sono state trascurate le scuole tecniche, che producono ragazzi che si formano in modo non coerente rispetto al sistema produttivo. Nell'arco di un paio di generazioni non saremo più in grado di innovare.

#### *Eriuccio Nora – Coordinamento Nazionale Agende 21 locali*

- La principale criticità del distretto è il suo scarso livello di vivibilità. L'inquinamento atmosferico nell'area di Sassuolo-Fiorano si mantiene su picchi elevati per tutta la giornata, a causa del sistema di mobilità esistente, a differenza che in altri posti dove i picchi sono solo al mattino e alla sera.
- Si cercava il benessere ma si è raggiunto solo quello di tipo economico. In passato si pensava che il consumo di territorio fosse funzionale alla crescita del territorio.
- il prodotto ceramico è povero e quindi difficilmente sostenibile soprattutto se legato a lunghi trasporti specie per l'importazione delle materie prime come le argille. Com Provincia di Modena, nel recente passato abbiamo fatto una ricerca per capire come sostituire le argille locali rispetto a quelle importate. Le conoscenze e le tecnologie esistenti consentono di avere un prodotto di uguale qualità con le argille locali e con un minor impatto ambientale del trasporto. Tuttavia non è stata privilegiata questa idea perchè si riteneva che il settore dei posatori e i clienti non avrebbe accolto positivamente il nuovo prodotto.
- Produciamo piastrelle da rivestimento come quelle prodotte per i pavimenti (maggiormente soggetto ad usura) con un consumo energetico non necessario.

#### *Enrico Giovanetti – Università di Modena e Reggio Emilia*

- Lo sviluppo economico del distretto ceramico non ha tenuto conto dei costi sociali e ambientali. Un'impresa non tollerebbe costi più alti dei ricavi, mentre a livello di territorio dobbiamo accettarli? Stiamo usando il territorio come un magazzino. Questo modello non ha fatto assolutamente i conti con i costi e gli impatti sulle risorse ambientali e territoriali. Il sistema ha usato le risorse senza pagarne i costi, cioè senza includere i vincoli di uso della risorsa. Chi paga i costi? Questo non fa scattare i processi di innovazione.
- A livello sociale e umano ci sono stati fortissimi impatti. Le giovani generazioni nel mercato del lavoro da 10 anni a questa parte hanno vissuto diversi fenomeni: utilizzo crescente di contratti parasubordinati e flessibili e l'introduzione di manodopera immigrata a basso costo. I dati vengono da tutti i comparti del settore.
- Ci sono problemi di integrazione, di equilibrio sociale, di consenso. E' un punto drammatico di debolezza

#### *Francesco Baruffi – Democenter*

- Difficoltà verificata sul campo a fare innovazione soprattutto nelle PMI, sia nelle ceramiche che nei terzo fuochi, per la mancanza di "reti".
- Difficoltà a fare innovazione in quanto difficile inserirla nelle competenze già esistenti nelle imprese.
- La crisi sta mettendo in evidenza problemi che erano già presenti come la sostenibilità territorio e il capitale umano.

#### *Giuseppe Gavioli – Fondazione Mario Del Monte*

- C'è un dogma legato alla continua produzione di piastrelle. Nel Distretto si parla da anni di cambiare, ma vedo che le proposte riguardano sempre e solo la piastrella.
- Oggi c'è un disinteresse per la ricerca in generale da parte delle imprese e quella che si fa è sempre finalizzata a sostenere le imprese. Non è detto che accumulando competenze e ricerche si produca necessariamente innovazione. L'interrogativo è: se il prodotto piastrella non ha una prospettiva di moltiplicazione e sviluppo, come la ricerca può incidere?
- Il progetto di autostrada Campogalliano-Sassuolo, diventata un dogma, è l'investimento più razionale in termini di efficienza e costi/benefici? Lascio da parte gli impatti ambientali e mi chiedo se è efficace ora e in futuro anche solo sul piano economico.

## 2. Quali sono i 3 punti di forza ?

*Tiziano Bursi - Università di Modena e Reggio Emilia*

- Competenze tecnologiche ancora di buon livello
- Nel settore dell'impiantistica sono in crisi i piccoli, mentre i grandi reggono.
- Ci sono esempi di imprese che nella crisi hanno migliorato le performance economiche.

*Eriuccio Nora – Coordinamento Nazionale Agende 21 locali*

- Il patrimonio di conoscenze, ma che deve essere sfruttato per sviluppare altri settori al di là della ceramica e delle macchine legate alla produzione di piastrelle.

## Scenari futuri

### 1. Come pensate sarà il futuro economico e sociale di medio e lungo termine nel distretto ? Nel vostro settore ?

*Tiziano Bursi - Università di Modena e Reggio Emilia*

- Non è la logica quantitativa quella da seguire. Molti capannoni rimarranno vuoti. Al mercato occorre vendere anche altro. Non è facile su un prodotto come la piastrella, ma è necessario.
- Il prodotto sta cercando "casa" altrove. I mercati della piastrella non sono più quelli nostri, tradizionali. Si vende nell'arco di 1000 km, nel triangolo Parigi, Berlino, Reggio Calabria. Questo fino ad oggi e domani? Polonia, Turchia, Algeria, Spagna, Marocco stanno crescendo in termini di produzione e di soddisfacimento di nuovi mercati.
- In prospettiva la Cina diventerà un problema anche per l'impiantistica. La Cina vende macchine in Cina, in India, in tutto il Far East. Anche i "macchinisti" devono diversificare o fare un enorme salto a livello tecnologico. Ma credo che non ci sarà innovazione radicale a breve: l'ultima è stata il gres porcellanato.

*Elio Luigi Munari - Promec CCIAA Modena*

- Dobbiamo imparare a prevenire e guidare i processi. Molti imprenditori sono consapevoli che non si può tornare al passato. Come ci posizioniamo oggi? L'imprenditore deve fare il suo mestiere e la delocalizzazione è una scelta imprenditoriale.
- L'innovazione di prodotto non deve essere esportata all'estero. Dobbiamo stabilire regole e punti di riferimento che consentano alle imprese virtuose di proteggere il proprio prodotto nel medio periodo. La formazione è un aspetto importantissimo.

*Enrico Giovannetti - Università di Modena e Reggio Emilia*

- Vorrei che in prospettiva l'impresa trovasse le soluzioni "in casa" per internalizzare e risolvere il problema dei costi sociali e delle risorse comuni del territorio.
- Puntare sull'innovazione di processi e in modo sostenibile.
- Occorre ragionare e trovare soluzioni inoltre in ottica di un'area vasta.
- Trovare in generale a livello urbanistico e di programmazione procedure che impediscano situazioni di attività di "speculazione" edilizia-finanziaria, e che facilitino invece investimenti in attività produttive e di innovazione.

## Soluzioni

### 2. Quali sono le soluzioni/idee nuove che avete per il rilancio del distretto a breve-medio-lungo termine, e perché ?

*Tiziano Bursi - Università di Modena e Reggio Emilia*

- Nel breve è importante salvare i grandi gruppi internazionalizzati, con *governance* ben consolidate.
- Bisogna comunque “fare dell’altro” dal punto di vista imprenditoriale. Le istituzioni sono importanti in questo caso. Bisogna fare dei bandi nazionali per richiamare investimenti visto che ormai qui nessuno investe più. Occorre investire anche sulle competenze umane e professionali.
- Va promosso la piastrella in modo nuovo. Il prodotto è il punto di forza, ma se non lo canalizzi e valorizzi finisci in mano al cantierista e perdi valore. Se non hai il prezzo giusto non c’è Made in Italy che tenga. Bisogna lavorare sul ricavo, non sul costo.
- Dovremo presidiare i mercati vicini con logiche *market oriented* (branding, reti) che nostre imprese non sanno fare. Nei mercati lontani bisogna fare dei tentativi. E’ un percorso che possono fare poche realtà imprenditoriali.
- Occorre cambiare la funzione vendita. Storicamente ci sono reti di vendita che hanno piazzato milioni di mq di piastrelle nel mondo. Oggi la figura del venditore è in difficoltà. Il venditore non deve più portare campioni, ma valori.

*Elio Luigi Munari - Promec - CCIAA Modena*

- Dobbiamo cercare delle soluzioni comuni con risposte concrete e con una regia unica di rilancio.
- Usare fondi per supportare il percorso di internazionalizzazione delle imprese.
- Infrastrutture adeguate allo sviluppo economico. 30 anni fa è emerso che serviva la Modena-Sassuolo ma oggi si deve ragionare sulla Campogalliano-Livorno perché il mercato è cambiato. La Brennero-Livorno per la nostra economia è strategica. Noi dovremo accontentarci delle nicchie di mercato e questa nuova linea consentirà di individuare nuovi mercati.
- Investire sulla formazione, dagli istituti tecnici all’Università ai centri di ricerca esistenti.
- Dobbiamo considerare che l’impresa non può farsi carico di particolari problematiche sociali che non le spettano come missione. Ad esempio era sotto gli occhi di tutti che c’era manodopera immigrata che arrivava sul territorio. Non è l’imprenditore che deve preoccuparsi di come quella manodopera vive sul territorio, ma piuttosto i Sindacati e i Servizi sociali.

*Francesco Baruffi – Democenter*

- L’innovazione nell’impresa avviene quando i percorsi di innovazione scientifica si incrociano con l’innovazione di servizi. Le traiettorie di ricerca devono incrociare i percorsi di miglioramento di processi produttivi. Il tema dell’efficacia dell’innovazione è legato al superamento dell’innovazione incrementale. Questo avviene proprio attraverso l’incontro di competenze diverse che devono individuare la strada da intraprendere, e che sia sostenibile nel tempo. L’innovazione si fa per modelli, e questi consentono di verificare gli esiti nel tempo per capire se gli investimenti fatti sono efficaci. Accumulando conoscenza posso innovare le modalità di lettura del prodotto e le sue applicazioni.
- Fare innovazione incrementale richiede di fare Network / Reti.
- Promuovere percorsi di accompagnamento e tutoraggio per le imprese.
- Creazione di centri multidisciplinari che facciano innovazione di prodotto e di processo (design, marketing, efficientamento sistemi produttivi per ridurre costi e renderli più sostenibili dal punto di vista sociale e ambientale).
- Bisogna valorizzare, prendendo spunto dalla crisi, i capannoni rimasti vuoti e creare un Centro di Competenze, come punto di forza per intero territorio e singole imprese per creare valore aggiunto per impresa e territorio.
- Promuovere bandi che richiamino investimenti si sposa con la necessità di avere un territorio in grado di accogliere interessi e investimenti.

*Giuseppe Gavioli – Fondazione Mario Del Monte*

- E' importante pensare ad una regia, ma dipende per fare cosa. Bisogna immaginare una transizione che dalla piastrella porti ad ad altre soluzioni, ragionando per settori, senza sovrapporsi a proposte già esistenti (es. progetto Sipe). Altrimenti la situazione degenera: l'occupazione cala, l'immigrazione aumenta e la governabilità (intesa come convivenza) diventa problematica.
- Bisogna verificare in anticipo su quale innovazione investire. Senza continuare sulle soluzioni fino ad ora proposte che ormai sembra poco risoltrici.

*Eriuccio Nora – Coordinamento Nazionale Agende 21 locali*

- Visto il contesto di qualità ambientale di area vasta, occorre mitigare preventivamente i nuovi progetti con le tecnologie esistenti;
- Ridurre la logistica legata a trasporti inutili privilegiando la "filiera corta" produzione-consumi.
- Recuperare le zone degradate del territorio da vecchie attività di uso di risorse (es. recupero ex cave)
- Bisogna tornare a valorizzare i prodotti in base al loro costo, impatto sociale e ambientale e in relazione alla funzione.

### **3. Cosa salvare dell'esistente e delle iniziative in corso ?**

- Coordinare meglio le varie iniziative e progetti in corso da parte di vari attori in ottica di innovazione e sostenibilità.

## **Responsabilità e condizioni**

### **4. Quali condizioni e strumenti necessari per le proposte?**

*In generale:*

- Maggiore coordinamento e regia tra gli Enti pubblici, le associazioni imprenditoriali, l'Università, Democenter.
- Investire nella formazione e nell'aggiornamento a vari livelli.
- Criteri di sostenibilità economica, sociale e ambientale come base preventiva di nuovi progetti.
- Valutare periodicamente gli effetti trasversali di scelte strategiche da diverse prospettive.