



IL SISTEMA CERAMICO
DI FRONTE ALLA GLOBALIZZAZIONE:
STRATEGIE DI IMPRESA
E STRATEGIE DI SISTEMA

Difendere lo sviluppo
condizioni, attori e politiche



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI MODENA E REGGIO EMILIA



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MODENA E REGGIO EMILIA
Dipartimento di Economia Aziendale

PROGETTO DI RICERCA

**IL SISTEMA CERAMICO DI FRONTE ALLA GLOBALIZZAZIONE:
STRATEGIE DI IMPRESA E STRATEGIE DI SISTEMA**

Difendere lo sviluppo: condizioni, attori e politiche

Tiziano Bursi
Gianluca Marchi
Giuseppe Nardin

Ottobre 2006

Copyright © 2006 Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Dipartimento di Economia Aziendale
Viale Berengario, 51
41100 Modena
Tel. 059/2056922 – Fax 059/2056928
www.economia.unimore.it

Ottobre 2006

Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, archiviata, memorizzata o trasmessa in qualsiasi mezzo, se non nei termini previsti dalla legge che tutela il diritto di autore.

INDICE

Presentazione	p. I
Capitolo 1 – DISTRETTO CERAMICO E COMPETIZIONE GLOBALE	
Premessa	p. 7
1.1 Il distretto ceramico: alcuni caratteri distintivi	p. 8
1.2 Distretto ceramico e competizione globale: l'impatto sulle performance	p. 14
1.3 La forza del distretto vista dall'esterno	p. 19
Capitolo 2 – INTERNAZIONALIZZAZIONE COMMERCIALE E PRODUTTIVA	
2.1 Produttori ceramici e strategie di internazionalizzazione	p. 25
2.2 Internazionalizzazione produttiva nel settore ceramico	p. 31
2.3 Il sistema allargato del valore: i comparti correlati alla produzione ceramica	p. 34
Capitolo 3 – POLITICHE DI IMPRESA E POLITICHE DI SISTEMA	
Premessa	p. 43
3.1 Politiche di impresa	p. 44
3.2 Difendere lo sviluppo con le politiche di sistema	p. 53
3.3 Studi & Ricerche	p. 57
3.4 Ricerca & Sviluppo e industria ceramica: "la piastrella non si fa solo con la terra"	p. 59
3.5 La ceramica non è solo piastrella	p. 68
3.6 Un ambiente favorevole allo sviluppo delle imprese	p. 69
3.7 Intelligenza aziendale, intelligenza di sistema	p. 70

Presentazione

Negli ultimi anni profonde modifiche hanno interessato lo scenario competitivo internazionale dell'industria ceramica. Alcuni cambiamenti hanno lasciato di sé una traccia già evidente. La mappa della produzione mondiale di piastrelle si è già rapidamente ridisegnata, con aree di produzione tradizionale che hanno ceduto quote a favore di aree emergenti e competitori nuovi che si sono affacciati sulla ribalta dei mercati mondiali. Altre modifiche di scenario non hanno ancora dispiegato a pieno i loro effetti. Ma non tarderanno a farlo.

Questi scenari evolutivi complessi stanno ponendo le imprese italiane del settore di fronte a problemi non banali di interpretazione del futuro, a interrogarsi sui propri punti di forza e di debolezza e a ricercare nuove fonti di vantaggio competitivo, attorno alle quali riorganizzarsi e impostare la propria azione futura sui mercati. Non è solo in gioco la tenuta delle singole imprese, bensì, dell'intero sistema distrettuale entro cui tali imprese si sono sviluppate e da cui hanno storicamente attinto risorse fondamentali per la capacità competitiva.

Il dubbio che si insinua, in molti osservatori e commentatori, è che la formidabile macchina competitiva del passato abbia perso parte della sua potenza, che nell'incertezza ognuno vada per la propria strada, smarrendo il senso dell'appartenenza ad un territorio e spezzando quel legame virtuoso tra produttori di manufatti, fornitori di tecnologie, prestatori di servizi specializzati, che ha costituito fino ad oggi una base essenziale per la ricchezza competitiva.

Quello che si è aperto negli ultimi anni è un contesto di forte discontinuità rispetto al passato, che sollecita ad individuare nuove modalità di lettura di un sistema produttivo in transizione, che chiama le imprese a rivedere in profondità le loro strategie e che invita gli attori istituzionali ad allineare le politiche di sostegno al sistema nel suo complesso.

E' a partire da questo quadro di dinamismo crescente che ha preso la mosse il progetto di ricerca *"Il sistema ceramico di fronte alla globalizzazione: strategie di impresa e strategie di sistema"*. Un progetto ambizioso che si poneva – tra i diversi obiettivi – quello di:

- capire la portata dei processi di cambiamento che stanno investendo oggi il distretto, cogliendone le direzioni prevalenti e le potenzialità di impatto sulla capacità competitiva dei diversi attori economici impegnati ai diversi livelli del sistema ceramico;
- avviare, al contempo, una riflessione sulle strategie che, a livello individuale e collettivo, possono essere attivate per fronteggiare le possibili conseguenze della globalizzazione competitiva, prospettando nuove traiettorie di sviluppo e disegnando nuove configurazioni possibili per il distretto di domani.

Sulla base di questi obiettivi, è stato progettato un approccio di ricerca che potesse restituire tutta la complessità del fenomeno da indagare al fine di abbracciare nell'analisi tutti i principali settori e comparti presenti nel distretto ceramico sassolese (produttori di piastrelle ceramiche, fornitori di tecnologia, colorifici, altre lavorazioni ausiliarie, società commerciali,...) e mettere in luce le specificità interne e le interdipendenze attuali e prospettiche. Un approccio multi-settoriale ed allo stesso tempo multi-metodo, attraverso la combinazione di metodologie di indagine di tipo quantitativo e qualitativo (interviste con opinion leader del distretto, con attori locali e internazionali). In Tab.1 sono riassunti tutti gli ambiti di analisi indagati e la consistenza dei campioni di imprese utilizzati per ogni specifico comparto. Complessivamente circa 500 interviste sono state svolte nell'anno 2005.

Tabella 1 - Ambito di analisi: campioni di imprese per settori e comparti analizzati

SETTORI E COMPARTI ANALIZZATI	Campione imprese	
	N. imprese intervistate	% su universo
Aziende ceramiche del distretto	50	76%
Competitor Esteri (aziende ceramiche)	90	-
Buyer Internazionali	100	-
Società Commerciali Indipendenti	41	≈ 45%
Imprese del meccano-ceramico	48	>50%
Imprese di corredi ceramici (terzo fuoco, taglio)	33	28%
Colorifici ceramici	19	100%
Studi grafici ed imprese di serigrafia,....	6	≈ 50%
Produttori di adesivi e sigillanti	8	100%
Imprese di servizi (interviste telefoniche)	77	40%
Produttori di imballaggi	6	≈ 60%
Produttori e trader di materie prime	11	70%
Consulenti (marketing, tecnologia, ict,....)	5	-
Imprese di logistica	17	≈60%
TOTALE	492	

L'articolazione complessa del lavoro di ricerca ha richiesto una architettura analoga per l'organizzazione e la presentazione dei risultati che sono stati raccolti in tre documenti distinti ma legati tra di loro da un filo rosso:

1- L'industria ceramica italiana: *trasformazioni, competitività e internazionalizzazione.*

I temi sviluppati interessano il “cuore” ed il “motore” del sistema e cioè il settore delle piastrelle, del quale si ricostruiscono le principali trasformazioni strutturali intervenute nel corso degli ultimi anni sotto la spinta di fattori di dinamismo esogeni ed endogeni: la *concorrenza*, l'*innovazione* e l'*apertura internazionale*. Molte le indicazioni emerse a questo primo stadio dell'analisi ed estratte dalle valutazioni raccolte presso attori esterni – buyer internazionali e competitor internazionali: se da un lato, infatti, esce confermata la superiorità dell'offerta delle imprese ceramiche locali, dall'altro, si fa sempre più spazio la necessità di proseguire sulla strada dell'“*innovazione del rapporto con il mercato*”. Un percorso che richiede alle imprese di riallineare i fattori competitivi alle condizioni nuove dei mercati e rinnovare il mix di saperi e competenze.

2- I settori correlati all'industria ceramica: *un sistema tra dipendenza ed autonomia*. A questo secondo livello di avanzamento l'analisi propone una rappresentazione del sistema ceramico visto come organizzazione complessa e come insieme di singole entità (comparti settoriali) impegnate nel campo manifatturiero e dei servizi. Attività diverse, storie imprenditoriali differenziate, ma tutte accomunate da una medesima identità e radicamento territoriale e da un forte legame con l'industria ceramica.

3- Difendere lo sviluppo: *condizioni, attori, politiche*.

Il documento rappresenta il punto di approdo del disegno di ricerca. Il compito che si è assunto il gruppo di lavoro è stato quello di estrarre dalla quantità consistente di informazioni e dati raccolti sul campo spunti, idee che possano essere di aiuto per affrontare i problemi dell'attualità e del futuro da parte degli attori individuali (le imprese) e degli attori collettivi (istituzioni, associazioni imprenditoriali,...). Non ricette, ma idee e proposte, sollecitate e desunte dalle indicazioni e dalle segnalazioni emerse nel corso del lavoro di indagine sul campo.

Completa il quadro conoscitivo messo a disposizione dal lavoro di indagine un quarto documento “Ceramica e territorio: *dinamiche socio-demografiche e trasformazioni economiche*”, che attraverso la lettura dei dati dei Censimenti ISTAT 1981-1991-2001 ha teso ad indagare il rapporto tra “*popolazione e sviluppo*” a livello di area ceramica emiliana nel suo complesso e dei comuni sui quali insiste la produzione di piastrelle di ceramica. L'intento era quello di leggere in parallelo le dinamiche dello sviluppo economico e delle condizioni demografiche.

Tutti questi materiali sono inseriti nel CD che accompagna il presente documento.

La lettura di insieme di questi documenti restituisce la rappresentazione articolata e in movimento di un sistema industriale che racchiude nei suoi uomini e nelle sue organizzazioni un patrimonio di competenze ancora di straordinaria ricchezza. Questo patrimonio deve però essere portato a valore con logiche diverse dal passato. Lo studio cerca di fare emergere alcune di queste logiche

nuove, di disporre sul tavolo i pezzi di un progetto in fieri, capace di rimettere in gioco pienamente queste forze sotterranee, ridare identità a tutte le componenti e ricostruire una nuova idea condivisa di leadership per Sassuolo e le sue imprese nella competizione internazionale. E' un lavoro lungo, che è già partito nei progetti di rinnovamento di alcune imprese e che già anima le intenzioni delle istituzioni e degli altri attori collettivi, ma che deve trovare una legittimazione più ampia e diffusa e che deve trovare tante teste e gambe nuove per essere portato avanti. E' un lavoro che richiedo lo sforzo di tutti.

Il progetto di ricerca è frutto del gruppo di lavoro del Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università degli studi di Modena e Reggio Emilia coordinato da *Tiziano Bursi* (Responsabile Scientifico) e composto da *Tiziano Manfredini* (Facoltà di Ingegneria-Sede di Modena), *Giuseppe Nardin*, *Gianluca Marchi*, *Elisa Martinelli*, *Silvia Grappi*, *Marina Vignola*, *Bernardo Balboni*, *Elisa Degoli*, *Claudio Giachetti*, *Stefano Malagoli* e *Patrizia Vecchi*.

A rinforzare la capacità di ricerca sul campo si sono aggiunti alcuni giovani quanto brillanti laureati dei quali abbiamo apprezzato l'impegno ed ancor più l'intelligenza: *Luca Bortoli*, *Alessandro Calabriso*, *Mario di Fiore*, *Federici Faltoni*, *Davide Fornetti*, *Stefano Franzoni* ed *Elena Ruozzi*. A loro va molta riconoscenza.

Coerentemente con l'impostazione assunta dal progetto di ricerca, il lavoro è stato compiuto in stretto raccordo con i protagonisti e gli attori del sistema ceramico.

Alle *imprese* dobbiamo manifestare un senso di sincera gratitudine per la disponibilità offerta. Le imprese sono state tante, nel distretto, in Italia ed all'estero. Senza la loro collaborazione, questo lavoro non avrebbe visto la luce. Ci si augura che lo sforzo compiuto possa essere di utilità anche per loro.

Alle *associazioni imprenditoriali* o espressioni rappresentative di realtà produttive va la nostra riconoscenza per l'attenzione dimostrata in fase di avvio della ricerca, per avere contribuito alla definizione del disegno e dell'architettura del piano di lavoro. Da loro abbiamo ricevuto un prezioso contributo di idee, di suggerimenti e di chiavi di lettura di grande stimolo. Una espressione particolare di gratitudine va a *Daniele Bandiera* (Ceramicolor), *Paolo Gambuli* (Acimac), *Enzo Manara* (Cerarte) e *Mauro Minozzi* (CNA), *Andrea Serri* (Assopiastrelle).

Non possiamo dimenticare un gruppo di circa venti "*testimoni*" privilegiati, che non indichiamo nominativamente per non fare torto ai tanti altri che sarebbe stato interessante ascoltare. Li abbiamo ascoltati con grande attenzione e con loro abbiamo discusso a lungo su come interpretare le trasformazioni dell'ambiente competitivo, sui possibili modelli e percorsi per affrontare il "*futuro possibile*".

Ci ha fatto piacere coinvolgere il mondo delle *istituzioni territoriali locali*: i comuni dell'area della ceramica, le province di Modena e Reggio Emilia e la Regione Emilia-Romagna. Ci ha fatto piacere, in particolare, riscontrare presso

alcune amministrazioni una grande attenzione per comprendere la portata dei cambiamenti che si delineano, cogliere le implicazioni che possono derivare per i gestori della cosa pubblica sul territorio e dare corpo a intenzioni e strumenti per inserirsi con efficacia nell'onda del cambiamento.

Infine un ringraziamento a tutti gli enti ed organizzazioni che, oltre ad avere condiviso le finalità del progetto, lo hanno anche sostenuto economicamente. In questo ruolo - all'Università degli studi di Modena e Reggio Emilia - si sono uniti attori espressione del mondo delle imprese: Assopiastrelle, Acimac, Cna; enti ed istituzioni pubbliche: Regione Emilia-Romagna, Provincia di Modena; e Comuni dell'area ceramica: Sassuolo, Fiorano, Maranello, Formigine, Castellarano, Casalgrande e Scandiano. Senza il loro sostegno finanziario questo progetto non sarebbe decollato.

Tiziano Bursi

Ottobre 2006

CAPITOLO 1

DISTRETTO CERAMICO E COMPETIZIONE GLOBALE

Premessa

La congiuntura a volte sa essere davvero spiazzante. I primi dati relativi all'anno in corso, il 2006, mostrano una ripresa dei volumi produttivi grazie al traino delle esportazioni che tornano a crescere anche in quantità, e fanno un vero e proprio balzo in avanti se misurate in valore. Soltanto poco più d'un anno fa, quando questa ricerca ha preso il via, il clima era invece sensibilmente diverso, con una diffusa percezione di incertezza, che attraversava tanto gli attori economici che istituzionali, circa i possibili esiti del processo di transizione in atto all'interno del distretto ceramico sassolese. Ma poiché la congiuntura è, appunto, congiunturale, conviene tener fermo il fuoco dell'osservazione più che sulle dinamiche di breve periodo sulle motivazioni di fondo che hanno portato ad interrogarsi sulla possibilità che le pressioni di origine esterna, i cambiamenti dei mercati e degli assetti competitivi internazionali, potessero prevalere rispetto alla tradizionale capacità di autoregolamentazione interna che nel passato ha caratterizzato questo sistema di produzione. Per lungo tempo, infatti, l'evoluzione del distretto ceramico è stata principalmente indirizzata e sostenuta da fattori endogeni, di natura economica e socio-istituzionale, che hanno consentito al distretto di continuare ad autoregolarsi, riallineando continuamente le proprie risorse e la propria struttura ai condizionamenti delle dinamiche esterne attraverso le diverse fasi d'evoluzione. La pressante competitività di nuovi produttori esteri, la crescente propensione da parte di molte imprese leader a fronteggiare tale concorrenza ricercando in nuovi territori vantaggi competitivi divenuti critici (minori costi produttivi o logistici), l'allentamento dei legami e delle traiettorie evolutive tra i diversi comparti che storicamente hanno sostenuto sinergicamente la competitività complessiva del sistema, sono i fattori che vengono congiuntamente indicati come i motori di un nuovo processo di cambiamento che viene percepito potenzialmente assai più disgregativo rispetto alle sfide affrontate in passato.

Di fronte alla transizione a cui tali forze sollecitano il distretto, emerge, con una intensità del tutto nuova e che travalica le fluttuazioni congiunturali, un progressivo divaricarsi delle rappresentazioni e delle idee guida con cui questa transizione viene interpretata e valutata da parte degli attori locali. In particolare, due principali "teorie" sembrano oggi contendersi il consenso sociale circa gli esiti di questa transizione. Da un lato, con una pervasività crescente, si fa strada l'idea che le risorse del distretto non possano più costituire una base adeguata per fronteggiare la pressione esercitata dal fenomeno della globalizzazione dei mercati e della concorrenza: da qui, secondo una valutazione condivisa da molti attori del

**Uscire dal distretto
per poter
continuare ad
essere competitivi,
o...**

**...il radicamento
territoriale resta
una risorsa per
affrontare la
concorrenza
internazionale**

distretto, l'aspettativa di una progressiva e sensibile riduzione delle attività produttive localizzate nel distretto. A questa visione, dall'altro lato, si contrappone un giudizio quasi simmetrico che, pur riconoscendo la forza e la novità delle pressioni competitive in atto, enfatizza la qualità superiore delle risorse distrettuali e le ritiene sufficienti per affrontare anche questo nuovo scenario concorrenziale.

Di fronte a tale contrapposizione di visioni, un primo passo in avanti per provare ad articolare una idea condivisa di un possibile futuro del distretto, richiede di metterne a fuoco gli elementi di distintività che lo caratterizzano rispetto all'idea generica e indifferenziata di distretto e di internazionalizzazione che sembra vincolare la discussione in corso. Pur nella loro contrapposizione, infatti, queste visioni alternative condividono un elemento comune: una lettura statica e uniforme dell'idea di distretto, del suo ruolo nelle prospettive future delle diverse imprese che lo compongono, dei modelli competitivi che possono essere messi in campo per operare con successo nel nuovo contesto internazionale.

In realtà, i distretti, pur costituendo una forma originale e specifica di organizzazione industriale, differiscono tra loro in modo anche significativo sia dal punto di vista strutturale che, e ancor più, delle loro dinamiche evolutive. Questa differenza è spiegata, principalmente, dai peculiari percorsi di sviluppo tracciati, in ciascun distretto, dalle singole imprese che lo compongono. L'impresa distrettuale, come ogni altra, si alimenta delle opportunità e delle risorse che trae dallo specifico contesto originario a cui appartiene, ma al contempo contribuisce a creare tale contesto anche in ragione degli altri contesti in cui autonomamente, nel tempo, si viene a collocare: reti di concorrenti e clienti, di fornitori, di conoscenze. Da questi nuovi mondi di relazioni provengono nuovi vincoli e nuove opportunità che marcano, anche, le modalità con cui evolvono le relazioni dell'impresa con il sistema distrettuale.

1.1. Il distretto ceramico: alcuni caratteri distintivi

A confronto con il pur variegato panorama dei distretti italiani, il sistema ceramico sassolese presenta, infatti, un profilo nettamente peculiare.

Innanzitutto il distretto sassolese si differenzia da molti degli altri tradizionali distretti nazionali per il ruolo che continua ad assolvere nel mercato mondiale. Pur avendo da tempo perso la posizione di leader internazionale nei volumi, il distretto italiano dell'industria delle piastrelle si conferma tra i primi tre produttori mondiali (dopo la Cina e a poca distanza dalla Spagna) e mantiene la prima posizione sul totale del commercio internazionale (seguito dalla Spagna e dalla Cina) **(Tab. 1.1 - Tab. 2.2)**.

Tabella 1.1 - Piastrelle di ceramica: Produzione mondiale - Valori in milioni di metri quadri

Paesi	2000	2001	2002	2003	2004	Quota su produzione mondiale 2004 (%)	Var. % 2004/2000
Cina	1.807	1.810	1.868	1.950	2.200	33,5	21,7
Spagna	621	638	651	624	635	9,7	2,2
Italia	632	638	606	603	589	8,9	-6,8
Brasile	453	473	508	534	566	8,6	24,9
Indonesia	200	220	230	260	260	3,9	30,0
India	97	109	150	190	270	4,1	178,0
Turchia	175	150	162	189	216	3,3	23,4
Messico	138	167	159	171	177	2,7	28,3
Thailandia	56	63	100	135	135	2,0	141,1
Iran	71	78	95	120	123	1,8	73,2
<i>Totale primi 10 produttori</i>	<i>4.250</i>	<i>4.346</i>	<i>4.529</i>	<i>4.776</i>	<i>5.171</i>	<i>78,5</i>	<i>21,6</i>
<i>Altri paesi produttori</i>	<i>1.070</i>	<i>1.154</i>	<i>1.211</i>	<i>1.254</i>	<i>1.389</i>	<i>21,5</i>	<i>29,8</i>
<i>Produzione mondiale</i>	<i>5.320</i>	<i>5.500</i>	<i>5.740</i>	<i>6.030</i>	<i>6.560</i>	<i>100,0</i>	<i>22,18</i>

Fonte: Elaborazioni da Assopiastrelle, Ascer, Ceramic World Review

Tabella 1.2 - Piastrelle di ceramica: Esportazioni mondiali. Valori assoluti in milioni di metri quadri e quote di mercato (% mq)

Paesi	Esportazione (milioni di m.q.)					Quote di mercato (m.q.)				
	2000	2001	2002	2003	2004	2000	2001	2002	2003	2004
Italia	436	441	438	418	413	37,7	35,6	31,0	27,7	25,3
Spagna	312	339	357	336	341	27,0	27,3	25,4	22,3	21,0
Cina	24	53	125	206	270	3,0	4,2	8,8	13,6	16,5
Brasile	48	47	74	103	126	4,1	3,8	5,2	6,8	7,7
Turchia	52	57	74	84	94	4,4	4,6	5,2	6,2	5,7
Indonesia	20	30	50	60	60	1,7	4,0	3,5	4,0	3,6
Emirati Arabi	20	22	39	35	35	1,7	2,4	2,7	2,3	2,1
Messico	33	37	33	29	30	2,8	2,9	2,3	1,9	1,8
Malaysia	15	23	29	29	29	2,5	1,8	2,0	1,9	1,7
Portogallo	19	21	22	25	29	2,8	1,7	1,5	1,6	1,7
<i>Primi 10 paesi esp.</i>	<i>979</i>	<i>1.070</i>	<i>1.241</i>	<i>1.325</i>	<i>1.427</i>	<i>84,6</i>	<i>86,3</i>	<i>88,0</i>	<i>88,2</i>	<i>87,5</i>
<i>Altri paesi esp.</i>	<i>178</i>	<i>174</i>	<i>169</i>	<i>180</i>	<i>203</i>	<i>15,4</i>	<i>13,7</i>	<i>12,00</i>	<i>11,8</i>	<i>12,5</i>
<i>Totale export</i>	<i>1.157</i>	<i>1.240</i>	<i>1.410</i>	<i>1.505</i>	<i>1.630</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

Fonte: Elaborazioni da Assopiastrelle, Ascer, Ceramic World Review

Questa difformità di posizioni tra i tre leader mondiali quanto a valori di produzione e di export trova spiegazione fondamentale nell'elevata incidenza dei costi di trasporto del prodotto ceramico, da cui scaturisce un fenomeno di sostanziale contenimento dei flussi commerciali all'interno di macro aree regionali, di modo che la produzione realizzata in una macro area tende ad essere consumata all'interno della stessa (**Tab. 1.3**).

Tabella 1.3 - Industria ceramica di piastrelle: quote di produzione e quote di consumo per macro-aree geografiche

MACRO AREE GEOGRAFICHE	2000		2004	
	Quota di produzione	Quota di consumo	Quota di produzione	Quota di consumo
Europa	35,3	30,1	29,7	26,1
America Nord	3,9	7,5	3,7	7,8
America Sud	11,0	12,2	10,5	9,9
Asia	47,2	46,1	52,8	51,5
Africa	2,6	3,4	3,2	4,0
Australia	0,1	0,7	0,1	0,7
Totale (%)	100,0	100,0	100,0	100,0
Totale milioni metri quadri	5.071	4.587	6.550	6.150

Fonte: Ceramic World Review

...la Cina è lontana...

Ad oggi, pertanto, l'impetuosa crescita produttiva dell'industria cinese impatta in misura ancora limitata sulla competitività delle esportazioni distrettuali, mentre la concorrenza dei produttori spagnoli nei mercati condivisi con i produttori sassolesi segna negli ultimi anni il passo e la loro crescita in termini di volumi produttivi pare ascrivibile principalmente alla dinamica particolarmente brillante della domanda interna di quel paese (Tab. 1.4).

Tabella 1.4 - Piastrelle in ceramica: Consumo mondiale - Milioni di metri quadri

Paesi	2000	2001	2002	2003	2004	Quota su consumo mondiale 2004	Var. % 2004/2000
Cina	1.400	1.500	1600	1.700	1.850	30,1	32,1
Brasile	395	417	456	421	449	7,3	13,6
Spagna	290	312	327	332	361	5,8	24,5
USA	212	211	245	267	292	4,7	37,7
Italia	200	192	183	183	192	3,1	-4,0
India	97	102	145	180	270	4,4	178,3
Germania	184	164	144	147	136	2,2	-26,1
Messico	100	129	141	146	151	2,4	51,0
Indonesia	164	168	110	130	140	2,2	-14,6
Francia	122	125	124	125	130	2,1	6,5
<i>Totale primi 10 paesi consumatori</i>	<i>3.164</i>	<i>3.320</i>	<i>3.475</i>	<i>3.631</i>	<i>3.971</i>	<i>64,6</i>	<i>25,5</i>
<i>Altri paesi consumatori</i>	<i>1.571</i>	<i>1.822</i>	<i>1.771</i>	<i>2.093</i>	<i>2.179</i>	<i>35,4</i>	<i>38,7</i>
<i>Consumo mondiale</i>	<i>4.735</i>	<i>5.142</i>	<i>5.426</i>	<i>5.724</i>	<i>6.150</i>	<i>100,0</i>	<i>20,9</i>

Fonte: Elaborazioni da Assopiastrelle, Ascer, Ceramic World Review

In definitiva, il distretto sassolese evidenzia un posizionamento competitivo che trova scarsi riscontri nel panorama dei distretti industriali italiani, confermandosi come uno dei principali poli produttivi mondiali nel campo delle piastrelle grazie, in particolare, ad una leadership tuttora assai solida nei mercati di tradizionale insediamento, quelli europei, cui destina circa il 70% delle proprie esportazioni.

Anche sul fronte produttivo il distretto ceramico presenta peculiarità assai marcate rispetto al tradizionale modello organizzativo dei distretti industriali, che ne vincolano significativamente le modalità di internazionalizzazione produttiva. Il sistema dei distretti produttivi ha costituito per molto tempo un percorso originale e di successo nella storia recente dell'industria italiana grazie alla capacità di valorizzare economie esterne locali, sia di tipo tecnico, sia, e spesso soprattutto, di tipo cognitivo e organizzativo, che ne hanno sostenuto al contempo la capacità innovativa e la flessibilità operativa. Molti di questi sistemi industriali, in larga parte segnati da un ruolo predominante di imprese piccole e medie, tuttavia, negli ultimi anni hanno evidenziato serie difficoltà a ritrovare nei tradizionali modelli di divisione locale del lavoro, forza sufficiente per competere in un ambiente economico che si è andato profondamente modificando sotto la pressione del processo di globalizzazione.

Questo processo si caratterizza come una formidabile spinta alla integrazione dei mercati e della concorrenza evidenziata, soprattutto, da flussi crescenti, tanto di investimenti che di beni, e le diverse fasi di lavorazione vengono così distribuite nella geografia mondiale in virtù di criteri di efficienza nell'uso dei fattori relativamente ai diversi segmenti di cui si compone la catena del valore¹. Su questa base è stato possibile, anche per molte delle piccole e medie imprese che popolano diversi distretti, avviare intensi processi di internazionalizzazione attraverso il ricorso a politiche di approvvigionamento presso produttori dei paesi emergenti.

Nell'industria ceramica questo non è invece avvenuto, se non in misura molto parziale². Il ciclo produttivo ceramico, nelle sue sezioni *core*, si caratterizza infatti, per un elevato grado di integrazione delle diverse fasi di lavorazione, che si è andato nel tempo rafforzando anche grazie alla spinta innovazione tecnologica che ha permesso di coniugare elevati standard di efficienza e di flessibilità proprio attraverso una crescente automazione e integrazione degli impianti. In un tale

Un posizionamento competitivo internazionale che non ha eguali tra gli altri distretti italiani

¹ G. Corò, G. Tattara, M. Volpe, I processi di internazionalizzazione come strategia di riposizionamento competitivo, in G. Tattara, G. Corò, M. Volpe, (a cura di), *Andarsene per continuare a crescere*, Carocci, Roma, 2006, p. 30

² In alternativa al decentramento internazionale di singole fasi del processo produttivo, si va affermando, negli ultimi anni, un crescente ricorso da parte dei produttori ceramici all'approvvigionamento di prodotti finiti realizzati da produttori di paesi emergenti. I dati disponibili, infatti, mostrano come la maggior parte delle importazioni italiane di piastrelle da paesi a basso costo sia alimentata e controllata da attori del distretto stesso, che integrano le proprie gamme con prodotti di importazione per rafforzarne la competitività di prezzo. Si tratta di un fenomeno ancora marginale: è però significativo il fatto che il peso dei paesi emergenti sul totale dell'import distrettuale sia salito dal 10% del 1995 al 40% del 2004 (G. Foresti, S. Trenti: *Apertura delle filiere produttive: la nuova collocazione dell'industria italiana nello scenario internazionale*, in G. Tattara, Carocci, Roma, 2006)

contesto tecnologico trovano scarso spazio le strategie di internazionalizzazione produttiva “deboli” basate sulla delocalizzazione presso fornitori esteri di singole fasi del processo più *labour intensive* cui hanno abbondantemente fatto ricorso molti altri distretti (e molte piccole e medie imprese entro e fuori i distretti), come quelli del sistema moda, del mobile, dell’occhialeria, ecc.. Per le imprese ceramiche, quindi, l’internazionalizzazione produttiva può essere perseguita quasi esclusivamente attraverso la costituzione (o acquisizione) di nuove imprese nella forma dell’investimento diretto estero (IDE), che in effetti costituisce la via lungo cui più si sono mobilitate negli ultimi anni le imprese leader del distretto.

Da ciò derivano due importanti conseguenze.

- da un lato, lo scarso spazio per manovre di internazionalizzazione produttiva di cui dispongono le imprese minori del distretto ceramico. Per esse, al pari della grande parte delle PMI, lo strumento dell’IDE risulta spesso troppo rischioso ed oneroso sul piano economico, e assai difficile da governare sul piano delle risorse organizzative e manageriali effettivamente disponibili; al contempo il ricorso a manovre di rilocalizzazione di singole fasi del loro processo produttivo appare scarsamente percorribile per vincoli tecnologici e di costo logistico.
- dall’altro lato, anche per le imprese maggiori l’impiego di operazioni di internazionalizzazione produttiva risulta conveniente solo come strumento di penetrazione di nuovi mercati o a sostegno di politiche di maggior prossimità alla domanda, mentre risultano scarsamente utilizzabili per catturare vantaggi di costo da trasferire sui tradizionali mercati di sbocco, in ragione dei fattori che spiegano la regionalizzazione dei mercati sopra evidenziata.

A caratterizzare ulteriormente il profilo del distretto ceramico concorre il fatto che, attorno alle attività *core* realizzate dalle imprese ceramiche, si è andata nel tempo addensando nel territorio distrettuale un sistema di attività complementari che hanno progressivamente assunto un ruolo fondamentale nella definizione del valore dell’offerta dei produttori ceramici. Si tratta di un processo nel quale le risorse imprenditoriali mobilitate solo in parte si rivolgono verso lo svolgimento di fasi precedentemente integrate nelle imprese finali; per la maggior parte invece le nuove iniziative imprenditoriali danno vita ad attività che si sommano e si integrano con queste, contribuendo ad innalzarne il valore in modo significativo. Attraverso questo processo il distretto si è così venuto ad arricchire di una serie di ulteriori filiere produttive ad altissimo grado di specializzazione e di eccellenza; attività che non trovano riscontro in altre aree di produzione ceramica, come il comparto del terzo fuoco e dei decori ceramici che concorrono significativamente all’innovazione stilistica del prodotto ceramico; leader nel mercato mondiale come il comparto meccano ceramico alla cui capacità di innovazione è fortemente collegata la leadership tecnologica, sia sul fronte dei processi che dei prodotti, tuttora espressa

**Il distretto
ceramico è un
sistema di
specializzazioni di
eccellenza...**

dalle imprese ceramiche sassolesi; studi grafici e serigrafie; produttori di sistemi espositivi, ecc..

In effetti, l'analisi restituisce ampia conferma del profondo intreccio che lega i produttori di piastrelle con la vasta schiera di settori complementari che si sono progressivamente sviluppati nel territorio distrettuale. Questa specificità del distretto ceramico sassolese è confermata osservando i dati relativi al grado di "dipendenza" da attori distrettuali nelle correnti di approvvigionamento e vendita. Nonostante qualche segnale di allentamento negli ultimi anni, infatti, all'interno del distretto è ancora presente un formidabile flusso di domanda di beni e prestazioni complementari da parte delle imprese di produzione ceramica (**Tab. 1.5**).

Tabella 1.5 – Industria ceramica: quota di acquisti presso fornitori distrettuali (2005)

Materie prime	79%
Impianti	98%
Lavorazioni ausiliarie	94%
Smalti	88%
Impasti	73%
Terzo fuoco	89%
Corredi	91%
Imballaggi	85%
Piastrelle	63%
Servizi pubblicitari	81%
Servizi espositivi	90%
Servizi design	91%
Consulenza gestionale	82%
Consulenza marketing	84%
Servizi informatici	88%
Trasporti	84%
Analisi	94%

Fonte: Ns. rilevazioni dirette

Se guardiamo alla produzione ceramica, spicca, in primo luogo, l'intensità del legame con i fornitori di tecnologia locali, ai quali si rivolge quasi integralmente la domanda di macchinari e impianti dei ceramisti. Anche l'approvvigionamento di materiali e lavorazioni complementari continua a rimanere concentrato all'interno del perimetro distrettuale: è così per gli intermediari che gestiscono il servizio di fornitura delle materie prime (79%), come pure per la rete di fornitori di lavorazioni ausiliarie (94%), terzo fuoco (87%), smalti (88%) e così via. Un analogo profilo "autarchico" del distretto emerge sul fronte della domanda di servizi (sia immateriali che relativi ai supporti che accompagnano l'azione di vendita) che risulta quasi completamente assorbita da altre imprese locali. Questa chiusura si rompe solo quando il fabbisogno di approvvigionamento riguarda piastrelle destinate ad integrare la gamma tipica delle imprese locali, che vengono acquistate in misura consistente presso produttori esterni. Anche in questo campo tuttavia, il ruolo del sistema degli attori locali rimane preponderante tanto che il sistema degli scambi intra-distrettuali di piastrelle ha determinato il formarsi di un "mercato

**Una rete di
comparti
fortemente
dipendenti dalla
domanda interna
distrettuale...**

interno complementare” che incide in misura consistente sui fatturati di alcune imprese.

Anche i legami delle imprese degli altri comparti con fornitori e clienti distrettuali sono tuttora fortissimi. Questa persistente “dipendenza” da attori distrettuali nelle correnti di approvvigionamento e vendita solo in parte può essere valutata come il segnale di una condizione di arretratezza e chiusura. Certamente sta a denotare anche la difficoltà di parecchie imprese nell’estendere i mercati di riferimento, soprattutto a valle. Ma dice anche altro: che la variegata rete di comparti che affianca ed integra l’attività dei produttori di piastrelle dà vita ad un sistema di competenze e risorse eccellenti che non ha uguali né negli altri distretti italiani, né nelle altre aree ceramiche internazionali. La concentrazione in ambito locale degli scambi in entrata e in uscita è anche l’effetto, quindi, della centralità ancora forte del distretto sassolese nella filiera ceramica mondiale, nonostante l’erosione in corso dei metri quadri internamente prodotti. Un sistema la cui forza e distintività, come emerge dalla ricerca sul campo, è ampiamente riconosciuta tanto dai concorrenti esteri quanto dai clienti internazionali, e concorre a limitare la propensione dei ceramisti sassolesi verso radicali processi di internazionalizzazione produttiva.

**...ma che mostra
difficoltà a
muoversi nel
nuovo panorama
della competizione
globale**

Se proviamo a tratteggiare una prima sintesi, la distintività del distretto ceramico a confronto con la maggior parte degli altri distretti del Made in Italy risulta indiscutibile sia con riferimento al ruolo e alla forza che giocano le risorse interne nel sostenerne la competitività, sia per quanto concerne la capacità di penetrazione sui mercati mondiali sin qui dimostrata. Ovviamente, però, la competizione importante non è quella con gli altri distretti. La sfida che conta è quella che le diverse imprese ceramiche devono sostenere tutti i giorni sui mercati internazionali con la schiera agguerrita e sempre più consistente di nuovi e vecchi concorrenti, da cui derivano le condizioni e le possibilità per creare nuovo sviluppo, investimenti, occupazione. Spostando l’angolo di lettura verso questa direzione è innegabile che, pur con una capacità di resistenza del tutto peculiare rispetto agli altri tipici distretti italiani, anche quello ceramico nel corso degli ultimi anni (al di là delle diverse fluttuazioni congiunturali) ha mostrato difficoltà a muoversi nel nuovo panorama della competizione globale.

1.2 Distretto ceramico e competizione globale: l’impatto sulle performance

Il processo di globalizzazione ha provocato, infatti, negli ultimi anni un’intensificazione pronunciata della competizione, che non ha mancato di riversare i suoi effetti sulla competitività delle imprese del distretto ceramico sassolese, sia in termini di risultati che di percezioni. I segnali di disagio sono eloquenti. E’ stata soprattutto la difficoltà, comune a molte imprese, nel mantenere i livelli storici di metri quadri prodotti ad alimentare un diffuso pessimismo sulla competitività delle produzioni locali (**Tab. 1.6**), pessimismo che

si è andato poi progressivamente ad estendere agli altri comparti correlati operanti nel territorio. Anche in termini di fatturato, l'ultimo dato annuale disponibile a consuntivo per l'industria di piastrelle ceramiche, quello del 2005, mostra valori di vendita non troppo distanti da quelli di cinque anni prima. Il calo deciso nel numero degli addetti e la stasi prolungata negli investimenti in impianti sul territorio nazionale hanno finito per dare il colpo di grazia anche alle convinzioni più radicate sul distretto come isola felice della competitività che, pur con alti e bassi, si era consolidata negli anni '80 e '90.

Tabella 1.6 - Industria delle piastrelle di ceramica italiana: la dimensione economico-produttiva

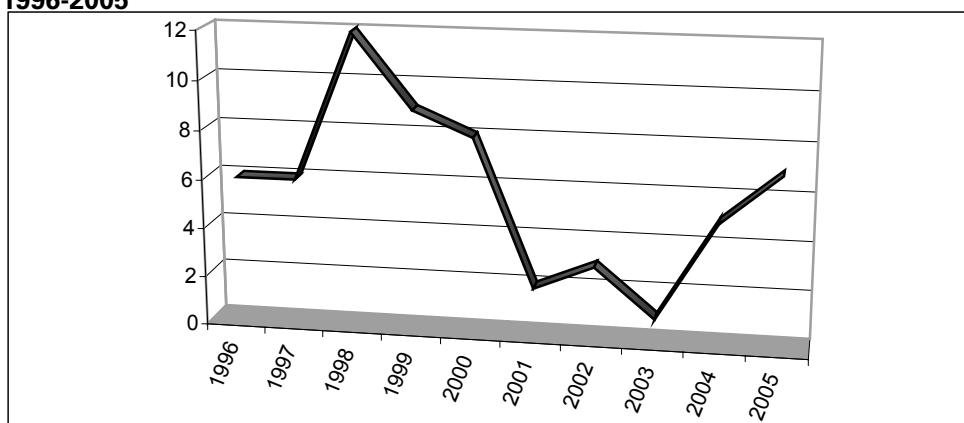
Anno	Imprese		Addetti		Forni	Invest. beni capitali (mln €)	Produz. (mln. Mq.)	Fatt. (mln €)	Produz. /add. (mq)	Exp/ Prod. (%)
	Distretto Sassuolo	Italia	Distretto Sassuolo	Italia						
1950		18		4.500						
1960	30	85	3.140	8.906			37		4.154	3,5
1970	236	405	22.361	30.600			178		5.816	26,9
1980	259	470	30.450	45.880			335		7.301	45,5
1990	202	347	21.367	31.448	930	294	446	2.795	14.182	50,9
1995	188	340	22.279	32.386	897	420	562	4.374	17.353	66,6
2000	130	253	21.615	31.368	819	343	632	5.227	20.147	69,0
2001	118	248	21.683	31.348	802	300	638	5.282	20.352	71,0
2002	110	241	21.176	30.799	775	268	605	5.318	19.643	72,0
2003	100	239	20.747	30.264	747	241	603	5.190	19.924	71,0
2004		228	20.383	29.817	721	241	589	5.334	19.753	70,6
2005		225	19.922	29.084	697	245	570	5.372	19.598	69,6

Fonte: Elaborazioni dati Istat e Assopiastrelle

Naturalmente le dinamiche decennali racchiuse in modo sintetico in questa tabella raccontano poco dei movimenti reali che le hanno animate. La mappa del settore ceramico è stata assoggettata a continue ridefinizioni nel corso degli anni. Il principale vettore di cambiamento degli assetti strutturali è stato certamente rappresentato dallo strumento dell'acquisizione di impresa (**Fig. 1.7**). Diverse ondate di acquisizioni hanno rimodellato nel profondo il settore, modificando il peso di mercato dei diversi gruppi leader e imprimendo una decisa accelerazione al processo di selezione degli attori sul mercato.

Diverse ondate di acquisizioni hanno profondamente ridisegnato la mappa del settore ceramico

Figura 1.7 – Industria ceramica italiana: dinamica acquisitiva nel periodo 1996-2005



Fonte:Ns. rilevazioni dirette

**...azienda ceramica
acquista azienda
ceramica**

Il processo acquisitivo ha assunto una direzione quasi esclusivamente di tipo orizzontale (**Tab. 1.8**). Le acquisizioni, cioè, sono rimaste all'interno dell'industria ceramica, a segnalare la volontà delle imprese di rafforzare il presidio su terreni competitivi già noti o comunque molto contigui a quelli originali. L'acquisizione in questo senso ha rappresentato un metodo rapido per acquisire quota di mercato e massa critica.

Tabella 1.8 – Industria ceramica italiana: infrasettorialità ed extrasettorialità del fenomeno acquisitivo (1996-2005)

Settore impresa acquirente	Settore impresa acquisita											Tot.
	Ceramico	Materie prime	Colorificio	Meccano- ceramico	Adesivi e sigillanti	Corredi	Arredo bagno	Sanitari	Laterizi	Distr. Comm.	Posa piastrelle	
Ceramico	47	2				1	1		1	6	1	59
Materie Prime												-
Colorificio			2									2
Meccano- ceramico	1			2								3
Adesivi e sigillanti	1		1		4							6
Corredi	1					3						4
Arredo bagno	1						1					2
Sanitari	1							1				2
Laterizi												-
Distrib. Commerc.	1									1		2
Posa piastrelle												-
Totale	53	2	3	2	4	4	2	1	1	7	1	80

Fonte:Ns. rilevazioni dirette

Negli ultimi anni lo strumento acquisitivo ha assunto poi un'ulteriore connotazione: sostenere la presenza delle imprese ceramiche italiane sul mercato internazionale, traghettandole oltre un approccio di tipo puramente mercantile e rafforzandone la posizione competitiva con la conquista di presidi stabili. Le iniziative *cross border* assumono importanza per la loro *numerosità* (le acquisizioni estere da parte di aziende ceramiche italiane che fino al 1998 erano state solo 5, alla fine del 2005 salgono a 22) e per la loro *qualità*: si tratta di operazioni *market oriented* e cioè tese ad avvicinare l'offerta alla domanda sui mercati di consumo, ad inserirsi nei sistemi distributivi locali e ad arricchire il contenuto di servizio della relazione di mercato.

L'acquisizione per radicarsi nei mercati

Questi processi storici di razionalizzazione degli apparati produttivi, di concentrazione settoriale e integrazione coi mercati esteri, hanno coinciso, nelle loro ultime evoluzioni, con regimi di intensità concorrenziale mai sperimentati prima. Nell'industria *core* delle piastrelle, l'inizio del millennio ha mostrato, infatti, il volto più duro della competizione internazionale, fatto di nuovi competitor agguerriti sul lato di prezzo e che cercano miglioramenti progressivi anche sul lato della qualità dell'offerta. Il risultato è stato, nei primi cinque anni del decennio, una erosione piuttosto consistente dei dati di redditività (**Tab. 1.9**), particolarmente importante nel settore della produzione ceramica.

Tabella 1.9 - Sistema ceramico: indicatori di performance economica dei comparti (valori %)

	N° imprese campione	ROI		ROS		Valore aggiunto/ Fatturato		Costo del lavoro/valore aggiunto	
		2000	2004	2000	2004	2000	2004	2000	2004
Ceramico	50	4,8	4,6	4,8	4,5	34,4	34,2	62,4	62,5
Meccano-ceramico	48	8,1	5,8	7,7	5,9	25,2	26,2	54,7	60,9
Colorifici	19	3,3	2,7	3,3	2,8	23,2	23,8	61,6	62,7
Adesivi e sigillanti	8	8,9	13,2	8,2	17,2	21,8	30,7	48,8	32,3
Corredi ceramici	33	5,6	0,9	4,9	0,9	36,5	32,3	73,6	83,3
Serigrafie	4	19,33	16,5	16,4	17,2	46,8	44,8	55,0	50,0
Commerciali	41	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Imballaggi	4	9,0*	8,6	5,4*	5,3	22,3*	18,2	64,1*	59,6
Logistica	10	3,7	4,3	2,2	2,7	18,4	19,1	72,2	75,0

Fonte: Rilevazione diretta e ns. elaborazioni su AIDA

*Valore al 2001

nd, non disponibile

In realtà, a temperare questo quadro di risultati non positivi si pongono alcuni dati e considerazioni di diverso segno. Innanzitutto, le ultime statistiche sulle performance brillanti dei primi mesi del 2006, che sembrano segnare una nuova inversione di tendenza nel clima del mercato internazionale. Occorre, poi, ricordare che, proprio negli ultimi anni, un gruppo di importanti attori nel settore della produzione ceramica ha spostato con decisione i propri investimenti produttivi al di fuori dei confini nazionali. Da un lato, questo può essere interpretato come la prima avvisaglia di un più corposo processo di delocalizzazione produttiva futura. Dall'altro, però, ci dice anche che, nonostante consistenti volumi di produzione oggi si realizzino all'estero, questo non ha comportato veri crolli nei livelli di produzione locale. Inoltre, pur con intensità differenziate, anche le imprese più impegnate sul fronte dell'internazionalizzazione produttiva continuano a mantenere una significativa presenza nel distretto.

Di fronte a questo variegato insieme di tendenze e orientamenti di segno spesso contraddittorio, per disegnare uno scenario plausibile del futuro del distretto occorre un salto di prospettiva. In un contesto di rapida evoluzione risulta infatti poco efficace cercare di prevedere il futuro proiettando in avanti i trend passati, sia quelli recenti che di più lungo periodo. Allo stesso modo anche una semplice lettura delle trasformazioni interne al distretto, la ricostruzione e la comparazione delle diverse strategie che vanno emergendo tra i vari attori, alla ricerca di nuovi modelli guida a cui affidarsi per affrontare questa nuova transizione, rischia di risultare fuorviante. Ciò per due principali motivazioni:

**Serve un salto di
prospettiva**

- in futuro la competitività delle imprese sarà sempre più determinata dalla capacità di creare, trasferire e far percepire ai propri clienti il valore distintivo e differenziato della propria offerta. L'unità di misura dei metri quadri, in questa logica, non può più costituire l'unico parametro di riferimento per la valutazione dei risultati di mercato. Diventa centrale il grado di soddisfazione dei clienti verso il valore dell'offerta, soddisfazione che si nutre di un insieme composito e complesso di prestazioni che vanno ben oltre il prodotto fisico. Questo continuerà a giocare un ruolo preponderante, ma sempre meno esclusivo, specie in ragione del fatto che i fattori che motivano il grado di soddisfazione si vanno differenziando sempre più tra i diversi clienti;
- le strategie e le traiettorie evolutive delle diverse imprese si andranno sempre più segmentando e diversificando in funzione delle specifiche esigenze delle basi di clientela verso cui si orienteranno e delle prestazioni che punteranno a soddisfare con maggiore efficacia.

Comprendere il futuro del distretto richiede allora, innanzitutto, la capacità di capire come si vanno componendo sui mercati internazionali diversi e specifici cluster di clienti, quali risorse le diverse imprese possono mettere in campo per servirli con successo e quanto e come il sistema locale possa

ancora costituire una parte importante di tali risorse per contrastare l'azione dei concorrenti.

Assumere una nuova prospettiva, in definitiva vuol dire osservare il distretto non solo con gli occhi degli attori interni ma, prima di tutto, con quelli di chi lo guarda dall'esterno, perché ne valuta la capacità di rifornirlo delle prestazioni che ricerca, come nel caso dei clienti, o ne misura la forza che fornisce alle imprese con cui si confronta, come nel caso dei competitor internazionali. Questa analisi può offrire conoscenze importanti per comporre una mappa sufficientemente precisa del valore delle risorse del distretto, una mappa su cui tracciare le differenti rotte che le diverse imprese locali possono percorrere sui mercati internazionali, verificando, in particolare, quanto, per percorrere queste rotte, sia opportuno o necessario sciogliere definitivamente gli ormeggi che le legano al distretto o quanto, invece, mantenersi ancorate ad esso sia ancora una condizione imprescindibile di vantaggio.

...guardare il distretto con gli occhi di chi lo osserva dall'esterno

1.3 La forza del distretto vista dall'esterno

La forza del distretto si misura anche sull'esterno, a partire cioè dalle valutazioni dei clienti serviti sui mercati internazionali e dei principali competitor esteri. E' una prospettiva di analisi che ha ricevuto relativamente poca attenzione in passato. Eppure è il confronto con l'esterno, con gli attori della domanda e i concorrenti, che definisce i vincoli e le prospettive competitive del sistema delle imprese sassolesi. L'analisi sul campo ci restituisce, da questo punto di vista, alcuni risultati su cui è bene riflettere.

Il primo gruppo di opinioni è stato raccolto presso 100 *buyer* di società di distribuzione internazionali, scelte tra quelle che vendono prodotti italiani, presenti su tutti i principali mercati mondiali e appartenenti a tutte le diverse tipologie di intermediari, forme distributive e classi dimensionali³. Il giudizio che emerge è una valutazione di complessiva superiorità competitiva dei produttori italiani rispetto a qualsiasi altro paese fornitore (**Tab. 1.10**): per tutti gli *item* sottoposti a valutazione le imprese del distretto di Sassuolo hanno infatti riportato punteggi superiori a 4, ed un punteggio medio fra le medie di 5.01, con la sola eccezione del livello di prezzo per il quale i produttori italiani sono considerati nettamente meno competitivi rispetto ai concorrenti esteri⁴. All'interno di questo giudizio generale di superiorità, spiccano alcuni elementi che, secondo i *buyer* internazionali, costituiscono i punti di forza che maggiormente distinguono l'offerta italiana da

Qualità, innovazione di prodotto e immagine Made in Italy: i punti di forza secondo i clienti

³ A ciascuna di loro è stata proposta una lista di 31 *item* in cui si articolano le principali leve di competitività delle imprese: prodotto, prezzo, politica commerciale e distributiva, comunicazione e servizio al cliente. Per ogni *item* gli intervistati sono stati invitati a comparare la qualità dell'offerta dei produttori di Sassuolo con quella dell'altro principale paese utilizzato come fornitore, attraverso un sistema di misurazione costituito da una scala da 1 a 7.

⁴ Anche questo giudizio, atteso, sulla minore competitività di prezzo, viene, tuttavia, ad essere temperato dal positivo apprezzamento per la qualità (tecnica ed estetica) che caratterizza i prodotti italiani: la valutazione della convenienza dell'offerta italiana torna ad allinearsi a quella dei competitor quando misurata in termini di rapporto qualità/prezzo.

quella dei concorrenti: *innovatività e qualità del prodotto*, da un lato, *immagine del paese di origine*, dall'altro.

Tabella 1.10 - I differenziali competitivi tra produttori italiani e principali concorrenti esteri: le valutazioni dei clienti della distribuzione internazionale

FATTORI COMPETITIVI	Media	FATTORI COMPETITIVI	Media
Qualità estetica prodotto	5,95	Qualità relazioni con influenzatori	4,99
Immagine del Made in Italy	5,79	Tempi rapidi di risposta al riassortimento	4,96
Tasso di innovazione dei prodotti	5,79	Velocità di consegna	4,92
Qualità tecnica prodotto	5,71	Condizioni di pagamento	4,89
Completezza della gamma offerta	5,57	Capillarità della rete di vendita	4,87
Qualità della presenza nelle fiere	5,35	Risoluzione di problemi legati agli ordini	4,85
Possibilità di ordini frazionati	5,32	Sostegno finanziario attività promozionale	4,79
Facilità contatto col personale vendita	5,31	Investimenti pubblicitari	4,77
Qualità dei supporti espositivi	5,25	Risoluzione di problemi legati ai pagamenti	4,76
Forza dei brand aziendali	5,21	Consulenza di lay-out	4,75
Qualità del materiale di supporto alla vendita	5,21	Disponibilità ad accordi esclusiva distributiva	4,4
Coerenza tra ordinato e consegnato	5,12	Incentivi economici al distributore	4,34
Qualità del packaging (scatole, pallet)	5,07	Rapporto Qualità/Prezzo (Value for money)	4,26
Competenze personale comm.le e vendita	5,04	Simulazione virtuale dell'installazione	4,2
Competenze gestione degli ordini di vendita	5,02	Formazione al distributore	4,02
		Convenienza di prezzo	2,91
VALUTAZIONE MEDIA		5,01	

Fonte: Ns.rilevazioni dirette

Legenda: 1 – netta inferiorità competitiva; 7 – netta superiorità competitiva

Si tratta, a ben vedere, di elementi che *agiscono in un rapporto circolare di reciproco sostegno*:

- la qualità che contraddistingue l'offerta delle diverse imprese distrettuali, sedimentandosi nell'esperienza degli acquirenti, concorre a rafforzare un pre-giudizio positivo verso l'insieme dei produttori che condividono quella identità; la forza del pre-giudizio agisce come criterio di classificazione a priori che porta a ritenere tipicamente superiori i prodotti offerti da questi produttori. Fattori d'azienda, come le abilità distintive delle singole imprese,

la loro capacità di generare con continuità e costanza prodotti con connotati qualitativi superiori, e fattori di sistema, come l'identità distintiva del distretto, la sua reputazione di essere il luogo in cui operano imprese in grado di offrire prodotti di qualità superiore, in modo congiunto alimentano così un circolo virtuoso, in cui le performance dei singoli attori sostengono e sono sostenute dalla comune appartenenza al sistema locale;

- qualità e innovatività del prodotto sono anch'essi l'effetto combinato delle specifiche abilità dei singoli produttori e delle opportunità che il sistema locale offre quanto a possibilità di reperimento di risorse complementari altamente qualificate e critiche: fornitori di tecnologia, fornitori di lavorazioni integrative che aumentano il valore del prodotto, ecc..
- la forza dell'immagine del *made in* è, inevitabilmente, una risorsa prodotta collettivamente e condivisa solo dai membri del sistema.

Il secondo campione è costituito da 90 produttori esteri concorrenti, stratificato per paesi in funzione dell'importanza in termini di flussi di commercio internazionale (**Tab. 1.11**)⁵. Si conferma una valutazione del differenziale competitivo favorevole alle imprese italiane, sebbene meno accentuato e concentrato su un numero più circoscritto di elementi.

Anche in questo caso è un effetto di sistema, la forza dell'immagine del paese di origine, ad essere identificata come la fonte di vantaggio più rilevante di cui possono disporre i produttori italiani (5,99), assieme alla superiore qualità estetica del prodotto. A questi si accompagna una serie di ulteriori vantaggi rilevanti, ma meno accentuati rispetto alle valutazioni formulate dai buyer, che investono, di nuovo, sia abilità specifiche delle imprese (brand image, investimenti pubblicitari, qualità delle relazioni con gli influenzatori chiave, leve tradizionali di trade marketing), sia vantaggi che vengono alimentati anche dall'appartenenza al sistema locale (il livello tecnologico degli impianti produttivi, il tasso di innovazione dei prodotti). Un tratto distintivo del giudizio dei concorrenti è il fatto che la maggior parte dei vantaggi riconosciuti agli italiani riguarda elementi immateriali dell'offerta, mentre sulle altre prestazioni (convenienza di prezzo, condizioni di pagamento, rapporto qualità/prezzo, velocità di consegna, capacità di risoluzione dei problemi legati ai pagamenti e agli ordini) i produttori italiani vengono giudicati in linea o inferiori ai produttori stranieri. Significativo, in particolare, il giudizio rivolto alla competitività di prezzo che, da un lato viene valutato in media meno negativa rispetto a quanto segnalato dai buyer, dall'altro risulta non altrettanto compensato da una percezione di qualità superiore.

**Forza delle risorse
aziendali e forza
delle risorse
distrettuali: le basi
della competitività
delle imprese
sassolesi secondo i
competitor
internazionali**

⁵ Nella composizione del campione spicca pertanto la componente spagnola, seguita dai produttori brasiliani e cinesi. Anche a questi interlocutori è stata sottoposta una lista di *item* largamente analoga a quella rivolta ai buyer, arricchita da specifiche questioni inerenti i processi produttivi; e anche a loro è stato chiesto di valutare la posizione competitiva dei produttori italiani, questa volta confrontandola con quella del proprio paese.

Tabella 1.11 - I differenziali competitivi rispetto ai produttori italiani: le valutazioni dei concorrenti esteri

FATTORI COMPETITIVI	Media	FATTORI COMPETITIVI	Media
Immagine del Made in Italy	5,99	Sostegno finanziario attività promozionale	4,59
Qualità estetica prodotto	5,92	Simulazione virtuale dell'installazione	4,47
Tasso di innovazione dei prodotti	5,68	Qualità del packaging (scatole, pallet)	4,41
Forza dei brand aziendali	5,68	Assistenza pre/post vendita a contractor	4,41
Qualità della presenza nelle fiere	5,55	Facilità contatto col personale vendita	4,31
Investimenti pubblicitari	5,44	Formazione al distributore	4,31
Qualità del materiale di supporto alla vendita	5,39	Tempi rapidi di risposta al riassortimento	4,26
Qualità relazioni con influenzatori	5,18	Flessibilità produttiva	4,25
Qualità dei supporti espositivi	5,14	Competenze gestione degli ordini di vendita	4,22
Livello tecnologico degli impianti produttivi	5,07	Coerenza tra ordinato e consegnato	4,19
Completezza della gamma offerta	5,05	Possibilità di ordini frazionati	4,13
Qualità del personale tecnico	4,97	Risoluzione problemi legati ai pagamenti	3,98
Qualità tecnica prodotto	4,85	Velocità di consegna	3,95
Capillarità della rete di vendita	4,84	Risoluzione di problemi legati agli ordini	3,92
Consulenza di lay-out	4,73	Rapporto Qualità/Prezzo (Value for money)	3,88
Competenze personale commerc. e vendita	4,66	Condizioni di pagamento	3,79
Incentivi economici al distributore	4,64	Convenienza di prezzo	3,62
Efficienza gestione del processo produttivo	4,6		
VALUTAZIONE MEDIA		4,67	

Fonte: Ns. rilevazioni dirette

Legenda: 1 – netta inferiorità competitiva; 7 – netta superiorità competitiva

Pur con enfasi specifiche, in conclusione, sia da parte dei buyer che dei competitor emerge una comune interpretazione sulla fonte primaria di competitività delle imprese italiane: *la possibilità di cui dispongono di poter intrecciare e coniugare sinergicamente le risorse firm specific, formate negli specifici percorsi di sviluppo di ciascuna impresa, con un patrimonio di risorse di sistema che ne costituisce il principale punto di distintività rispetto a ogni altro Paese concorrente.*

Per i clienti, così come per i concorrenti, dunque, la forza dell'offerta delle imprese italiane beneficia di un plus che è radicato nell'appartenenza distrettuale, appartenenza a cui vengono ricondotti sia molti degli attributi che motivano i buyer internazionali a preferire l'offerta italiana, sia larga parte dei fattori di superiorità riconosciuti dai principali concorrenti.

I risultati di questa parte della ricerca apportano una base di conoscenza per molti versi nuova e per nulla scontata alla riflessione sulle prospettive del distretto e, in particolare, consentono di inquadrare in una diversa prospettiva il tema, cruciale, del ruolo dell'internazionalizzazione produttiva nelle strategie competitive delle imprese distrettuali. In questa prospettiva, infatti, la sfida principale a cui è chiamato il sistema delle imprese locali smette di essere appiattita sulla dicotomia distretto o internazionalizzazione e si rivolge, invece, verso la costruzione delle condizioni che consentano di integrare e ricombinare, con forme ed intensità differenziate, le opportunità dell'internazionalizzazione e le risorse che sono peculiari del sistema locale. Risorse che, pur non potendo più costituire la sola base di competitività per tutte le imprese distrettuali, continuano a garantire un connotato distintivo di elevato valore proprio nel sistema dei mercati internazionali.

Forza dell'offerta e appartenenza settoriale: la formula del successo delle imprese ceramiche italiane

CAPITOLO 2

INTERNAZIONALIZZAZIONE COMMERCIALE E PRODUTTIVA

2.1 Produttori ceramici e strategie di internazionalizzazione

Il tema dell'internazionalizzazione, e in particolare le scelte che i produttori ceramici locali si orientano a fare sul fronte dell'internazionalizzazione produttiva, costituisce, come abbiamo visto, l'asse prioritario che guida gli obiettivi di questa ricerca. L'analisi sul campo si è, quindi, orientata innanzitutto nella direzione di cercare di individuare i diversi atteggiamenti e le diverse scelte che le imprese del distretto segnalano su questo tema. Dall'indagine emergono tre diversi approcci sul ruolo dell'internazionalizzazione della produzione nella competitività aziendale, che interpretano, in larga parte, le diverse visioni relative al futuro del distretto sopra richiamate (**Tab. 2.1**).

Tabella 2.1 – Distretto e internazionalizzazione produttiva: i cluster di imprese ceramiche

	Orientamento strategico	Numero di imprese (*)	Peso % in termini di fatturato 2004 (**)
Cluster A	Il distretto è una base adeguata per servire con successo i mercati di riferimento. Ma l'internazionalizzazione produttiva non costituisce una leva chiave per il successo competitivo	19	35.6
Cluster B	L'internazionalizzazione produttiva è lo strumento per migliorare la competitività di costo	15	13.4
Cluster C	L'internazionalizzazione produttiva consente di adeguare l'offerta alle caratteristiche dei mercati esteri	16	51.0
Totale campione		50	100.0

Fonte: Ns.rilevazioni dirette

(*) il campione rappresenta il 76% dell'universo delle imprese distrettuali

(**) il campione rappresenta il 74% del fatturato nazionale dell'industria ceramica

1. Il primo approccio esprime una visione strategica nella quale l'internazionalizzazione produttiva non costituisce una leva chiave per il successo competitivo. Per queste imprese (**cluster A**) la base della competitività risiede, innanzitutto, nelle specifiche risorse aziendali e, in misura significativa, anche nella rete di relazioni consolidate con altri attori distrettuali. Il principale ostacolo ad una prospettiva di rilocalizzazione, per queste imprese, è dato proprio dal rischio percepito che l'allentamento dei rapporti con le risorse distrettuali possa influire

Cluster A:
hic manebimus
optime

negativamente sulle performance aziendali e sulla capacità innovativa. A questo si somma la valutazione che porta a ritenere il distretto ancora una postazione adeguata per servire con successo i mercati di riferimento. L'insediamento all'estero non viene escluso, ma limitato a specifiche opportunità contingenti, soprattutto sui mercati tradizionali. Condividono questa opzione strategica medie e grandi imprese caratterizzate da una offerta di prodotti di prezzo elevato e medio. Oltre al mercato interno, lo sbocco principale è rappresentato dai mercati dell'Europa Occidentale e del Nord America.

Cluster B:
internazionalizzare la
produzione per
abbattere i costi.
Sarebbe bello, ma ...

2. Nel secondo approccio (**cluster B**) l'internazionalizzazione produttiva viene letta come lo strumento fondamentale per recuperare competitività di costo verso i concorrenti. Tuttavia, la scarsa dotazione di risorse manageriali e finanziarie rende impossibile il ricorso a questa manovra strategica e la produzione continua ad essere concentrata all'interno del distretto. Questa condizione caratterizza piccole e medie imprese con una forte incidenza di produzioni di fascia media nel proprio portafoglio. Anche per queste imprese il mercato estero di riferimento è quello europeo.

Cluster C:
internazionalizzare la
produzione per
servire meglio i
clienti

3. La maggior parte dei principali gruppi ceramici, che ricadono nel **cluster C**, converge, invece, su una interpretazione dell'internazionalizzazione produttiva come strumento per aderire alle diverse caratteristiche dei vari mercati serviti. A questa lettura corrisponde un intenso ricorso a investimenti produttivi all'estero. Queste imprese presidiano tutte le fasce di offerta e mostrano una maggiore apertura internazionale in cui assume particolare rilievo il mercato del Nord America.

Alla luce degli orientamenti strategici evidenziati dagli attori del distretto, dei fattori di specificità del distretto sopra ricordati e delle valutazioni espresse in particolar modo dai clienti internazionali, le prossime pagine si propongono di disegnare alcune possibili linee di evoluzione del processo di internazionalizzazione delle imprese ceramiche locali.

2.1.1. La strategia di consolidamento

Una prima direttrice strategica è individuabile nel **consolidamento e rafforzamento del grado di penetrazione e controllo sul mercato europeo**, già oggi assai consistenti. L'Europa Occidentale, costituisce infatti il mercato estero elettivo per tutte le tipologie di imprese del distretto. Questo mercato presenta due connotati rilevanti.

- Si tratta di un mercato di dimensioni assai vaste ma, oramai, poco dinamico. Consolidare la presenza in quest'area di domanda può consentire di stabilizzare anche in futuro i volumi di produzione delle imprese esportatrici su livelli prossimi agli attuali, ma non offre significative possibilità di crescita ulteriore.
- I clienti europei delle imprese distrettuali esprimono in media una domanda estremamente coerente con i tipici punti di forza dell'offerta distrettuale. Il

maggiore apprezzamento viene rivolto alla qualità tecnica ed estetica del prodotto, alla sua innovatività e alla forza del fattore *made in* di cui beneficiano i prodotti distrettuali.

La strategia di consolidamento può essere adottata da tutte le diverse tipologie di imprese ceramiche sopra evidenziate, con specifici adattamenti che devono considerare congiuntamente sia l'attuale posizionamento competitivo e gli orientamenti in tema di internazionalizzazione privilegiati dai diversi produttori, sia gli specifici modelli di domanda che caratterizzano i diversi clienti. A questo riguardo l'analisi ha permesso di rilevare come, pur a fronte del generale apprezzamento dei fattori di distintività dell'offerta distrettuale, le diverse tipologie di clienti serviti esprimano anche giudizi critici che si differenziano in ragione delle loro caratteristiche strutturali e competitive.

In particolare, le imprese della Grande Distribuzione Organizzata e i grandi grossisti-importatori assegnano uno specifico valore discriminante, nelle loro scelte di acquisto, alla competitività di prezzo. Questi clienti adottano politiche di approvvigionamento nelle quali anche l'offerta di prodotti di elevata qualità dei fornitori sassolesi risulta apprezzata e concorre a comporre una quota assai consistente dei loro assortimenti, a condizione però che essa sappia coniugarsi con una forte convenienza di prezzo.

Per i produttori più propensi (o vincolati) a mantenere un forte radicamento distrettuale la capacità di incrementare il valore del rapporto qualità/prezzo della propria offerta può essere perseguita, da un lato, selezionando attentamente i clienti GDO più orientati, per posizionamento competitivo e target di domanda servito, verso un'offerta di maggior qualità, dall'altro attraverso intensi miglioramenti nell'efficienza dei processi produttivi insediati nel distretto.

Per le imprese di maggiore dimensione, più orientate verso una strategia di internazionalizzazione di tipo multilocalizzativo, il servizio di questa clientela risulta facilitato dalla scelta, in diversi casi già implementata, di insediare filiali commerciali e produttive nei mercati nazionali in cui tali clienti pesano in modo significativo nel portafoglio delle singole imprese. Una ulteriore direttrice, infine, può essere rappresentata dalla creazione di nuove basi produttive in paesi limitrofi dell'Europa Orientale, dove possono essere reperite condizioni di costo dei fattori produttivi più coerenti con questa tipologia di acquirenti. Anche in questo caso, si tratta di una linea di condotta che può essere adottata in via privilegiata da imprese di maggiori dimensioni.

Diverso, e più frammentato, il profilo delle altre tipologie di clienti presenti nel mercato europeo e dei fattori di criticità che segnalano. Si tratta sia di piccole catene commerciali che offrono prodotti di elevata qualità, sia di piccole imprese al dettaglio o di importatori di taglia contenuta con un assortimento prevalentemente centrato su prodotti di fascia intermedia e alta. Nel complesso, per questi clienti l'offerta sassolese rappresenta una quota assai rilevante, e quasi sempre dominante, dei propri assortimenti e il loro apprezzamento verso i fattori che

La strategia di consolidamento è perseguibile da tutte le imprese del distretto

caratterizzano tale offerta (in primis immagine dei brand aziendali e del *made in*, qualità e capacità di innovazione del prodotto sia sul piano tecnico che estetico, ampiezza delle gamme aziendali) è sensibilmente elevato. Anche il consolidamento della penetrazione presso tali clienti richiede, tuttavia, significative riformulazioni delle modalità di gestione delle relazioni commerciali sin qui adottate dalle imprese del distretto. Pur con intensità differenziate, i fattori di insoddisfazione più segnalati si addensano attorno ad alcuni temi comuni:

- domanda di maggiori e nuovi servizi di trade marketing a sostegno della loro attività di vendita;
- costruzioni di partnership più solide e cooperative, specie in tema di comunicazione, formazione e assistenza;
- migliori servizi logistici.

**Rinnovare e
qualificare l'offerta
di servizi
personalizzati**

Si tratta di esigenze che tendono ad assumere, soprattutto in futuro, un ruolo centrale nelle scelte di acquisto di questi operatori commerciali e sulle quali l'azione dei fornitori italiani viene valutata al più in linea (ma a volte anche inferiore) a quella dei concorrenti. Mantenere e rinforzare la fedeltà di questa base di clienti, estendere la presenza all'interno di queste tipologie di distributori, richiede pertanto uno specifico sforzo di revisione delle modalità di presidio di questi mercati in grado di consentire un rapporto di maggior prossimità con i clienti e di maggior personalizzazione dell'offerta di servizi.

Il consolidamento di questa base di clientela, in definitiva, può essere un obiettivo perseguibile sia per i produttori più orientati a confermare l'insediamento produttivo distrettuale, sia per le imprese più propense ad una strategia di articolazione internazionale delle basi di produzione. In entrambi i casi, esso richiede, però, una sostanziale ridefinizione dei modelli di presenza commerciale sin qui privilegiati dalle imprese del distretto. Questo può essere realizzato efficacemente rivedendo i compiti e i criteri di gestione della forza di vendita esterna o attraverso un progressivo affiancamento ad essa di presidi commerciali diretti. Si tratta di uno sforzo non banale, ma che risulta sempre più urgente per proteggere il valore differenziale della propria offerta dalla pressione competitiva dei concorrenti internazionali su quello che rimane il mercato chiave dell'industria distrettuale.

Nel complesso, quindi, nell'ottica strategica del consolidamento delle posizioni occupate sul mercato Europeo le imprese distrettuali sono chiamate ad uno sforzo di innovazione centrato, soprattutto, sul fronte delle politiche commerciali e di gestione dei clienti, mentre l'appartenenza distrettuale si conferma una fonte privilegiata delle risorse competitive ritenute critiche dalla maggior parte dei clienti serviti: qualità tecnica e stilistica dei prodotti, intensità innovativa, valore e prestigio giocati sul mercato dall'immagine del Paese di provenienza. In un tale orizzonte strategico preservare, sia pur con differenti livelli di intensità, la forza e la visibilità dell'appartenenza distrettuale appare, quindi, per molti aspetti un asset competitivo prezioso per tutte le imprese locali. Allo stesso

tempo, per il perseguimento di questo disegno strategico la spinta verso una maggiore mobilità degli insediamenti produttivi, da cui pure possono derivare sensibili benefici concorrenziali, specie nei rapporti con la clientela GDO, risulta un'opzione non vincolante.

2.1.2. La strategia di crescita

Mentre la strategia di consolidamento, se perseguita con successo, può consentire a molte imprese del distretto una stabilizzazione dei volumi di produzione, l'obiettivo di ulteriori significativi tassi di crescita nelle quote di mercato e dei fatturati richiede di puntare con decisione verso la penetrazione di nuovi mercati al di fuori del tradizionale perimetro europeo. Di fronte alla sostanziale stagnazione dei consumi in Europa, infatti, la domanda di piastrelle ha registrato tassi di crescita assolutamente eccezionali in molte altre aree del mondo. Cina, India, Stati Uniti, Messico si presentano oggi come mercati dinamici e di dimensioni a volte estremamente consistenti; ma anche paesi di minori dimensioni segnalano una vigorosa espansione della loro domanda che spesso si traduce in formidabili crescite delle importazioni. Per le imprese del distretto più orientate allo sviluppo l'aggancio alla crescita della domanda internazionale è stato condotto principalmente attraverso una rapida mobilitazione verso il mercato degli Stati Uniti.

Tra i paesi extra europei, il mercato degli Stati Uniti è quello che presenta i maggiori caratteri di similarità con l'area europea, sia in termini economici che culturali. Ciò ha facilitato l'individuazione di segmenti del sistema distributivo locale caratterizzati da target di domanda e modelli di acquisto coerenti con la tipologia di offerta prevalente delle imprese distrettuali. E' significativo rilevare come, nonostante la distanza geografica, la penetrazione del mercato americano è stata sin qui condotta quasi esclusivamente attraverso lo strumento delle esportazioni, che oggi pesano per quasi un terzo sul totale delle importazioni di quel mercato. Questo brillante risultato trova conferma nelle valutazioni espresse dal campione di clienti statunitensi, per la maggior parte posizionati nei prodotti di alta gamma, positive per quanto concerne non solo la qualità e l'immagine dei prodotti italiani, ma anche l'efficacia del servizio logistico. Il servizio di questa sezione del mercato Americano, quindi, risulta efficacemente coniugabile con un modello di internazionalizzazione prevalentemente commerciale, perseguibile anche dalle imprese minori del distretto. In effetti, la mobilitazione verso questo mercato ha coinvolto tutte le tipologie di produttori indagati, compresi quelli che puntano a mantenere inalterato il loro radicamento locale. Alcune considerazioni vanno, tuttavia, avanzate in proposito:

- il segmento di domanda sin qui raggiunto e le tipologie di clienti serviti rappresentano solo una quota minore del complesso del mercato Americano;

**Crescono di più i
mercati meno
presidiati dai
produttori
sassolesi**

- la quota preponderante delle importazioni realizzate in questo mercato è controllata da concorrenti che esprimono una competitività di prezzo nettamente superiore;
- l'incidenza del mercato Americano sulle vendite dei produttori distrettuali è assai più consistente tra le imprese maggiori, alcune delle quali hanno da tempo provveduto alla costituzione di sedi produttive locali.

Un profilo analogo di giudizi sulla competitività e la forza dell'offerta distrettuale è stato formulato anche da diversi dei loro clienti localizzati in altri rilevanti mercati: Asia, Europa dell'Est, Medio Oriente.

**La strategia di
crescita richiede di
portare la
produzione vicino
alla domanda**

L'esempio del mercato Americano, gli indizi raccolti attraverso l'indagine sul campo anche presso i clienti degli altri mercati internazionali più brillanti, segnalano in definitiva l'esistenza di un segmento di clientela diffuso in tutte le principali aree di domanda del mondo che possono costituire una opportunità di crescita anche per quelle imprese distrettuali che, per orientamento strategico o limiti di risorse, non possono avviarsi verso una radicale ristrutturazione internazionale delle proprie attività produttive. Si tratta di una opportunità significativa, anche se allo stato attuale difficile da misurare con sufficiente precisione; un'opportunità che, per essere effettivamente colta, comporta revisioni profonde dei modelli di presenza commerciale: anche questi clienti, in larga parte, infatti, condividono i giudizi critici sul fronte della qualità dei servizi e delle relazioni commerciali offerte dai produttori sassolesi che sono state rilevate tra i clienti europei aventi caratteristiche strutturali e modelli di posizionamento analoghi. Tuttavia, questa base di clientela presidia, spesso, segmenti minori del mercato in cui opera. Risalta, in effetti, lo scarso peso della GDO tra i clienti serviti sui principali mercati extra europei, nonostante il ruolo dominante che questa formula distributiva gioca in molti di essi, in primis nel mercato degli Stati Uniti. Ciò non è un caso, se si considera il peso che gli attori di questo modello distributivo assegnano al fattore prezzo e alla flessibilità logistica nelle loro politiche di approvvigionamento. La strategia di crescita, in definitiva, risulta compatibile anche con un approccio mercantile all'internazionalizzazione, ma solo entro spazi di mercato delimitati, e solo se supportata da forme di presenza capaci di assicurare un rapporto di elevata contiguità con i clienti chiave.

Il trasferimento su scala internazionale del valore dell'offerta distrettuale diventa, invece, assai più difficile da perseguire quanto più ci si allontana da mercati in qualche misura omogenei a quello europeo e quanto più si punta a penetrarli in profondità, per catturare quote consistenti del segmento di massa della nuova domanda che in quei mercati sta crescendo impetuosamente.

Il conseguimento di una strategia di crescita abbisogna quindi di nuovi modelli di presenza internazionale anche sul fronte produttivo, sia per consentire una più adeguata prossimità alla domanda e ai clienti locali, sia per usufruire delle condizioni di convenienza nel costo dei fattori necessarie per incrementare la competitività di prezzo.

2.2 Internazionalizzazione produttiva nel settore ceramico

Di fronte a queste diverse opzioni strategiche, e in particolare al ruolo dell'internazionalizzazione produttiva come motore di una nuova capacità di crescita, gli orientamenti e le condotte delle imprese del distretto tendono, come visto in precedenza, a differenziarsi in modo assai marcato.

Anche tra le imprese del cluster C, che più condividono il giudizio che una maggiore articolazione internazionale della capacità produttiva costituisca un passaggio cruciale per legare con più forza la domanda dei principali mercati e per recuperare competitività di costo, la reale capacità di implementazione di questo orientamento strategico appare limitata ad un numero circoscritto di attori: di queste 16 imprese solo 6 hanno effettivamente realizzato insediamenti produttivi all'estero e, anche nel prossimo futuro, la strategia localizzativa internazionale coinvolgerà solo altri due attori oltre a quelli già impegnati. Ad oggi, dunque, solo le principali imprese distrettuali si sono effettivamente orientate verso un ridisegno delle strategie produttive in direzione di un assetto multilocalizzativo, e solo in pochi casi questo ridisegno si è esteso al di fuori del tradizionale perimetro europeo. Per la maggior parte delle altre imprese, invece, la debolezza degli assetti organizzativi e manageriali e l'importanza attribuita alle relazioni con gli altri attori distrettuali hanno finito col prevalere rispetto ai vantaggi potenzialmente conseguibili con l'internazionalizzazione produttiva. Ancor più rilevante poi, risulta l'indicazione che anche nei prossimi anni questa divaricazione di orientamenti strategici all'interno del distretto tenderà a mantenersi inalterata. La Tabella 6.1 evidenzia l'incidenza attuale della produzione realizzata in impianti esteri da parte delle imprese dei tre cluster e l'evoluzione prevista nei prossimi anni.

Il futuro del distretto: un po' più piccolo ma ancora consistente, in cui i percorsi di sviluppo delle imprese si differenziano

Tabella 2.2 - Distribuzione % della produzione delle imprese ceramiche per area di insediamento (2005, 2010) (*)

	2005			2010			Peso % (**)
	Nel distretto	In Italia	All'estero	Nel distretto	In Italia	All'estero	
Cluster A	85.1	7.3	7.6	70.6	7.4	22.0	35.6
Cluster B	91.7	2.7	5.6	92.2	1.4	6.4	13.4
Cluster C	62.8	0.9	36.3	50.5	1.9	47.6	51.0
Totale campione	74.6	3.5	21.9	63.3	3.8	32.9	100.0

Fonte: Ns.rilevazioni dirette

(*) Il metodo di calcolo del dato previsionale si basa su due ipotesi: il prezzo al mq è uguale per tutti i competitor locali; il volume di produzione complessivo resta immutato nel tempo, così come la distribuzione tra le diverse imprese.

(**) Il peso del cluster è stato calcolato sulla base del fatturato complessivo 2004.

Sulla base di queste previsioni, il ricorso a strategie di multilocalizzazione potrà portare la quota di produzione realizzata nel distretto a contrarsi di poco più del 10% rispetto allo stato attuale. Di qui un'immagine del futuro del distretto come di un sistema industriale un po' più piccolo del passato ma ancora assai

L'internazionalizzazione produttiva riduce la domanda di lavorazioni e servizi che si rivolge ai comparti complementari

consistente, in cui le diverse tipologie di impresa tendono a differenziare in modo progressivo i propri percorsi evolutivi. Questa ipotesi, che appare per molti aspetti rassicurante rispetto alla minaccia, da molti percepita e temuta, di un incipiente desertificazione produttiva del distretto, richiede tuttavia di essere integrata da alcuni approfondimenti ulteriori.

Innanzitutto, comunque questo implica una riduzione significativa della domanda di lavorazioni e servizi complementari che attualmente si rivolge alle imprese dei molti comparti correlati presenti nel territorio distrettuale. L'analisi condotta mostra chiaramente come l'insediamento produttivo all'estero comprima, anche drasticamente in alcuni casi, la domanda di lavorazioni complementari rivolta ai fornitori distrettuali (**Tab. 2.3**).

Tabella 2.3 - Le politiche di acquisto negli insediamenti produttivi esteri: % di acquisto per localizzazione fornitori (2005)

	Materie prime	Macchinari	Lavorazioni ausiliarie
Fornitori locali (mercato estero)	79%	8%	55%
Fornitori distrettuali	1%	85%	23%
Altri fornitori	16%	3%	0%
Produzione interna	4%	4%	22%
	Imballaggi	Piastrelle	Servizi Pubblicitari
Fornitori locali (mercato estero)	75%	50%	51%
Fornitori distrettuali	18%	39%	45%
Altri fornitori	2%	3%	0%
Produzione interna	5%	8%	4%
	Serv. Informatici	Analisi laboratorio	Trasporti
Fornitori locali (mercato estero)	70%	69%	93%
Fornitori distrettuali	25%	25%	3%
Altri fornitori	0%	2%	0%
Produzione interna	5%	4%	4%
	Smalti	Impasti	Terzo fuoco
Fornitori locali (mercato estero)	46%	49%	31%
Fornitori distrettuali	46%	18%	50%
Altri fornitori	4%	5%	3%
Produzione interna	4%	28%	16%
	Serv. Espositivi	Design	Consulenza gestionale
Fornitori locali (mercato estero)	57%	18%	30%
Fornitori distrettuali	33%	68%	65%
Altri fornitori	5%	3%	0%
Produzione interna	5%	11%	5%
	Corredi	Consulenza Marketing	
Fornitori locali (mercato estero)	33%	28%	
Fornitori distrettuali	32%	67%	
Altri fornitori	4%	0%	
Produzione interna	31%	6%	

Fonte: Ns. rilevazioni dirette

Quali impatti ne possono derivare sulla tenuta di questi comparti chiave del distretto? Quanto gli attori di questi anelli della filiera distrettuale saranno in grado di fronteggiare il minor flusso di domanda locale aprendosi in misura sufficiente verso nuovi mercati? All'analisi di questo tema è dedicato il successivo capitolo.

Un secondo punto che deve essere attentamente messo a fuoco, concerne il fatto che la previsione di una riduzione tutto sommato contenuta dei metri quadri realizzati nel distretto, per potere essere confermata, richiede che le produzioni che restano localizzate nel distretto mantengano un livello di competitività sui mercati esteri perlomeno pari a quello attuale. Si tratta di un obiettivo plausibile, ma non scontato, che può essere conseguito solo se le due alternative strategiche prima delineate, consolidamento e crescita, saranno perseguite con efficacia dal maggior numero possibile di imprese del distretto. Come si è visto, tuttavia, specie nell'analisi dei giudizi dei buyer internazionali, la sostenibilità di queste due direzioni strategiche impone una capacità di mobilitazione delle risorse imprenditoriali per fronteggiare alcune rilevanti sfide:

- da parte di molti dei clienti intervistati che operano sui mercati più consolidati, sono emerse delle indicazioni che segnalano livelli di insoddisfazione significativi su alcuni attributi dell'offerta distrettuale, specie per quanto attiene la qualità dei servizi e delle relazioni commerciali sino ad oggi assicurati dalle imprese italiane. Si tratta di deficit che possono essere recuperati solo attraverso una revisione profonda delle modalità di segmentazione della clientela e delle politiche di presidio commerciale di questi mercati. Costruire partnership coi clienti, introdurre nuovi e più sofisticati servizi di trade marketing è possibile solo se il rapporto con i clienti smette di essere completamente esternalizzato e viene posto al centro della strategia competitiva, al pari della qualità e dell'innovazione dei prodotti. Si tratta di una sfida che risulta particolarmente gravosa per le imprese minori e non solo, e non principalmente per le risorse finanziarie che richiede, ma soprattutto perché comporta un ripensamento profondo nel modo di concepire il business in questo settore e una revisione significativa anche delle competenze e degli orientamenti imprenditoriali. Ma anche alle imprese maggiori il consolidamento della presenza nei mercati tradizionali pone problemi non lievi. In parte, perché per molte rimane da affrontare con più forza e determinazione il tema di un presidio più diretto e ravvicinato dei clienti e dei mercati fondamentali. Ma, accanto a ciò, si profila un problema del tutto specifico che interessa i gruppi e le imprese che si vanno muovendo con più determinazione sul terreno dell'internazionalizzazione produttiva: come coniugare l'allontanamento dalle risorse e dall'identità fornite dal sistema distrettuale, conseguenza implicita di questi percorsi di crescita, con il valore che a tali risorse e identità attribuisce la maggior parte dei loro clienti sui mercati tradizionali. Una prima linea di risposta può essere cercata in una politica di rinforzo della distintività

**Servono
innovazioni
profonde nelle
politiche
commerciali**

**Internazionalizzare la
produzione e restare
nel distretto: una
sfida per le imprese
maggiori**

e della riconoscibilità dei brand aziendali. Accanto a ciò, tuttavia, è opportuno per questi attori riflettere attentamente sugli effetti negativi che un completo distacco dall'immagine distrettuale potrebbe avere verso quei mercati e quei clienti che costituiscono ancora oggi la base di domanda più preziosa e qualificata.

- un secondo terreno di sfida, ancor più complesso, si apre con riferimento alle politiche che possono consentire ad una platea più ampia di imprese di concorrere sui nuovi mercati con una strategia di crescita. Sino ad oggi, anche la capacità di agganciare i mercati in rapida crescita si è affidata principalmente alla velocità di riorientamento dei flussi di esportazione. Solo poche imprese hanno scelto con decisione di radicarsi produttivamente all'estero, ma ancor meno sono quelle che hanno puntato davvero in direzione dei mercati effettivamente più dinamici. Il maggior numero di insediamenti esteri resta concentrato nel perimetro europeo e solo un numero esiguo di grandi gruppi si è veramente mosso fuori da tali confini. Di fronte a questo panorama occorre chiedersi se davvero il destino di tutte le altre imprese distrettuali sia unicamente quello di una difesa delle quote di mercato acquisite o se non siano possibili anche per esse percorsi diversi e originali per catturare nuove opportunità di crescita; e questo sia nei mercati più consolidati, sia nei paesi che segnalano le migliori opportunità di sviluppo per i prodotti ceramici.

Dalle risposte che verranno date a queste due principali sfide dipende il futuro reale del distretto e delle sue imprese. Si tratta in ogni caso di sfide che possono essere affrontate con successo solo mettendo in campo una rinnovata capacità di innovazione, nelle politiche delle imprese innanzitutto, ma che richiedono anche, una volontà e una capacità collettiva di innovazione dell'ambiente entro cui le imprese operano, dotandolo di una moderna base di infrastrutture finalizzate a sostenere e favorire lo sforzo delle singole imprese. Entrambi questi temi sono affrontati nel capitolo successivo.

2.3 Il sistema allargato del valore: i comparti correlati alla produzione ceramica

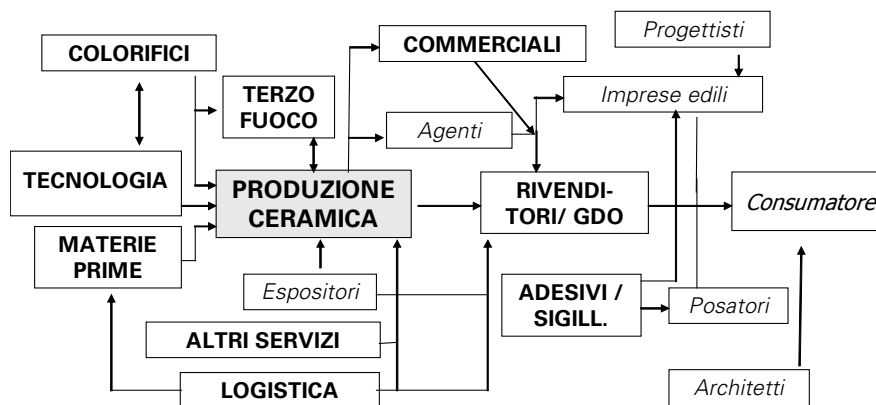
La capacità di competere ed innovare dei produttori di ceramica ha da sempre trovato un sostegno importante nell'azione di un complesso insieme di attività manifatturiere e di servizi strettamente connesse ed interdipendenti, storicamente inserite anch'esse all'interno del distretto di Sassuolo. La ricchezza degli ambiti di specializzazione interni al distretto ha consentito lo sviluppo di una complessa macchina di innovazione distribuita, fondamentale per sostenere la competitività dei prodotti finali. La mappa di comparti correlati che nel tempo si è formata è vasta ed articolata (**Fig. 2.1**): trader di materie prime, colorifici ceramici, costruttori

di impianti, corredi ceramici, studi grafici e serigrafie, produttori di imballaggi, espositori, produttori di adesivi e sigillanti, imprese di trasporto e logistica e imprese commerciali.

Si tratta di comparti settoriali anche molto diversi tra loro per profilo tecnologico, strutture di impresa, storie imprenditoriali, tassi di crescita, gradi di internazionalizzazione; tutti storicamente accomunati però da un forte radicamento territoriale. Ciascuno per la propria specializzazione, sono chiamati a dare un contributo al consolidamento del valore complessivo del sistema, attraverso la costante innovazione, il recupero di efficienza, la capacità di interagire efficacemente sul piano operativo e strategico con le altre componenti del sistema. In questa prospettiva, la competitività del sistema distrettuale è stata sempre sensibilmente agganciata alla competitività dei singoli comparti che lo compongono.

**Imprese,
specializzazioni e
interdipendenze: il
sistema del valore nel
ceramico**

Figura 2.1 - Il sistema del valore nel ceramico: la mappa dei comparti e delle loro interazioni



2.3.1 Un confronto concorrenziale che si allarga

La capacità di tenuta competitiva di questi comparti, tuttavia, è stata negli ultimi anni messa a dura prova da un generalizzato inasprimento del clima competitivo, che si è manifestato principalmente con due volti:

- il primo è un volto interno al distretto: i comparti del sistema ceramico hanno dovuto misurarsi con una riduzione della domanda proveniente dai produttori ceramici locali, soprattutto in forma di riduzione dei metri quadri lavorati, riduzione legata sia ai processi di internazionalizzazione produttiva di alcuni importanti clienti distrettuali sia ai primi segnali di cedimento competitivo da parte di qualche produttore ceramico locale;

- il secondo volto assume le sembianze nuove della concorrenza internazionale allargata: le imprese dei comparti hanno dovuto imparare a competere anche con la concorrenza dei produttori di altri paesi, misurandosi con concorrenti nuovi, in mercati a volte nuovi, con la necessità di dotarsi di competenze diversificate rispetto a quanto richiesto dalle condizioni competitive del passato.

Quali segnali emergono, allora, riguardo alla capacità dei comparti correlati di fronteggiare la riduzione della domanda distrettuale e di competere col sistema concorrenziale allargato? La ricerca restituisce segnali articolati, fatti di luci ed ombre, tutti da evidenziare bene.

Da un lato, è certo che l'inasprimento del clima competitivo c'è stato ed ha riguardato tutti i principali comparti del sistema ceramico. L'impatto è apparso diverso, però, quanto ad intensità e conseguenze prodotte.

Nel *meccanico-ceramico*, pur in presenza oggi di una incontestabile leadership mondiale delle imprese italiane, la sfida competitiva è ben lungi dall'essere già definitivamente vinta. Solo poche grandi imprese leader sono davvero in grado di presidiare in modo articolato i mercati internazionali; mentre la platea vasta di imprese specializzate opera come satelliti dei leader e sono spesso trainate sui mercati esteri dall'azione dei grandi impiantisti. Soprattutto, poi, si sta assistendo alla nascita e alla rapida evoluzione di nuovi competitor nei mercati emergenti, che stanno cominciando ad erodere quote ai leader italiani a partire dal basso di gamma, puntando naturalmente su vantaggi di costo, ma anche su crescenti dosi di prestazionalità e complessità dell'offerta.

Nel settore dei *colorifici*, le connotazioni globali della sfida competitiva si sono manifestate con largo anticipo rispetto agli altri comparti. I colorifici spagnoli sviluppano un fatturato complessivo molto superiore al comparto italiano, anche grazie alla dinamicità decisamente superiore sul piano delle strategie di internazionalizzazione che hanno saputo esprimere già a partire dagli anni '90: sia per quanto riguarda i mercati, raggiungendo precocemente le aree di più recente industrializzazione ceramica; sia per quanto riguarda le forme di presenza, più articolate sul piano dei mercati e più strutturate sotto il profilo organizzativo. Sebbene negli ultimi anni i tassi di sviluppo tra i due comparti nazionali sembrano essersi un poco riallineati, è opinione diffusa che gli italiani siano "dieci anni indietro rispetto agli spagnoli" nell'inseguire i cambiamenti nella mappa mondiale nella produzione ceramica.

Il settore del *terzo fuoco e decori* è una realtà di comparto ancora specificamente "italiana" (non sono segnalate nascite di comparti analoghi per dimensioni sulle altre aree di offerta ceramica nel mondo), ma su cui le dinamiche competitive globali finiscono per incidere ugualmente in modo pesante, anche

**Il legame col
distretto: i diversi
volti dei comparti
correlati**

indirettamente. I problemi di competitività possono derivare, infatti, non solo dal minor ricorso alle lavorazioni di terzo fuoco e ai corredi da parte delle imprese ceramiche italiane; ma anche da loro scelte relative al grado di internalizzazione delle lavorazioni. Questo vale soprattutto per gli stabilimenti produttivi all'estero, lontano dal territorio distrettuale: i ceramisti, passando da una produzione distrettuale ad un impianto all'estero, riducono il peso degli acquisti di queste lavorazioni, spesso anche a causa della diversa tipologia di produzione svolta all'estero. La percezione di grande difficoltà e di elevata incertezza competitiva avvertita in modo intenso dagli operatori di questo comparto è soprattutto legata alla necessità, sempre più evidente, di assumere a livello di impresa decisioni di portata strategica enormemente superiore rispetto al passato: fare il salto di qualità verso propri marchi e una maggiore capacità autonoma di presenza sui mercati internazionali? Stare dentro al distretto per continuare a servire (meglio) i ceramisti che restano? Andare fuori dal distretto per collocarsi vicino ai nuovi insediamenti dei produttori?

Per le società *commerciali*, poi, c'è un ulteriore punto che ci pare utile segnalare. Quando le mappe della produzione mondiale di un settore cambiano rapidamente, e questo sembra il caso attuale del ceramico, gli attori di intermediazione giocano di solito un ruolo centrale nelle prime fasi dei processi di trasformazione. Possono svolgere un ruolo a favore dei nuovi competitori emergenti, supportandoli nella collocazione sui mercati internazionali della loro produzione, così di fatto contribuendo alla propagazione e accelerazione dei processi riallocativi della produzione. Ma possono agire anche a favore dei competitor delle aree di offerta consolidate, aiutandoli nei processi di approvvigionamento internazionale dei prodotti a basso costo, in questo modo sostenendoli nel loro riaggiustamento competitivo. Per potere svolgere l'uno o l'altro ruolo, comunque, gli intermediari devono sapere estendere l'ambito geografico della propria azione e accettare di affrontare problematiche di gestione più complessa ed un maggiore rischio operativo e strategico. A questo proposito, le evidenze empiriche ci rimandano il quadro di un settore che si sta crescendo nei suoi valori di intermediazione, ma che sembra ancora in fase di forte ristrutturazione e transizione, sia negli assetti societari che nei posizionamenti strategici.

L'inasprirsi del clima competitivo si legge tutto nelle cifre sulla redditività, che nella prima metà del decennio risulta complessivamente in ribasso presso molti comparti, con la sola significativa eccezione del settore degli adesivi e sigillanti. Il trend è positivo, almeno in parte, per serigrafia e studi grafici, dove ad accrescersi è soltanto la redditività delle vendite, e per il settore logistico, nel quale la redditività si innalza, ma sempre rimanendo su valori assoluti molto bassi. Negli altri settori, l'erosione dei margini è resa piuttosto evidente dai dati, con perdite significative soprattutto dei corredi ceramici. Nonostante qualche buon spunto di

redditività presso alcune singole imprese, vi è il segnale chiaro di una difficoltà diffusa nella conservazione dei margini.

**Dall'integrazione
commerciale
all'integrazione
produttiva su scala
internazionale**

D'altro canto, i segnali che arrivano dalla ricerca non sono tutti negativi. Uno su tutti: questi comparti hanno continuato a crescere, nel periodo esaminato, ad un tasso superiore alla produzione ceramica. Sul piano delle vendite, quindi, la macchina del distretto, vista nel suo complesso, non si è fermata. Questi risultati segnalano una certa capacità di autonomia sul piano del mercato, importante soprattutto da parte di quei comparti tradizionalmente molto dipendenti, nelle loro dinamiche di sviluppo, dalla capacità di traino dei clienti ceramici distrettuali. Soprattutto, la maggior crescita registrata sui mercati esteri ci dice che, di fronte alla staticità del mercato interno, un numero significativo di imprese ha reagito, cercando e trovando fuori dall'ambito locale nuove opportunità di sviluppo.

Anche sul fronte degli investimenti produttivi, ci sono stati settori che negli ultimi anni hanno fatto passi notevoli verso una maggiore integrazione coi mercati, colorifici e produttori di adesivi e sigillanti sopra tutti (**Tab. 2.4**).

Tabella 2.4 - L'internazionalizzazione produttiva del sistema ceramico italiano: investimenti diretti all'estero al 2005

	N° imprese che hanno realizzato IDE	Fatturato realizzato dalle unità produttive nei mercati esteri (mln €)	N° addetti nelle unità produttive estere	N° di italiani occupati nelle unità produttive estere	Mercati
Ceramica	11	698,60*	2008	140	UE ed Extra UE
Meccano ceramico	8	48,60	538	21	Spagna e Nuovi paesi di produzione ceramica
Colorifici ceramici	5	75,20	933	10	Spagna e Nuovi paesi di produzione ceramica
Adesivi e sigillanti	4	28,00	50	-	Spagna e Nuovi paesi di produzione ceramica
Serigrafia	4	20,00	15	6	Spagna

Fonte: Ns. rilevazione diretta

*Dato Assopiastrelle

Resta, però, vero che altri comparti come i corredi ceramici e le commerciali, appaiono affrontare i mercati esteri o con intensità insufficiente o con modelli di azione ancorati al passato, concepiti per dinamiche competitive largamente diverse rispetto alle attuali. Inoltre, anche il numero di attori di impresa complessivamente coinvolti nei processi di internazionalizzazione produttiva resta comunque ridotto, come ridotta è la dimensione media degli investimenti esteri (soprattutto per i

colorifici). Le potenzialità di crescita ulteriore restano, quindi, elevatissime. Se si vogliono cogliere davvero tutte le opportunità esistenti, deve necessariamente ingrossarsi la platea dei soggetti in grado di assumere comportamenti innovativi e dinamici sui mercati esteri.

Rispetto a quanto osservato nell'industria ceramica, i processi di internazionalizzazione condividono alcuni tratti comuni:

- Le scelte di internazionalizzazione produttiva sono fortemente intrecciate con quelle commerciali. Le iniziative di internazionalizzazione produttiva sono il più delle volte orientate al mercato, concepite per accrescere la quota di vendite all'estero.
- L'azione di imprese battistrada è fondamentale in tutti i comparti. Sono queste che sperimentano nuove linee d'azione, pongono argomenti nuovi al centro del dibattito sulle priorità strategiche, introducono elementi di squilibrio competitivo in rapporto ai quali gli altri concorrenti devono reagire. Sono queste imprese leader che possono innescare processi imitativi virtuosi. La qualità dei leader presenti è quindi fondamentale per la capacità di innovare i modelli di presenza per tutto il resto del comparto.

2.3.2 Il lavoro di squadra tra i comparti: una risorsa ancora critica

Analizzare la competitività dei comparti singolarmente presi è importante e necessario, ma non sufficiente. E' altrettanto importante comprendere il modo in cui i comparti lavorano tra loro e integrano le loro competenze lungo la filiera: è questo che trasforma la capacità di competere bene di una componente settoriale in un fattore positivo per tutto il distretto, sfruttando al meglio le interdipendenze e le complementarità tra comparti.

Quando le cose funzionano, gli effetti sinergici non tardano a manifestarsi. Se la leadership mondiale sul piano qualitativo continua ad essere riconosciuta al sistema d'offerta dei ceramisti italiani, come sembrano suggerire i risultati emersi, questo è un punto che va a favore anche degli altri comparti. Reciprocamente, la leadership italiana nell'immagine di innovazione e qualità del prodotto resta salda nei mercati internazionali anche perché alimentata dalla percezione del valore aggiuntivo che deriva dalla interrelazione stretta tra settore ceramico e gli altri comparti complementari. Resta vero, tuttavia, che quando le dinamiche competitive si estendono da un piano quasi esclusivamente locale ad un piano globale, le potenziali sinergie tra comparti sono più difficili da realizzare e tendono a convivere sempre con numerose tensioni e conflitti.

Si può fare l'esempio della tecnologia ceramica. La posizione di leadership del settore delle macchine e impianti è stata principalmente conquistata estendendo sul piano geografico i mercati ceramici di sbocco. L'effetto indiretto di questa superiorità competitiva è stato certamente quello di favorire un processo di disseminazione vasto delle competenze tecnologiche su scala globale, accorciando

Se ogni anello della filiera riesce a competere con successo, si rinforza la competitività di tutto il sistema

**La forza
competitiva dei
fornitori di
tecnologia rinforza
l'immagine di
superiorità di tutto
il distretto**

il divario tra offerta italiana e offerta di altri paesi produttori emergenti nel panorama internazionale, accelerando il processo di allargamento della mappa mondiale della produzione e rendendo la competizione su base di prezzo più stringente su tutti i mercati. La crescita competitiva nel mondo dei produttori italiani di tecnologie ha, però, avuto anche ricadute positive sul resto del sistema. Ha contribuito, ad esempio, a radicare un'immagine di superiorità tecnologica dei prodotti ceramici italiani nel mondo, che ancora è ben viva nelle percezioni della domanda finale, per esempio nelle valutazioni dei buyer della distribuzione internazionale. L'immagine di superiorità tecnologica è un fattore competitivo a rendita prolungata nel tempo che dà frutti per tutti i comparti distrettuali, ceramiche comprese, non solo per i fornitori di tecnologia. Ed è un valore, a sua volta, che viene prodotto collettivamente dalle diverse componenti del sistema ceramico (fornitori di tecnologie, ma anche ceramiche, colorifici,...) e che quindi, come tale, andrebbe strenuamente difeso da tutte le componenti del sistema. Le ricadute positive possono essere di tipo anche più indiretto. La diffusione delle macchine e degli impianti italiani nel mondo avrebbe dovuto o potuto costituire, ad esempio, un pungolo essenziale per stimolare la ricerca di innovazione dei ceramisti anche su fronti diversi da quelli strettamente tecnologici. Questo è solo parzialmente avvenuto. O sta avvenendo con parecchi anni di ritardo.

In un mercato aperto, la forza competitiva di un comparto correlato può causare momenti di squilibrio competitivo. Nei propri processi di evoluzione nessun settore ne è stato mai completamente esente. Da questo punto di vista il ceramico, nei suoi rapporti con i fornitori di tecnologie non è messo peggio di altri. D'altra parte gli stessi meccano-ceramisti italiani si trovano oggi a fronteggiare una competizione nascente di produttori locali, sorti nei grandi mercati dell'offerta ceramica mondiale, che essi stessi hanno contribuito a far nascere, prima di tutto quello cinese, anche a seguito della fornitura massiccia di impianti da parte delle imprese italiane nella seconda metà degli anni novanta.

Il rapporto tra colorifici e ceramisti è, invece, segnato da un progressivo modificarsi dei contenuti dell'interdipendenza. Da una condizione, storica, di forte interdipendenza operativa tra le due parti, in larga parte dovuta alle esigenze specifiche del ciclo produttivo continuo del ceramico, si sta passando ad una interdipendenza di carattere più marcatamente strategico. Oggi le aziende ceramiche si affidano sempre più, infatti, alla capacità progettuale e propositiva del colorificio, esternalizzando di fatto una larga parte della ricerca estetica e cromatica di prodotto.

Simile il percorso compiuto dalle imprese del comparto serigrafico. Da un apporto alla creatività del prodotto ceramico tutto contenuto nella produzione di retini e nella loro incisione, ad un contributo centrato soprattutto sulla ricerca grafica. Nel caso del comparto serigrafico la dematerializzazione delle attività ha pagato, sia sul piano dell'arricchimento del patrimonio cognitivo che su quello dei risultati economici. Un po' più complicato, invece, il quadro dei rapporti tra colorifici

e ceramisti, caratterizzato da condizioni più problematiche nella redistribuzione del valore da innovazione. In entrambi i casi, comunque, il modificarsi dei contenuti di relazione sta spingendo ad una revisione dei modelli di gestione dei rapporti verticali, con nuove competenze e richieste e nuove regole per la collaborazione da creare e condividere.

Il terzo fuoco ha tradizionalmente visto dipendere la propria capacità di sviluppo dai ceramisti. Il recente rallentamento nella crescita del fatturato dei committenti ha fatto sorgere parecchie apprensioni ed incertezze presso i fornitori di questa tipologia di lavorazioni. E', però, anche vero che a questi "artigiani creativi" le aziende ceramiche affidano la realizzazione di pezzi speciali, decori e mosaici, non facilmente integrabili all'interno del ciclo produttivo industriale: per lotti piccoli e produzioni di nicchia, anche i ceramisti restano tuttora fortemente dipendenti dalle prestazioni e dalle capacità innovative degli operatori del settore dei corredi. Inoltre, bisogna riconoscere che il grado elevato di sofisticazione racchiuso nelle richieste dei clienti distrettuali ha stimolato costantemente all'innovazione le imprese del comparto, consentendo loro di sviluppare un patrimonio di competenze di natura estetica e produttiva di tutto riguardo, anche se non ancora valorizzato a pieno in modo autonomo sui mercati internazionali.

Le interdipendenze sono molto forti anche tra ceramico e imprese locali di trading. In passato, le commerciali hanno esercitato un ruolo fondamentale a supporto delle aziende industriali, di fatto "integrando" la loro capacità commerciale e collocando sul mercato volumi di merce che non riuscivano ad uscire dai piazzali con la sola forza delle reti di vendita delle ceramiche. La complementarità d'azione tra i due settori avrebbe, però, potuto assumere caratteristiche ben più ampie e virtuose sul piano della competitività reciproca rispetto a quanto registrato. Ad esempio, se guardiamo le cifre a disposizione, le commerciali, nonostante le competenze cumulate nell'intermediazione ceramica, non sembrano, ad oggi, essere ancora uscite dal proprio modello di business tradizionale d'azione: non riescono né a vendere piastrelle italiane in modo nuovo, a clienti nuovi, su mercati nuovi rispetto ai ceramisti (la quota maggiore di venduto è ancora collocata su mercati facili e più vicini, con modelli di presenza commerciale simili a quelli dei ceramisti, a tipologie di clienti non diverse); né a vendere "da italiani", col servizio al cliente tipico delle imprese italiane cioè, piastrelle prodotte in altre parti del mondo (i flussi di acquisti extra-distretto sono ancora estremamente ridotti).

Due prime parziali conclusioni possono essere tratte:

- il valore si crea entro tutte le componenti del sistema ceramico. Se salta un pezzo del sistema, c'è il rischio che il meccanismo di produzione del valore si inceppi anche per le altre componenti. L'interdipendenza è ancora molto forte.

**Il valore si crea in
tutte le componenti
del sistema**

- Il distretto non può funzionare sempre sull'inerzia della spinta originaria, soprattutto quando l'intensità e l'estensione della competizione si accrescono. Le potenzialità sinergiche tra comparti non si colgono spontaneamente, per il solo fatto della comune appartenenza territoriale o della contiguità culturale o nei linguaggi di impresa; le potenzialità delle nuove fonti di valore vanno sapute costruire e sfruttare dagli attori in campo, sulla base delle loro capacità.

**Imparare dalle
pratiche di successo,
facilitarne la
trasmissione,
sostenerne
l'internazionalizza-
zione**

Occorre saper cogliere, dunque, i segnali di innovazione, dove esistono e se esistono, nei diversi comparti; capire come queste *best practices* e capacità di innovazione possano incidere sul cambiamento complessivo dei comparti, se si vuole comprendere come, anche per il futuro, possano continuare ad incrociare i loro destini in modo virtuoso. Bisogna fare in modo, soprattutto, che i comportamenti più innovativi e performanti possano essere appresi, adattati e replicati dal numero maggiore di attori. Anche nei settori correlati, quindi, e con urgenza forse addirittura maggiore rispetto alla produzione ceramica, si pongono problemi di estensione delle pratiche manageriali innovative ad una platea più ampia di imprese, soprattutto sul fronte dell'internazionalizzazione, dove le opportunità esistenti possono essere messe a valore solo con l'adozione di strumenti manageriali e modelli di presenza nuovi rispetto al passato.

CAPITOLO TERZO

POLITICHE DI IMPRESA E POLITICHE DI SISTEMA

Premessa

Lo sviluppo di un territorio industriale complesso si difende non solo investendo sui talenti e sulle competenze dei singoli attori di impresa che formulano le strategie e che le attuano. Si difende e si promuove agendo, in modo combinato, con le politiche che i soggetti istituzionali e collettivi sono in grado di concepire e mettere in moto.

Naturalmente, per farlo, occorre dotarsi di un'idea ben chiara sullo sviluppo che si vuole sostenere, sulle infrastrutture materiali e immateriali su cui il ridisegno di un territorio può poggiarsi, sulle conoscenze nuove che si vogliono fare emergere, sugli attributi dell'identità distrettuale che si intendono valorizzare. Questo lavoro ha voluto dare un contributo alla creazione di una possibile nuova idea di distretto ceramico, un distretto diverso dal passato, che continua ad affondare le sue radici in un ricco patrimonio cognitivo cumulato nei decenni, ma che, per immergersi nella competizione mondiale, cerca anche saperi nuovi e nuovi modi per integrarli e ricombinarli.

Dopo il lungo lavoro di ricerca, gli spunti di riflessione sui possibili contenuti delle politiche per il sistema sono tanti, alcuni strettamente concatenati tra loro. Nelle pagine che seguono non vogliamo farli emergere tutti: ci limiteremo a delineare alcune possibili aree di approfondimento e alcune principali linee di intervento, quelle che ci sembrano più urgenti, quelle che si sono meglio sedimentate nei nostri modelli interpretativi e ci paiono più convincenti, quelle che meglio ci sembrano incorporare alcune possibili risposte ai problemi di cambiamento e competitività che abbiamo delineato nel corso del lavoro.

Si parlerà quindi di creatività, perché è attraverso una ricostruzione delle basi su cui questa si fonda che si può affrontare il tema dell'innovazione di prodotto in modo nuovo rispetto al passato. Si parlerà di immagine del distretto, perché ci siamo resi conto di quanto potenzialmente enorme sia il valore dell'idea di distretto posseduta da chi sta fuori, da chi compra i nostri prodotti o da chi compete con noi. E poi si parlerà di ricerca, tecnologica e non solo, perché è con la progettazione dei saperi del domani che si dà un senso alle politiche dentro un'economia della conoscenza. E infine si parlerà di ambiente territoriale e di quali siano le condizioni per migliorare l'attrattività economica dell'area, senza snaturarne il paesaggio culturale e sociale, ma valorizzandolo insieme.

Non parleremo di tutte le cose importanti che si potrebbero dire – ne siamo consapevoli. Non parleremo specialmente delle cose che tutti sappiamo che nel distretto non ci sono e che, se ci fossero, sarebbero importantissime e potrebbe andare tutto meglio. Non parleremo quindi di infrastrutture fisiche, un po' perché

**...un'idea chiara sullo
sviluppo...
sulle infrastrutture...
sulle conoscenze... e
sull'identità
distrettuale**

siamo tutti d'accordo che servono; e poi perché - a essere franchi - pochi dei soggetti intervistati ce ne hanno espressamente parlato ragionando di competitività e azione di impresa. Forse per rassegnazione, forse per la nuova idea di competizione che preme dal basso e che pone al centro delle proprie attenzioni le risorse immateriali e le materie prime cognitive, ben al di sopra di quelle fisiche. Non parleremo in modo ampio nemmeno di formazione, che è un tema davvero cruciale: tutti i possibili contenuti innovativi emersi nel lavoro meriterebbero, in realtà, di essere esaminati sul piano dei fabbisogni formativi. La progettazione è complessa e deve essere pensata per il lungo periodo. Solo una trattazione specifica e concertata può consentire di tratteggiare linee guida significative per temi di questa portata.

3.1 Politiche di impresa

**Ripensare e
allargare la visione
sul tema
dell'innovazione**

L'impressione di fondo che si è maturata, osservando le diverse anime settoriali del distretto ceramico, è che oggi si ponga alle imprese un pressante imperativo: quello di ripensare e allargare la propria visione sul tema dell'innovazione. L'idea che ci siamo fatti - dopo 500 interviste e dopo aver girato in lungo e in largo il distretto - è che la dotazione delle risorse delle imprese distrettuali sia molto forte sul fronte dell'innovazione tecnica di prodotto, più scarsa quando l'obiettivo dell'innovazione riguarda gli assetti organizzativi e, in particolare, i rapporti con il mercato a valle. Questa debolezza va rapidamente affrontata perché, in un contesto di globalizzazione competitiva, il binomio tecnologia / prodotto non è più sufficiente ad assicurare una leadership duratura. A quel binomio occorre aggiungere un ulteriore elemento: il mercato. Le imprese distrettuali, sia nel ceramico che nei comparti correlati, hanno margini di miglioramento assai consistenti nel rapporto con il mercato della distribuzione, nella capacità di gestire relazioni innovative con gli influenzatori d'acquisto e i consumatori finali, nella costruzione di valori di marca più ricchi.

Esempi di dinamismo su questi diversi fronti non mancano:

- il terzofuochista che si mette in proprio, punta sull'innovazione estetica estrema e si sposta in modo deciso sui mercati esteri;
- la commerciale che, nell'orbita di grandi gruppi ceramici, sperimenta percorsi innovativi nella progettazione e nella valorizzazione di marketing del prodotto;
- le ceramiche che si riportano dentro il valore disperso lungo il canale distributivo, riformando la figura tradizionale dell'agente o allargando il presidio diretto dei canali per avvicinarsi alla domanda finale;
- i colorifici che investono in laboratori in grado di integrare al proprio interno tutto il ciclo di produzione ceramico, con l'obiettivo, al di là del maggiore servizio tecnico offerto al cliente, di consolidare l'immagine di innovatività nella percezione dei clienti, specialmente quelli esteri.

Abbiamo l'impressione, tuttavia, che si tratti ancora più di casi di sperimentazione individuale che non di nuovi driver strategici condivisi, capaci di mobilitare l'insieme degli operatori distrettuali. Il cammino verso la dematerializzazione dei fattori competitivi e la costituzione di nuovi modelli di business è ancora molto lento. Di seguito, quindi, proviamo ad esaminare i principali fronti di innovazione che si pongono alle imprese del distretto e a formulare alcune proposte di azione che possono rinforzare questo cammino di difesa e sviluppo del vantaggio competitivo.

3.1.1 Una visione "più ampia del prodotto": oltre la dimensione tecnica

Il distretto ceramico sassolese ha costruito la sua reputazione di eccellenza a livello mondiale soprattutto grazie ad una riconosciuta, consolidata superiorità nella capacità di innovazione e nella qualità del prodotto. Si tratta di un punto di forza distintivo che va assolutamente confermato, intervenendo sia a livello di impresa che di sistema. Per farlo, occorre capire su cosa questa superiorità si è storicamente fondata. Due fattori sembrano aver agito in modo principale:

- La capacità di far confluire nei processi di innovazione i contributi di una pluralità di settori, collegati all'interno di un circuito virtuoso frutto di tanti apporti, dagli studi grafici, ai colorifici, ai meccano-ceramisti.
- Il primato incontestato sul piano della dimensione tecnica dell'offerta. Nel sistema del valore ceramico l'innovazione è stata ricercata facendo leva sulla dimensione tecnica di intervento: progettando macchine con cui poter produrre prodotti innovativi o cercando nuove soluzioni tecniche per "vestire" le piastrelle sul piano dell'estetica. Anche quando più pressante si è fatta l'esigenza di arricchire l'offerta e presentarsi sui mercati con un crescente contenuto di differenziazione, quando cioè il mercato ha decretato il passaggio da un prodotto destinato ad assolvere funzioni di tipo primario (pavimentare superfici) ad un prodotto chiamato a svolgere nuove e più complesse funzioni (arredare ed ambientare), si è riusciti a competere agendo prevalentemente sulle caratteristiche tecniche ed estetiche del prodotto, sempre privilegiando i contenuti qualitativi di tipo intrinseco.

**...una
differenziazione
dell'offerta fatta di
superiorità tecnica
e di componente
estetica del
prodotto**

I risultati della ricerca confermano la centralità di queste dimensioni di intervento nell'azione strategica delle imprese. Nell'industria ceramica le aree del miglioramento dell'efficienza dei processi produttivi e dell'innovazione di prodotto si collocano ai primi posti per importanza strategica nella valutazione dei produttori (**Tab. 3.1**). Il dato è abbastanza generalizzato, dal momento che le direzioni prioritarie dell'impegno strategico si modificano solo parzialmente in rapporto ai diversi cluster di imprese.

Tabella 3.1 - Cluster dei produttori ceramici del distretto: le direzioni prioritarie di impegno strategico

	Cluster A	Cluster B	Cluster C
	Media	Media	Media
Nuovi prodotti / mercati	4,68	5,39	4,96
Aumentare il contenuto di servizio al trade e la differenziazione dell'offerta	3,79	3,71	4,19
Migliorare il processo produttivo	4,61	5,23	4,45
Aumentare il controllo del canale	2,18	2,73	3,05
Diversificazione produttiva	1,50	2,30	1,66
Adattamento dell'offerta	3,65	4,00	3,64
Investire in trade marketing tradizionale	4,79	6,00	4,81
Migliorare nella logistica esterna	4,11	4,73	4,13

Fonte: Ns. rilevazioni

Anche nei comparti correlati l'attenzione del management verso il prodotto, nelle sue dimensioni qualitative e di innovazione tecnica ed estetica, è assolutamente prevalente (**Tab. 3.2**).

Tabella 3.2 – Le priorità strategiche delle imprese: un'analisi per comparti (valore punteggio 1- 7)

FATTORI PRINCIPALI	Punteggio medio
Corredi ceramici	
Efficienza produttiva	5,67
Flessibilità produttiva	5,58
Servizio e relazioni con clienti	5,21
Innovazione di prodotto	5,11
Potenziare l'azione commerciale e rafforzare presenza sui mercati esteri	2,65
Sviluppare partnership e alleanze	2,54
Colorifici (*)	
Qualità prodotto e servizio	6,10
Efficienza produttiva	5,62
Introdurre nuove tecnologie	5,01
Relazioni col cliente	4,94
Potenziare l'azione commerciale	4,26
Rafforzare la presenza sui mercati esteri	4,05
Sviluppare partnership e alleanze	3,52
Meccanoceramico	
Qualità prodotto e assistenza tecnica	6,01
Efficienza produttiva	5,63
Potenziare l'azione commerciale	4,68
Rafforzare la presenza sui mercati esteri	4,59
Sviluppare partnership e alleanze	
Commerciali	
Qualità prodotto e sviluppo clientela	5,52
Infrastrutture informative e logistiche	3,66
Diversificazione dell'offerta	2,98
Presidio degli influenzatori d'acquisto	2,85
Controllo della rete distributiva	2,35
Presenza diretta sui mercati esteri	1,41

(*) Solo in relazione a questo comparto l'aggregazione non è basata su analisi fattoriale, ma su un accorpamento basato sul grado di similarità delle variabili.

Questa confermata centralità strategica dell'innovazione di tipo tecnico nei modelli competitivi delle imprese deve confrontarsi con alcuni cambiamenti che stanno intervenendo nella rete dell'innovazione tecnologica di sistema, entro cui si stanno aprendo alcune smagliature, sulle quali è bene fissare l'attenzione.

Intanto, oggi è parzialmente **cambiato il modo in cui si genera l'innovazione di tipo tecnico**. Mentre in passato il compito di differenziare il prodotto sul piano estetico era affidato sostanzialmente alla sola fase di smaltatura, oggi a determinare l'aspetto finale del prodotto concorrono una pluralità di fasi di lavorazione: preparazione miscelazione e lavorazione degli impasti colorati, sistemi di caricamento, pressatura con stampi multi-formato, linea di smaltatura dotata di moderni sistemi di decorazione. A ciò devono aggiungersi tutti gli interventi di finitura che subisce il prodotto dopo la cottura: rettifica, taglio, squadratura, levigatura ed altre lavorazioni ausiliarie che hanno aperto la strada all'ottenimento di nuove tipologie di prodotto. Si stima che attualmente circa la metà delle vendite di piastrelle sia fatta con pezzi che subiscono lavorazioni ed effetti superficiali dopo il forno. E' un modo diverso di "decorare" il prodotto, rispetto all'apporto della fase di smaltatura o all'intervento del terzofuochista. Questo comporta che i saperi critici per la valorizzazione estetica del prodotto si sono in parte spostati verso le fasi più a valle del processo produttivo. Occorre, allora, che anche le eccellenze nelle competenze si distribuiscano con maggiore equilibrio lungo tutta la filiera, ponendo un problema nuovo di **formazione di professionalità più avanzate nelle fasi che hanno maggior peso nella definizione del valore estetico del prodotto**.

Ma non si tratta solo di questo, di una redistribuzione lungo la filiera dei saperi produttivi critici per l'arricchimento del prodotto. C'è un problema ulteriore che riguarda il tema stesso dell'innovazione di prodotto e delle modalità con cui l'azione innovativa può essere orientata per renderla capace di incorporare i bisogni e le preferenze del mercato. **Il potenziale di innovazione tecnica è giunto ormai alle soglie di un "tetto"**, oltre cui la sua produttività marginale inizia a decrescere: a parità di sforzo il vantaggio che si ottiene è sempre meno consistente. Allo stesso tempo, questa frontiera facilita il recupero del gap tecnologico da parte dei concorrenti *newcomer*, che si muovono ancora nella parte a produttività crescente della curva di innovazione. Detta in altri termini, si crea una situazione in cui il potenziale di innovazione tecnologica di prodotto è molto maggiore per gli inseguitori che possono progressivamente avvicinarsi, mentre chi guida la corsa avanza sempre di meno. A questo terreno di innovazione, bisogna allora affiancarne altri in cui sia più possibile rinnovare costantemente il differenziale di capacità innovativa e innalzarne il grado di appropriabilità. Questo può avvenire se la base di conoscenza che orienta l'innovazione si sviluppa non per "accumulazione incrementale", come nel caso del sapere tecnico, ma attraverso processi di replicazione e ricombinazione. E questo è il connotato tipico della conoscenza che supporta i processi creativi. Questi possono attingere ad una base

**...oltre la frontiera
dell'innovazione
tecnica**

**Orientare il
processo
dell'innovazione in
una direzione più
segnata da
elementi stilistici e
creativi**

di alimentazione potenzialmente infinita (dalla storia dell'uomo, alle sue civiltà, dalle diverse culture, alle scoperte tecnologiche più recenti, ed altre ancora) e replicarla e ricombinarla in una sequenza altrettanto estesa. Orientare il processo dell'innovazione in una direzione più segnata da elementi stilistici e creativi, permette anche di allineare maggiormente il prodotto ceramico all'evoluzione degli stili di vita, dei gusti e delle tendenze che si affermano di volta in volta nel mercato dei consumatori. Un prodotto, dunque, che ha più chiavi di innovazione e che somma ai connotati di superiorità tecnica una maggiore capacità di sintonia con il mercato. Lo sviluppo di queste nuove direzioni di innovazione ha bisogno di specifiche politiche di investimento:

- *reclutamento e formazione* di figure di progettisti di prodotto, che abbiano un sistema di competenze meno tarato sulle sole dimensioni tecniche e molto più in linea con quelle che contraddistinguono le figure dei creativi e dei designer di altri settori (arredamento, occhialeria, ...), dove la componente stilistica gioca un ruolo chiave nella competitività del prodotto combinandosi con gli attributi di superiorità tecnica;
- *inserimento di figure di product manager* che sappiano interfacciarsi produttivamente con questo tipo di competenze, identificando e trasferendo all'interno le conoscenze di mercato utili ad orientare il processo creativo. In altri termini, anche il ruolo di product manager deve evolvere dal tradizionale orientamento al prodotto verso un profilo più marcatamente di uomo che "governa la politica di marketing" del prodotto. Simile evoluzione può essere facilitata integrando negli organigrammi della direzione prodotto figure che provengono da altre esperienze settoriali in cui questo processo di evoluzione è più avanzato. Ciò contribuirebbe a rompere, anche su questo fronte, la storica chiusura della base di conoscenze/competenze di cui si alimenta il settore.

Anche su questo terreno non si parte dal nulla. Significative – benché ancora marginali – sono, ad esempio, le esperienze di quelle imprese che hanno attivato piccole catene di punti vendita diretti. Questa politica, oltre che innalzare la visibilità e la forza del brand, risulta particolarmente efficace proprio nell'aprire un canale di comunicazione dal mercato all'impresa al fine di indirizzarne la politica di prodotto.

3.1.2 Cooperare per mantenere la leadership sull'innovazione tecnica di prodotto

C'è un altro dato preoccupante. Si è andato deteriorando il modello tradizionale di funzionamento del "mercato distrettuale" attraverso cui ha operato il processo di integrazione delle conoscenze che alimentano l'innovazione tecnica di prodotto. E' aumentata la tensione tra gli attori della filiera. Terzofuochisti e

colorifici, ad esempio, vengono messi in competizione serrata dai ceramisti e lamentano la forte pressione sul prezzo che ne deriva. Il risultato è una **caduta degli incentivi ad investire in innovazione tecnologica** rispetto al passato: margini economici troppo a lungo risicati rischiano di bloccare l'attività innovativa e di R&S in alcuni gangli fondamentali del sistema. I meccanismi di collaborazione sperimentati con successo in passato oggi non sembrano funzionare altrettanto bene.

Nel *meccano-ceramico*, ad esempio, il modello tradizionale di collaborazione verticale con le ceramiche, basato soprattutto sulla ricerca di soluzioni per problemi tecnici manifestati dai clienti, è stato attraversato nel tempo da parecchie fratture, a cui non è stata data ancora un'ipotesi di ricomposizione: un po' per la difficoltà a ritrovare soluzioni accettate da entrambi nella redistribuzione del surplus generato da forme di innovazione a base collaborativa (quali, in passato, l'esclusiva temporanea, il risparmio nel costo d'acquisto...); un po' perché le imprese ceramiche estere, attualmente di gran lunga gli acquirenti prevalenti di tecnologia italiana, non esercitano la medesima pressione sul fornitore per la ricerca di soluzioni innovative, richiedono risposte più standardizzate in termini di offerta, così interrompendo uno degli stimoli fondamentali per l'innovazione.

Anche i *colorifici* hanno sempre lavorato a stretto contatto con le aziende ceramiche nella fase di progettazione e di sviluppo. Le innovazioni di prodotto che scaturiscono da questi modelli di interazione, in presenza di una tecnologia relativamente semplice e di una diffusa base di conoscenze ed esperienze maturate sul campo, hanno però breve vita e non consentono strutturalmente alle imprese di ricavarne rendite durevoli. Tutto ha funzionato fino a quando l'intensità competitiva a livello globale non si è accresciuta: fino a quando cioè, anche con bassa marginalità unitaria, si poteva comunque dare un'adeguata copertura agli investimenti in ricerca e sviluppo. Poi i problemi sono emersi.

D'altra parte, neanche la scelta, fatta da alcune imprese, di riportare dentro tutta l'attività di ricerca e sviluppo, sembra per il futuro veramente percorribile. Le competenze necessarie per generare innovazione e trasferirla sul mercato sono troppo variegate e complesse perché possano essere contenute all'interno di una singola impresa.

Per ricucire le smagliature nella rete dell'innovazione tecnologica di sistema occorre, quindi, una vera e propria innovazione nelle strategie organizzative. Né l'internalizzazione, né la semplice replicazione dei modelli di interazione regolati dal "mercato distrettuale" sono oggi sufficienti per riattivare quei processi di cooperazione necessari a sostenere dinamiche innovative complesse. Bisogna **puntare alla costruzione di accordi di tipo strategico** tra specifici attori della filiera. La competizione del futuro sarà sempre più una competizione tra reti di

**I meccanismi di
collaborazione
sperimentati con
successo in passato
oggi non sembrano
funzionare
altrettanto bene**

**...sarà sempre più
una competizione tra
reti di attori per
competere con più
forza verso l'esterno**

attori in grado di cooperare all'interno per potere competere con più forza verso l'esterno.

Il primo obiettivo di questo disegno strategico è di riavviare la collaborazione verticale. Ciò richiede la capacità di sapere co-progettare e co-investire nella relazione fornitore-cliente. Magari accettando di sviluppare un business insieme, "combinando i mestieri". D'altra parte, i confini rigidi tra comparti non sono scolpiti nella pietra, dettati una volta per tutte dalla diversità dei paradigmi tecnologici o dalla incompatibilità delle competenze. Un terreno specifico di ricostruzione delle relazioni verticali per l'innovazione si apre, ad esempio, sul fronte dell'internazionalizzazione, dove produttori di impianti e ceramisti sassolesi possono provare a riprodurre le loro basi di interazione fuori dagli ambiti distrettuali, in contesti operativi che pongono problemi diversi e possono stimolare soluzioni innovative. Il bisogno di ritrovare la capacità di far convergere competenze distribuite tra più attori del sistema distrettuale si riconferma cruciale anche per altri fronti di innovazione. Ad esempio, quelli che riguardano temi come le nuove destinazioni d'uso del prodotto piastrella, il processo di arricchimento culturale del prodotto, il progressivo allargamento del suo valore percepito verso i domini cognitivi di alcune categorie fondamentali di influenzatori d'acquisto, e così via.

Un fronte del tutto nuovo di sperimentazione di relazioni collaborative è quello dei legami orizzontali tra imprese dello stesso comparto, che non possono essere più considerati una eccentricità o una missione impossibile. Deve diventare il pane quotidiano, come è lo è già in molti altri settori. Si è ben consapevoli che risulta più difficile collaborare con un concorrente che con un cliente o un fornitore. Per farlo occorre apprendere nuovi modelli di gestione, ben sapendo naturalmente che collaborare tra concorrenti non significa unire i destini l'un con l'altro per sempre. Significa isolare alcune attività su cui la necessità di innovare è pressante e consistente, investire su di esse, catturando ognuno singolarmente i vantaggi competitivi da spendere nei confronti dei concorrenti internazionali e locali; poi continuare a competere con l'alleato su altri fronti.

Infine, l'apertura di nuovi canali di collaborazione può essere rivolta all'obiettivo di attrarre nel distretto competenze critiche che mancano. Questo significa costruire reti di collaborazione in grado di coinvolgere attori non distrettuali, diversi per basi di competenze. Significa, anche, conoscere gli strumenti manageriali e contrattuali per mettere in piedi una collaborazione tecnologica tra soggetti che non condividono lo stesso linguaggio e non hanno un modello di azione comune dato dalla contiguità territoriale e dalle affini esperienze applicative, ma che devono costruirselo, mutuandolo da contesti manageriali più avanzati.

3.1.3 Le politiche per una “nuova innovazione”

La competizione a livello internazionale non richiede solo eccellenza tecnica. Occorre agire su un nuovo grande fronte: l'innovazione di marketing, che coinvolge il modo di individuare i clienti, segmentarli, gestire le relazioni con essi, sostituirsi ad essi in alcune attività creatrici di valore quando necessario, comunicare al cliente finale e non solo a quello intermedio, e così via.

Esaminando le risposte dei buyer e dei competitor internazionali, vi sono sicuramente alcuni segnali che testimoniano che una parte del cammino, sul piano della valorizzazione delle risorse di marketing, è già stata compiuta. Ai produttori italiani è riconosciuta una superiorità relativa nella forza dei brand aziendali, nella qualità delle relazioni con architetti e influenzatori chiave, nella capacità di gestire le leve di comunicazione. Su altri attributi dell'offerta, invece, emergono valutazioni critiche, per i quali lo spazio per un accrescimento della competitività appare ancora molto rilevante. Anche nei confronti di tipologie di clienti verso i quali la superiorità competitiva è solida, vengono segnalate richieste di miglioramento anche assai consistenti. Ad esempio, disponibilità a politiche di partnership in tema di comunicazione, offerta di servizi di formazione e consulenza, servizi logistici e altri servizi di natura innovativa rispetto al trade marketing tradizionale.

**Ai produttori italiani
si riconoscono fattori
di superiorità...
accanto a deficit**

Il primo passo per recuperare questi gap è rappresentato dall'elaborazione di un **nuovo approccio al tema della segmentazione**. Individuare clienti con bisogni omogenei e non sulla base di caratteristiche strutturali simili (area geografica, dimensione) o sulla base di volumi di acquisto. Se si segmenta sulla base dei bisogni, si possono scoprire spazi di azione poco esplorati e si può disegnare l'organizzazione di vendita al fine di renderla funzionale alle specifiche richieste di prestazioni provenienti dai diversi segmenti di clientela. In altri termini, si richiede una **differenziazione dei modelli di organizzazione della forza vendita**. Questa riorganizzazione può trarre giovamento da scelte selettive di affiancamento di filiali alla tradizionale organizzazione indiretta della rete di vendita. Tuttavia, questa soluzione non è l'unica disponibile. In molti altri settori, la revisione dei compiti affidati alle forze di vendita - anche indirette - e delle modalità organizzative per la loro gestione è un processo già avviato da tempo, che ha visto mutare la figura di agente da procacciatore di ordini a gestore di relazioni personalizzate con i clienti chiave, *problem solver*, agente di intelligence sui mercati, interfaccia capace di valorizzare congiuntamente gli obiettivi del cliente e dell'impresa fornitrice. Un simile profilo di competenze è necessario per soddisfare i principali punti di criticità che vengono segnalati dai clienti dei principali mercati internazionali. Allo stesso tempo, un simile profilo di competenza non si crea con le tradizionali politiche di formazione via affiancamento sul campo o *on the job*. Richiede un progetto formativo specifico e deliberato attraverso cui è possibile immettere - a fianco della forza vendita tradizionale - nuovi profili di venditori a cui affidare il compito di recuperare i gap di prestazione segnalati.

Non è un problema che riguarda solo le imprese di produzione ceramica; né che riguarda solo indirettamente le imprese degli altri comparti, attraverso le prestazioni rese ai clienti distrettuali del ceramico. **La ricerca di un miglior orientamento al mercato investe direttamente tutte le componenti settoriali del sistema:** colorifici, studi grafici, terzofuochisti, molti dei quali impegnati in processi di riposizionamento competitivo che prevedono l'allargarsi della loro attenzione strategica, dal solo presidio delle dimensioni tecniche dell'offerta, a più complesse componenti di servizio e ad una più compiuta valorizzazione strategica delle relazioni con i canali.

Di questi cambiamenti, tuttavia, c'è traccia ancora troppo debole negli orientamenti che emergono dall'analisi. Tranne alcune eccezioni, gli investimenti nei rapporti con il mercato continuano a concentrarsi prevalentemente sull'allargamento della base di clienti serviti, mettendo in secondo piano gli sforzi per valorizzare l'offerta verso i clienti e operare una maggiore integrazione lungo il canale.

3.1.4 Cooperare per competere nel mondo

La qualità e l'innovazione del prodotto premiano ancora le nostre imprese sul piano competitivo, ma il rischio che esse corrono è di essere progressivamente schiacciate su una sezione troppo stretta della piramide del mercato. Occorre che sui mercati dove sono maggiormente presenti si mettano in grado di erigere una soglia di difesa solida nei confronti dei concorrenti, per non ridursi a presidiare esclusivamente le nicchie di qualità/prezzo più elevate.

**Presidiare le
nicchie...senza
abbandonare le fasce
medie di mercato**

Per cogliere questo obiettivo **le imprese maggiori si stanno attrezzando attraverso i processi di rilocalizzazione produttiva.** Si tratta di un modello di internazionalizzazione scarsamente praticabile per la gran parte delle imprese, anche di media dimensione, causa diversi fattori ostativi (grado rischio, onerosità, carenze sul piano organizzativo,...). Occorre verificare se non esistano dei percorsi di internazionalizzazione di taglia adeguata a questo tipo di imprese attraverso cui esse possano continuare a presidiare - almeno in parte - anche i segmenti di qualità-prezzo intermedi, inducendo i clienti a non ricercare nuove fonti di fornitura per queste tipologie di prodotti.

Esistono già attori interni al distretto che fanno *sourcing* internazionale sui mercati di basso prezzo. Questa pratica di integrazione della gamma ha una portata strategica limitata: imitabilità da parte dei clienti ai quali viene rivolta e basso livello di coerenza sul piano tecnico e della qualità complessiva dell'offerta. Una possibile direttrice lungo la quale fare evolvere questo modello di internazionalizzazione produttiva "debole" è quello di puntare non ad acquisti spot sui mercati più convenienti, ma alla **costruzione di accordi di partnership con specifici e ben selezionati produttori**, mirati al presidio di mercati particolarmente attrattivi e già

serviti commercialmente. Si pensi, ad esempio, al caso di un produttore del distretto che esporta prodotti di fascia alta sul mercato nordamericano. Per proteggersi dall'aggressione di concorrenti a più basso costo, attiva un accordo con un produttore messicano. L'accordo prevede un trasferimento di conoscenze di tipo tecnologico, organizzativo e gestionale da parte del produttore distrettuale per la realizzazione di una linea di prodotto di buona qualità, a costi di produzione messicani, da collocare sul mercato americano, con il proprio brand, in affiancamento ai prodotti esportati. Con le stesse competenze così acquisite il partner messicano può operare con una capacità competitiva rafforzata verso il mercato interno e gli altri limitrofi, con la sola esclusione del mercato nordamericano. La differenza rispetto al modello dell'outsourcing è che, in questo caso, si genera in entrambi i partner la convenienza a non assumere comportamenti opportunistici e a mantenere vitale la collaborazione, perché attraverso di questa si generano vantaggi di lungo periodo per entrambi: vantaggi peraltro più difficilmente imitabili. La disponibilità di produttori esteri ad operazioni di partnership di questo tipo è stata ampiamente rilevata nella ricerca condotta presso i competitor esteri: quasi un quarto dei cento concorrenti intervistati si sono dichiarati interessati ad avviare relazioni con imprese distrettuali proprio per i vantaggi di competenze loro riconosciute.

**Dall'outsourcing alle
partnership
produttive
internazionali**

3.2 Difendere lo sviluppo con le politiche di sistema

3.2.1 Rinnovare le basi della creatività: Il Tile Design Centre

Oggi la geografia della manifattura è in rapida trasformazione. Nuovi paesi e territori si impossessano delle produzioni tipiche dei distretti del *made in Italy* in virtù di processi di industrializzazione fondati su vantaggi di costo e facile accesso alle tecnologie di processo. Ciò mette in discussione le specializzazioni produttive tradizionali del *made in Italy*, nella misura in cui non si disponga di nuove leve di differenziazione. La piastrella di ceramica non è esente da simile rischio. I percorsi per uscire dall'attuale *impasse* sono sostanzialmente due:

- abbandonare le attività di tipo tradizionale del *made in Italy* (la manifattura in senso stretto);
- gestire in modo consapevole il passaggio da una specializzazione tutta centrata sulla dimensione manifatturiera dell'offerta ad una specializzazione nel campo dei processi immateriali di produzione del valore quali *design, la comunicazione e la distribuzione*.

Per l'industria della piastrella di ceramica, che ha già raggiunto un *plateau innovativo* di processo e di prodotto, oltre il quale pare difficile immaginare sviluppi innovativi davvero significativi, la seconda via si propone, di fatto, come l'unica

disponibile, non essendo sostenibile il confronto sulla base del prezzo. Per i produttori italiani, il saper fare bene le cose è ancora importante, ma non è più sufficiente per mantenere una posizione di vantaggio sul mercato. Occorrono risorse e competenze per presidiare funzioni e attività diverse che concorrono a formare le componenti immateriali di valore del prodotto.

**Mantenere una
posizione di
vantaggio sul
mercato...attraverso
componenti
immateriali di valore
del prodotto**

Il *design* del prodotto è una di queste componenti che consente di innovare l'offerta, lavorando non solo esclusivamente sulla dimensione tecnologica-funzionale del prodotto, ma sulla sua connotazione immateriale ed estetica. Il concetto di design va inteso, però, come una espressione sintetica di una varietà di processi di management: dall'innovazione di prodotto alla comunicazione, dalla gestione della distribuzione alla ridefinizione dei rapporti con il cliente finale.

Quello che si propone è, quindi, la creazione di un *Tile Design Centre*.

Non il solito "Centro di servizi", ma una realtà diversa in grado di qualificarsi non tanto per il suo profilo strutturale, ma per le attività che svolge, per il modo di relazionarsi verso l'esterno ed ancor più per l'apporto di competenze, conoscenze ed opportunità che mette a disposizione.

Un *Tile Design Centre* nel cuore del sistema ceramico, ma con terminali a distanza variamente posizionati in Italia (Università, Centri di ricerca, Imprese) ed all'estero (Istituti internazionali, *Council Design* del Regno Unito, i Design Centre tedeschi e francesi,...), che nasce con obiettivi ambiziosi, e che suona come segnale forte delle imprese, e di tutti gli attori del sistema, della volontà di restare il punto di riferimento nella produzione ceramica mondiale ed un domani, forse, anche in qualche cosa di diverso.

Mentre si rinuncia a disegnare il modello organizzativo, si vogliono qui delineare i terreni e le aree sulle quali si dovrebbero innestare queste competenze - oggi molto scarse nel sistema ceramico - ed i potenziali fruitori.

Sul piano delle *competenze*, le nuove figure di designer dovrebbero essere in grado di configurare e coordinare l'attività di progettazione e comunicazione del prodotto nella sua totalità, proponendosi come soggetti in grado di mediare le ragioni della ricerca, del mercato e della produzione.

Simile profilo dovrebbe uscire da un percorso *didattico-formativo* articolato, interdisciplinare svolto con l'ausilio di laboratori applicativi sperimentali, lezioni, workshop e seminari.

La definizione dei contenuti dovrebbe partire da una ricognizione sia dei fabbisogni segnalati dalla diverse componenti del sistema o della filiera ceramica sia dei "fabbisogni innovativi" maturati anche da esperienze in altri settori, tenendo conto delle specificità del prodotto (la ceramica come materiale, complemento di arredo per interni ed esterni e componente di moda), dei processi di

trasformazione cui sono sottoposti i diversi comparti e dei percorsi innovativi che si ritengono strategici in chiave futura per le imprese.

Molti i beneficiari e fruitori dell'apporto di nuove competenze:

- Le *aziende ceramiche*: quelle radicate nel distretto e quelle che hanno spostato i forni in nuovi mercati. Anche per loro si pongono problemi di adattamento dell'offerta di prodotto in base alla cultura ed all'ambiente di consumo che si esprime anche sul piano dello style e del design.
- Le *imprese del comparto corredi ceramici*, "artigiani creativi" che con il loro apporto in termini di decori, soluzioni estetiche, proposte grafiche, hanno fortemente innalzato il contenuto distintivo della piastrella ceramica italiana.
- Gli *studi grafici, e serigrafie* attori ai quali si deve un contributo fondamentale alla valorizzazione del prodotto ceramico sul piano estetico e della grafica.
- Le *imprese attive nel campo dei servizi* (marketing, comunicazione, allestimenti mostre e fiere, studi di architettura e design). Data la dimensione ed il profilo organizzativo delle imprese del sistema ceramico, molte di queste competenze e servizi vengono attinti all'esterno. Un terziario ricco e di qualità agisce come fattore di sviluppo delle imprese del sistema stesso.
- Le *imprese commerciali di piastrelle di ceramica*, aziende "ceramiche senza forni", che fanno dell'innovazione estetica del prodotto e dell'assortimento distintivo, due leve fondamentali della loro strategia di mercato.
- I *rivenditori di piastrelle*, la clientela di riferimento dei produttori ceramici. C'è grande bisogno di qualificazione della azione di vendita di questi operatori verso l'acquirente finale o intermedio, e c'è un grande bisogno di qualificare la relazione tra produttore di piastrella e distributore.

3.2.2 Creare una *corporate identity* di distretto

I musei di impresa: i luoghi per rivivere la storia e comunicare il futuro

Le imprese non costituiscono solo soggetti di mobilitazione delle risorse economiche, ma sono anche protagoniste del cambiamento sociale, della trasformazione del territorio, della riorganizzazione urbanistica e dello sviluppo della ricerca scientifica. Tutto questo è vero per l'industria ceramica di Sassuolo e dintorni. Gran parte della cultura materiale degli ultimi 50 anni non è stata prodotta dalle (grandi) istituzioni culturali ed educative, ma si è formata in larga parte all'interno/intorno alle imprese ceramiche e dalla quotidianità del loro operare. Una cultura fatta di idee, di intuizioni, di macchine e di prodotti che nel tempo hanno segnato la vita di questa giovane industria e ne hanno scandito i passaggi critici, le svolte e le conquiste. Un vero e proprio patrimonio che chiede di essere conservato e valorizzato anche in chiave competitiva.

**Una cultura fatta di
idee, di intuizioni, di
macchine e di
prodotti**

I **musei aziendali** possono rappresentare il luogo nei quali l'impresa rivive la sua storia, ma comunica anche le sue prospettive per il futuro, i cambiamenti a cui la sfida dello sviluppo la sottopone ogni giorno.

L'avventura della industria ceramica, iniziata oltre cinquanta anni fa, non è solo patrimonio della singola impresa, ma dell'intera collettività e, in modo particolare, delle nuove generazioni. Sono loro a chiedere di conoscere, studiare e poter ricavare suggestioni e intuizioni per il presente, rifacendosi al percorso intellettuale e produttivo del passato.

Il museo, quindi, come luogo di testimonianza della memoria storica dell'impresa e di custodia di un patrimonio culturale da lei creato e da trasmettere alla società. Ma non solo. Il museo si può configurare per il management dell'azienda come un mezzo aggiuntivo ai canali classici della strategia di comunicazione, con il quale raggiungere particolari segmenti di pubblico e rendere partecipe l'opinione pubblica della storia, dell'evoluzione e delle attività dell'azienda, aumentandone il riconoscimento a livello sociale.

Quante sono le imprese ceramiche che, voltandosi indietro per osservare il percorso compiuto, si accorgono di aver perso le tracce della propria memoria storica e di aver permesso al tempo e all'incuria degli uomini di distruggere le testimonianze di quanto avevano intuito, creato e realizzato?

Esiste un ritardo, un ritardo dovuto a responsabilità oggettive delle imprese, le quali, oggi, devono rendersi conto che la rappresentazione della memoria dell'industria ceramica, non solo storica, ma anche culturale ed estetica, l'hanno prodotta loro. Tocca a loro, come è toccato ai sovrani nel tempo in cui sono stati prodotti i nostri capolavori artistici, tutelarla. Al tempo stesso, farne uno strumento che esalta il carattere distintivo della loro offerta di prodotto al mercato.

Comunicare l'identità del distretto

...dare una veste unitaria a tutti gli elementi che servono a rendere percepibile e comunicare l'identità distrettuale

Il sistema ceramico, ed in primis il settore delle piastrelle, sta vivendo una fase delicata di transizione successiva ad un lungo periodo di forte crescita. Un sistema che ha sempre esaltato il suo aspetto manifatturiero e produttivo, ma poco attento a comunicare se stesso, la sua storia, le sue specificità e la sua "identità".

Al pari delle imprese che costruiscono una propria *corporate identity*, dando una veste unitaria a diversi elementi (marchio, colori aziendali, caratteri tipografici, imballaggi, mezzi di trasporto, siti web,...), anche il distretto ceramico deve dare una veste unitaria a tutti quegli elementi che servono a rendere percepibile e comunicare all'esterno l'identità di questa realtà come soggetto collettivo. Si tratta

di una forma di comunicazione che si rifà al design e già adottata in modo esplicito da diversi soggetti istituzionali e territoriali (distretti industriali, città, territori).

In diversi casi si è di fronte a progetti comunicativi basati sulla costruzione di un marchio a protezione del luogo di origine dell'attività manifatturiera, che hanno cercato di enfatizzare la specificità e la qualità dei processi produttivi di origine artigianale. Al riguardo, si vuole segnalare come questi progetti siano spesso indirizzati a cristallizzare i saperi e le competenze esistenti più che a proporsi come veicoli intelligenti di attività rivolte all'innovazione delle conoscenze e delle abilità degli operatori locali.

Più che la scelta degli strumenti di comunicazione conta, però, l'oggetto della comunicazione stessa. Nel caso di Sassuolo, tra i diversi contenuti non dovrebbe mancare quello del "passaggio da distretto tradizionale focalizzato sulla attività manifatturiera a distretto creativo e innovativo" che ha accettato la sfida del rinnovamento. Fare questo vuol dire legittimarsi come territorio e come luogo capace di sviluppare innovazione (di processo e di prodotto), creatività, competenze distintive relativamente alla filiera ceramica.

Un progetto simile - in un momento di transizione come l'attuale - potrebbe servire anche a suscitare una riflessione collettiva su quali connotati nuovi servano a costruire questa identità, tenendo conto dell'intera filiera produttiva, della posizione delle diverse componenti e prestando particolare attenzione alle relazioni reciproche.

3.3 Studi & Ricerche

3.3.1 Il "Rapporto sullo stato del sistema ceramico"

La produzione di piastrelle di ceramica nel nostro Paese ha scelto come luogo elettivo l'area di Sassuolo, all'interno della quale ha assunto fin dall'origine una organizzazione di tipo distrettuale. Processi di esternalizzazione di attività manifatturiere e di servizi da parte delle aziende ceramiche, la voglia di fare impresa diffusa nella popolazione locale, hanno contribuito ad arricchire il tessuto produttivo, ad allargare ed approfondire il reticolo di relazioni tra le imprese fino a abbracciare l'intera filiera ceramica.

È cresciuta la popolazione delle imprese, il numero delle specializzazioni produttive, si sono articolati i percorsi di sviluppo delle imprese e le loro strategie di adattamento alle mutevoli condizioni di mercato. Questo distretto è diventata una realtà più complessa, della quale osserviamo il suo grande dinamismo che

**Il sistema
ceramico...
questo sconosciuto**

spazia dall'azione delle reti di vendita sparse su tutti i mercati del mondo alla quotidiana e febbrile attività dei suoi attori sul territorio.

Di questa realtà si conosce poco. La nostra ricerca ha identificato nove componenti manifatturiere e di servizi che, come tanti tasselli di un mosaico, vanno a definire il sistema del valore della filiera ceramica che insiste sul territorio di Sassuolo. Di tutte queste realtà si è potuto disporre di dati statistici, rilevati in modo organico e sistematico, solo per due componenti del sistema: settore ceramico e settore meccanico ceramico. Di tutti gli altri pezzi, e sono tanti e sono importanti, non si dispone di alcuna fonte di documentazione e di rilevazione. Troppo poco si è fatto in passato per rimuovere questo deficit di conoscenza.

Conoscerla consente di apprezzare il profilo di forza, i processi di cambiamento in atto, i fattori frenanti lo sviluppo. La conoscenza è utile in primo luogo agli operatori ripiegati spesso su se stessi e privi di una visione più ampia e condivisa del comparto di appartenenza: la conoscenza non è meno utile per chi è chiamato a mettere in campo politiche ed azioni di accompagnamento.

Sassuolo, con la sua configurazione sistemica, si qualifica come uno dei più forti sistemi produttivi locali a livello nazionale ed allo stesso tempo è il punto di riferimento su scala internazionale per la produzione di piastrelle di ceramica grazie alla sedimentazione di saperi, competenze e capacità di realizzazione. Questo è un grande valore. Un valore che deve essere conosciuto e comunicato.

Si ritiene che una periodica radiografia del sistema possa essere di grande utilità per conoscerla più da vicino, per accompagnarla con azioni di intervento e per comunicarla all'esterno.

Lo strumento potrebbe essere quello della realizzazione del **"Rapporto sullo stato del sistema ceramico"**, un documento a frequenza annuale/biennale che legge ed interpreta le dinamiche del sistema e di tutte le sue componenti.

Sarebbe, anche, un momento importante di incontro di tutte le componenti del sistema: una occasione di incontro, fino ad oggi, non molto frequente.

3.3.2 "Convention internazionale di marketing ceramico"

Imprese e Università sono sempre stati due mondi "distinti e distanti", con poche forme di interazione e di collaborazione. Molti i fattori e le condizioni ostative al loro incontro. Altrettanto numerose sono però, oggi le ragioni della cooperazione tra questi due mondi. La crescente pressione della competizione internazionale chiede alle imprese lo sforzo di rinnovare la dotazione di conoscenze e strumentazioni a supporto della loro azione di mercato. I forti cambiamenti di tipo normativo, finanziario e competitivo impongono all'università di interrogarsi sulla sua missione e sull'orientamento che deve guidare la sua azione nella generazione

**Una periodica
radiografia del
sistema è di grande
utilità per
conoscere il
distretto più da
vicino**

di nuova conoscenza, nel trasferimento tecnologico e nello sviluppo delle risorse umane.

Le esperienze di collaborazione tra Università ed alcune realtà produttive del sistema ceramico non sono mancate: attività nel campo della didattica e della ricerca sono state realizzate in passato ed alcuni progetti sono ancora oggi attivi. Non siamo all'anno zero.

La proposta che si avanza è quella di organizzare una **Convention internazionale di marketing ceramico**. Una iniziativa di apertura internazionale che dovrebbe avere tra i suoi promotori:

- l'Università di Modena e Reggio Emilia,
- l'Università Jaume I di Castellon de La Plana (Spagna),
- l'Associazione di produttori di piastrelle di ceramica spagnoli (ASCER),
- il Sistema Ceramico italiano, o almeno le sue componenti più rappresentative a partire da Assopiastrelle, Acimac,....

Questo gruppo di promotori – qualora il progetto dimostri una sua validità - potrebbe allargarsi maggiormente su scala internazionale, aprendosi ad altri soggetti del mondo delle imprese, della ricerca e dell'università. L'appuntamento dovrebbe essere annuale con le due università che si alternano nell'organizzazione dell'evento. Le imprese avrebbero un ruolo molto importante ed attivo nel proporre progetti da sviluppare, temi da studiare, esperienze da verificare. Non vuole essere il solito convegno tra accademici, ma un incontro nel quale ricercatori, consulenti di marketing e manager di imprese si interrogano e si confrontano partendo da posizioni e prospettive diverse ma confluenti in un obiettivo comune: quello dell'arricchimento reciproco.

Non il solito convegno tra accademici...ma un'occasione per raccontare e vivere il marketing con le imprese

3.4 Ricerca & sviluppo e industria ceramica: "la piastrella non si fa solo con la terra"

La fase di *plateau innovativo* che vive da anni la produzione di piastrelle di ceramica sollecita una decisa presa di coscienza sulla necessità di:

- o ripensare in profondità il sistema della ricerca
- o ridefinire i ruoli degli attori che ad oggi hanno svolto attività di ricerca
- o riavvicinare l'attività di ricerca a quella della produzione

Ridare slancio al motore innovativo del settore ceramico diventa cruciale se si vuole salvaguardare in un futuro prossimo il contenuto distintivo della produzione italiana con riferimento ai prodotti ed alle tecnologie di processo.

Non sono temi nuovi, portati dal vento della globalizzazione. Sono questioni vecchie, dibattute già in passato, dove all'abbondanza delle parole e delle posizioni

verbali non ha corrisposto una altrettanto efficace azione sul piano realizzativo. Consapevoli di correre il rischio di contribuire ad ingrossare il fiume delle parole, si sviluppano alcune brevi considerazioni su pochi punti specifici: la domanda di ricerca espressa dalle imprese ceramiche, gli attori impegnati nel campo della R&D ceramica, i fabbisogni emergenti di R&D sospinti dal nuovo contesto competitivo.

3.4.1 La domanda di R&D ceramica: “eppur si muove”

**La R&D in campo
ceramico mostra
una situazione
articolata ed in
movimento**

La R&D in campo ceramico, se letta sulla base della domanda espressa dalle imprese e dal loro grado di coinvolgimento in progetti di ricerca e di focus tematico, mostra una situazione articolata ed in movimento, se pur lento sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo. I segnali più visibili sono:

- una forte caduta della domanda di ricerche e studi di tipo tecnologico veicolata attraverso contratti stipulati con istituti e centri di ricerca a livello universitario da parte di aziende ceramiche, a cui si accompagna una domanda più resistente espressa da colorifici, produttori di additivi, e di materie prime.
- una discreta partecipazione delle imprese ceramiche ai due bandi del Programma triennale 2003-2005 per le attività produttive, destinati agli investimenti per la ricerca e l'innovazione delle imprese dell'Emilia-Romagna (Programma PRRIITT). Le domande presentate da aziende ceramiche sono state 29⁶.
- un orientamento alla innovazione di prodotto (piastrella) e di processo (ottimizzazioni di processi tecnologici esistenti e consolidati) da realizzarsi attraverso:
 - nuove tipologie di prodotto (sempre piastrelle) con caratteristiche estetiche superficiali e massive migliorative, ottenute con l'impiego di nuovi smalti, nuovi pigmenti e supporti formulati per la riduzione della sporcabilità e per la riduzione dei tempi di cottura;
 - ottimizzazione delle fasi elementari di lavorazione e del processo ceramico tradizionale;
 - recupero degli scarti produttivi;
 - interventi per la generale riduzione dei costi.

Raramente dalle aziende ceramiche giunge una richiesta di collaborazione per lo sviluppo di tipologie di “nuovi materiali”, per lo studio e

⁶ Le spese ammissibili sono relative all'assunzione di personale qualificato, per contratti di collaborazione con il mondo della ricerca, consulenze, attrezzature informatiche, registrazione o acquisto di brevetti e realizzazione di prototipi.

l'implementazione di tecnologie non convenzionali per il processo ceramico (piastrelle).

- uno spostamento del focus innovativo da componenti tecniche verso componenti soft del prodotto (design, styling, estetica) e, più in generale, verso problematiche che sconfinano nel marketing (comunicazione, presentazione prodotti, relazioni con il canale,....)

A spiegare la "virata" di focus innovativo dalle componenti hard a quelle soft del prodotto, concorrono diverse motivazioni:

- gli attributi che qualificano il prodotto sul piano tecnico sono già sviluppati al massimo. Si è in presenza di "super prodotti" sul piano prestazionale grazie al continuo perfezionamento dei processi produttivi ed all'impiego di materie prime molto pregiate, nonché molto costose essendo di importazione, che ne esaltano oltre misura la performance sul piano tecnico. Tutto questo alimenta una certa voglia di tornare indietro: fare prodotti meno tecnologici e realizzarli con materie prime nostrane;
- la stagione dello sviluppo "quantitativo" deve lasciare il passo alla stagione della "qualità", attributo questo che si identifica sempre più con la componente estetica e con una articolata e moderna azione di marketing.

La "virata" di focus innovativo dalle componenti hard a quelle soft del prodotto

E' indubbio che nel corso del tempo la spinta innovativa delle imprese ha perso slancio e si è progressivamente indebolita risultando una attività ad appannaggio di un numero sempre minore di imprese. Carenze finanziarie, affezione a forme di finanziamento a fondo perduto, carenze di risorse umane, deficit di relazione con i luoghi della ricerca, sono solo alcuni dei fattori frenanti il motore dell'innovazione. Inoltre il gioco innovativo si è spostato su altri campi: da quello delle aziende ceramiche a quello dei costruttori di tecnologia, dei colorifici, degli studi serigrafici, dei produttori di materie prime ed additivi. Sono cambiate le interfacce e forse il sistema della ricerca non se ne è accorto.

3.4.2 Gli attori della R&D ceramica: pochi che fanno in po' di tutto..... e ognuno per la propria strada

A livello regionale sono almeno tre le istituzioni che a vario titolo e con grado diverso di impegno, svolgono attività di ricerca nel campo delle piastrelle di ceramica.

1 - Istituto di Scienza e Tecnologia dei Materiali Ceramici - ISTEC, afferente al Consiglio Nazionale delle Ricerche - CNR, con sede principale a Faenza⁷.

ISTEC è uno dei punti di riferimento più importanti nel campo degli studi dei materiali ceramici. L'Istituto all'inizio si dedica allo studio dei ceramici tradizionali per orientarsi in seguito verso i ceramici innovativi o avanzati ai quali oggi destina oltre il 70% delle risorse, riservando il rimanente ai ceramici tradizionali e beni culturali. La struttura dell'Istituto si avvale di circa 40 ricercatori, impegnati su tre diverse aree tematiche:

- *Materiali ceramici tradizionali*: piastrelle, laterizi, stoviglie, sanitari,..;
- *Materiali per i beni culturali*: studio storico-archeologico/artistico e la diagnostica per la conservazione, applicati, in particolare, a ceramica, mosaico e materiali lapidei (artificiali e naturali);
- *Materiali ceramici innovativi*: ceramici biomedicali (sostituzione ossea, biomateriali,..); ceramici strutturali (con funzione termica, termomeccanica, antiusura,..), ceramici per applicazioni elettriche ed elettroniche (superconduttori,..).

Sulle aree tematiche sopraindicate, i ricercatori di ISTEC svolgono attività di:

- *ricerca* (sviluppo prodotti e processi innovativi, miglioramento prestazioni dei prodotti, valorizzazione materie prime, formulazione di nuovi impasti,..);
- *trasferimento tecnologico* (sostegno all'innovazione tecnologica delle imprese per lo sviluppo di prodotti, processi e nuove tecnologie);
- *formazione* (Corso di laurea in Chimica dei Materiali e Tecnologia Ceramica, Corsi di perfezionamento post-laurea, Training di aggiornamento professionale).

Giova ricordare che a Faenza sono presenti, oltre all'**ISTEC**, numerose istituzioni scientifiche e culturali che dispiegano la loro attività a favore del settore ceramico:

- Scuole ed Istituti di vario grado con indirizzi specifici sui diversi aspetti artistici e tecnologici della ceramica.
- Museo Internazionale delle Ceramiche, che raccoglie la più ampia collezione di ceramiche di ogni tempo e paese.
- Mostre e Concorsi di rilievo a carattere artistico, storico, didattico, retrospettivo, progettuale.
- Ente Ceramica che promuove e tutela l'Artigianato Artistico.

⁷ ISTEC origina dal *Gruppo di Ricerca* costituito nel 1965 presso l'Istituto Statale d'Arte per la Ceramica. Nel 1970 diventa *Centro di Ricerca*, nel 1975 si trasforma in *Laboratorio* e nel 1980 in *Istituto di Ricerche Tecnologiche per la Ceramica - ISTEC*

- Agenzia Polo Ceramico preposta alla diffusione dell'innovazione tecnologica e alla valorizzazione culturale ed economica della ceramica nelle sue componenti artistiche artigianali, industriali e dei materiali ceramici avanzati.
- Centro Ricerche Nuovi Materiali dell'ENEA.

Questo polo scientifico e di terziario avanzato, specializzato sui materiali ceramici, è nato e si è sviluppato nel corso del tempo a Faenza, terra che vanta una antica tradizione nella produzione di ceramiche e di maioliche. Nell'area Faenza-Imola ci sono *nove aziende* produttrici di piastrelle di ceramica. L'attivismo degli attori faentini evidentemente non si spiega solo guardando la base numerica delle aziende ceramiche.

Il processo di riorganizzazione continua cui sono sottoposti da diversi anni il CNR e l'ENEA, il taglio delle risorse finanziarie pubbliche assegnate alla ricerca, la penuria di quelle messe in campo dalle imprese private, l'assenza di un tessuto di imprese ampio, composito ed innovativo con cui interfacciarsi chiamano, oggi, l'ISTEC ad interrogarsi forse sul suo futuro.

2 - Centro Ceramico di Bologna

Centro di ricerca e sperimentazione per l'industria ceramica, con sede a Bologna e nato nel 1976 con l'obiettivo di sostenere attraverso la ricerca, l'assistenza tecnica, la formazione avanzata, il progresso scientifico e tecnologico e la competitività delle imprese ceramiche⁸. Nel corso del tempo questa struttura si è sviluppata, ha potenziato la sua dotazione di risorse tecniche ed umane ed ha articolato in diverse direzioni la sua attività.

Oggi (2006) – il Centro Ceramico di Bologna dispiega un organico di personale di 44 unità, realizza un fatturato di 2,5 milioni di euro (2005), si autofinanzia nella misura del 90%, dipendendo solo per la residua parte da contributi degli enti consorziati. Alla realizzazione di questo fatturato concorrono i proventi da attività di ricerca (34%), da assistenza all'industria (laboratorio prove su materie prime, semilavorati e prodotti finiti, ambiente ed energia, certificazioni di qualità, normativa tecnica sui prodotti ceramici) (60%) ed attività didattica e divulgazione (6%).

L'attività di ricerca viene in larga parte canalizzata su progetti finanziati nell'ambito di programmi nazionali (Ministero Università e Ricerca, Ministero Attività Produttive, Regione Emilia Romagna) e dell'Unione Europea. I progetti commissionati dalle imprese o da associazioni imprenditoriali occupano uno spazio molto limitato⁹.

⁸ Il Centro nasce per iniziativa di un Consorzio costituito dall'Università di Bologna, Assopiastrelle, Andil-Assolateriazio, Federceramica, ANCPL, CNA, la Regione Emilia Romana e le Camere di Commercio.

⁹ Su oltre trenta progetti di ricerca in corso nel 2006 quelli rivolti alle imprese sono meno di dieci.

Le ricerche del Centro Ceramico sono in larga maggioranza di tipo “pre-competitivo” e cioè destinate ad una diffusione dei risultati (attraverso attività didattiche, trasferimento tecnologico, divulgazione). In numero molto limitato le ricerche di tipo “competitivo” (i cui risultati sono di proprietà esclusiva delle imprese committenti). L’attività di ricerca del Centro si concentra in larga parte su materiali ceramici *tradizionali* (piastrelle, laterizi, stoviglie), i temi di ricerca sono quelli dell’ottimizzazione dei processi di produzione. Limitata e recente l’apertura della linea di ricerca volta allo studio e sviluppo di piastrelle con una superficie funzionalizzata. L’attività “core” del Centro Ceramico di Bologna resta, però, quella dell’assistenza alle imprese produttrici di materiali ceramici tradizionali su diversi campi: analisi e prove di laboratorio su materie prime, prodotti e processi; certificazioni di qualità e normative; analisi in campo ambientale ed energetico. Si tratta di aree di intervento largamente consolidate, dove gli spazi di un ulteriore avanzamento si presentano solo in termini di “ottimizzazione” e di miglioramento incrementale e pertanto incontrano una domanda poco dinamica e prevedibilmente cedente in futuro. Almeno così si prospetta la domanda proveniente dalle imprese del distretto di Sassuolo.

Il Centro Ceramico ha sviluppato una articolata rete di relazioni in campo nazionale ed internazionale, è impegnato con i suoi ricercatori in alcuni corsi di studio presso le Università di Bologna e di Modena e Reggio Emilia, è molto attivo nel campo della produzione di pubblicazioni di carattere tecnico-scientifico che conferiscono all’Ente visibilità e prestigio in ambito internazionale.

Anche per il Centro Ceramico di Bologna, i cambiamenti che investono le produzioni di ceramici tradizionali impongono una riflessione su quali strade intraprendere ed in compagnia di chi. A sollecitarla sono ragioni di natura esogena (i nuovi fabbisogni latenti o manifesti delle imprese) e di natura endogena: il patrimonio consolidato di conoscenze tecniche e di dotazione strumentale per la produzione di piastrelle come componente di arredo, ma poco orientato al “nuovo”, dove il nuovo è lo sviluppo di materiali ceramici con nuove funzionalità. Fare questo equivale a ricoprire il ruolo di *knowledge integrator* nei confronti di aziende ceramiche che intraprendono percorsi di diversificazione e per nuove imprese che nascono con questa idea di business.

In realtà, condizioni di natura finanziaria (necessità di autofinanziamento), strutturale (entità e profilo delle risorse umane), economica (composizione del portafoglio attività e servizi che genera il fatturato), costituiscono un forte vincolo all’inaugurazione di una nuova stagione. Serve uno sforzo, un atto di coraggio per dare vita ad un “Nuovo Centro Ceramico” che sappia porsi a fianco delle imprese per aiutarle ad orientarsi nel processo di cambiamento delle tecnologie e dei mercati.

3 - Università di Modena e Reggio Emilia- Facoltà di Ingegneria di Modena

Il Dipartimento di *Ingegneria dei materiali e dell'ambiente* è la struttura, all'interno della quale - da oltre 20 anni - si svolge una attività di ricerca, di didattica e di divulgazione di conoscenze sull'industria ceramica. Nel Dipartimento un gruppo di 20 persone (docenti, ricercatori, personale tecnico, dottorandi, assegnati, borsisti) si dedica allo studio di temi relativi all'innovazione del prodotto e del processo ceramico con riferimento particolare alla produzione delle piastrelle ceramiche ed ai ceramici per uso edilizio in genere¹⁰.

Le attività si sviluppano in collaborazione con le imprese del settore ceramico e con altri attori del sistema della ricerca sul territorio¹¹ e sono supportate dalla dotazione di moderne e sofisticate strumentazioni scientifiche a disposizione anche di utilizzatori esterni.

Presso la Facoltà di Ingegneria sono stati attivati il Corso di Laurea triennale in *Ingegneria dei Materiali (indirizzo ceramico)* ed il Corso di Laurea Specialistica in *Progettazione Materiali*. Entrambi questi corsi di laurea - con diverso livello di approfondimento delle conoscenze - formano laureati con competenze di gestione delle attività produttive che fanno prevalente riferimento all'industria delle piastrelle. Altre attività di tipo didattico sono rappresentate da interventi ed iniziative di formazione superiore e professionale svolte in collaborazione e per conto di altri enti ed istituzioni.

In sintesi il sistema della ricerca rivolta all'industria ceramica presenta un quadro articolato, non privo di punti di eccellenza, ma disperso sul territorio, con attività "sottoscala", spesso duplicate nelle diverse strutture e senza raccordo tra le stesse **(Tab. 3.3)**. Tanti rivoli che non fanno un torrente.

Un sistema della ricerca ceramica ...articolato, non privo di punti di eccellenza, disperso sul territorio, con attività spesso duplicate e senza raccordo

¹⁰ Tra le tematiche di ricerca prevalenti: i) ottimizzazione dell'uso delle materie prime naturali e sintetiche e dei semi-lavorati; ii) progettazione e realizzazione di formulazioni di impasti, fritte, pigmenti e smalti; iii) reologia del processo ceramico ed ottimizzazione del processo di macinazione; iv) reattività dei sistemi ceramici; v) caratterizzazione funzionale ed estetica (massiva e superficiale) di materiali ceramici, vetrosi e vetroceramici nano e microstrutturati; tecnologie e processi non-convenzionali; ed altre ancora.

¹¹Tra le forme più ricorrenti: i) rapporto occasionale su tematica specifica proposta dall'azienda; ii) contratto di collaborazione fra azienda e Dipartimento; iii) contratto di collaborazione per lo sviluppo di una attività di ricerca supportata da strumenti di finanziamento pubblico; iv) collaborazioni scientifiche fra enti di ricerca nazionali ed internazionali e con strutture di servizio del territorio (DemoCenter-SIPE, Centro Ceramico di Bologna).

Tabella 3.3 - Il sistema della ricerca per l'industria ceramica: attività e grado di impegno di risorse

Attività	ISTEC-CNR	Centro Ceramico di Bologna	Università di Modena e Reggio Emilia
Ricerca di base (a) <ul style="list-style-type: none"> • Ceramiche tradizionali • Ceramiche innovative 	* * * *	*	* *
Ricerca applicata (b) <ul style="list-style-type: none"> • Ceramiche tradizionali • Ceramiche innovative 	* * * *	* *	* *
Trasferimento tecnologico (c) <ul style="list-style-type: none"> • Ceramiche tradizionali • Ceramiche innovative 	* * *	* *	
Formazione superiore <ul style="list-style-type: none"> • Ceramiche tradizionali <ul style="list-style-type: none"> ○ Corso di laurea ○ Corso post laurea ○ Dottorato di ricerca • Ceramiche innovative <ul style="list-style-type: none"> ○ Corso di laurea ○ Corso post laurea ○ Dottorato di ricerca 	* (1) * (1)	* * * (1)	* *
Servizi alle imprese (d) <ul style="list-style-type: none"> • Ceramiche tradizionali • Ceramiche innovative 	* * *	* * *	*

Fonte: Ns. rilevazioni

(a) Ricerca pura o fondamentale che generando nuove teorie fornisce la base per ulteriori ricerche con fine applicativo.

(b) Ricerca volta a sviluppare soluzioni pratiche e specifiche e si basa su precedenti ricerche di base.

(c) Diffusione di conoscenze su tecnologie, strumenti e soluzioni per lo sviluppo di prodotti, processi e servizi.

(d) Analisi, misure e prove, formazione.

(1) In collaborazione con Università di Bologna

3.4.3 Una ricerca “per” l’industria e “con” l’industria

La *stagnazione innovativa* che da anni vive l’industria ceramica, la sua configurazione strutturale (in termini di localizzazione territoriale, taglia dimensionale delle imprese, articolazione di attività complementari) e le dinamiche competitive che si dispiegano con crescente vigore a livello internazionale, richiedono un ripensamento dell’architettura del sistema delle istituzioni impegnate nel campo della ricerca, una ridefinizione delle attività svolte dalle stesse al fine di dotare di una certa massa critica il sistema della ricerca e di accrescerne il potenziale sinergico tra gli attori in campo. Alle nostre imprese serve una ricerca “per” l’industria e “con” l’industria. In altre parole serve una ricerca che, qualificando ed accreditando sul piano scientifico l’ente che la realizza, ed in primis i suoi ricercatori, non dimentichi che l’obiettivo è quello di sostenere la crescita, favorire lo sviluppo delle imprese attraverso la conoscenza e la ricerca. Se questo è il “fine” tutti gli attori impegnati nella attività di ricerca (specialmente se pubblici) devono fungere da “strumenti”. Questa condizione, oggi, appare ahimè, rovesciata. Troppo elevato il grado di autolegittimazione e di autoreferenzialità che caratterizza i centri di ricerca.

Affinché le imprese siano i fruitori occorre partire dai bisogni delle imprese, di tutte le imprese del sistema: delle grandi e delle piccole, di quelle che stanno emigrando verso altri territori e di quelle stanziali. La varietà dei fabbisogni, il diverso grado di propensione ad impegnarsi nella ricerca, la diversità delle traiettorie tecnologiche comportano:

- un avvicinamento dei luoghi “fisici” della ricerca ai luoghi di produzione. Non attuando trasferimenti forzosi, ma mettendo questi saperi in rete con supporti di comunicazione adeguati;
- un’azione di alfabetizzazione (e cioè favorire l’esplicitazione del bisogno/dell’idea di innovazione);
- un’azione di traduzione (agire da ponte di collegamento/trasmissione tra le imprese ed i luoghi dove si sperimenta e si fa ricerca).

Raggruppare il sistema della ricerca, riconfigurare il profilo degli attori, ridefinire le linee di azione e di attività degli stessi, può dimostrarsi molto utile per continuare a fare meglio i prodotti “vecchi” ma soprattutto può aiutare il “nuovo” a nascere e a svilupparsi.

Oggi rispetto al passato, forse, le condizioni sono più favorevoli per una sorta di “*changeover*” del sistema dell’attività di ricerca del settore della ceramica: la carenza di risorse pubbliche, la riorganizzazione dei centri di ricerca (CNR), l’avvicendamento alla guida di alcune strutture di ricerca, una consapevolezza diffusa del bisogno di cambiamento che prende forma e voce, sono i principali segnali che preannunciano un *new deal* che non può tardare.

**...raggruppare il
sistema della
ricerca...ripensare
le linee di azione
...per aiutare il
“nuovo” nascere**

**...concentrare le
intelligenze...
razionalizzare le
strutture**

E' tempo di razionalizzare, di recuperare efficienza sul piano dell'esercizio dell'attività di ricerca e di accrescere il grado dell'efficacia sul piano dei risultati. Razionalizzare significa tante cose. Si citano solo alcuni esempi:

- identificare le aree di attività (di studio e di ricerca) che si ritengono strategiche per favorire processi di innovazione e riconversione tecnologica delle imprese;
- concentrare su quelle aree di attività tutte le intelligenze ed il capitale cognitivo presente e disperso tra le diverse strutture;
- razionalizzare la dotazione di strumentazioni, laboratori e apparecchiature evitando duplicazioni, sottoutilizzazione e rapida obsolescenza degli stessi;
- programmare l'offerta formativa (di livello superiore) evitando duplicazioni sul territorio, una insoddisfacente qualità degli studi e dei servizi, incertezza di sbocchi professionali per gli studenti ed elevati costi di funzionamento e di finanziamento;
- convergere risorse, intelligenze, su progetti di respiro ampliando la massa critica ed allargando la base della committenza.

3.5 La ceramica non è solo piastrelle

In diversi passaggi di questo documento si è fatto menzione alla rapida e profonda trasformazione che la geografia della manifattura vive su scala internazionale e come questo processo coinvolga in modo diretto le specializzazioni produttive tradizionali del *made in italy*. Si è anche detto che la difesa di queste produzioni passa attraverso la qualificazione dell'offerta in termini di attributi distintivi ad elevato contenuto di immaterialità meglio difendibili dall'attacco dei nuovi competitor. Nel caso delle piastrelle di ceramica alla difesa del valore del prodotto possono soccorrere il design, la comunicazione e la distribuzione e il servizio alla clientela.

In realtà, questa non è questa l'unica opzione disponibile. Ne esiste un'altra: sviluppare nuovi prodotti per nuovi mercati. *La ceramica non è solo piastrelle*. E allora, la direzione, pur in una prospettiva temporale di medio periodo, diventa quella del trasferimento in veste produttiva delle conoscenze già acquisite per ottenere prodotti ceramici con nuove funzionalità. Citando alcuni esempi: lastre ceramiche di spessore sottile per nuovi usi e per l'alleggerimento delle strutture, sistemi conduttivi termicamente ed elettricamente e foto-conduttivi, ceramici per l'immagazzinamento dell'energia, superfici ceramiche ad effetto catalizzante, filtri e supporti ceramici, ceramici tenaci, compositi multifunzionali a matrice ceramica sono un patrimonio ancora, forse, troppo relegato ai centri di ricerca. Occorre saper coltivare le nicchie e farle crescere. Questo è un compito che non si può affidare solo o tanto alle vecchie imprese, storicamente insediate nel territorio e tutte impegnate nella valorizzazione delle competenze esistenti. E' terreno fertile per la nascita di nuove imprese, nuovi soggetti imprenditoriali per valorizzare

l'innovazione più estrema, attraverso processi di gemmazione da centri di ricerca, vere e proprie finestre tecnologiche.

L'innovazione nel settore "ceramico" è una sfida che aspetta di essere colta: una sfida che se vinta dischiude grandi potenziali di mercato, allenta i vincoli della competitività di costo pur comportando radicali cambiamenti in termini di patrimonio cognitivo che deve sostenere il salto tecnologico: nuove materie prime, nuove tecnologie di processo, nuove strategie di marketing e di relazione con il mercato.

3.6 Un ambiente favorevole allo sviluppo delle imprese

Lo sviluppo delle imprese e il rinnovo della loro capacità competitiva rinviano a scelte individuali delle imprese stesse e alle politiche del territorio. Le prime devono dimostrare di essere "mature" per il salto dimensionale quale condizione per avere un ruolo anche in futuro nel mercato globale (nuove competenze, articolazione organizzativa, spinta innovativa). Le seconde devono avere la visione prospettica più ampia per dotare il territorio delle infrastrutture che consentono la crescita delle imprese. La presenza di un ambiente favorevole allo scambio di servizi e fattori produttivi costituisce la condizione fondamentale per la crescita e per lo sviluppo della "qualità" delle imprese.

In un contesto, quale quello del sistema ceramico, popolato di imprese di diversa dimensione (grandi, medie e piccole) e con una articolata vocazione settoriale, affinché il processo di scambio e fertilizzazione produca risultati visibili è richiesta anche una organizzazione del territorio che - se pur in scala ridotta - mutui o si avvicini a quella tipica del modello di tipo "metropolitano". E cioè, una realtà capace di attrarre dall'esterno professionalità ed insediamenti capaci di veicolare un processo continuo di innovazione.

Il territorio del distretto di Sassuolo è stato oggetto in passato, e lo è ancora oggi, di interventi di razionalizzazione del territorio: interventi che mostrano, però, una palese insufficienza sul piano realizzativo e l'assenza di linee guida per disegnare il distretto del futuro. Occorre recuperare rapidamente su questo piano ed agire al contempo su altri fronti non meno strategici: concentrazione ed innesto di nuove competenze, sviluppo di attività di ricerca e formazione di livello superiore, attrazione di servizi e sviluppo di una cultura urbana.

La creazione di simile ambiente non si realizza senza l'intraprendenza delle amministrazioni locali e la vitalità della società locale che devono avere una visione ampia per progettare un territorio che non sia il frutto di scelte e spinte contingenti.

Creare un territorio moderno per un sistema ceramico all'altezza del mercato globale, significa avere il coraggio di progettare le modificazioni di destinazione di uso del territorio (non solo costruzione di condomini al posto di opifici dimessi),

**Un ambiente
favorevole ...per
imprese di
qualità...per attrarre
nuove professionalità
... e all'altezza di un
mercato globale**

favorire il rinnovo dell'utilizzo degli spazi esistenti, programmare investimenti per le comunicazioni moderne (in aggiunta alle bretelle ed agli scali ferroviari), attrarre l'università e centri di ricerca (a portata delle imprese e non a distanza).

Molte sono le imprese, grandi e piccole, che hanno saputo ritagliarsi spazi anche importanti sul mercato. Occorre che a questa capacità si affianchi una domanda verso le amministrazioni locali e verso la società di una modernizzazione del territorio per accedere ai servizi in un mercato sempre più dilatato e conteso. In questo ambito, il ruolo delle associazioni imprenditoriali può essere determinante, sia per sollecitare le amministrazioni locali e sia per ricercare sostegni nella società, ma soprattutto con la loro partecipazione alla soluzione dei problemi locali.

Vi è poi la dimensione umana e sociale: favorire la qualità della vita, che è fatta di cultura, di servizi, di spazi fruibili e di cura dell'ambiente. Un ambiente che deve essere vissuto e non subito dalla popolazione.

3.7 Intelligenza aziendale, intelligenza di sistema

Per tutte le imprese del sistema, il cambiamento in atto impone di "crescere in qualità" dopo un lungo periodo in cui la crescita è stata perseguita e misurata in termini quantitativi e di volumi. Orientare il sistema ceramico verso la crescita qualitativa significa convogliare una parte rilevante delle proprie risorse per investire in "intelligenza" ossia in conoscenza e relazioni spendibili nel sistema socio-economico e nei processi produttivi.

**...puntare
sull'intelligenza
aziendale...
coltivando
l'intelligenza del
sistema sociale**

Investire in intelligenza è la sfida delle imprese del sistema ceramico più propense (più in passato di quanto non avvenga oggi) ad investire in risorse materiali ma, sovente, troppo parsimoniose nel destinare risorse al finanziamento di fattori immateriali e soprattutto del capitale umano. E' una sfida per le imprese, che devono impegnare nei loro budget aziendali risorse non trascurabili per accrescere il loro patrimonio di conoscenze e relazioni: una sfida che si vince solo se intervengono cambiamenti significativi nella cultura imprenditoriale locale, nei modelli di business, e nelle modalità di relazione con il mercato.

E' una sfida non meno importante per l'organizzazione sociale nella sua articolazione di soggetti individuali e collettivi. Non basta puntare sulla intelligenza aziendale, occorre agire sulla intelligenza del sistema sociale. E' da questo bacino che le imprese attingono conoscenze, relazioni, professionalità del lavoro, capacità di rappresentanza e di negoziazione. Lo sviluppo dell'intelligenza sociale è compito delle famiglie, delle scuole, dell'università, e delle strutture di servizi. L'investimento in intelligenza fatto dalle persone, dalle imprese e dal territorio è un investimento che rende ed è la condizione per governare e non subire il cambiamento.

Progetto grafico della copertina: Giulia Cassani – Studio Kiro
Impaginazione: Elena Ruozi

Finito di stampare nel mese di ottobre 2006 da
Siaca Arti Grafiche – Cento (Fe)