

## Interviste – Fase di ascolto-confronto Interviste esterne

---

### **Domenico Sturabotti – Direttore Fondazione Symbola**

---

#### **Valutazione contesto esistente**

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

In linea con considerazioni che valgono più in generale per il nostro sistema produttivo manifatturiero mi soffermerò in particolare sui punti di forza del distretto.

*La storia:* nella competizione globale la storia di un territorio può rappresentare un elemento di forza. Sassuolo ha un nome che il mondo conosce, certo non basta, bisogna alimentare l'immaginario dei consumatori di nuove immagini, ma penso che questo sia un buon punto di partenza; *Il capitale umano:* nel Distretto sono sedimentate conoscenze uniche nel mondo che in questa fase rischiamo di perdere, ma che rappresentano un asset centrale nel rilancio del territorio;

Terzo punto di forza è la *propensione all'innovazione*, c'è sempre stata un'attenzione a mantenere costanti gli investimenti in ricerca anche in questo momento di crisi. Sassuolo ha scritto molte pagine nella storia del ceramico mondiale, se continuerà ad investire in innovazione continuerà a farlo.

#### **Scenari futuri**

##### **2. Come pensa sarà il futuro economico e sociale di medio e lungo termine nel distretto**

Nell'ultimo decennio l'economia mondiale ha conosciuto una fase di repentini e profondi cambiamenti che hanno messo in discussione la leadership dei paesi avanzati. In questo nuovo contesto l'Italia ha mostrato in una prima fase più difficoltà di adattamento rispetto ad altri paesi industriali, perdendo importanti quote di mercato, dovendo fare i conti con un tessuto industriale incentrato sostanzialmente sugli stessi settori di specializzazione dei nuovi competitors.

Di contro gli stessi Paesi hanno generato un allargamento di domanda per prodotti e servizi di qualità più elevata permettendo così al nostro sistema produttivo di arrivare ad un livello di competizione più forte sulla base della qualità intrinseca dei propri prodotti e servizi e non tanto sul costo. Abbiamo perso volumi di prodotto ma abbiamo aumentato il loro valore. Questo percorso verso la qualità ha incontrato i temi del territorio, dell'innovazione e sempre più quelli della green economy che sembra oggi essere una tra le principali opportunità di modernizzazione dell'economia italiana.

La Fondazione Symbola da anni analizza questo processo di qualificazione dell'economia italiana, certa che la via della qualità, in particolare in questa fase dell'economia rappresenti il principale asset su cui puntare. Se negli altri Paesi la crisi è arrivata nel 2008, in Italia il cambiamento è in atto da dieci anni, soprattutto nel manifatturiero. Le nostre aziende hanno capito che la competizione su prezzo non porta da nessuna parte, mentre è vincente la competizione sulla qualità. Negli ultimi anni abbiamo dimezzato le paia di scarpe esportate, ma è mantenendo costante il valore, produciamo il 40% in meno del vino rispetto alla metà degli anni 80, ma il valore dell'export è quadruplicato

raggiungendo i 3,5 miliardi di euro. Il vino è una metafora per rappresentare le opportunità di uscita del nostro sistema produttivo dalla crisi. Venti anni fa lo scandalo del metanolo: 19 vittime, decine di intossicati, le inchieste giudiziarie, l'immagine dell'Italia e dei suoi vini drammaticamente compromessa, un intero settore produttivo in ginocchio. Oggi, a due decenni di distanza, il vino italiano domina le classifiche internazionali, con un quarto del mercato siamo i primi esportatori al mondo per valore, abbiamo raddoppiato il numero di vini doc docg e igt e più che quintuplicato il loro peso nella produzione complessiva.

Le nostre etichette sono tra i più prestigiosi ambasciatori dell'Italia nel mondo. Nel medio periodo un fronte interessante di riconversione dell'economia nazionale sarà quello della green economy. Da un nostro recente studio condotto in collaborazione con Unioncamere, sull'economia verde, punta il 30% delle piccole e medie imprese manifatturiere del nostro Paese per superare la crisi.

I buoni risultati ottenuti di recente dall'Italia nelle energie rinnovabili dimostrano le potenzialità del nostro sistema industriale e l'attenzione verso questo settore da parte di molte realtà istituzionali, soprattutto a livello locale. In questo settore imprese italiane hanno sviluppato tecnologie all'avanguardia. Nel comparto del riciclo di carta e cartone siamo ormai fra i leader mondiali, a dimostrazione che è possibile recuperare il ritardo che ancora oggi il nostro Paese ha nei confronti del resto d'Europa per quello che riguarda la raccolta dei rifiuti.

E' infatti possibile prevedere nel nostro Paese, una qualificazione e un incremento dei posti di lavoro tra nuovi occupati e qualificazione delle imprese esistenti. Basti pensare al contributo che può venire dall'edilizia dove oggi il comparto dell'efficienza energetica è in forte crescita grazie ad un'utenza sempre più sensibile al contenimento dei consumi e a comportamenti ambientali virtuosi.

Ma è nei settori manifatturieri del made in Italy che la green economy svilupperà tutto il suo potenziale sia in termini di nuovi prodotti che di tecnologie finalizzate a migliorare l'efficienza complessiva dei processi, o ancora in termini di emissioni e di produzione di rifiuti, o in termini di efficienza energetica e di approvvigionamento di materie prime. E qui non siamo a zero.

Nel conciario oggi la vera novità, che ha rilanciato il settore, è la lavorazione delle pelli secondo i metodi vegetali. Una crescita e una qualificazione dovuta anche ad una maggiore attenzione all'ambiente e in particolare alle fasi di smaltimento e depurazione, che ha alzato il livello qualitativo delle produzioni fino a rispondere alle esigenze delle filiere di alta gamma.

Anche nel tessile la novità è rappresentata dalla crescita del mercato del tessuto biologico, come dimostrano le oltre 300 aziende che negli ultimi due anni hanno richiesto la relativa certificazione.

Siamo gli unici al mondo, insieme ai tedeschi, ad avere tecnologie per la produzione di rubinetti e valvole senza piombo<sup>1</sup>. Un'attenzione all'ambiente, alla qualità dei prodotti che ci fa essere leader mondiali nella nautica come nella meccatronica. Nel legno-arredamento oltre alle innovazioni nel segno della sostenibilità in tutte le fasi della filiera è da segnalare soprattutto la crescita sensibile delle certificazioni forestali che riguardano l'origine stessa dei prodotti in legno.

## Soluzioni

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

Nel futuro, anche sulla base di quello che sta accadendo nel manifatturiero, anche per il distretto vedo che la riconversione green dei processi e dei prodotti sia una via fertile da percorrere. E qui non siamo a zero. Due sono i filoni che si stanno delineando, un primo legato alla individuazione di nuovi campi di applicazione per la ceramica reso possibili dalla sperimentazione di nuove proprietà del

---

<sup>1</sup> Ben tre associazioni del settore, Assomet (metalli non ferrosi), Ucima (macchine utensili) e Avr (valvole e rubinetti) hanno brevettato insieme un ottone puro, senza piombo, che rispetta i più avanzati standard internazionali. Un'innovazione made in Italy che è stata adottata dalla California, dove il governo ha approvato il Californian Lead Regulation che limita allo 0,25 la percentuale di piombo che deve essere contenuta da prodotti destinati al contatto con acqua per il consumo umano.

materiale ceramico e la seconda legata alla riduzione delle materie prime, delle risorse idriche ed energetiche impiegate a parità di prodotto.

- Al primo filone appartengono prodotti legati alla sanificazione e alla produzione di energia:
  - o (Oxygena di Gambarelli oppure Bios di Casalgrande Padana, linee di piastrelle con proprietà antibatteriche con grandi margini di applicazione nel sanitario e nelle strutture dedicate alla ricerca);
  - o (System Photonics è un nuovo prodotto nel mondo delle rinnovabili e consente di integrare il fotovoltaico negli edifici; non è facile ottenere questi risultati con materiali tradizionali ma questa tecnologia che consente alla ceramica di accumulare energia elettrica in maniera diffusa sulle facciate degli edifici è una cosa interessante).
- Al secondo filone appartengono quei processi e prodotti che riducono l'impiego di materia ed energia nel proprio ciclo produttivo. Dall'impiego di materiali di scarto provenienti dal proprio ciclo produttivo all'impiego di materiali provenienti da cicli produttivi come quelli dell'acciaio e del vetro (ad esempio, l'accordo tra il Consorzio Remedia e il Gruppo Concorde per la produzione di linee ceramiche ecosostenibili con scarti di tubi catodici; oppure la piastrella Relux di Polis, che come materia prima seconda usa scarti di lampade fluorescenti). Ma anche l'impiego di processi produttivi che riducono l'impiego delle risorse idriche, attraverso sistemi avanzati di depurazione delle acque.

Ovviamente a tutto questo si deve ovviamente aggiungere la parola sistema. Il distretto ceramico deve fare i conti con questo aspetto. Sia per fare in modo che l'intero sistema intraprenda questo nuovo percorso verso la sostenibilità a tutti i livelli: per contenere i costi, per sostenere la ricerca, per implementare azioni di comunicazione collettiva, per sviluppare azioni di formazione o di riconversione del capitale umano esistente fino ad azioni di promozione delle imprese all'estero.

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

Ho già evidenziato alcuni filoni su cui puntare, perchè sono già maturi e offrono opportunità in prospettiva. Sicuramente nel distretto devono essere rafforzate le azioni di sistema. Un tema discusso da tempo nel distretto è quello della logistica: può essere affrontato solo in modo comune. Un altro aspetto è quello di rafforzare la comunicazione collettiva del marchio, perchè oggi quello che conta è riempire i prodotti di valore. Esiste il progetto Ceramic Tiles, ma questo tipo di comunicazione andrebbe rafforzata in modo importante. Oggi manca un obiettivo comune, problema diffuso anche in altri distretti.

### **Responsabilità e condizioni**

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

Oggi la velocità con cui le cose cambiano richiede di mettersi a sistema. Mentre in passato si distingueva, per quanto riguarda la qualità, tra paesi sviluppati e in via di sviluppo, oggi anche i paesi in via di sviluppo puntano sulla qualità.

Quello che serve è un cambiamento di tipo culturale. Quando il nostro paese affronta i temi a livello di sistema allora ha successo. E' opportuno creare filiere complesse trasversali ai settori. Mettersi insieme, anche con soggetti diversi, in una logica dinamica, propositiva.

#### **6. Quali ruolo e contributo del vostro settore ?**

Non c'è dimensione univoca. E' superata l'idea di un mondo a comparti. Le produzioni sono sempre più complesse e necessitano di saperi e tecniche che appartengono a settori diversi. Tutto deve essere messo insieme e tutti i soggetti devono collaborare. Anche il turismo ha a che fare con questo: nel mondo molte persone sono interessate alla Ferrari, ma anche a come la Ferrari viene fatta. Allo stesso modo nel mondo molte persone sono interessate alla piastrella e a capire come viene fatta. Tutti gli attori devono essere coinvolti, in una prospettiva futura, da qui a dieci anni.