

UNIVERSITÀ DI PISA
FACOLTÀ DI ECONOMIA

CORSO DI LAUREA SPECIALISTICA IN

MANAGEMENT E

CONTROLLO

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA AZIENDALE

“E. GIANNESI”



Tesi di Laurea

**Il Distretto lapideo Apuo-Versiliese: un distretto in
cerca di vocazione**

Candidato:

Giorgi Pietro

Relatrice:

Chiar.ma Prof.ssa Angela Tarabella

ANNO ACCADEMICO 2004-2005

Ai miei genitori

PREFAZIONE

Il motivo che mi ha spinto a trattare questo argomento, cercando di elaborare soluzioni personali e in qualche caso anche in contrasto con quelle che si stanno cercando di attuare, è il senso di appartenenza e l'attaccamento alla mia terra.

Per una persona che non vive nella mia provincia, sentire parlare di Massa Carrara fa accendere subito una lampadina nella mente: il marmo e le cave.

In effetti, se si guarda la storia dello sviluppo di questo territorio, esso è indissolubilmente collegato al settore lapideo, e per una persona che non vive in queste zone può sembrare impossibile che la famosa capitale del marmo, Carrara, insieme a tutto il comprensorio Apuo-Versiliese, stia attraversando da ormai molti anni, una crisi profonda proprio in questo settore.

E se devo essere sincero, anch'io facevo fatica a capirlo. Ma addentrandomi nel mondo del marmo locale, anche se superficialmente, ho visto emergere tutti i limiti strutturali che ci hanno portato in questa situazione. Il mondo è cambiato, il commercio internazionale è cambiato, i clienti, prodotti, partner e concorrenti sono cambiati, il modo di organizzarsi è cambiato. Eppure qua non è cambiato niente, o quasi.

Ci siamo cullati sulla nostra fama, sicuri della nostra posizione e del dominio nel mercato mondiale senza preoccuparci dei concorrenti nuovi e vecchi che piano piano hanno appreso le nostre tecniche di lavorazione dei materiali lapidei, erodendoci quote di mercato.

E noi cosa abbiamo fatto? Una volta perse le nostre certezze, invece di reagire, abbiamo perso la fiducia e con questa le speranze per uscire dalla crisi.

Oggi qualcosa fortunatamente si sta iniziando a muovere: bisogna essere veloci nel predisporre un piano strategico che ci porti fuori dalla crisi, e l'unica via d'uscita è rappresentata dallo sviluppo di una cultura distrettuale basata sulla cooperazione delle piccole imprese che formano appunto il distretto lapideo apuo-versiliese.

Keynes scriveva: "la difficoltà non sta nelle idee nuove, ma nell'evadere dalle vecchie, le quali, per coloro che sono stati educati come è stata la maggioranza di noi, si ramificano in tutti gli angoli della mente".

È proprio questa la chiave di svolta per risollevarle le sorti del nostro comprensorio: abbandonare la vecchia mentalità individualista di farsi guerra gli uni contro gli altri e unirsi per affrontare i concorrenti. Solo così le nostre imprese, quasi tutte di piccole dimensioni possono affrontare un mercato ormai diventato globale, pianificando non solo a breve termine, ma a medio-lungo termine, non in vista di un mero prolungamento dell'agonia ma in vista di nuova luce e splendore, proprio come se ad ispirarci fosse il marmo che ci ha reso famosi nel mondo: il bianco statuario di Carrara.

INDICE

	<i>Pag.</i>
INTRODUZIONE	8
 CAPITOLO 1: I DISTRETTI INDUSTRIALI	
1.1. I distretti industriali in Italia e il fenomeno dei localismi produttivi ...	11
1.2. Varietà e tipologie di distretti in Italia: una sistematizzazione teorica dell'eterogeneità empirica	15
1.2.1. Elementi di differenziazione e varietà organizzativa	16
1.2.2. Una proposta di classificazione delle tipologie di distretto	20
1.2.2.1. <i>Il distretto policentrico</i>	21
1.2.2.2. <i>Il distretto canonico</i>	24
1.2.2.3. <i>Il distretto gerarchico</i>	25
1.2.3. L'ipotesi del ciclo di vita	27
1.2.3.1. <i>La formazione del distretto</i>	28
1.2.3.2. <i>La fase di sviluppo</i>	29
1.2.3.3. <i>La fase di maturità</i>	30
1.2.3.4. <i>La fase di declino</i>	31
1.3. I percorsi di sviluppo	31
1.3.1. Le alternative strategiche	32
1.3.2. Le strategie di "focalizzazione sostenibile"	33
1.3.3. Le strategie di crescita interna	34
1.3.4. Le strategie consortili	36
1.3.5. Le strategie di filiera	37
1.4. La letteratura in tema di distretti industriali	39
1.4.1. I filoni di studio	40
1.4.2. L'approccio neo-marshalliano	44
1.4.2.1. <i>Divisione e specializzazione del lavoro</i>	45
1.4.2.2. <i>Cooperazione e competizione</i>	45
1.4.2.3. <i>Iniziativa individuale e tessuto imprenditoriale</i>	47

1.4.2.4. Relazioni sociali	48
----------------------------------	----

**CAPITOLO 2: LO SVILUPPO IMPRENDITORIALE DEL DISTRETTO
TRA INTERNAZIONALIZZAZIONE E COOPERAZIONE**

2.1. Le piccole-medie imprese: un approccio organizzativo.....	50
2.1.1. L'organizzazione nell'impresa minore	50
2.1.2. Flessibilità e innovazione	53
2.1.3. Pianificazione strategica e politiche della qualità	56
2.2. La rete come modalità di sviluppo	62
2.2.1. La doppia rete e il ruolo dell'impresa focale	64
2.3. Internazionalizzazione delle pmi e ruolo dei distretti	65
2.3.1. Le modalità di entrata	67
2.3.2. Criteri di valutazione delle modalità di entrata	68
2.4. Rapporto fra globalizzazione e sistemi locali.....	72
2.5. Il nodo delle strategie di cooperazione	74
2.5.1. Cooperazione infradistrettuale e consorzi per l'esportazione	75
2.5.2. Cooperazione ed enti locali	77
2.6. L'importanza delle strutture informative	79
2.6.1. Il paradigma dell'informazione	79
2.6.2. Impresa e strutture informative	81

**CAPITOLO 3: LA SITUAZIONE ECONOMICA DELLA PROVINCIA DI
MASSA-CARRARA E DEL DISTRETTO LAPIDEO APUO-VERSILIESE**

Premessa	84
3.1. Rapporto sulla situazione economica della provincia di Massa-Carrara	84
3.1.1. Tendenze future	95
3.1.2. I punti di debolezza	96
3.1.3. Gli scenari di previsione	96
3.2. Il lapideo	100

CAPITOLO 4: IL SETTORE LAPIDEO NAZIONALE ED INTERNAZIONALE. CARRARA CAPITALE MONDIALE DEL MARMO

4.1. Quadro generale	113
4.2. Il settore lapideo internazionale	114
4.3. Il settore lapideo italiano	118
4.4. Carrara: una storia profondamente legata al marmo	123

CAPITOLO 5: PROGRAMMA DI ATTIVITA' PER IL RILANCIO DEL DISTRETTO LAPIDEO APUO-VERSILIESE

5.1. Breve presentazione del distretto	129
5.2. Programma di attività per il rilancio del distretto	131
5.2.1. Infrastrutture, trasporti e logistica	132
5.2.2. Ambiente	135
5.2.3. Rapporti di filiera	138
5.2.4. Innovazione e ricerca	143
5.2.5. Sicurezza	147
5.2.6. Marketing, Comunicazione, Promozione.....	148
5.2.7. Risorse umane	154

<i>CONCLUSIONI</i>	157
---------------------------------	------------

Bibliografia	161
---------------------------	------------

INTRODUZIONE

Dalla fine degli anni Settanta ad oggi, i distretti industriali hanno rappresentato uno dei temi di ricerca più importanti nell'ambito degli studi economici e manageriali, soprattutto in quei paesi, come l'Italia, caratterizzati da una larga diffusione della piccola e media impresa. La mia scelta di definire il distretto lapideo come un *distretto in cerca di vocazione* ha il suo perché nel significato del termine stesso di vocazione: inclinazione innata verso un' arte, una disciplina, una professione.

Dunque vocazione che il territorio apuo versiliese ha storicamente per il settore lapideo, che lo ha portato ad esserne leader mondiale indiscusso, ma che da qualche tempo sembra essere stata smarrita, o per lo meno sembra essere stata messa in discussione.

Da qui deve iniziare un processo di ricerca, che deve sì da un lato riscoprire le vecchie tradizioni, culture e competenze che costituiscono certamente un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti, ma che dall'altro deve portare a nuove soluzioni, nuove competenze, nuovi stimoli e dunque nuove vocazioni.

È interessante, a questo proposito, trarre spunto da un rapporto sulle economie e le società locali elaborato nel 2004 da Sistema Italia, che non a caso ha inserito la provincia di Massa Carrara, cuore del distretto Apuo-Versiliese tra le aree "in cerca di vocazione", classe, questa, che comprende aree molto diverse tra loro ma che per diverse motivazioni hanno affrontato o stanno affrontando una fase di crisi e/o riposizionamento competitivo.

Il mio lavoro si propone, seppure con tutti i limiti dell'esperienza e i problemi tutt'altro che semplici da risolvere, di fornire a questo distretto delle linee guida per uscire da questa crisi, pur essendo consapevole di non fornire una soluzione definitiva ai problemi.

Due erano le strade che potevo seguire: una esclusivamente economica, la quale mi avrebbe portato a prendere in seria considerazione l'ipotesi, anche se come emerso da molte interviste non molto considerata per ora dagli imprenditori

locali, di esternalizzare alcune fasi della filiera produttiva in paesi con minori costi di produzione, come quelli dell'est Europeo o la Cina.

L'altra strada, quella da me scelta, è socio-economica, cioè ho cercato di elaborare soluzioni basandomi su quello che c'è attualmente sul territorio Apuo-Versiliese, essendo consapevole che una eventuale ripresa del distretto lapideo avrebbe delle magnifiche ripercussioni su tutta l'economia della mia terra, favorendone un rilancio su scala nazionale e internazionale.

Per questo le mie soluzioni tengono sempre presente le ripercussioni che alcuni interventi possono causare ad altri settori, in particolare al settore turistico, poiché ritengo che ci possa essere vero sviluppo solo con soluzioni che siano compatibili con gli altri settori presenti.

Passando alla struttura del lavoro, il primo capitolo è focalizzato sui distretti industriali, sulla loro storia, le possibili classificazioni teoriche e i principali filoni di studio.

Il secondo capitolo si pone l'obiettivo di restringere il campo di analisi, prendendo in considerazione quelle che sono le "cellule" del distretto, cioè le piccole-medie imprese, passando dalle possibili modalità organizzative all'interno delle stesse, alle modalità organizzative di queste all'interno del distretto, fino ad evidenziare l'importanza di concepire il distretto come sistema aperto. Ho cercato di esaminare aspetti che possono essere messi in correlazione con il distretto lapideo in questione, cercando di fornire un modello teorico da applicare. E infatti particolare attenzione hanno trovato il concetto di rete, le strategie di cooperazione e in particolare i consorzi per le esportazioni, l'importanza dei sistemi informativi e della circolazione delle informazioni tra le imprese del distretto, l'orientamento alla qualità, l'innovazione, la flessibilità, la pianificazione strategica, il concetto di internazionalizzazione e ciò che questa ha comportato per le piccole- medie imprese, analizzando anche le modalità di entrata in un nuovo paese.

A questo punto mi è sembrato opportuno focalizzare l'attenzione sulla situazione economica della provincia di Massa Carrara e del Distretto lapideo, per mettere in evidenza l'importanza che questo ha sull'economia locale e di come, appunto,

le due situazioni di crisi vadano di pari passo. Questo è dunque lo scopo del terzo capitolo.

Il quarto capitolo offre una panoramica sul settore lapideo internazionale e nazionale, ma anche sulle problematiche che si trovano a dover affrontare oggi le imprese di qualsiasi settore, con l'emergere delle economie asiatiche che costituiscono allo stato attuale una minaccia, ma che potrebbero in futuro costituire una grandissima opportunità. Nel capitolo ho inserito anche la storia della città di Carrara, vero centro pulsante del Distretto, prendendo in esame i fatti che interessano il settore lapideo, per dare un'idea di quanto sia remota la vocazione di questo territorio verso questo settore, ma anche di che importanza abbiano raggiunto nel commercio internazionale non solo i materiali estratti, ma anche i prodotti lavorati nel corso della storia, tanto da farle attribuire senza ombra di dubbio l'appellativo di "capitale mondiale del marmo".

Infine il quinto capitolo si pone l'obiettivo di fornire un piano strategico per aiutare il distretto a risollevarsi le proprie sorti e uscire così dalla crisi.

Il capitolo è sviluppato per macrotemi, fornendo per ciascuno lo stato attuale, i punti di criticità e gli obiettivi da realizzare.

Da notare che tutti gli aspetti trattati in questo capitolo possono essere ritrovati nei primi due capitoli, che vogliono appunto fornire un modello teorico di riferimento e di integrazione.

Un'ultima considerazione: spero che la Finanziaria 2006, che mira ad incoraggiare le piccole- medie imprese a riunirsi in distretti industriali, sia uno stimolo per avviare una vera cooperazione tra le imprese Apuo- Versiliesi.

La mia paura è che ancora una volta ci si unisca solo al fine di poter beneficiare di finanziamenti agevolati o benefici fiscali, senza mettere in piedi una cooperazione mirata ad attuare un serio programma strategico industriale. Così facendo si riuscirà solo a prolungare l'agonia, sprecando oltretutto altre risorse in termini finanziari e umani.

CAPITOLO 1

I DISTRETTI INDUSTRIALI

1.1. I DISTRETTI INDUSTRIALI IN ITALIA E IL FENOMENO DEI LOCALISMI PRODUTTIVI

La rilevanza assunta dal fenomeno dei distretti industriali nell'ambito dello sviluppo economico del Paese trova ampi riscontri nella diffusione del modello, nella consistenza della popolazione di imprese che vi operano, nel contributo offerto sul piano dell'occupazione, dei flussi di esportazione e così via.

Si tratta di un modello imprenditoriale che ha costituito, in particolare a partire dalla seconda metà degli anni sessanta, una risposta di singolare efficacia alle esigenze di competitività di costo e di flessibilità emergenti dai mercati di riferimento.

È peraltro un modello che, da qualche anno a questa parte, appare sollecitato a cambiamenti di tipo strutturale, variamente indotti dalla evoluzione dei mercati e dei settori in cui le imprese distrettuali si trovano a operare.

L'analisi del fenomeno dei localismi produttivi, della loro genesi ed evoluzione, deve essere collocata nella più ampia prospettiva dei processi di trasformazione che hanno caratterizzato il sistema produttivo italiano nel corso degli anni settanta.

A tali trasformazioni il Paese perviene nel momento in cui il modello di sviluppo caratterizzato dal ruolo prevalente della grande impresa localizzata nel Nord-Ovest viene messo in profonda discussione da una serie di cambiamenti di tipo strutturale.

Sul finire degli anni sessanta, infatti, la produzione di massa nella fabbrica di grandi dimensioni si trova a dover fronteggiare tanto tensioni culturali (i nuovi atteggiamenti nei confronti del lavoro e dei consumi) e politiche (in relazione al potere conseguito dagli interessi organizzati), quanto nuove sfide tecnologiche (a fronte dell'esistenza di spazi di innovazione nei modelli di organizzazione del

lavoro) e di mercato (con riferimento all'emergere di nuovi bisogni e di concorrenti internazionali).

Alla crisi della grande impresa fa seguito una nuova fase di sviluppo, fortemente caratterizzata dal ruolo della piccola e media impresa. Si tratta di una evoluzione strutturale ampiamente documentata dai dati censuari:

- Fra il 1961 e il 1971 l'occupazione nell'industria manifatturiera italiana aumenta del 17,9%, con una distribuzione territoriale che vede il "triangolo industriale" aumentare del 10,3%, l'area del Nord-Est-Centro registrare un incremento del 29,2% e il Sud del 20,2%. Se il fattore occupazionale viene analizzato in relazione alle classi dimensionali, emerge un dato di estremo interesse, e cioè che la crescita più consistente avviene all'interno delle unità locali che occupano tra 11 e 50 addetti(+ 31,4%). Gli occupati nelle imprese con più di 500 addetti crescono del 26,0%, mentre quelli della classe tra 51 e 500 addetti si incrementano del 21,3%.
- Nel periodo che va dal 1971 al 1981 i fenomeni delineati assumono ancora maggior rilevanza. L'occupazione manifatturiera totale aumenta del 15,0%, risultato cui non concorre affatto l'area di industrializzazione "storica" e che appare in buona sostanza determinato dallo sviluppo occupazionale nell'area Nord-orientale del Paese(+30,0%). La grande impresa perde oltre 150.000 addetti, mentre le imprese della classe tra 11 e 50 dipendenti incrementano la forza lavoro di oltre 450.000 unità (+38,6%).

Non vi è dubbio che il Paese abbia vissuto nel corso degli anni settanta un cambiamento di tipo strutturale. Più complesso è ricostruirne le cause.

Ad un primo livello di analisi, si può osservare che ad esso hanno concorso una serie di condizioni di tipo "esogeno", in parte già accennate: l'esigenza di confrontarsi con un mercato del lavoro più flessibile, gli spazi di mercato aperti alla progressiva differenziazione dei bisogni e, più in generale, le grandi e gravi difficoltà incontrate dalle imprese di maggiori dimensioni.

È peraltro vero che a tali fenomeni si devono aggiungere una serie di fattori endogeni, che hanno innescato e sostenuto lo sviluppo economico locale.

Si pensi, pur nella varietà dei localismi produttivi, all'importanza assunta dal contesto socio-culturale, dai caratteri "geografici" del territorio, dal patrimonio di conoscenze accumulate in attività economiche preesistenti e così via.

Ed è proprio sui fattori endogeni di sviluppo che si avvia un confronto scientifico particolarmente intenso: si realizzano studi sullo "sviluppo periferico" delle regioni orientali e centrali, si discutono le potenzialità e i limiti del "dualismo industriale", si configurano modelli alternativi di "sviluppo locale".

Non solo, ma si moltiplicano anche le definizioni dei fenomeni localizzativi, al punto che diventa difficile definire con efficacia l'unità di indagine: "il recente dibattito sullo sviluppo industriale postbellico del nostro Paese si è lasciato dietro una scia di locuzioni (almeno relativamente) nuove come "aree-sistema", "distretto industriale", "distretto industriale marshalliano", "campagna urbanizzata" ed altre consimili".

È da notare che, oltre a quelle testè presentate, si coniano espressioni come "aree di specializzazione produttiva" e "sistemi produttivi locali", "microsistemi territoriali", "*milieu*", e così via.

Al di là degli aspetti semantici (peraltro ampiamente giustificati dalla varietà e dalla intensità dei fenomeni localizzativi), il dato rilevante è che prende forma e si consolida un nuovo modello interpretativo dello sviluppo industriale, imperniato sulla specializzazione e cooperazione tra imprese all'interno di contesti locali e in netta contrapposizione con il modello della produzione di massa. Si tratta di un modello che:

1. appare fortemente caratterizzato dai fattori "endogeni" di sviluppo;
2. ridimensiona il significato della dicotomia piccola/grande impresa: "laddove le piccole unità produttive interagiscono fra di loro in modo da creare un sistema di produzione, laddove le relazioni cooperative creano reti di imprese, non vi sono motivi a priori per ritenere più efficiente l'impresa di grandi dimensioni";
3. trova un efficace sintesi interpretativa nel concetto di distretto industriale: "... si ha una visione distorta dello sviluppo di piccola impresa se si considerano come unità di riferimento le singole imprese. Non si comprende infatti la

capacità strategica di questa economia se non si considera che vi sono modi per le piccole imprese di essere grandi. Il modo fondamentale consiste nella tendenza alla formazione di sistemi di imprese. Spesso i sistemi si costituiscono con le imprese vicine le une alle altre; per questo l'unità di riferimento diventa il distretto industriale”.

Proprio la centralità del distretto, quale categoria interpretativa dello sviluppo economico del Paese, suggerisce l'opportunità di analizzarne con maggior grado di dettaglio gli elementi costitutivi.

Il fattore da cui partire è la delimitazione territoriale: il distretto nasce e si sviluppa su un'area geografica circoscritta, spesso caratterizzata da una propria specificità (a livello di conformazione del territorio, di origine etnica della popolazione e così via), che la differenzia, anche in misura rilevante, rispetto alle aree limitrofe.

Da tali presupposti è possibile derivare il secondo tratto distintivo del distretto e cioè *la presenza di una comunità di persone che “incorporano un sistema abbastanza omogeneo di valori* che si esprime in termini di etica del lavoro e della attività, della famiglia, della reciprocità, del cambiamento”.

La cultura del territorio, permeando l'attività delle imprese e degli interlocutori istituzionali, configura quella “atmosfera industriale” che connota le più diverse esperienze distrettuali.

Il terzo elemento porta a riflettere sul *sistema delle imprese*. Il distretto industriale tende a caratterizzarsi per la presenza di un'ampia popolazione di piccole e medie imprese, tendenzialmente impegnate su specifiche lavorazioni di fase e in varia forma collegate ad altre imprese dell'area (fornitori di servizi alla produzione, imprese artigianali, centri servizi e così via).

In particolare, se si entra nel merito dei rapporti che si sviluppano all'interno del sistema delle imprese, è possibile osservare che:

- le relazioni interaziendali assumono una natura “complessa”, alimentando fenomeni di cooperazione ma anche di concorrenza diretta. Si tratta di transazioni *sui generis*, non riconducibili né al modello del mercato, né a

quello del clan e che consentono elevati livelli di efficienza produttiva e flessibilità di adattamento ai cambiamenti di mercato.

- Le imprese possono accedere ad un mercato del lavoro caratterizzato da una professionalità diffusa e qualificata, ricca di competenze specifiche, accumulate a fronte di una consolidata tradizione “di mestiere”.
- Esistono ampi spazi per la nascita e lo sviluppo di nuove imprese, spazi che comportano non solo una elevata mobilità all’interno del sistema, ma anche una estrema varietà dei comportamenti imprenditoriali.

Da ultimo, il quarto elemento distintivo del distretto è cioè il *ruolo assunto dagli attori istituzionali*. Si tratta di un contributo che può andare dalla erogazione di servizi alla predisposizione di infrastrutture, dalla realizzazione di iniziative formative alla gestione di progetti di sviluppo imprenditoriale e che in ogni caso è espressivo dell’elevato coinvolgimento degli interlocutori sociali nel funzionamento stesso del distretto.

In conclusione, interpretando i diversi elementi costitutivi del distretto in una prospettiva “dinamica”, è possibile coglierne a pieno la natura sistemica, la spiccata propensione a valorizzare il potenziale di risorse, di conoscenze, di valori, presente sul territorio, l’originale capacità di coniugare sinergicamente l’azione delle imprese con l’iniziativa degli attori sociali.

Emerge, in sintesi, il profilo del distretto come “modello imprenditoriale” in grado non solo di fornire un contributo decisivo alla interpretazione dei cambiamenti strutturali avvenuti nel sistema produttivo italiano, ma anche di esprimere singolari livelli di efficacia e di efficienza e, dunque, prospettive di sviluppo economico.

1.2. VARIETA’ E TIPOLOGIE DI DISTRETTI IN ITALIA:VERSO UNA SISTEMATIZZAZIONE TEORICA DELL’ETEROGENEITA’ EMPIRICA.

1.2.1. Elementi di differenziazione e varietà organizzativa

La nozione di distretto industriale, così come teorizzata nell'approccio neo-marshalliano risulta caratterizzata da una serie di requisiti piuttosto stringenti. Fra questi, ricordiamo la specializzazione in uno o pochi settori complementari di attività, la spinta divisione verticale ed orizzontale del lavoro fra le imprese, la concentrazione geografica, la prevalenza di molte piccole e medie imprese, la presenza di cooperazione e fiducia fra gli attori del distretto, il ruolo attivo svolto dalle istituzioni locali a sostegno e/o regolamentazione del sistema distrettuale.

Tuttavia, l'osservazione empirica dei molti distretti industriali presenti in Italia ha fatto emergere una realtà eterogenea e differenziata, che spesso si discosta radicalmente rispetto ad alcuni dei requisiti fondamentali della nozione "classica" di distretto. Ciò potrebbe indicare, da un lato, che i distretti industriali costituiscono una realtà molto meno statica di quello che si potrebbe immaginare e che tali divergenze dal modello classico siano il frutto di percorsi evolutivi dei sistemi locali e della risposta a sollecitazioni e stimoli provenienti dal contesto competitivo esterno. Dall'altro, l'evidenza di tante realtà diverse potrebbe suggerire l'idea che la supposta omogeneità fra i distretti industriali italiani non sia mai esistita e che, in realtà, la definizione classica di distretto sia il riflesso di una teoria ritagliata su alcune realtà specifiche.

Sono sempre più numerosi gli studi che evidenziano significativi elementi di eterogeneità fra i distretti italiani rispetto a requisiti, di tipo sia socioculturale che strutturale, tradizionalmente considerati come elementi fondanti e distintivi del concetto stesso di distretto industriale.

Fra i fattori socioculturali è da annoverare innanzitutto il ruolo svolto dalla **fiducia** come meccanismo di *governance* prevalente, requisito che ha portato alcuni autori a considerare il distretto quale modello alternativo di organizzazione delle attività economiche rispetto al mercato ed alla gerarchia. A questo proposito, i casi di studio condotti su diversi distretti nazionali hanno messo in evidenza l'alternarsi o addirittura la coesistenza di diversi meccanismi di *governance* che sembrano privilegiare, in alcuni casi il ruolo della fiducia e della

reputation, in altri, quello dei prezzi e, in altri ancora, della diffidenza e dell'opportunismo. Molte esperienze esaminate in vari distretti portano ad argomentare che il fatto di condividere ed appartenere ad una stessa cultura e comunità locale non costituisce condizione sufficiente a far emergere necessariamente fiducia e cooperazione all'interno del sistema.

A questo proposito si sottolinea che molti dei lavori seminali sui distretti italiani hanno contribuito a diffondere una visione piuttosto idealizzata del distretto, fondata sull'idea forse troppo ottimistica che l'omogeneità socioculturale riuscisse a garantire forme di cooperazione economica e sociale fra gli attori del distretto. In realtà, anche sotto questo aspetto, l'osservazione empirica ha fatto emergere un quadro piuttosto differenziato. A fronte di molti esempi positivi di cooperazione produttiva fra le imprese di diversi distretti nazionali, numerosi casi di studio riportano esempi di fallimento, soprattutto nell'ambito della commercializzazione e dell'export, dovuti all'incapacità di molti imprenditori locali di superare la diffidenza reciproca e il timore di essere danneggiati da comportamenti sleali da parte di imprese concorrenti. Queste motivazioni sono state portate a spiegazione del fallimento, totale o parziale, di molte iniziative di cooperazione, come nel caso, a mio avviso del distretto lapideo del comprensorio Apuo-versiliense.

Altro requisito di tipo socioculturale su cui si è fondata la costruzione del modello classico di distretto concerne il ruolo svolto dalle istituzioni locali pubbliche e semipubbliche. Indubbiamente l'importanza riconosciuta a questo aspetto trova ampia conferma in molti distretti italiani, soprattutto in quelli emiliani. Esempi significativi possono essere tratti anche da realtà settoriali diverse. Nel distretto biomedicale di Mirandola, la CNA (Confederazione nazionale artigianato) è stata uno dei principali promotori del consorzio Consobiomed, sorto con l'obiettivo – oggi pienamente raggiunto – di aiutare le piccole-medie imprese del distretto ad ottenere la certificazione di qualità e ad affrontare tutte le problematiche legate alle normative europee ed al marchio CE. Altro esempio in questo senso, e legato profondamente al lavoro che intendo qui svolgere, è la costituzione, grazie alla cooperazione tra pubblico e privato, del

consorzio Videomarmoteca nella provincia di Verona, avente la funzione non solo di promuovere a livello internazionale i prodotti e gli attori del distretto lapideo del Veneto, ma anche quella di fornire un valido supporto di programmazione economica, coordinamento e sviluppo dell'innovazione all'interno del distretto grazie ad esperti di alto livello.

Tuttavia molta letteratura sui distretti rischia di enfatizzare eccessivamente il ruolo svolto dalle istituzioni locali pubbliche. In effetti, nella maggioranza dei distretti del sud, ed in parte anche in quelli del Veneto come quello che ho appena citato, l'offerta di servizi reali alle piccole e medie imprese distrettuali è costituita prevalentemente da imprese private piuttosto che da istituzioni pubbliche.

Varietà e differenziazione fra i distretti industriali italiani concernono non solo gli aspetti socioculturali ma anche quelli di natura strutturale. Il requisito dell'elevata suddivisione orizzontale e verticale del lavoro tra le imprese del distretto trova solo un riscontro parziale e selettivo nella realtà italiana. Modelli differenti di divisione del lavoro si possono ravvisare fra distretti con diversa specializzazione settoriale ma anche fra quelli operanti nello stesso settore di attività. A questo proposito può essere interessante riportare l'esempio di tre distretti specializzati nella lavorazione delle pelli: Santa Croce, Arzignano e Solofra. Nel primo caso, l'organizzazione interna del distretto è caratterizzata da un'estesa divisione del lavoro fra le imprese. Il distretto ha avuto origine da un preesistente tessuto artigianale e si è sviluppato nel corso degli anni sulla base di un'estrema frammentazione del ciclo produttivo e una pressoché totale internalizzazione territoriale delle diverse fasi di lavorazione del cuoio e delle pelli. Tra le imprese subfornitrici e le imprese terminali non sussistono rapporti formalizzati di tipo gerarchico, ma prevale una rete molto articolata ed elastica di pluricommitenza.

Il distretto di Arzignano, specializzato nella lavorazione di pelli bovine, presenta un modello di divisione del lavoro decisamente più accentrato e caratterizzato da una gerarchizzazione del distretto attorno a poche imprese. Le aziende più grandi del distretto sono a capo di gruppi che controllano circa il 30% della produzione

totale e una quota di occupati pari alle 2.300 unità. Il distretto di Solofra infine, presenta anch'esso un'articolazione interna piuttosto gerarchizzata. Le imprese del distretto presentano un elevato grado di integrazione verticale che si è accentuato nei periodi di congiuntura positiva portando ad una fase di crescita interna delle imprese piuttosto che ad un'espansione della rete esterna di subfornitura. Tale varietà, non riconducibile a diversità settoriali, si spiegherebbe in relazione alle caratteristiche storiche specifiche di ciascun distretto quali, ad esempio, il grado di diffusione delle conoscenze, la presenza di vincoli tecnici e finanziari, il comportamento delle istituzioni locali nell'esercitare un ruolo di coordinamento e mediazione.

A differenti modelli di divisione del lavoro corrispondono anche diverse modalità di coordinamento verticale fra le imprese del distretto. Nei distretti caratterizzati da una bassa divisione verticale del lavoro, come nel caso di molti distretti del Sud, non si ravvisa la presenza all'interno del tessuto distrettuale di attori specializzati nel coordinamento verticale. Viceversa, nei distretti caratterizzati da un'elevata divisione e specializzazione di fase e da una prevalenza di rapporti informali e destrutturati fra le imprese si è spesso riscontrata la presenza di veri e propri 'specialisti del 'coordinamento'.

Anche il requisito dimensionale tradisce spesso uno scollamento fra il modello classico di distretto e la realtà empirica. A questo proposito molti studi evidenziano che anche la coincidenza tra impresa distrettuale e piccola dimensione sembra corrispondere, più che a nette evidenze empiriche, ad alcuni prerequisiti di ordine teorico. Infatti analisi empiriche dimostrano che la grande impresa non risulta incompatibile né con la formazione di distretti industriali, cui spesso partecipa in modo rilevante, né con il loro consolidarsi. Esempi di distretti in cui imprese di grandi e medio/piccole dimensioni convivono possono essere il distretto della meccanica agricola situato nelle province di Modena e Reggio Emilia, il distretto serico di Como e altri ancora.

Un'altra caratteristica tradizionalmente associata al "modello classico" di distretto industriale riguarda la cosiddetta *autoreferenza produttiva*. Con tale termine si fa riferimento alla tendenza tipica dei distretti di mantenere i processi

di decentramento produttivo all'interno del sistema locale. Rispetto a tale caratteristica, l'indagine condotta da Unioncamere (1995) su dodici distretti italiani ha generalmente confermato l'importanza riconosciuta al contesto locale nelle scelte di decentramento ma, nello stesso tempo, ha portato a cogliere in alcuni distretti segnali che lascerebbero ipotizzare un progressivo superamento dei confini locali. Interessanti sono i casi di Prato, Santa Croce e Arzignano dove il fenomeno ha assunto una caratterizzazione particolare, manifestandosi attraverso un maggior ricorso all'esterno per l'acquisto di semilavorati grezzi che vengono poi rifiniti e nobilitati all'interno dell'area. Ciò farebbe pensare ad un processo di mutazione della connotazione produttiva di questi distretti che consiste nella progressiva perdita delle fasi più "a monte" del processo produttivo ed un concomitante aumento della specializzazione delle fasi più "a valle", che garantiscono un maggior valore aggiunto.

Alcuni studiosi evidenziano una crescente differenziazione fra i distretti industriali italiani anche per quanto concerne i modelli intra-organizzativi, mentre diversi studi riscontrano la diffusione di nuovi modelli, più formalizzati e progettuali, per il coordinamento delle relazioni interimpresa. A questo riguardo l'analisi condotta da Unioncamere ha confermato la prevalenza di modelli relazionali destrutturati, ma ha anche evidenziato l'emergere di nuove modalità relazionali fra le imprese. In alcune aree, ad esempio, la tendenza ad una maggiore strutturazione dei rapporti si sta manifestando attraverso la nascita di veri e propri gruppi di imprese, facenti riferimento ad un'unica azienda capofila, in alcuni casi anche esterna al distretto, che assume il controllo di altre aziende dell'area.

1.2.2. Una proposta di classificazione delle tipologie di distretto.

Molte sono in letteratura le proposte di classificazione delle tipologie di distretto. La classificazione che qui presento è stata scelta per la sua sinteticità, perché penso riesca a dare un quadro esauriente delle differenze rispetto ad aspetti

strutturali, strategici, relazionali e di apprendimento/innovazione tra le varie tipologie e infine perché penso sia di grande aiuto al lavoro che intendo svolgere. Le tipologie distrettuali prese in considerazione in questa classificazione sono tre.

1.2.2.1. Il distretto policentrico

La caratteristica distintiva di maggior rilievo di questa tipologia di distretto risiede nella particolare modalità di divisione del lavoro tra le imprese e, di conseguenza, nella qualità degli assetti relazionali adottati. All'interno della popolazione di imprese è possibile distinguere gli attori *guida* che sono, generalmente ma non necessariamente, di dimensioni superiori alla media, e includono competenze interne non solo di natura tecnico-produttiva, ma anche di natura commerciale, *manageriale*, di ricerca e di *networking* strategico. Accanto alle imprese guida di medie e grandi dimensioni esiste un nucleo rilevante di imprese minori che operano sul mercato finale e riescono a mantenere una capacità competitiva autonoma focalizzandosi su nicchie di mercato. Tali imprese riescono a superare i vincoli legati alla contenuta dimensione aziendale grazie alle relazioni di cooperazione che riescono ad instaurare con i propri fornitori e partner distrettuali, sfruttando le maggiori capacità relazionali e di coordinamento per sopperire alle risorse materiali e immateriali che non possono sviluppare endogenamente. *Attori chiave del distretto non sono necessariamente ed esclusivamente le imprese finali ma anche le imprese di fase che realizzano componenti e subcomponenti ad elevato contenuto tecnologico e valore aggiunto che, in virtù delle competenze acquisite, riescono ad emanciparsi dal ruolo tradizionale di subfornitori fortemente dipendenti dalle aziende committenti.* La presenza di questi nuovi specialisti con forti *capability* interne e crescente autonomia finanziaria, di mercato e di progettazione dà corpo ad un allargamento verticale della base di *leadership* del distretto che, in tal modo, si allontana sostanzialmente dal modello di rete centrata che caratterizza i distretti fortemente dipendenti dal ruolo giocato da pochi *leader* dominanti. Da un modello di rete

centrata si passa così ad una configurazione a rete policentrica in cui assumono particolare rilievo i *network* intradistrettuali intermedi.

Tale assetto relazionale caratterizza i distretti specializzati nei settori del *packaging*, degli scooter e delle moto, dei prodotti biomedicali e degli scarponi da sci in cui le imprese finali manifestano un grado maggiore di interdipendenza con i propri fornitori per la realizzazione di parti e componenti critiche del prodotto. I fornitori e i componentisti vengono attivamente coinvolti nel processo di sviluppo dei nuovi prodotti e si modifica sostanzialmente la qualità delle relazioni interimpresa. Fra le imprese finali e i fornitori si instaurano relazioni di interdipendenza reciproca e tendono a svilupparsi anche rapporti di tipo orizzontale fra gli stessi fornitori e componentisti che sono incoraggiati ad interagire e cooperare direttamente sin dalle fasi iniziali del processo innovativo. Molti componentisti lavorano in condizioni di pluricommitenza per diverse imprese finali trovandosi così a giocare il ruolo di veri e propri connettori tra più *network* intradistrettuali di produzione organizzati intorno a imprese finali differenti. L'ispessimento delle relazioni interimpresa e la formazione di *network* di produzione tendenzialmente stabili ed evoluti, governati da relazioni di mutua interdipendenza e sostanziale partnership, porta ad un innalzamento del grado di apprendimento e della capacità innovativa del sistema. Si arriva così ad un livello di apprendimento generativo attivato da meccanismi di *learning by doing*.

La divisione del lavoro all'interno del distretto non è più di tipo prettamente tecnico, orientata alla riduzione dei costi e alla gestione del ciclo di produzione secondo schemi più flessibili e snelli. La centralità della risorsa conoscenza porta ad una divisione cognitiva del lavoro finalizzata ad una gestione più efficace dei processi innovativi. Si assiste ad un ispessimento del tessuto relazionale attraverso la formazione di *network* intradistrettuali in cui sia l'impresa guida, sia i fornitori assumono un ruolo più evoluto e interdipendente. Le imprese guida investono massicciamente nelle fasi a valle (canali di commercializzazione e gestione dei flussi logistici) e a monte (progettazione) e nell'attività di coordinamento e integrazione strategica ponendosi come orchestratori di veri e propri *learning network*. In questo nuovo assetto, le competenze chiave delle

imprese guida non risiedono più nel *knowing how to do what*, ma soprattutto nella capacità di coordinare il contributo di attori interni ed esterni al distretto attraverso la costruzione di *network* interorganizzativi orientati alla produzione di nuova conoscenza. Per l'impresa diviene fondamentale acquisire le capacità per selezionare opportunamente i *partners* più appropriati e coordinarne e sincronizzarne i rispettivi contributi. Un'importante caratteristica di questa nuova forma di divisione cognitiva del lavoro consiste nel fatto che la capacità innovativa non risiede esclusivamente nelle imprese guida, fulcri dei *network* interdistrettuali intermedi, ma si distribuisce fra tutti i nodi. Ai fornitori e componentisti dotati di forti capacità interne vengono assegnate responsabilità crescenti nella gestione del processo innovativo, cosicché imprese che prima svolgevano un ruolo marginale ora diventano generatori e *broker* di nuova conoscenza. Il distretto nel suo complesso tende a configurarsi sempre di più come una rete *multicentrica* formata da più *network* interdistrettuali intermedi organizzati intorno a imprese guida che instaurano relazioni di mutua interdipendenza con i propri fornitori e componentisti assumendo una configurazione interna assimilabile al modello di *distributed intelligence system*. Rispetto al modello di divisione tecnica del lavoro che contraddistingue l'organizzazione delle relazioni interimpresa nei distretti tradizionali, la divisione cognitiva del lavoro appena descritta consente di strutturare maggiormente le forme di trasferimento e ritrasferimento delle conoscenze fra le imprese e di aumentare il grado di codificazione.

Il distretto policentrico si caratterizza, rispetto alle altre tipologie, per una maggiore apertura verso l'esterno attraverso una molteplicità (orizzontale e verticale) di punti e di livelli di interazione con l'esterno, conservando, però, al suo interno, le relazioni di rete locale. Il distretto, cioè, pur diventando un nodo della rete globale, cerca di mantenere una propria identità e coesione utilizzando i propri meccanismi di riproduzione ed evoluzione sistemica, conservando così la rilevanza del contesto locale per la creazione della conoscenza e di un'ampia base sociale, necessaria alla generazione di nuova imprenditorialità. In tale modello gli operatori locali si internazionalizzano mantenendo forti legami con il

distretto. Accanto ad una sostanziale modificazione degli assetti relazionali fra le imprese distrettuali si assiste spesso ad una evoluzione del contesto istituzionale di riferimento. Nel modello di distretto policentrico perdono peso quelle istituzioni che tradizionalmente avevano favorito il coordinamento e l'integrazione all'interno dei distretti. Il ruolo svolto dalle famiglie, dalle subculture politiche, dalle associazioni sindacali diventa meno determinante mentre assumono rilievo le istituzioni intermedie a carattere pubblico o privato in grado di supportare la divisione cognitiva del lavoro tra le imprese e l'apertura all'esterno del distretto.

1.2.2.2. Il distretto canonico

Sotto questa tipologia rientrano sia il distretto canonico sia il distretto artigianale. Entrambi risultano caratterizzati da una spinta divisione orizzontale e verticale del lavoro, da un modello di coordinamento verticale piuttosto che informale e destrutturato, e da una forte prevalenza di imprese di piccole e piccolissime dimensioni prevalentemente a controllo familiare o imprenditoriale. In questi distretti, un relativo ruolo di coordinamento e intermediazione è svolto dalle istituzioni pubbliche e semipubbliche (amministrazioni locali, consorzi, associazioni imprenditoriali) ma, in entrambi, manca – o è troppo limitata – la presenza di imprese guida che possano dar corpo alla base allargata di *leadership* che caratterizza il modello di distretto policentrico. Il modello di divisione del lavoro prevalente è di tipo tecnico-produttivo. Le imprese terminali hanno rapporti di tipo negoziale e contrattuale con una moltitudine di imprese “di fase”, così come le imprese terziste sono nella maggior parte dei casi imprese pluricommittenti. Nel complesso, il distretto si configura come una *rete destrutturata* in cui, da un lato, manca un ispessimento dei rapporti interimpresa in *network* evoluti di cooperazione organizzati intorno ad alcune imprese guida e, dall'altro, non si ravvisa la presenza di leader dominanti che instaurano rapporti di sostanziale dipendenza gerarchica con le imprese distrettuali di fase. Alcuni autori descrivono la particolare connotazione dei rapporti interimpresa prevalente

nei distretti canonici con la qualificazione di diffusa “democrazia economica”, per sottolineare la presenza di moltissimi soggetti imprenditoriali in grado di svolgere ruoli sostanzialmente equivalenti, in assenza di fenomeni di leadership dominanti. Per quanto riguarda il tipo di interdipendenza prevalente nei distretti canonici e urbani si rileva che i rapporti tra imprese terminali e terzisti sono per lo più caratterizzati da *interdipendenze sequenziali bidirezionali* nei flussi di scambio di informazioni e prodotti.

Il modello di apprendimento prevalente è di tipo adattivo, con una moderata capacità innovativa, per lo più circoscritta all'introduzione di innovazioni di tipo incrementale ed una bassa codificazione e strutturazione dei processi di trasferimento e ritrasferimento di conoscenza innescati da meccanismi *learning by doing* e *learning by imitating*.

Rispetto al distretto policentrico, il distretto canonico si caratterizza anche per una minore apertura verso l'esterno. I contatti esterni tendono ad essere limitati ai punti terminali della catena locale del valore (approvvigionamento e commercializzazione), mentre i mercati intermedi di merci e servizi rimangono prevalentemente di tipo *captive*, cioè con accesso quasi esclusivo e sicuramente privilegiato per i compratori e gli offerenti distrettuali. Nel complesso, la capacità di acquisizione esterna di informazioni, non solo relativa a beni e servizi ma anche alle risorse umane, finanziarie e tecnologiche, risulta limitata.

1.2.2.3. Il distretto gerarchico

Sotto questa tipologia possono essere fatti rientrare i distretti satellite e i distretti integrati gerarchici a seconda delle classificazioni che si considerano. Comunque ciò che accomuna i distretti di questo modello gerarchico è la loro configurazione interna di *rete centrata*. La base di leadership verticale è estremamente ristretta e il controllo economico e strategico è esercitato da pochi *leader*, a volte localizzati al di fuori del distretto, che instaurano con le imprese distrettuali relazioni di tipo gerarchico caratterizzate da un limitato scambio di informazioni e conoscenze.

I *distretti satellite* tendono ad essere di più recente formazione e presentano un maggior grado di dipendenza da imprese committenti esterne. In questi distretti, il rapporto fra imprese terminali e imprese terziste sottende interdipendenze di tipo sequenziale tipicamente unidirezionali. Il modello di apprendimento prevalente è di tipo istruttivo. La capacità innovativa del sistema risulta molto limitata, e ciò trova riscontro immediato nel tipo di produzione spesso orientata al mercato di massa e ad una fascia qualitativa medio-bassa. Anche la base di *leadership* orizzontale risulta in genere scarsamente sviluppata, con un'insufficiente presenza di istituzioni intermedie di supporto sia di carattere pubblico sia privato. In questo caso si può parlare di "distretto fordista" evidenziando la netta prevalenza di economie di specializzazione (di processo e di prodotto) ad ampia connotazione tecnica per conoscenze trasferibili tramite apprendimento istruttivo. Per molti studiosi tali contesti hanno spesso impedito l'evoluzione delle imprese distrettuali minori, finendo così col frenare il rafforzamento del sistema distrettuale nel suo complesso.

I *distretti gerarchici integrati* sono, generalmente, di più antica formazione, e spesso rappresentano la trasformazione di distretti prima caratterizzati da una configurazione interna assimilabile al modello canonico in cui, nel tempo, si sono affermati forti processi di concentrazione direzionale attivati da strategie di gerarchizzazione (per linee interne o esterne) e di riconcentrazione produttiva perseguite da alcune imprese leader. Di conseguenza, i distretti gerarchici integrati sono caratterizzati, sotto il profilo strutturale, dalla presenza di poche imprese leader ad elevato grado di integrazione verticale e/o di veri e propri gruppi di imprese (*holding*) che consentono alle poche aziende capofila di assumere il controllo di altre aziende dell'area. A seguito di queste riorganizzazioni dei rapporti interimpresa, il distretto tende a ritornare ad un modello di divisione tecnica del lavoro e ad un apprendimento di tipo istruttivo, in cui la gestione del processo innovativo tende ad essere riaccentrata entro i confini organizzativi delle imprese *leader*. Le poche imprese *leader* possono anche diventare incubatrici di innovazioni complesse, ma la gestione accentrata del processo innovativo da parte di queste aziende può ostacolare la diffusione di

tali innovazioni nel resto del distretto. L'elevato grado di controllo economico e strategico del distretto conseguente alle strategie di gerarchizzazione e riconcentrazione produttiva rischiano di ridurre, in casi estremi, il ruolo delle imprese distrettuali minori a “mero strumento produttivo di pochi leader distrettuali, e/o di gruppi nazionali o esteri con una valorizzazione complessiva delle capacità e competenze accumulate sul piano locale”.

1.2.3. L'ipotesi del ciclo di vita

L'ipotesi del ciclo di vita dei distretti costituisce un altro tentativo di ordinare e interpretare la varietà delle forme distrettuali. Anche questa classificazione si basa su indagini empiriche svolte nei distretti italiani, che hanno permesso di evidenziare come tra i distretti ci siano percorsi evolutivi molto simili.

Partendo da questa constatazione, i teorici del ciclo di vita dei distretti hanno cercato di individuare gli elementi peculiari che distinguerebbero le caratteristiche di un distretto nelle fasi di formazione, sviluppo, maturità ed eventuale rivitalizzazione o declino. Gli autori precisano che il passaggio da una fase all'altra del ciclo di vita va letto in relazione ai mutamenti nelle strategie produttive e relazionali delle imprese distrettuali. Ricostruendo le strategie e le azioni dei principali attori, si possono così comprendere le trasformazioni avvenute in molti distretti e il loro posizionamento nell'ambito del ciclo di vita.

Il ciclo di vita dei distretti (fig 1)

Profili descrittivi del sistema distrettuali

Fasi del ciclo di vita	<i>Formazione</i>	Specializzazione di fase		
	<i>Sviluppo</i>	Area sistema integrata		
	<i>Maturità</i>	delocalizzazione	Gerarchizzazione per linee interne	Gerarchizzazione per linee esterne
	<i>(Rivitalizzazione)</i>	Riposizionamento		
	<i>Declino</i>	Dissoluzione del sistema		

Fonte: Sammarra A., 2003

1.2.3.1 La formazione del distretto

La prima fase del ciclo di vita coincide con la costituzione, intorno ad un nucleo originario, di una serie di nuove imprese, in gran parte impegnate nella stessa attività produttiva. L'analisi generale dei processi di "start-up distrettuali" evidenzia come il loro innesto avvenga in precedenti realtà manifatturiere o di tipo artigianale, oppure caratterizzate dalla presenza di poche grandi imprese integrate.

Nel primo caso, il distretto nasce in sistemi ad artigianato diffuso, cioè in zone manifatturiere caratterizzate da una rilevante tradizione artigianale, un basso livello di integrazione verticale; una ridotta dimensione aziendale; lavorazioni effettuate su commessa per clienti locali; una bassa dotazione di capitali sia fisici che tecnologici; competenze produttive derivanti da capacità tecniche e soprattutto da processi di apprendimento *on the job*. Con il tempo tali sistemi ad artigianato diffuso, tipici dei settori tradizionali del *Made in Italy*, nei quali è fondamentale personalizzare le produzioni per adattarsi alle esigenze specifiche dei clienti, tendono ad industrializzare le varie fasi di lavorazione "distrettualizzandosi", vale a dire, strutturandosi in base a processi di specializzazione di fase.

Nel secondo caso, invece, il distretto nasce in presenza di poche grandi imprese integrate che attuano strategie di decentramento produttivo per riuscire a fronteggiare problemi di ristrutturazione e di crisi dei mercati. La nascita del distretto in tali casi è resa possibile dalle economie esterne professionali, tecniche ed informative che vengono generate, più o meno consapevolmente, dalle grandi imprese attraverso i processi di decentramento produttivo. A questo proposito si parla di aziende motrici che determinano, direttamente o indirettamente, la nascita di altre aziende locali nel ruolo di fornitori, imitatori, imprese di servizio. È inoltre necessario che le aree di decentramento siano caratterizzate da una più o meno accentuata propensione endogena all'imprenditorialità e che il contesto

socio-istituzionale locale presenti le caratteristiche culturali idonee per ridurre i conflitti sociali ed incentivare la propensione imprenditoriale.

Nella realtà si è constatato che queste due modalità potenziali di formazione dei distretti possono combinarsi, innescando il processo di formazione in zone caratterizzate dall'esistenza di un contesto ad artigianato diffuso, nelle quali sono però presenti anche grandi imprese integrate. Anche la prossimità geografica con altre regioni più sviluppate dal punto di vista distrettuale può favorire il processo di formazione di nuovi distretti industriali. Nel complesso, i percorsi che portano alla nascita di un distretto restano in larga misura imprevedibili e difficilmente riproducibili in maniera artificiale e deterministica. Il percorso di formazione può comunque essere supportato da politiche finalizzate a dotare il territorio di quelle risorse che sono il prerequisito dello sviluppo di ogni area: legalità, istruzione, infrastrutture di trasporto e comunicazione.

1.2.3.2 **La fase di sviluppo**

Questo stadio del ciclo di vita si associa ad un forte incremento del numero di imprese, dell'occupazione e della produzione, e da una maggiore specializzazione del processo produttivo. Viene inoltre stimolata la nascita di aziende a monte (approvvigionamenti, produzione di impianti e macchinari) ed a valle (commercializzazione dei prodotti), ed è favorito lo sviluppo del terziario di supporto, con la nascita di imprese impegnate in lavorazioni complementari e in attività di servizi.

La struttura del distretto tende a diventare più complessa, grazie alla progressiva specializzazione delle imprese esistenti, alla costituzione di imprese complementari ed al rafforzamento delle relazioni fra imprese e con le istituzioni. In questo stadio del ciclo di vita, il distretto modifica la propria connotazione strutturale assumendo le caratteristiche della cosiddetta *area sistema integrata*. Si verifica infatti un aumento delle interrelazioni tra aziende che sviluppano prodotti situati a monte o a valle della stessa filiera produttiva. Cresce inoltre il numero delle imprese terminali che operano a contatto diretto con il mercato finale. I

rapporti fra imprese terminali e subfornitori non seguono più il modello gerarchico , ma sono di tipo negoziale e contrattuale. L'organizzazione del distretto garantisce sia vantaggi di costo sia di innovazione, anche se ancora di tipo adattivo ed incrementale. Si inizia a vedere l'aumento di redditività e di produttività derivante dall'appartenenza al sistema.

1.2.3.3 fase di maturità

Nello stadio della maturità il distretto, ormai affermato, deve difendere il suo successo economico dalle pressioni competitive esterne o dall'esaurimento dei propri elementi di vantaggio connessi alla particolare divisione del lavoro tra imprese e territorio. Le imprese locali più dinamiche sono portate ad intraprendere cambiamenti più o meno radicali nella loro impostazione strategica; si verifica inoltre l'esclusione dal sistema delle formule imprenditoriali più deboli, mentre è possibile l'apertura di spazi per nuova imprenditorialità. Acquisiscono sempre maggiore importanza gli aspetti della commercializzazione e della distribuzione, della qualità del prodotto e dell'affermazione del marchio. Anche le esigenze finanziarie delle aziende divengono più sofisticate, aumenta inoltre la polarizzazione tra imprese specializzate in attività prevalentemente immateriali (pubblicità, marketing, design) e quelle specializzate in attività produttive.

I distretti maturi cercano di rinnovare o sostituire gli elementi di vantaggio competitivo sui quali avevano costruito in passato il loro successo economico. Le spinte al cambiamento provengono generalmente da attori interni ed esterni particolarmente dinamici che, perseguendo nuove strategie di crescita, determinano effetti rilevanti sull'organizzazione interna del distretto e stabiliscono nuove connessioni con l'esterno. Le direttrici del cambiamento possono essere legate a strategie differenti, dalla delocalizzazione verso nuove regioni e/o paesi, alla gerarchizzazione per linee interne e/o esterne. Infine un'ulteriore direttrice di cambiamento può essere legata a strategie di riposizionamento che portano le imprese più dinamiche del distretto a spostarsi

su nuove nicchie di mercato, dove il distretto è ancora in grado di mantenere il suo vantaggio competitivo.

1.2.3.4 La fase di declino

La fase di declino si ha quando alcuni fenomeni di natura strutturale, connessi all'ingresso di nuovi concorrenti, alla diffusione di prodotti o tecnologie alternative, alla crisi dei consumi, portano all'estinzione più o meno graduale del sistema produttivo locale. Si deve comunque dire che una vera e propria estinzione si tratta di un evento di natura eccezionale, in quanto i sistemi distrettuali hanno dimostrato, nella loro storia, una grandissima capacità di adattamento, riposizionamento e cambiamento ,confermando così specifici caratteri di permanenza e continuità.

1.3. I PERCORSI DI SVILUPPO

La trasformazione del distretto oggi tende ad essere il frutto di percorsi evolutivi specifici ed originali, seguiti da imprese leader che si distaccano, per cultura, mezzi, capacità strategiche, dalle imprese distrettuali attestate su comportamenti omogenei.

Occorre individuare questi percorsi di sviluppo, distinguendo quelli di sviluppo vero e proprio, inteso come cammino intrapreso nella direzione dell'efficienza, della capacità di innovazione, di risposta ai cambiamenti ambientali e così via, dai percorsi di crescita, cioè di accrescimento delle dimensioni aziendali, tanto sul piano della dimensione operativa quanto di quella strutturale.

Si deve comunque osservare che lo sviluppo, presto o tardi, sfocia in un percorso di crescita.

1.3.1. Le alternative strategiche

I fattori che determinano la strategia di sviluppo e che ne condizionano la realizzazione sono molteplici: le caratteristiche del prodotto, le prospettive di sviluppo del mercato, e così via.

Una possibile modalità di ridurre la varietà del fenomeno è quella di ipotizzare una classificazione delle strategie di sviluppo che tenga conto della propensione dell'impresa tanto alla crescita dimensionale, quanto al coinvolgimento di imprese terze.

La prima dimensione stimola a riflettere sul “contenuto” del percorso di sviluppo: l'impresa si impegna nella direzione del miglioramento della produttività, dell'innovatività, della professionalità senza modificare significativamente il proprio assetto strutturale o le proprie dimensioni?

La seconda dimensione induce ad approfondire le “modalità” con cui viene attuato lo sviluppo: l'impresa risulta impegnata in forma diretta nel processo o impernia il proprio disegno di sviluppo sul coinvolgimento di imprese terze?

Sulla base di tali dimensioni è possibile distinguere i principali percorsi di sviluppo intrapresi dalle imprese distrettuali: *(vedi fig.2)*

2. *Le strategie di “focalizzazione sostenibile”*
3. *Le strategie di crescita interna*
4. *Le strategie consortili*
5. *Le strategie di filiera*

Fig. 2: Le alternative strategiche (Fonte: Visconti F., 1996)

Grado di coinvolgimento di imprese terze	Elevato	Strategie consortili	Strategie di filiera
	Basso	Strategie di "focalizzazione sostenibile"	Strategie di crescita interna
		Bassa	Elevata

Propensione alla crescita dimensionale

1.3.2. Le strategie di "focalizzazione sostenibile"

L'ipotesi all'origine di tale modello è che possono sì esistere condizioni ambientali che offrono opportunità di sviluppo per la piccola impresa, ma che, sul piano strategico, il problema aziendale non è tanto quello di ritagliarsi uno spazio economico, quanto piuttosto di consolidarlo attraverso una strategia di sviluppo autonomo.

Si tratta di un'ipotesi che assume particolare spessore nel caso dell'impresa distrettuale che rischia di adagiarsi sulle opportunità offerte dal sistema locale e di non interrogarsi a fondo sulla difendibilità della posizione competitiva raggiunta.

Per quanto le dimensioni di possibile segmentazione risultino molteplici, l'osservazione empirica consente di riconoscere almeno tre archetipi di strategie di successo:

- Le strategie di focalizzazione su segmenti di alta qualità/alto prezzo: sono archetipi concorrenziali imperniati su un'attenta comprensione dei

bisogni dei clienti, caratterizzati da elevati contenuti di differenziazione (qualità di prodotto, immagine, livello di servizio) e sostenuti da politiche di premium price;

- Le strategie di focalizzazione di fase: queste imprese hanno focalizzato la propria strategia su una specifica fase del processo produttivo (maturando specifiche competenze sul piano dell'efficienza, flessibilità ecc.);
- Le strategie di focalizzazione su “nicchie internazionali” cioè strategie di *leadership* internazionale perseguite da imprese distrettuali in campi di attività a domanda strutturalmente limitata.

Il problema più importante che mina la sostenibilità di una strategia di focalizzazione deriva sicuramente dai possibili attacchi di concorrenti di dimensioni analoghe, che manovrando il prezzo piuttosto che altri elementi del sistema prodotto, possono conquistare rilevanti spazi di mercato.

Per l'impresa focalizzata, dunque, l'unica strada sembra quella di *innovare continuamente il proprio profilo concorrenziale* per evitare o limitare attacchi alla propria quota di mercato.

1.3.3. Le strategie di crescita interna

E' interessante, al proposito, rilevare che accanto a pochi casi in cui la crescita dell'impresa distrettuale avviene “per espansione” dell'unità esistente, si registrano molte situazioni in cui lo sviluppo è perseguito in forma di gruppo piuttosto che mediante la realizzazione di legami forti con altre imprese della filiera produttiva.

In termini sintetici, nello specifico contesto dei distretti industriali:

- è difficile rilevare la presenza di imprese orientate a sviluppare, nell'ambito di una singola unità giuridica, un fronte di impegno strategico particolarmente ampio, in termini di gamma di prodotti, di tipologia di clienti, di raggio geografico d'azione, di grado di integrazione verticale e così via;

- accade molto spesso di osservare aziende che, attraverso la filiazione di nuove imprese piuttosto che mediante acquisizioni, abbiano perseguito una strategia di crescita in forma di gruppo.

Sotto un profilo strettamente strategico, la crescita in forma di gruppo appare stimolata da fattori quali:

- la ricerca di elevati livelli di efficienza nell'area produttiva mediante la creazione di unità specialistiche su singole fasi di lavorazione;
- l'obiettivo di assicurare condizioni di autonomia e flessibilità allo sviluppo delle singole combinazioni prodotto-mercato
- la preoccupazione di agevolare i processi di riorientamento della formula imprenditoriale;
- l'esigenza di mantenere un legame privilegiato con collaboratori che abbiano maturato competenze critiche per il funzionamento della formula imprenditoriale.

La varietà dei prodotti realizzati e dei mercati serviti, la complessità del ciclo produttivo, la specializzazione delle competenze tecniche, sono tutti fattori che allontanano l'impresa distrettuale da un modello di crescita "rigido" quale è quello della espansione e la indirizzano verso un percorso più flessibile, quale è quello costituito dal gruppo.

Non solo, ma la strategia di gruppo appare stimolata anche da condizioni "intrinseche" al sistema: la conoscenza diretta degli interlocutori interessati, l'accesso a informazioni in merito ad aziende acquisibili, ai loro punti di forza e debolezza e così via.

Il gruppo può essere definito come un insieme di aziende giuridicamente autonome governate da un unico soggetto economico.

Al di là della struttura giuridica formale, quel che è importante rilevare è l'esistenza di un'impresa capofila che formula la visione di sviluppo, matura le decisioni di investimento/disinvestimento, alloca i compiti e le responsabilità tra le diverse società, controlla i risultati conseguiti e così via.

1.3.4. Le strategie consortili

La strategia consortile rappresenta la modalità privilegiata con cui le imprese distrettuali poco propense alla crescita dimensionale tentano di rispondere alle esigenze di sviluppo di specifiche aree gestionali. La strategia consortile infatti:

- Consente di realizzare delle economie nelle attività di approvvigionamento, di vendita, di promozione, di progettazione, ricerca & sviluppo, limitando al massimo l'investimento diretto della singola impresa;
- Offre l'opportunità di sviluppare un patrimonio di informazioni di mercato, di settore, di evoluzione tecnologica più completo di quello acquisibile mediante iniziative singole;
- Mira alla realizzazione di obiettivi specifici, lasciando ampi spazi alla autonomia strategica della singola impresa.

La situazione attuale dei consorzi locali fa pensare che si sia ancora molto lontani dal raggiungere l'efficacia strategica ed operativa auspicata in sede progettuale. Quello che è importante rilevare sono le ragioni all'origine degli insuccessi, o, in altri termini, i fattori che condizionano lo sviluppo ed il consolidamento di formule consortili efficaci e durevoli. In forma sintetica pare opportuno ricercare tali fattori a livello di:

1. meccanismi di genesi dell'iniziativa;
2. struttura e modalità di governo del consorzio;
3. gestione del consenso

Per quanto riguarda il primo aspetto, si deve osservare che in non pochi casi l'avvio dell'esperienza associativa è segnato da situazioni contingenti (una fase di crisi del settore, l'esistenza di finanziamenti pubblici a sostegno dell'iniziativa e così via) che minano in embrione le prospettive di continuità del progetto, inevitabilmente destinato ad arenarsi una volta esaurite le condizioni di partenza. E' peraltro vero che la formula consortile si rivela efficace nella misura in cui le motivazioni che la sorreggono sono forti, condivise, destinate a durare su un arco di tempo significativo e soprattutto hanno un preciso riscontro di natura economica.

Per quanto riguarda il secondo aspetto, si deve osservare che l'esperienza associativa si rivela efficace nella misura in cui il consorzio è posto nella condizione di assumere, con riferimento agli obiettivi ad esso attribuiti, una *leadership* forte e riconosciuta dai soci. E' fondamentale soprattutto definire con chiarezza *i confini tra i compiti e le responsabilità del consorzio e i compiti e le responsabilità delle singole imprese.*

Non solo, risulta altresì critica l'attribuzione della gestione del consorzio a persone in grado di esprimere capacità di natura tanto imprenditoriale quanto manageriale.

Da ultima la gestione del consenso: bisogna *aggregare il consenso delle aziende*, ma poi anche dei diversi attori a vario titolo coinvolti nel progetto affinché si possano intraprendere e realizzare proficui percorsi di sviluppo.

La formula consortile incontra ostacoli di tipo strutturale a livello di:

- caratteristiche del portafoglio prodotti/mercati delle imprese aderenti;
- cultura imprenditoriale che può generare conflitti interni.

Ecco che allora vengono ad assumere un ruolo critico le attività di comunicazione.

In conclusione, la formula consortile ha costituito in diversi casi una efficace risposta alle problematiche di sviluppo delle imprese distrettuali poco orientate alla crescita dimensionale ma disponibili a collaborare con altre imprese. In molti casi, tuttavia, i consorzi hanno finito per provocare una situazione di stallo se non addirittura, con più efficace espressione, di "scatola vuota", tanto sotto il profilo imprenditoriale che sotto quello manageriale.

1.3.5. Le strategie di filiera

Le imprese distrettuali trovano nel funzionamento stesso della filiera produttiva una "naturale" opportunità di sviluppo. La modalità organizzativa con cui tale percorso di sviluppo prende forma è quello della costellazione, cioè di un aggregato interaziendale nel quale convergono un numero limitato di imprese che, mentre si ripartiscono il lavoro, operano con sostanziali rapporti di

interdipendenza reciproca per realizzare un prodotto complesso e finale. Alcune di esse sono impegnate in attività di fase o complementari, altre in attività di predisposizione di tecnologie di processo o di attrezzaggio, altre ancora in attività terminali.

Ai fini della comprensione dei processi di crescita, l'attenzione deve essere opportunamente centrata sulle imprese terminali, che assumono per molteplici aspetti, il ruolo di "capofila" dell'intera filiera.

La crescita in forma di costellazione esprime compiutamente le proprie potenzialità in stretta dipendenza con la qualità, lo spessore, la lungimiranza con cui tale ruolo di "capofila" viene interpretato.

In particolare, l'impresa terminale impegnata in un percorso di crescita dimensionale che risulti sfidante e coinvolgente per i propri *partners*, si distingue per la capacità e le competenze sviluppate a livello di monitoraggio del ciclo produttivo, di gestione dei componenti della filiera e, infine, di esercizio della *leadership*.

Questa capacità di analisi e interpretazione della evoluzione competitiva lungo l'intero sistema del volume assume significato rispetto a due dimensioni:

- una dimensione ampia, quando ci si colloca nella prospettiva della filiera in senso "allargato", abbracciando relazioni di tipo intersettoriale;
- una dimensione ristretta, quando l'attenzione si sposta all'interno dello specifico ciclo di lavorazione di cui l'impresa è a capo.

Da sottolineare che il processo di crescita in forma di costellazione tende ad esprimere le proprie potenzialità nella misura in cui i flussi informativi, nei loro diversi contenuti, si sviluppano bilateralmente: non solo dall'impresa terminale verso le altre imprese della costellazione, ma anche da queste ultime alla prima.

Inoltre la strategia di filiera rivela la propria efficacia nella misura in cui l'impresa capofila è animata da una prospettiva di lungo periodo, alimenta rapporti negoziali equilibrati, diffonde ai diversi livelli della filiera la consapevolezza dell'importanza di un disegno comune e non di iniziative isolate.

La strategia di filiera può dunque considerarsi realizzata nel momento in cui il comportamento dell'impresa terminale riflette un impegno forte e illuminato nel

monitoraggio del ciclo produttivo, nella gestione dei componenti della filiera e nell'esercizio della *leadership*.

1.4. LA LETTERATURA IN TEMA DI DISTRETTI INDUSTRIALI

Le origini del concetto di distretto industriale devono essere ricercate nell'opera di **Marshall** e, in particolare, nelle sue riflessioni in merito alla divisione del lavoro e alla concentrazione del capitale. Osserva in proposito l'autore: "i vantaggi della produzione su larga scala possono in generale essere conseguiti sia raggruppando in uno stesso distretto un gran numero di piccoli produttori, sia costruendo poche grandi officine.... Per molti tipi di merci è infatti possibile suddividere il processo di produzione in parecchie fasi, ciascuna delle quali può essere eseguita con la massima economia in un piccolo stabilimento."

Marshall sviluppa il concetto di economie esterne di agglomerazione, costituite dai vantaggi economici di cui il sistema locale dispone grazie alla scomposizione del ciclo produttivo, alla velocità di trasferimento delle informazioni, alla professionalità della forza lavoro, alla capacità di gestione dell'innovazione.

In tal modo l'autore enfatizza non solo la criticità delle relazioni che si instaurano tra una certa attività industriale ed un determinato territorio, ma anche l'importanza di coltivare una prospettiva di indagine che abbracci i molteplici e variegati aspetti del problema. Non sorprende dunque che il tema dei distretti industriali si sia tradizionalmente prestato a studi di varia natura disciplinare, tanto di carattere generale quanto focalizzati su specifiche problematiche. Sulla base di tali premesse, il paragrafo si propone di passare sinteticamente in rassegna i filoni disciplinari che più si sono occupati del tema dei distretti e di delineare gli obiettivi e i contenuti rilevanti delle numerose ricerche condotte sul fenomeno dei localismi produttivi.

1.4.1. I filoni di studio

I contributi in tema di distretti industriali provengono, come già si è avuto modo di sottolineare, da differenti aree disciplinari. Al fine di elaborarne un quadro di sintesi, è possibile identificare almeno quattro filoni di studio rilevanti: il filone dell'economia e politica industriale, il filone della sociologia, il filone della economia politica, il filone della geografia economica.

Gli studi e le ricerche di economia e politica industriale, proprio in considerazione della specificità della struttura produttiva italiana, hanno riservato una grande attenzione al fenomeno dei distretti industriali. Basti pensare alle analisi condotte su numerosi settori industriali del Paese e alla importanza attribuita ai fenomeni di localizzazione nella comprensione non solo della struttura del settore, ma anche del comportamento e delle performance delle imprese.

Oppure ai contributi che si sono soffermati sulle condizioni di flessibilità delle imprese, sui limiti applicativi delle economie di scala, sulle relazioni esistenti tra possibilità tecnologiche di disintegrazione del ciclo produttivo e sviluppo di imprese minori.

O ancora alla letteratura che descrive le molteplici forme di relazioni interaziendali e che ne studia la genesi e i meccanismi di funzionamento.

In generale, si è trattato di studi che, per quanto non riferibili in forma univoca e diretta alla realtà dei distretti, hanno offerto preziosi stimoli alla comprensione del modello e del ruolo da essi assunto nella vita economica del Paese.

Il contributo dell'economia industriale si rivela ancora più significativo quando si concentra esplicitamente sulla categoria di "distretto", categoria che assume ad unità di indagine economica. Si pensi alle analisi di Brusco che, avendo come riferimento privilegiato il caso emiliano, interpreta la competitività del distretto proponendo una originale sintesi tra diversi ordini di fattori: i vantaggi della piccola dimensione per le produzioni caratterizzate da serie limitate e specializzate; l'elasticità del mercato del lavoro; la rilevanza della storia di un

determinato territorio quale motore di diffusione delle competenze e dunque generazione di economie di agglomerazione.

Oppure agli studi di **Becattini**, evocativi di un approccio al fenomeno dei distretti che va oltre gli strumenti di indagine proposti dall'economia industriale per abbracciare dimensioni più ampie quali quella storicistica o quella sociologica: "Ciò che qui interessa sottolineare è che l'unità cui Marshall fa riferimento fin d'allora non è l'industria tecnologicamente definita, ma l'area o il distretto industriale. È a questo che si riferiscono le condizioni di densità di popolazione, di dotazione infrastrutturale, di *industrial atmosphere*, che sono la fonte e il risultato, la causa e l'effetto, di quella parte dei rendimenti crescenti che non si spiega né con le economie interne di scala, né con le vere e proprie innovazioni. Se ci si riflette bene, ciò che tiene insieme le imprese che fanno parte del distretto industriale marshalliano, svuotando di senso la determinazione del costo di ogni singolo prodotto, è una rete complessa e inestricabile di economie e diseconomie esterne, di congiunzioni e connessioni di costo, di retaggi storico-culturali, che ravvolge sia le relazioni interaziendali che quelle più squisitamente interpersonali. Questo è l'atomo, cioè l'unità indivisibile della ricerca industriale". Per Becattini, infatti, la nozione di distretto industriale si incentra su due elementi fra loro distinti ma, allo stesso tempo, strettamente interrelati: una *comunità di persone* ed una *popolazione di imprese*. La comunità di persone condivide valori, comportamenti, aspettative e linguaggi comuni. La popolazione di imprese si configura come una concentrazione di imprese, tipicamente di piccola e media dimensione, in un'area geografica limitata e che si caratterizza, inoltre, per la specializzazione in uno o pochi settori di attività complementari e per la spinta divisione del lavoro basata sulla specializzazione su fasi diverse del processo produttivo. L'economia industriale giunge così ad identificare nel distretto una specifica unità d'indagine, a partire dalla quale interpretare la struttura e l'evoluzione di un determinato sistema economico e formulare indicazioni e proposte di politica industriale. Si tratta di una prospettiva d'indagine che, in particolare negli ultimi anni, si è arricchita di nuovi spunti di riflessione, ha aperto originali filoni di ricerca, ha attivato un intenso dibattito.

Di natura differente, ma non privo di rilevanti aree di convergenza, appare il contributo degli studi sociologici e socio-economici, studi che portano al centro della riflessione scientifica la dimensione territoriale e quella politico-culturale dello sviluppo economico del Paese.

In particolare le ricerche sociologiche evidenziano due fenomeni interpretativi del modello di sviluppo “a economia diffusa”:

- l’esistenza di un tessuto di città di piccole e medie dimensioni che, a fronte di determinate opportunità di sviluppo, riversano sul territorio contatti commerciali, competenze produttive, valori e convincimenti imprenditoriali profondamente radicati nella storia locale;
- *l’avviamento* generato dai rapporti di produzione nella agricoltura tradizionale: mezzadria, piccola proprietà, affitto hanno contribuito a diffondere sul territorio valori di imprenditorialità, a sviluppare capacità organizzative, a ricercare e sperimentare innovazioni e così via.

Gli studi di sociologia mirano dunque a comprendere le origini della “vitalità economica” del distretto, a ricercarne le radici più profonde, a valutarne le potenzialità di “rigenerazione”. In tal senso si giustifica l’attenzione tradizionalmente riservata a dimensioni di analisi quali la famiglia, la comunità locale, la mobilità sociale, la classe imprenditoriale, le istituzioni politiche.

Non solo, ma proprio in questo contesto è possibile cogliere l’evoluzione più recente del dibattito e cioè la ricerca di nuovi modelli interpretativi del fenomeno dei distretti e del passaggio in atto da assetti regolativi di “mercato comunitario” (altamente frammentato, informale e con deboli connessioni tra gli attori del sistema) verso logiche organizzative caratterizzate da relazioni interaziendali più stringenti, da processi di integrazione e di concentrazione delle imprese, da un più diretto intervento degli attori istituzionali.

Per quanto riguarda il filone dell’economia politica, è opportuno concentrare l’attenzione in particolare su due rami e cioè gli studi di economia dello sviluppo e quelli di economia regionale.

L'economia dello sviluppo, indagando l'evoluzione strutturale delle organizzazioni produttive, rileva il ruolo determinante che le piccole imprese e i sistemi locali hanno assunto nello sviluppo economico del Paese.

Si tratta di un ruolo che trae origine da molteplici fattori: l'aumento della domanda di beni di consumo verificatasi, pur con tempi e modalità differenti, nel secondo dopoguerra; il carattere di relativa standardizzazione della domanda nelle fasi iniziali di sviluppo dei settori in questione; il progressivo esaurirsi delle condizioni di svolgimento delle attività produttive nei centri tradizionali dell'industria e così via.

Gli studi in oggetto evidenziano altresì come tale ruolo riceva particolare impulso nella seconda metà degli anni sessanta, in presenza di condizioni economiche di elevata turbolenza, indotta dalla crescente forza contrattuale della manodopera, dal mutamento dei prezzi relativi dei fattori lavoro e capitale, dai conflitti nella distribuzione del reddito.

Il dibattito più recente sembra fermarsi sulle aree di vulnerabilità del modello italiano e, in particolare, sulle condizioni di sviluppo dei sistemi produttivi locali (evoluzione dei rapporti interaziendali, "mercato" *versus* "gerarchia", e così via).

L'economia regionale affronta i problemi relativi alla localizzazione delle industrie, studia i processi di sviluppo, di riconversione, di declino di aree geografiche circoscritte, valuta i possibili interventi di programmazione economica.

Dati gli obiettivi di ricerca, il fenomeno dei distretti costituisce, ancora una volta, una dimensione privilegiata di indagine, non solo sul piano analitico/interpretativo, ma anche nella formulazione di politiche di sviluppo a livello locale.

Gli studi di geografia economica, ponendo al centro dell'attenzione la dimensione spaziale della crescita industriale del Paese, trovano nel distretto un riferimento privilegiato nel momento in cui sia la tradizionale contrapposizione Nord-Sud, sia il modello delle "Tre Italie", manifestano una serie di limiti strutturali nella comprensione della territorialità dello sviluppo.

Si delinea così un quadro interpretativo multi-regionale al cui interno la regione (intesa non come località, né come unità amministrativa, ma come “sistema locale” in senso lato) assurge a unità di riflessione teorica e a punto di riferimento per l’indagine empirica.

Proprio in tale contesto si giustificano gli studi e le ricerche finalizzate a “censire” la diffusione dei localismi sul territorio nazionale.

1.4.2. L’approccio neo-marshalliano

L’accezione marshalliana di distretto industriale poggia sul concetto chiave di *economie esterne*. Secondo Marshall, le economie esterne sono conseguibili dai piccoli produttori purchè essi siano concentrati ed il processo produttivo sia scomponibile in fasi. I vantaggi delle economie esterne sarebbero in questo senso equivalenti ai vantaggi delle economie interne di scala: nel primo caso, la divisione del lavoro avviene fra imprese specializzate in fasi diverse del ciclo, mentre nel secondo, la divisione del lavoro è attuata all’interno dell’impresa.

La concentrazione spaziale e la specializzazione promuovono la riproduzione delle competenze, la diffusione della conoscenza, l’impiego di macchinari specializzati, lo sviluppo di attività sussidiarie e industrie complementari e la formazione di un mercato del lavoro specializzato. In queste circostanze, è possibile sfruttare i vantaggi legati alle economie esterne sia in termini di minori costi di produzione e di transazione, sia in termini di rapida circolazione delle idee e delle informazioni che favorisce lo sviluppo del sapere ed il progredire della tecnica. Nella definizione *marshalliana*, il distretto non è considerato solo un modo per organizzare la produzione, ma un ambiente in cui le relazioni fra gli attori sono peculiari e rappresentative di un aggregato sociale storicamente e geograficamente determinato.

Poiché comunque la letteratura sui distretti si è sviluppata prevalentemente attraverso lo studio dei casi, i criteri di classificazione e studio dei distretti raramente sono stati studiati in modo unitario e sistematico, ma ciascun autore si è focalizzato sulla trattazione approfondita di uno o più aspetti attraverso

l'indagine di particolari realtà empiriche. Qui di seguito esporrò brevemente i requisiti che stanno alla base della definizione *neo-marshalliana* di distretto industriale.

1.4.2.1. Divisione e specializzazione del lavoro

Sotto il profilo dell'organizzazione della produzione, il distretto industriale rappresenta un modello di industrializzazione alternativo a quello *fordista* che sostituisce l'integrazione e il coordinamento interno della grande impresa con l'integrazione e il coordinamento esterno di singole unità produttive di piccola e media dimensione. Ecco perché Piore e Sabel descrivono i distretti come un esempio di sviluppo economico basato sulla *specializzazione flessibile*.

Nei distretti industriali, le imprese, tipicamente di piccola dimensione, presentano una parcellizzazione delle attività produttive in fasi distinte e altamente specializzate. La suddivisione del lavoro avviene attraverso un processo spontaneo che si rafforza nel tempo e che consente agli attori del distretto di accedere a competenze diverse ed al tempo stesso estremamente qualificate data l'elevata specializzazione. La divisione del lavoro tra imprese coinvolge anche le fasi a monte e a valle del ciclo produttivo: per il successo del distretto appare fondamentale infatti l'esistenza di imprese specializzate nella produzione dei macchinari necessari per espletare ogni fase della produzione, nonché imprese in grado di assicurare la fornitura di servizi di distribuzione di materiali e prodotti.

1.4.2.2. Cooperazione e competizione

Nei distretti industriali convivono imprese specializzate in fasi produttive diverse, che svolgono attività complementari e utilizzano conoscenze differenti, ma anche imprese che offrono beni e/o servizi largamente sostituibili. Ciò spiega una delle caratteristiche più importanti del modello distrettuale: la coesistenza di cooperazione e concorrenza nascono entrambe dalla spinta divisione del lavoro

verticale e orizzontale fra le imprese che, da un lato, porta alla cooperazione come risposta al problema del coordinamento fra gli attori che svolgono attività complementari e, dall'altro, stimola ed alimenta la concorrenza tra le imprese che svolgono attività simili.

È evidente che nel caso delle attività complementari, la divisione verticale del lavoro pone il problema di ridurre i costi del coordinamento in modo tale da rendere economicamente conveniente il modello di specializzazione flessibile. All'interno del distretto, ciò è possibile grazie all'esistenza ed al mutuo riconoscimento di consuetudini locali che consentono agli attori del distretto di prevedere con sufficiente accuratezza contenuto e modalità delle prestazioni relative alle transazioni correnti. Secondo **Dei Ottati**, l'esistenza di consuetudini locali, integrandosi con il mercato, consente il coordinamento quasi automatico e l'integrazione di buona parte delle attività complementari svolte da imprese ed operatori indipendenti. Perché un tale esito sia raggiunto è necessario che le consuetudini vengano rispettate da tutti coloro che vivono e lavorano nel distretto.

Per il coordinamento delle attività che implicano alte quasi-rendite appropriabili, come nel caso delle transazioni che richiedono un qualche tipo di investimento specifico, in aggiunta alla cooperazione basata sulle consuetudini locali, occorrono delle salvaguardie particolari che, all'interno del distretto sono garantite dal meccanismo della reputazione.

Secondo Dei Ottati, grazie all'esistenza di consuetudini sociali reciprocamente riconosciute e al buon funzionamento del meccanismo della reputazione, il coordinamento delle attività complementari che si svolgono all'interno del distretto avviene, in larga parte, in modo automatico, anche se ciò non esclude la presenza e l'importanza di nuclei preordinati di coordinamento come associazioni imprenditoriali, sindacati, partiti politici e governo locale.

Se l'esistenza di cooperazione si spiega principalmente come risposta al problema di coordinamento delle attività complementari, l'esistenza di competizione fra le imprese distrettuali è dovuta in larga parte al frazionamento di una stessa attività fra imprese con specializzazione simile. La divisione

orizzontale del lavoro fa sì che per ciascuna delle numerose specializzazioni in cui si articola il processo economico relativo all'industria tipica del distretto e a quelle ad essa sussidiarie esista un mercato locale. In ogni mercato locale le imprese del distretto si trovano in una situazione di concorrenza, poiché offrono beni e/o servizi in larga parte sostituibili. Quando una di esse introduce un'innovazione, che consente di ridurre i costi o migliorare la qualità offerta, le altre imprese sono indotte ad adeguarsi a tale miglioramento per rimanere competitive nel mercato locale. In questo modo l'esistenza di mercati infra-distrettuali alimenta la concorrenza interna e svolge un ruolo determinante per mantenere la competitività del sistema distrettuale. Infatti solo con la concorrenza ci possono essere spinte all'innovazione e al miglioramento.

1.4.2.3. Iniziativa individuale e tessuto imprenditoriale

In un contesto nazionale caratterizzato da una cultura del lavoro scarsamente propensa al rischio, da una limitata mobilità lavorativa e da una diffusa preferenza per il lavoro dipendente, le aree distrettuali si distinguono per una spiccata propensione all'imprenditorialità ed all'autonomia. La popolazione distrettuale, se da un lato, si caratterizza per livelli di scolarizzazione inferiori alla media nazionale, dall'altro, mostra una forte spinta all'autorealizzazione congiunta ad una maggiore propensione all'autonomia ed iniziativa individuale.

L'evidenza empirica mostra che nei distretti industriali il "percorso professionale tipico" parte da un'esperienza di lavoro dipendente in un'impresa del distretto dopo la quale il lavoratore sceglie solitamente di fondare una nuova impresa di cui diviene il proprietario-imprenditore. Al contrario, negli altri sistemi locali, sono più diffusi percorsi di carriera interni ed è meno ricorrente la scelta di creare una propria impresa.

La presenza di modelli di successo nel distretto diventa uno stimolo che riduce i costi percepiti dello *start-up* e favorisce il processo di formazione di nuove imprese tramite fenomeni di *spin-off* da aziende incubatrici. All'interno dei distretti industriali, l'elevato tasso di natalità e mortalità aziendale è espressione

di un diffuso spirito di imprenditorialità della popolazione locale che attribuisce molta importanza alla ricerca di autonomia e creatività, ma allo stesso tempo, non associa al fallimento e all'uscita dal mercato il peso di un insuccesso personale e il biasimo della comunità locale.

1.4.2.4. Relazioni sociali

La divisione del lavoro e la disintegrazione tecnica del ciclo produttivo tra i molti specialisti locali tipica del modello distrettuale è resa possibile dall'esistenza di una solida rete di integrazione sociale e culturale. Difatti, la divisione del lavoro interimpresa, se da un lato migliora l'efficienza tecnica e consente di raggiungere una maggiore capacità di adattamento ai cambiamenti richiesti dal mercato, dall'altro, pone i problemi di coordinamento, controllo e opportunismo ampiamente discussi dalla teoria dei costi di transazione. Questo è un punto cruciale della costruzione teorica, in quanto evidenzia che la capacità dei distretti di strutturarsi secondo modelli di specializzazione flessibile non può essere avulsa dalle caratteristiche di omogeneità ed integrazione nella sfera socioculturale, che consentono alle piccole imprese operanti all'interno di aree circoscritte di affrontare con successo e a bassi costi i problemi connessi all'opportunismo e all'incertezza.

Per evidenziare questo aspetto il distretto industriale è stato anche definito un "mercato comunitario", vale a dire un mercato regolato da vincoli di riconoscimento comunitario fra i partecipanti che si caratterizza per:

- il ruolo attivo svolto dalle istituzioni locali;
- la *embeddedness* delle relazioni economiche in una fitta rete di relazioni sociali, di amicizia e di parentela;
- il ruolo svolto dalle famiglie estese nelle relazioni di affari.

L'importanza delle subculture politiche all'interno dei distretti è stata discussa nei lavori di Trigilia. *Un'evidenza importante a questo proposito è data dal fatto che, in molti casi, i distretti industriali sono sorti in zone in cui era forte la predominanza di un determinato partito politico, come nel caso della*

Democrazia Cristiana in Veneto ed in Friuli e del Partito Comunista in Emilia Romagna e Toscana. L'esistenza di una subcultura politica forte all'interno del distretto sembra aver favorito l'integrazione e il consenso sociale.

Anche le istituzioni locali hanno avuto un ruolo chiave nello sviluppo dei distretti. Inoltre la costituzione all'interno dei distretti di associazioni artigiane, scuole tecniche, sindacati, centri tecnologici, consorzi di acquisto o di vendita ha contribuito ad alimentare un processo completo di produzione.

CAPITOLO 2

LO SVILUPPO IMPRENDITORIALE DEL DISTRETTO TRA INTERNAZIONALIZZAZIONE E COOPERAZIONE

2.1. LE PICCOLE-MEDIE IMPRESE: UN APPROCCIO ORGANIZZATIVO

2.1.1. L'organizzazione nell'impresa minore

Gli studi aventi per oggetto questa tipologia aziendale, benché rivolti ad un oggetto reale e permeato di compiti di natura concreta, non possono comunque escludere l'indagine sistematica dei metodi e degli scopi tipici della ricerca come pure del suo significato e dei risultati. Ancorché indirizzati in direzione tendenzialmente applicativa, non riducono l'interesse per il campo più squisitamente conoscitivo.

In opposizione *all'impostazione strutturale* – secondo la quale i risultati sarebbero funzione delle caratteristiche dell'organizzazione e del suo ambiente – *l'approccio motivazionale* postula, sui risultati, una forte influenza delle preferenze e del potere relativo dei soggetti. Fattori quali la lotta per la preminenza sociale, il piacere per l'attività creativa ed il successo sarebbero essenziali per contribuire a spiegare determinanti atteggiamenti innovativi. Molti contributi sull'argomento tendono ad approfondire la conoscenza delle motivazioni individuali nel presupposto che esse incidano sulle politiche e in generale su comportamenti strategici. E' evidente come tale rapporto appaia particolarmente delicato proprio nella piccola-media azienda in relazione alla presenza tutt'affatto peculiare e spesso totalizzante del soggetto economico-proprietario.

L'approfondita consapevolezza che rendimenti ed economicità non sono neutrali rispetto all'organizzazione, quindi anche ai ruoli ed ai conflitti ad essi relativi, contribuisce ad illuminare ulteriori motivi di interesse in questo campo di studio.

Non v'è dubbio, infatti, che difformi tipi di struttura determinino tra gli individui gradi diversi di soddisfazione capaci di incidere – mediante la complessa dinamica dei rendimenti – sul livello di economicità della dimensione aziendale. Vi sono tendenze a configurare la dimensione, almeno parzialmente, funzione della percezione umana e corrispondente ad un ventaglio di scelte del soggetto economico il cui obiettivo, salvo casi particolari, non sarebbe quello dell'espansione intesa in senso tradizionale bensì piuttosto il raggiungimento e mantenimento dell'equilibrio: economico ma anche, per lo stretto legame esistente tra motivazioni e obiettivi, di tipo soggettivo.

La dimensione sembra, in particolare, correlata positivamente con la specializzazione delle funzioni, la formalizzazione dei compiti, l'estensione verticale e, negativamente, con l'accentramento. Pare opportuno notare come a livelli dimensionali inferiori si realizzino – in molti casi spontaneamente o comunque formalmente – condizioni che nella grande azienda possono rappresentare veri e propri punti di forza raggiunti con difficoltà e dispiego di non poche energie. Basti pensare all'arricchimento, allargamento, rotazione delle mansioni; alla riduzione dei livelli gerarchici; ai rapporti diretti tra il soggetto economico ed i dipendenti; ai contatti forti e diretti con il mercato; ai circoli della qualità.

Nella minore dimensione si potrebbero quindi avvicinare, se non far coincidere, aspetti tradizionalmente contrastanti, si pensi a titolo di esempio alla necessità di operare costantemente in un quadro di verifica dell'equazione economica e contemporaneamente favorire la soddisfazione di motivazioni di ordine elevato (quali appartenenza, stima, autorealizzazione).

La tendenza manifestata dalle grandi aziende ad utilizzare un potere tendenzialmente *coercitivo-utilitaristico* enfatizza, a livelli dimensionali minori, le configurazioni di tipo *utilitaristico-normativo*. Ne discende come in queste realtà si agisca, nei rapporti interpersonali, più in termini di convinzione che di coazione, con una indubbia più limitata aliquota di conflitti di ruolo e parallela minore divaricazione tra motivazioni dei singoli ed obiettivi aziendali. E' altresì

interessante la considerazione che se le aziende utilizzano differenti mezzi di controllo differiscono anche per quanto riguarda alcuni aspetti della struttura.

Non potendo di regola contare su strumenti diagnostici efficaci, a livelli dimensionali minori emergono eventuali e non infrequenti disarmonie organizzative, che possono essere riconosciute con difficoltà e solo quando i loro effetti vanno ad interessare l'equazione finanziaria, intervenendo con terapie che possono rivelarsi negative o comunque inadeguate.

E' opportuno considerare per l'azienda 'minore' una serie di limiti all'espansione: interni, esterni, riconducibili al soggetto economico.

Nell'unità minore, infatti, lo scarso decentramento dell'autorità, quindi la limitatezza delle aree discrezionali e delle linee di comunicazione, rendono il soggetto economico non di rado arbitro delle scelte anche di tipo espansivo. Basti pensare come proprio un insufficiente sistema informativo contribuisca ad impedire una corretta percezione delle forze e aspettative ambientali con riflessi negativi su ogni tipo di risposta coerente e tempestiva.

Tra i fattori di criticità può essere ricordato come nell'unità minore l'equazione *struttura-rendimenti/economicità* assuma un cruciale significato per il conseguimento di risultati di periodo in grado di garantire – in presenza di vari elementi di fragilità tra i quali difficoltà di reperimento di capitale esterno di rischio – un volume di autofinanziamento sufficiente per consentire congrui investimenti.

Nell'azienda medio-piccola dunque, il processo espansione-profitto-espansione può essere correttamente reinterpretabile in termini di *rendimento-equilibrio-rendimento*, sottolineando la peculiare rilevanza del sistema di atteggiamenti, valori, cultura del soggetto economico nei confronti del processo di sviluppo ed in generale delle condizioni di equilibrio della combinazione d'azienda.

Il successo del sistema appare sempre più spesso condizionato dal grado di armonia esistente tra le strategie, le strutture organizzative e la cultura aziendale.

2.1.2. Flessibilità e innovazione

E' ritenuta generale condizione di successo la *flessibilità*, sia di tipo "esterno"(allorché conseguita mediante la diversificazione degli investimenti da effettuare nei prodotti, servizi e mercati), sia di tipo "interno"(grazie alla liquidità delle risorse aziendali). Il problema è reso più complesso dalla circostanza che se determinate azioni possono favorire condizioni di flessibilità e conseguentemente una migliore attitudine a fronteggiare eventi sfavorevoli ed in genere rischi, le caratteristiche strutturali sono in grado di condizionare microscopicamente i livelli di rendimento e di economicità del sistema, quindi la possibilità di dar vita a politiche sia di breve che di medio-lungo periodo.

Alcune condizioni che nel breve periodo determinano effetti positivi – si pensi al lavoro familiare, alla minore pressione sindacale – nel lungo periodo risultano non di rado pregiudizievoli andando ad intaccare le stesse condizioni di economicità ed introducendo obiettive condizioni di fragilità.

La piccola-media impresa risulta comunque profondamente legata al contesto in cui opera: esso influenza le sue condizioni di esistenza incidendo profondamente su aspetti strutturali e politiche di gestione. *Fattori legati all'ambiente come:*

- La presenza di altri operatori di successo
- Il grado di efficienza della pubblica amministrazione
- Il ruolo del potere esecutivo
- Il grado di politicizzazione della vita sociale
- L'esistenza di infrastrutture
- La presenza di potenziali subfornitori
- La reperibilità di manodopera specializzata
- La disponibilità di attrezzature

hanno ad esempio indubbi riflessi sulla molla *dell'emulazione, la creatività, l'innovazione*. E' forse interessante notare come aree in cui sono localizzati complessi similari per l'organizzazione ed i modelli di comportamento mostrino sovente una chiara omogeneità culturale.

Non sembrano esistere tipologie organizzative valide universalmente bensì aziende le cui caratteristiche sarebbero connesse – più o meno strettamente – con fattori ambientali. Ad esempio, secondo un’analisi collegata all’ambiente dei distretti italiani di successo, ci sarebbero alcune specifiche condizioni di flessibilità.

Valori culturali ed ideologie incidono – tra gli altri – sui comportamenti nel posto di lavoro, sui rapporti di subordinazione e indipendenza, sul grado di accettazione dell’ambiente di lavoro e quindi, in definitiva, sull’organizzazione.

Nei confronti dello sviluppo si possono individuare due diverse tipologie di atteggiamenti dell’imprenditore: *la volontà e la capacità di crescita*.

Sotto il profilo volitivo la questione di fondo non è soltanto stabilire se il soggetto economico accetti una certa tipologia di sviluppo ma altresì capire in quale misura tale scelta sia dettata da atteggiamenti aprioristici o da una valutazione oggettiva della realtà.

Tra i motivi per i quali colui che ha il potere di determinare l’indirizzo di gestione preferisce non crescere si può ricordare il timore di perdere il controllo diretto nonché il convincimento che una dimensione più ampia implichi una maggiore e più complessa mole di rischi. Un’eventuale decisione di “non crescita”, comunque, non appare di per sé un fatto incomprensibile o totalmente negativo: è da considerare negativamente allorché si configuri come elemento “patologico” correlato a carenze nella cultura del soggetto economico che portano al cosiddetto “nanismo” imprenditoriale.

Il passaggio successivo, dall’aspetto volitivo a quello della capacità di crescere, investe gli stessi contenuti di *imprenditorialità-managerialità* del soggetto economico configurando un modello complesso, denso di elementi quantitativi e qualitativi.

Non è del resto pensabile di impegnarsi in un processo di sviluppo se:

- a) *Non si ha la capacità di fissare obiettivi a medio-lungo termine;*
- b) *Non si conosce l’importanza dell’attività formativa soprattutto in funzione dello sviluppo stesso;*

- c) *Non si comprendono a fondo, eventualmente rimettendone in discussione i significati, concetti quali l'autorità, l'equilibrio economico durevole, il sistema d'azienda;*
- d) *Non si è in condizione di identificare correttamente i confini tra la finanza aziendale e quella personale, tra l'azienda e aspetti soggettivi legati all'imprenditore o alla sua compagine familiare.*

La necessità di giungere e garantire durevoli condizioni di economicità si scontra con limiti culturali e tecnico-professionali che possono coinvolgere coloro che hanno il potere di determinare l'indirizzo di gestione. Non di rado la crisi sopravviene allorché l'azienda perde i suoi valori fondamentali, quindi la sua identità, senza guadagnarne di nuovi. Le crisi, tuttavia, giocano un ruolo non necessariamente negativo e indesiderabile. E' soprattutto importante metterne a profitto l'enorme potenziale didattico e trasformarle in occasioni reali per successive fasi di sviluppo.

Emerge in questa ottica l'esigenza di valorizzare, anche mediante azioni interne, il fattore umano mediante attività di *formazione/aggiornamento* in grado di coinvolgere ogni livello gerarchico. Perché la formazione possa, comunque, svolgere questo importante ruolo essa deve rispondere a bisogni precisi, essere ben finalizzata ed indirizzata verso soggetti che la possano correttamente recepire e tradurre in comportamenti conseguenti.

Il risultato finale sarà influenzato comunque da variabili che non possono essere direttamente controllate dall'attività formativa; questa dovrà, allora, essere considerata non quale rimedio generale alle disfunzioni della gestione bensì, piuttosto, mezzo per meglio affrontare i problemi stessi.

L'attenta riflessione sul fenomeno mette in luce la necessità che la formazione sia concepita e realizzata come attività permanente piuttosto che occasionale.

Nella piccola-media azienda l'innovazione, conseguenza e risultato della creatività, è sovente vista più come un fattore tattico che strategico, episodico piuttosto che sistematico, legato ad una funzione – generalmente la produzione – invece che alle esigenze di mercato.

Tra gli elementi che contribuiscono a migliorare e rendere più fertile il clima aziendale, base indispensabile per la realizzazione di processi innovativi possiamo nominare:

- La maturazione di una *mentalità strategica*, con cui proiettarsi in una visione di più ampio respiro, analizzando e mutuamente adattando le opportunità tecniche e di mercato;
- L'assunzione di una consapevolezza organizzativa in ordine alla corretta impostazione e soluzione di problemi mediante professionalità interne ed esterne in grado di assicurare servizi anche non tradizionali;
- Un atteggiamento personale disponibile all'assunzione di certi rischi, a mettere in discussione le passate esperienze, ad apprendere il nuovo senza peraltro farne un feticcio, ad accettare e correttamente motivare gli interventi di collaborazione.

2.1.3. Pianificazione strategica e politiche della qualità

I rapporti tra qualità, organizzazione e dimensione richiedono una preliminare distinzione tra le varie configurazioni che possono essere assunte dal problema.

Se infatti il *controllo della qualità* configurato come funzione formale ed indipendente che richiede ruoli ad hoc mal si addice ad alcune caratteristiche strutturali della piccola-media impresa, una visione in cui ogni lavoratore divenga responsabile di miglioramenti può essere vissuta in questa realtà in modo più fisiologico e normale, anche se qualunque filosofia della qualità si accompagna di regola con più o meno precise formalizzazioni di funzioni o ruoli. Un interessante punto di forza in questa tipologia aziendale è rappresentato dalla grande importanza attribuita, talvolta, alla produzione in piccoli lotti in grado, tra l'altro, di consentire l'individuazione dei difetti con maggiore tempestività.

Nell'azienda minore lo scarso utilizzo della qualità come leva concorrenziale viene in alcune situazioni collegato con l'endemica insufficiente disponibilità di mezzi finanziari e competenze gestionali rilevanti, peraltro, in un'ottica concentrata verso la mera efficienza dei processi produttivi. Si ritiene infatti che

il miglioramento di tali processi presupponga acquisizioni di attrezzature tecnologicamente più avanzate, idonee attività di formazione, ampia diffusione di strumenti per il controllo.

In realtà l'efficacia della strategia della qualità passa attraverso un'accurata analisi organizzativa ed in generale delle condizioni di equilibrio della combinazione, orientando gli interventi verso le aree in cui l'investimento potrà risultare più efficace ed efficiente.

Questa necessità metodologica appare tanto più sentita per le piccole-medie imprese nelle quali vari elementi – tra i quali i vincoli finanziari – scoraggiano lo sviluppo simultaneo di un numero elevato di azioni. Vi è peraltro da considerare come l'individuazione di opportunità di miglioramento richieda – tra l'altro – il passaggio da dati consuntivi a valutazioni di *carattere prospettico* imponendo di fatto il ricorso a modelli talvolta complessi e comunque difficilmente standardizzabili, non sempre alla portata delle aziende 'minori'.

L'attenta osservazione dei singoli componenti dei *costi della qualità* consente l'individuazione delle aree su cui può essere ipotizzato un intervento.

In generale, il ricorso a politiche basate sulla qualità del prodotto non è esente da ostacoli. Infatti per poter tradurre un miglior livello in termini di prezzo ed incremento delle quote di mercato tali politiche devono essere sufficientemente visibili e riconosciute da parte dei clienti.

Nel caso di mercati caratterizzati da pochi acquirenti (es. la subfornitura) lo standard qualitativo è spesso determinato *ex ante* e riconosciuto dalla certificazione dell'azienda utilizzatrice. In questo caso il miglioramento del livello qualitativo, in quanto adeguamento al livello della domanda, rappresenta per le piccole-medie aziende fornitrici un vero e proprio obbligo, più che un vantaggio.

In presenza di una *domanda dispersa* la qualità è vista come un modo per aggirare altre forme di competizione basate sostanzialmente su posizioni di *leadership* di costo. Può essere configurato in questa situazione un *processo di certificazione*, cioè di attestazione della qualità relativa ai prodotti o addirittura all'azienda. Pur essendo grande la differenza tra certificazione e qualità come

fattore strategico, tale strumento si rivela importante potendo rappresentare un primo passo, indispensabile prerequisito, nella direzione della *qualità totale*; anch'esso non è peraltro sempre facile per l'unità minore: basti pensare alla necessità di individuare precise caratteristiche quantificabili e misurabili. Più agevole appare invece la certificazione delle caratteristiche di sicurezza del prodotto per la quale possono essere individuati parametri oggettivi di riferimento.

Vi è comunque da considerare come la certificazione da parte della singola unità appaia, comunque, processo economicamente giustificabile soprattutto in presenza di una sostanziale stabilità del mix produttivo o di una scala elevata, evento non usuale nella realtà delle aziende minori italiane.

La certificazione di azienda, attestante che l'intero output si basa su processi e procedure in grado di garantire il conseguimento della qualità richiesta, potrebbe consentire la diluizione dei costi di certificazione sull'intero processo produttivo, piuttosto che sul singolo prodotto.

Di fronte a tali indubbi vantaggi emergono alcuni problemi connessi in primo luogo alla necessità di dar vita a peculiari strutture formali, operare in termini di reale decentramento, disporre comunque di personale addetto in modo specifico alla rilevazione, verifica e aggiornamento delle procedure, con la possibile emergenza di costi difficilmente sopportabili.

Anche la collegata necessità di richiedere ai fornitori soltanto prodotti certificati costituisce una condizione difficile da realizzare per le piccole aziende italiane, dato che la rete di fornitori è di regola costituita - a propria volta - da complessi minori.

A parte una generica creatività, sono altresì note le difficoltà di concepire e realizzare innovazioni che richiedono, oltre ad un continuo interscambio con l'ambiente, notevoli disponibilità di risorse tecnico-scientifiche ed organizzative. Se nelle piccole e medie imprese il fenomeno dell'innovazione è presente e talvolta largamente diffuso, le scelte tecnologiche connesse privilegiano sovente soluzioni aventi effetti tangibili e nel breve termine (dalla riduzione dei costi al miglioramento dei rendimenti); appaiono invece in secondo piano le soluzioni

innovative più incisive aventi effetti più duraturi. I cambiamenti tecnologici, quindi, hanno valenza principalmente *tattico/operativa* piuttosto che *strategico/progettuale*, con la conseguenza di innescare nelle imprese comportamenti di tipo imitativo, tipici di quelle operanti in distretti industriali monoproductivi.

Processi evolutivi verificatisi negli ultimi anni, specie in campo elettronico ed informatico, hanno determinato lo sviluppo, accanto a nuove tecnologie produttive, di nuovi modi di produrre che possono rappresentare, anche per piccole e medie realtà, importanti occasioni per migliorare posizioni competitive nel lungo periodo.

È evidente come l'inevitabile proiezione dell'unità minore in un mercato globale renda il flusso delle informazioni particolarmente importante per migliorare e rendere più rapido il processo decisionale, favorire l'orientamento verso le politiche della qualità e dell'innovazione, consentire un reale controllo della gestione. Il problema potrebbe essere affrontato inserendosi in reti nelle quali circolino informazioni di tipo scientifico, tecnologico, tecnico. È verosimile infatti ritenere che in futuro la competitività si svolgerà non soltanto tra singole aziende, ma anche e soprattutto tra vasti e complessi aggregati.

Se dalla tecnologia ci spostiamo ad un'ottica più ampia, nella direzione di una migliorata capacità di soddisfare meglio od a costi inferiori certe categorie di bisogni, l'innovazione, generata da impulsi provenienti da diverse fonti – da quelle interne al fornitore, al consulente – può certamente essere perseguita con successo anche dall'unità minore, traducendosi sostanzialmente in un cambiamento degli equilibri preesistenti anche di tipo organizzativo.

Ci si domanda, talvolta, se un processo di pianificazione strategica sia possibile e generalizzabile nell'azienda di minori dimensioni.

In queste aziende non sono infrequenti *circoli viziosi* del tipo: se le condizioni di equilibrio del sistema sono scadenti il soggetto è restio ad impegnarsi in un'attività di pianificazione che, al contrario, potrebbe contribuire a fornire all'azienda proprio quelle forme di autodifesa di cui ha bisogno per fronteggiare tali eventi. Quando, invece, la situazione è favorevole, non si ritiene di dover

cambiare una formula che sta avendo successo, rinunciando, almeno in parte, a cogliere tutti i vantaggi immediati che essa può offrire, gettando le basi per poter affrontare da posizioni di forza le difficoltà future.

L'acquisizione di una *visione strategica*, in realtà fattore sempre più critico nel ciclo di vita dell'azienda minore, può tra l'altro consentire il potenziamento delle risorse interne evitando che decisioni operative si rivelino dannose in chiave prospettica nonché una migliore individuazione dei traguardi aziendali e delle modalità per raggiungerli senza dover reagire alle dinamiche ambientali in chiave meramente adattiva. Naturalmente il processo non può prescindere dalle peculiarità organizzative ed in ogni caso è necessario si sviluppi tenendo conto dei vincoli aziendali e di settore. La scelta di avviare o meno un processo in questa direzione deve cioè essere fondata sull'analisi dei rischi e delle prospettive di successo ad essa collegate.

Molte difficoltà per dar vita ad un controllo della qualità totale sono per le aziende minori essenzialmente connesse alle imprescindibili esigenze di natura sistemica. Particolarmente critiche appaiono alcune integrazioni con le vendite, la produzione, gli acquisti ed in generale con il sistema di *pianificazione e controllo*; raramente presente nelle unità minori quest'ultimo è infatti determinante nel definire e comunicare gli obiettivi ai vari livelli della struttura. In questa tipologia aziendale, tuttavia, molte peculiarità a prima vista negative possono costituire punti forti in ordine alla realizzazione di una filosofia della qualità.

I risultati di alcuni esperimenti in questo campo consentono di affermare che l'introduzione della funzione qualità ha determinato non soltanto un cambiamento di tipo organizzativo ma anche nelle motivazioni e negli atteggiamenti, quindi di tipo culturale, nei confronti del problema della qualità: ciò soprattutto quando il vecchio concetto di controllo *ex post* ha lasciato il posto alla creazione di un sistema in cui si cerca di realizzare un processo di qualità, dando vita ad una organizzazione in grado di controllare tutte le operazioni al fine, tra l'altro, di ridurre al minimo gli scarti di produzione.

Talvolta anche aziende minori – generalmente a tecnologia innovativa – hanno sentito il bisogno di una certificazione di qualità, ottenibile seguendo complesse, severe procedure e impegni fissati dai regolamenti degli istituti preposti a tale attività.

È noto come la gestione delle informazioni sia essenziale per la politica della qualità totale e presupponga una partecipazione collettiva all'informazione e alla soluzione dei problemi.

L'obiettivo di far passare la qualità dalla rispondenza alle specifiche stabilite dal produttore alle caratteristiche di ingegneria, progettazione, produzione e marketing che incontrano le aspettative del consumatore, spinge al coinvolgimento di un grande numero di aree dell'organizzazione. È quindi necessario favorire maggiori coordinamenti ed interfunzionalità, nella consapevolezza che la *qualità dipende, anche e soprattutto, dalle tipologie organizzative, generali e dei processi produttivi.*

È necessario che i piani di qualità totale prevedano il raggiungimento di determinati obiettivi che comportano miglioramenti generalizzati in aree che vanno dall'addestramento alla formazione dei lavoratori, dalla produzione alla soddisfazione del cliente, dal controllo dei costi allo sviluppo di nuovi prodotti, ai rapporti con i fornitori. Gli obiettivi, via via più specifici a mano a mano che vengono trasmessi verso il basso, possono andare dai *targets* di vendita alle quote di mercato, ai risultati di esercizio.

Oltre agli obiettivi è peraltro necessario stabilire i provvedimenti atti a realizzarli, per cui la catena mezzi – fini si dirama dal vertice alla base.

È fondamentale, ripeto, che il processo che porta alla qualità totale sia accompagnato da un cambiamento della struttura organizzativa favorendo la formazione, ad esempio, di *teams* interfunzionali che facilitino appunto la trasmissione delle informazioni tra le varie funzioni e le varie aree della struttura organizzativa.

La problematica della qualità, in un quadro sistemico correttamente orientato nella direzione dell'equilibrio economico durevole e della cultura, appare dunque sempre più caratterizzata da valenza strategica, consapevolezza del suo valore sul

mercato, tempi di soluzione non brevi, necessità di congrui investimenti, passaggio necessario attraverso l'organizzazione.

2.2. LA RETE COME MODALITA' DI SVILUPPO

Tra i primi studiosi italiani a interessarsi del fenomeno, Boari, Grandi e Lorenzoni propongono di distinguere “tre concetti di base o modi di essere della struttura a rete”:

- *Rete di unità esterne*
- *Rete di unità interne*
- *Rete interpersonale*

Le tre espressioni utilizzate evidenziano come la forma reticolare possa essere assunta nell'ambito dei rapporti interorganizzativi tra imprese così come con riferimento alla configurazione intraorganizzativa di una singola azienda interessata da processi di ‘modularizzazione’ e snellimento della struttura. È interessante notare come i nodi di una rete possano essere costituiti tanto da unità organizzative (1 e 2) quanto da persone (3).

Per le finalità di questo lavoro, concernenti il ricorso allo strumento della rete nei processi di crescita della piccola impresa, risultano sicuramente più utili i concetti di *rete esterna* – rispetto al quale sembra utile valutare le possibilità di costituzioni di reti tra piccole e medie imprese come modalità evoluta rispetto al semplice coinvolgimento di ‘unità minori’ in reti di subfornitura costruite dalla grande impresa – e di *rete interpersonale* – concetto che trova nelle aziende di piccole dimensioni un terreno di applicazione particolarmente fertile, stante le caratteristiche del ruolo imprenditoriale, l'elevata informalità delle relazioni interne così come di quelle instaurate con l'esterno, l'importanza attribuita ai processi di socializzazione.

Meno importante appare in prima battuta, il concetto di *rete interna*, più adatto a spiegare la dinamica organizzativa della grande impresa. Tuttavia potrebbero in certo modo essere assimilate a tale concetto le situazioni nelle quali l'imprenditore realizza una crescita per ‘gemmazione’ (o filiazione) di nuove

unità a partire da quella fondata originariamente, dando vita a dei gruppi di fatto nei quali il carattere di autonomia giuridica passa in secondo piano rispetto alla natura del legame organizzativo.

Un'ulteriore classificazione è proposta dalla Grandori che utilizza due dimensioni: *la natura e l'intensità del legame tra unità organizzative*. In particolare, il rapporto può avere natura formale o sociale, mentre l'intensità del legame può essere forte o debole. L'incrocio delle due dimensioni dà origine a tre possibili aree dei rapporti interorganizzativi:

- *Area delle organizzazioni formali*
- *Area dei rapporti formalizzati*
- *Area dei rapporti sociali*

Successivamente la stessa autrice arriva a definire più precisamente tre tipologie di rete, in funzione dei meccanismi di coordinamento utilizzati:

- Reti proprietarie (*joint venture, venture capital,....*)
- Reti burocratiche (*associazioni di categoria, consorzi, franchising,...*)
- Reti sociali (*distretti industriali,....*)

Questa tipologia è evidentemente più ampia di quelle precedenti, poiché include tra le forme a rete assetti di tipo gerarchico-proprietario e non solo una combinazione di meccanismi di mercato e di clan. Nel loro divenire, poi, le tre forme possono dare vita a soluzioni ibride.

Riguardo al grado di coinvolgimento delle imprese 'minori', si può osservare come gli stessi distretti industriali, caratterizzati in origine da una estrema polverizzazione dell'attività produttiva, e quindi dalla presenza di piccole e anche piccolissime imprese, siano l'esempio storico più evidente e di maggior successo di reti sociali. Negli ultimi tempi, tuttavia anche i distretti, a seguito dei fenomeni di *globalizzazione* dell'economia e di diffusione delle tecnologie informatiche di rete, vedono alterarsi progressivamente la loro composizione originaria: alcune unità produttive si sviluppano più velocemente di altre e tendono ad assumere il ruolo di *imprese-guida*; si assiste ad una maggiore differenziazione delle dimensioni aziendali, per cui imprese di medie dimensioni convivono con altre più piccole; si assiste altresì ad una progressiva 'apertura' dei distretti verso

l'esterno nel senso che i rapporti tra imprese non avvengono più esclusivamente su base locale, ma si ricorre talvolta ad unità disperse geograficamente; infine, ma si tratta senza dubbio di un aspetto collegato al precedente e con esso tale da incidere in misura significativa sulla trasformazione della natura della rete distrettuale, i meccanismi di coordinamento sociali sono spesso affiancati da altri formali/gerarchici.

Tra le reti 'burocratiche' il *consorzio* costituisce un altro strumento molto utilizzato, anche se contraddistinto da alterne fortune, da parte di imprese di piccole e medie dimensioni. I casi non molto frequenti di successo testimoniano tuttavia di come la sua affermazione e la sua durata possano ricondursi all'operare di meccanismi sociali di fiducia e condivisione di obiettivi, e non solo contrattuali, di coordinamento. Sembra inoltre riscuotere crescente gradimento, soprattutto presso alcune medie aziende, l'utilizzo di reti distributive in *franchising*, un tempo ritenute gestibili solo dalla grande dimensione.

Meno frequenti le reti 'proprietarie' tra piccole o medie imprese, anche se il ricorso a *joint venture* sembra essere alla portata anche in questo caso di aziende che si avvicinano alla soglia della grande dimensione e comunque siano in possesso di una cultura manageriale sufficientemente evoluta.

2.2.1. La doppia rete e il ruolo dell'impresa focale

Spostando l'interesse dalle possibili tipologie di rete alle condizioni di contesto e ai requisiti che rendono funzionale e desiderabile il ricorso ai *network*, Perrone individua due aree di cambiamento: *l'evoluzione dei mercati e l'evoluzione della tecnologia*.

Per quanto riguarda i mercati, le condizioni possono essere rintracciate nella rapidità dell'evoluzione dei bisogni dei clienti, nell'intensificarsi della competizione reale e potenziale, nell'importanza di poter combinare competenze distintive proprie con la possibilità di accesso a una elevata varietà di conoscenze. Il fattore tecnologia è chiamato in causa per l'accelerazione dei ritmi

dell'innovazione tecnologica e in alcuni casi per la rilevanza degli investimenti necessari.

Secondo Perrone, la forma a rete sembra poter rispondere in modo più efficiente ed efficace, rispetto a forme organizzative regolate esclusivamente da rapporti gerarchico-proprietari, (impresa integrata verticalmente) o di mercato (rapporti cliente-fornitore regolati dal prezzo), ad una serie di fabbisogni. Tra questi la necessità, spesso impellente, di attivare flussi di conoscenza da un'unità all'altra, ossia di favorirne le condizioni di trasferibilità; il fronteggiamento di crescenti condizioni di incertezza e complessità; la maggiore rilevanza di diritti di accesso e di uso rispetto a quelli di proprietà; l'imperativo della flessibilità come attributo strategico/di lungo periodo e non meramente operativo/di breve periodo.

Senza dimenticare due tradizionali fabbisogni come quello di efficienza e di frazionamento del rischio economico, in passato soddisfatti l'uno con il semplice ricorso al decentramento produttivo, l'altro con politiche di diversificazione.

2.3. INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI E RUOLO DEI DISTRETTI.

Il processo di completamento dei mercati europeo e mondiale non può non comportare una ridefinizione del modo di stare in tale mercato da parte delle stesse piccole-medie imprese. Nel contempo, i sistemi di piccole-medie imprese che fanno parte dei distretti possono trovare modalità di cooperazione idonee ad avviare riforme organizzative che, in qualche modo, possono ascrivere all'universo delle forme di internazionalizzazione.

La comprensione dei *processi di internazionalizzazione* comporta la preliminare ricerca di una definizione generalizzante dello stesso concetto di internazionalizzazione. Ci si può limitare a concepire intuitivamente l'internazionalizzazione come un complesso di scelte che vanno dalla più semplice esportazione ai più sofisticati accordi con altre imprese, fino a giungere alla creazione di strutture più propriamente internazionali.

Per quanto riguarda l'attivazione di processi di internazionalizzazione da parte di imprese minori, è indubbio che per queste si presentino serie difficoltà di ordine strutturale.

Comunque il completamento del mercato interno europeo propone una cornice giuridico-formale che consente alla piccola impresa di allargare il proprio orizzonte operativo con formule organizzative più complesse della semplice esportazione.

L'analisi del processo di internazionalizzazione si lega indissolubilmente a quella del ruolo della dimensione aziendale, considerata come elemento indicativo ed esplicativo della complessità dei modelli organizzativi, tra cui possiamo collocare, in generale, i modelli relativi alla commercializzazione all'estero ad iniziative dei prodotti e, in particolare, quelli relativi alla commercializzazione nell'Europa comunitaria. Il fenomeno dell'internazionalizzazione in Italia è relativamente recente, se lo si compara a quanto è accaduto in paesi a più antica tradizione industriale ed è stato, per un certo periodo, limitato ad alcune grandi imprese che hanno affiancato le organizzazioni di vendita all'estero ad iniziative di apertura di filiali o, addirittura, di creazione di unità produttive.

Per seguire e ricondurre a sistema tutto quello che ho scritto finora in questo capitolo è molto interessante la descrizione della struttura organizzativa dell'impresa internazionalizzata che Bartlett e Ghoshel hanno riportato nel loro modello di "*impresa transnazionale*". In questo lavoro, l'impresa internazionalizzata è descritta come una rete integrata finalizzata a garantire flessibilità e capacità di apprendimento internazionale attraverso un bilanciamento selettivo delle spinte all'integrazione globale e all'adattamento alle specificità dei diversi contesti locali. L'impresa transnazionale attribuisce un ruolo differenziato e specializzato a ciascun nodo della rete interna mantenendo, al tempo stesso, un forte grado di interdipendenza fra le unità organizzative geograficamente disperse. Ciò implica ovviamente il superamento del modello di impresa internazionalizzata costruita intorno ad un unico centro costituito dalla casa madre. In funzione delle risorse strategiche che controllano, o della posizione competitiva che detengono in un mercato rilevante, le diverse

consociate possono diventare il centro di riferimento per tutti gli altri nodi della rete interna, compresa la casa madre. In secondo luogo il modello transnazionale consente di favorire il processo di apprendimento internazionale in quanto incoraggia, da un lato, l'accumulazione e l'acquisizione di conoscenze e competenze presso le diverse sussidiarie attraverso la gestione delle relazioni con le rispettive reti esterne e, dall'altro, il trasferimento delle risorse e delle competenze accumulate a livello locale agli altri nodi della rete. A questo fine l'impresa transnazionale deve poter integrare le entità specializzate attraverso interdipendenze reciproche e un flusso multidirezionale di risorse e competenze.

2.3.1. Le modalità di entrata

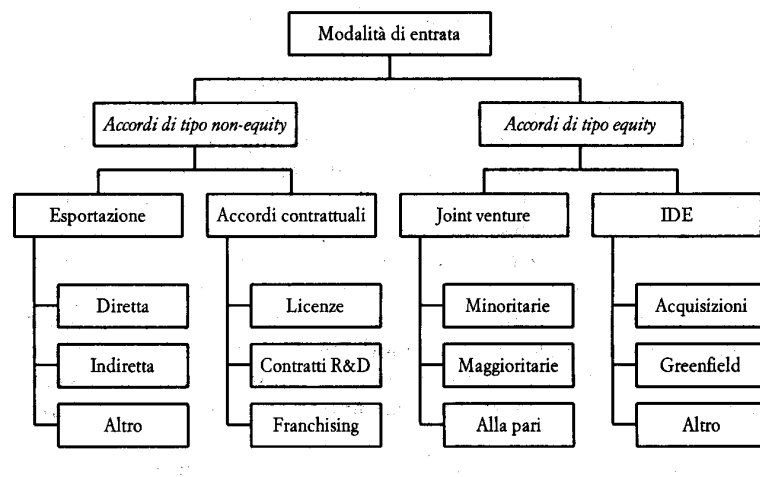
La scelta delle modalità di entrata in un paese diverso da quello di origine rappresenta una fase fondamentale nel processo di internazionalizzazione di un'impresa. Le principali modalità di entrata nei mercati esteri sono riconducibili alle seguenti forme: *a) esportazione, b) licenze, c) franchising, d) alleanze strategiche e joint venture, e) investimento diretto all'estero (IDE).*

Queste modalità elencate possono anche essere raggruppate in tre alternative di base:

- 1. vendita nei mercati esteri;*
- 2. produzione diretta nei mercati esteri;*
- 3. accordi di cooperazione internazionale.*

Una classificazione sintetica delle diverse tipologie di entrata distingue fra accordi di tipo *equity* e *non equity*. (*vedi fig. 1*)

Fig. 1: Le modalità di entrata.



Fonte: Sammarra A., 2003

2.3.2. Criteri di valutazione delle modalità di entrata.

La scelta delle modalità di entrata tiene conto, in primo luogo, di due fattori. Il primo si riferisce al rischio dell'investimento che dipende dal *grado di coinvolgimento strategico ed economico* dell'impresa nel mercato estero conseguente all'entrata attraverso una determinata modalità. Il grado di coinvolgimento è direttamente proporzionale alle risorse manageriali e finanziarie che l'impresa utilizza per entrare nel mercato estero. Il secondo fattore è invece legato al *grado di controllo del mercato estero* potenzialmente ottenibile attraverso una data modalità di entrata. Chiaramente queste due variabili si muovono nella stessa direzione poiché un forte controllo sulle operazioni estere è possibile solo grazie alla scelta di quelle modalità di entrata che permettano all'impresa di detenere un elevato controllo strategico attraverso un maggior impegno di risorse e quindi un maggiore rischio. (*Vedi fig 2*)

Fig 2 Classificazione delle diverse modalità di entrata rispetto ai criteri rischio/controllo

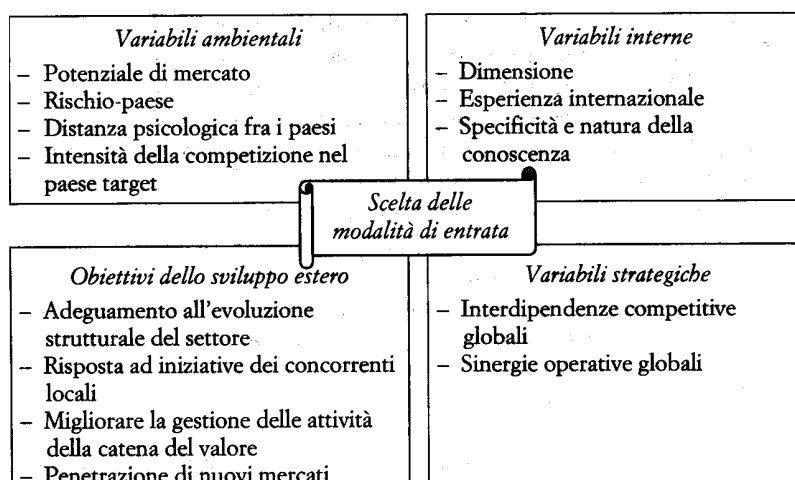
Criteri		Modalità di entrata
<i>Alto rischio/elevato controllo</i>		IDE
<i>Basso rischio/scarso controllo</i>		Joint venture ed alleanze strategiche Esportazione diretta Accordi di franchising Accordi di licenza Esportazione indiretta

Fonte: Sammarra A., 2003

Nella scelta della modalità di entrata più appropriata occorre anche comprendere l'importanza relativa delle due variabili in discussione. Il *controllo* risulterà particolarmente rilevante nel caso in cui il settore sia caratterizzato da forte sviluppo tecnologico, e/o in mercati nuovi caratterizzati da posizioni competitive ancora fluide. Un elevato controllo appare anche necessario nel caso in cui la conoscenza trasferita o il marchio abbiano elevato valore. L'importanza del *grado di coinvolgimento* (livello di rischio) è legato anche alle condizioni interne dell'impresa; un forte coinvolgimento può essere accettato solo se l'espansione sui mercati esteri fa parte del piano strategico dell'impresa; quest'ultima deve avere le risorse umane, cognitive, tecnologiche necessarie e deve inoltre valutare la specificità delle risorse che devono essere trasferite nel mercato estero. La scelta della modalità di entrata è influenzata da numerose variabili, da quelle ambientali a quelle riguardanti alcune caratteristiche specifiche dell'impresa. Tutte queste variabili influiscono congiuntamente sulla decisione aziendale e non possono essere considerate come qualcosa di isolato l'una dall'altra, ma come un insieme di fattori che interagiscono congiuntamente nella scelta della modalità di entrata. (vedi fig.3).

Fig. 3 Fonte: Sammarra A., 2003.

Criteri di scelta delle modalità di entrata



Le *variabili ambientali* includono, in primo luogo, la valutazione del *potenziale di mercato*. Un mercato con alta potenzialità, caratterizzato da dimensioni rilevanti o possibilità di crescita significative nel futuro, garantisce alle potenziali entranti un'opportunità di investimenti altamente remunerativi nel lungo termine, dovuti anche ad economie di scala e quindi all'abbassamento dei costi marginali di produzione. In questi mercati le imprese saranno interessate ad entrare in maniera stabile.

Il *rischio paese* costituisce un altro elemento importante che influenza le scelte aziendali. La certezza circa il persistere delle condizioni economico-politiche che si riscontrano nel momento dell'ingresso in un determinato mercato costituisce un elemento fondamentale per la sopravvivenza e la profittabilità delle operazioni che vengono poste in essere in quel paese. Fra le variabili ambientali, assume rilievo anche *la distanza psicologica* fra il paese di origine dell'impresa e quello in cui si vuole entrare. Forti differenze di tipo culturale, sociale, economico e politico possono costituire un grande ostacolo all'ingresso dell'impresa nel nuovo mercato. Quando tali differenze non sono particolarmente rilevanti l'impresa può scegliere di entrare direttamente con investimenti più consistenti nel nuovo paese. I processi di globalizzazione stanno col tempo riducendo la distanza psicologica fra i vari paesi rendendo questa variabile ambientale meno decisiva nelle decisioni di localizzazione degli investimenti rispetto al passato.

La scelta della modalità di entrata è influenzata anche da *variabili interne* inerenti le caratteristiche specifiche dell'impresa. In primo luogo, occorre valutare la capacità dell'impresa di affrontare la competizione con le altre imprese già presenti nell'area geografica target. Generalmente, tale capacità è correlata alla *dimensione dell'azienda* ed alla sua *esperienza in operazioni internazionali*. Rispetto alle aziende minori, le imprese di grandi dimensioni dispongono generalmente di *slack* di risorse che consentono di assorbire con maggiore facilità i costi legati all'entrata in nuovi paesi. Tali costi sono ad esempio connessi alle attività di *marketing*, all'ottenimento delle licenze e delle autorizzazioni necessarie. Anche l'esperienza internazionale riveste un ruolo fondamentale poiché consente all'impresa di trarre profitto dalle conoscenze acquisite in passato in merito alla progettazione ed implementazione di operazioni all'estero.

Il valore della *conoscenza specifica* dell'impresa è un ulteriore elemento che influisce sulla scelta delle modalità di entrata poiché più tale conoscenza è importante e/o esclusiva, maggiore sarà l'interesse da parte dell'impresa di non condividerla con nessuno. Anche la *cultura nazionale* della casa madre e le *caratteristiche del mercato di origine* che sembrano influenzare il tipo di controllo che l'impresa internazionalizzata tende ad esercitare sulle proprie consociate estere influenzano la scelta della modalità di entrata.

Gli *obiettivi* che l'impresa persegue attraverso lo sviluppo internazionale rappresentano un ulteriore elemento che interviene nella scelta della modalità di entrata più appropriata. Questi obiettivi possono essere ricondotti a tre principali motivazioni: a) seguire l'evoluzione strutturale del settore; b) rispondere ad iniziative della concorrenza locale ed internazionale; c) sfruttare e/o acquisire conoscenze e vantaggi competitivi nelle diverse attività della catena del valore.

Il primo obiettivo dipende sostanzialmente dalla necessità di *adeguarsi a modificazioni strutturali dell'ambiente economico* in cui si opera. Tali modificazioni possono dipendere da fattori di mercato (la domanda assume natura globale) o da fattori tecnologici (l'efficienza produttiva richiede un ridimensionamento internazionale delle attività). Nel primo caso, lo sviluppo

estero può avvenire attraverso forme di esportazione, accordi di *franchising*, licenze e attraverso la presenza diretta nei diversi mercati esteri. Nel secondo caso, l'entrata si manifesta frequentemente attraverso accordi con altre imprese o investimenti diretti all'estero. Il secondo obiettivo deriva dalla volontà di rafforzare la posizione competitiva complessiva dell'impresa attraverso una forte penetrazione nel mercato estero. La terza finalità si manifesta nella volontà dell'impresa di ridurre i costi operativi nelle diverse fasi della catena del valore, di aumentare il livello di differenziazione della propria offerta o di migliorare le competenze di gestione e l'esperienza imprenditoriale in generale.

La scelta della modalità di entrata è influenzata anche da *variabili strategiche* inerenti lo sviluppo internazionale dell'impresa. Fra queste assume rilievo, in primo luogo, l'esistenza di *interdipendenze strategiche* con altri concorrenti sui mercati esteri. Quando queste interdipendenze sono significative, la scelta di entrare in un mercato può avere riflessi importanti sulle condizioni competitive in altri mercati.

Le *sinergie globali* sono un altro fattore che influenza notevolmente le decisioni di entrata nel mercato di destinazione. Le sinergie globali consistono nella condivisione, all'interno della stessa organizzazione, di risorse comuni tra unità diverse operanti in diverse aree geografiche. Si pensi alle attività di ricerca e sviluppo e *marketing* che spesso vengono centralizzate presso la casa madre o in paesi industrialmente avanzati e forniscono nuove risorse e input che verranno poi utilizzati e sfruttati dalle consociate. La condivisione di una stessa risorsa fra le diverse *subsidiaries* richiede, tuttavia, un elevato sforzo di coordinamento.

2.4. RAPPORTO FRA GLOBALIZZAZIONE E SISTEMI LOCALI

“Ciascun luogo mobilita nella produzione la propria conformazione naturale, la propria storia, la propria cultura, la propria organizzazione sociale: tutte risorse e circostanze che, prese nella loro combinazione, sono diverse da quelle che possono venire mobilitate da ogni altro luogo” (Becattini, Rullani).

Di conseguenza, gli stessi processi di internazionalizzazione non possono essere compresi e spiegati pienamente prescindendo dalla considerazione del valore che il territorio assume anche per le imprese multinazionali, le quali “attingono per la loro riproduzione e sviluppo a valori, conoscenze e istituzioni formati nei diversi luoghi (magari sistemi produttivi locali) in cui sono insediate le loro unità produttive, direttive o di vendita”. In questo senso, il processo di internazionalizzazione può essere interpretato come espressione di un’economia della conoscenza che ha bisogno di estendere ed intensificare la divisione del lavoro sia nella produzione, sia nell’uso del sapere.

Secondo Grandinetti e Rullani, il punto di incontro fra locale e globale va ricercato nel processo di *integrazione versatile* fra sapere contestuale e sapere codificato, vale a dire fra sapere radicato in una determinata area geografica e quello che, grazie alla codificazione, può essere trasmesso nella rete globale: questo processo continuo di codifica e decodifica si sostanzia nella capacità di esplorare varianti, di adattare conoscenze e di imparare dal contesto di uso e di generalizzare i risultati.

Il superamento del supposto antagonismo fra “locale e globale” è una chiave di lettura fondamentale per comprendere ciò che può apparentemente sembrare un paradosso del sistema economico- produttivo mondiale che, negli ultimi decenni, ha conosciuto un’accelerazione dello sviluppo multinazionale delle imprese sia un’accentuazione della regionalizzazione dell’economia, testimoniata dal peso crescente che i distretti industriali e i *cluster* territoriali hanno sulla performance economica e tecnologica di molti paesi. L’apparente contraddizione tra queste due tendenze in atto ha evidenziato l’esigenza di rileggere sia le ragioni e le modalità di internazionalizzazione delle grandi imprese sia i meccanismi di regolazione e le condizioni di riproducibilità dei sistemi di produzione locali. Inizialmente, questo processo di “rilettura” si è avviato in maniera indipendente in assenza di apparenti punti di sovrapposizione fra due filoni di ricerca tradizionalmente molto distanti: lo studio delle imprese multinazionali e quello dei distretti industriali.

La prospettiva reticolare, comunque, ha profondamente rivalutato il ruolo che i diversi contesti locali giocano all'interno della rete globale proponendo una visione dell'azienda internazionalizzata come una rete di unità organizzative che sono inserite in *network* locali differenziati. Questa lettura dell'impresa multinazionale riconosce la criticità delle relazioni a livello locale per la costruzione del vantaggio competitivo e per una più efficace divisione cognitiva del lavoro fra i nodi della rete globale interna e fra ogni singolo nodo e la rete locale esterna in cui ciascun nodo è immerso.

Allo stesso modo, grazie agli approcci di matrice aziendalista, la "teoria distrettuale" ha a sua volta conosciuto un processo di revisione volto a recuperare la dimensione globale nello studio dei sistemi produttivi locali, non più considerati come modelli di sviluppo antitetici ai processi di globalizzazione e internazionalizzazione. In effetti, la tendenza principale dei distretti italiani in questi ultimi anni risiede proprio nella loro trasformazione da reti chiuse in sistemi aperti.

2.5. IL NODO DELLE STRATEGIE DI COOPERAZIONE.

In generale, il funzionamento e lo sviluppo di un distretto si basa, come ho già detto, su di un complesso amalgama di azioni competitive e di azioni cooperative. Questo complesso di azioni lo si ritrova nella sfera delle attività internazionali. Tuttavia, nel caso delle piccole imprese operanti nel mercato internazionale si trova un rapporto più stretto fra *processi di internazionalizzazione e approcci alla cooperazione*. Il concetto di cooperazione presenta alcune ambiguità, dunque a volte sarebbe più consono utilizzare il termine di "*interazione strategica*" mutuato da Goffman.

La cooperazione può essere implicita allorquando le diverse parti accettano le regole di un gioco non scritto, se non altro per poter continuare a giocare. Così si comportano sindacati e imprenditori in molti distretti e così si possono comportare gruppi politici egemoni quando mediano il conflitto attraverso l'ideologia. L'acquisizione di regole determinate per la mediazione dei conflitti

accresce i livelli di fiducia, vista anche come un fattore che fa diminuire i costi di transazione. All'interno di un distretto anche l'insieme dei rapporti tra le imprese tra di loro concorrenti può avere una connotazione di gioco cooperativo, allorquando di fatto si scambiano informazioni oppure assumono di volta in volta il ruolo di imprese committenti e quello di imprese subfornitrici.

Non si può nascondere che mentre nel caso delle *politiche esportative* è possibile che le imprese di un distretto diano luogo ad alleanze strategiche, nel caso delle politiche per l'internazionalizzazione si accrescono le difficoltà a dar vita a simili alleanze e si diluiscono i legami fra le imprese di un distretto. Già in linea generale, le alleanze strategiche tendono ad essere instabili a causa del dispiegarsi degli effetti delle asimmetrie nei rapporti di forza tra le imprese, come la capacità di controllare le dinamiche di mercato.

Senza dubbio tali asimmetrie si accentuano nel caso dei processi di internazionalizzazione per il semplice motivo che difficilmente un insieme di imprese concorda nel gestire congiuntamente un'operazione di internazionalizzazione, nella quale il grado di coinvolgimento diretto delle singole imprese è ben maggiore di quello richiesto normalmente nelle operazioni di partecipazione a consorzi per l'esportazione. La vicenda di questi ultimi può essere illuminante ai fini della comprensione delle logiche cooperative fra imprese e da essa si possono ricavare indicazioni utili in merito alla possibilità concreta di dar vita a iniziative "cooperative" a livello di distretto da parte di *pool* di piccole e medie imprese chiamate ad internazionalizzarsi.

2.5.1. Cooperazione infradistrettuale e consorzi per l'esportazione

La *formula consortile per l'export* è una delle formule di presenza nei mercati esteri su cui soprattutto le imprese minori hanno puntato negli ultimi anni, sollecitate dalle sociali associazioni di categoria e, alcune volte, dagli stessi enti locali. In un certo senso il consorzio realizza la fase di cooperazione-competizione fra le imprese; *queste cooperano per assumere informazioni sui mercati esteri ed entrano subito dopo in concorrenza tra di loro.*

È eccessivo vedere nella partecipazione ad un consorzio per l'esportazione una forma di internazionalizzazione. Essa rappresenta prima di tutto una modalità di acquisizione di informazioni sui mercati esteri e quindi un modo per ripartire i costi di informazione su di un numero sufficientemente elevato di operatori economici. Più concretamente tale forma di partecipazione rappresenta una forma di cooperazione e come tutte le forme di cooperazione soffre di un elevato rischio di instabilità. Secondo Moulin la cooperazione è un'impresa alquanto fragile e vulnerabile, almeno per due motivi. *Il primo* dipende dall'accettazione da parte di ogni partecipante della regola che regge il rapporto di sostituzione tra costi per l'accesso al consorzio e vantaggi che da tale partecipazione si possono ricavare. Non appena un agente si accorge, o ritiene che il vantaggio proprio è troppo limitato rispetto al costo oppure che altri traggono un vantaggio superiore al suo, il consorzio diviene un vincolo e non più un'opportunità.

Il secondo aspetto è legato alla formazione delle regole di governo del consorzio ed anche in questo caso vi possono essere situazioni nelle quali gli agenti ritengono di non dover accettare le regole prima accettate.

Comunque nelle imprese prevale sempre la tendenza a ricercare sostegni diretti piuttosto che sostegni indiretti quali sono prefigurati dai consorzi; ad esempio Cavalieri e Liberanome mettono in rilievo il disinteresse verso gli interventi a favore dei consorzi a cui si contrappone un interesse verso le agevolazioni finanziarie alle imprese per attività di servizio gestite direttamente. Non si può dimenticare, d'altronde, che i rapporti di forza tra le diverse imprese che compongono un distretto non hanno alcuna stabilità nel tempo.

Il cenno alla cooperazione costituisce un embrionale approccio teorico alla forma consortile ed un tentativo di avviare un processo di teorizzazione enucleando l'elemento della "struttura del mercato" e quello relativo al ruolo delle coalizioni. L'analisi della struttura di mercato ci porta a considerare il ruolo delle *barriere all'entrata commerciale*, viste come un complesso di vincoli che un'impresa deve superare per poter entrare stabilmente in un mercato estero. Tali vincoli possono essere, anche di molto, diversi dai *pattern* commerciali vigenti in un altro paese.

Si tratta, allora, di agevolare l'omogeneizzazione di tali modelli di negoziazione, in assenza di adeguate strutture organizzative interne di commercializzazione per l'estero. Il consorzio, in linea di massima, dovrebbe rispondere alla finalità di creare un'interfaccia fra diversi modelli di negoziazione nazionali.

Nel quadro del processo di creazione e definizione del mercato unico europeo le difformità che ancora permangono dovrebbero via via attenuarsi e con esse dovrebbero attenuarsi le esigenze di associarsi a consorzi che abbiano come loro principale obiettivo l'operare nell'ambito comunitario. *In linea teorica si può ritenere che diminuisca la propensione associativa verso i consorzi operanti nell'ambito euro-comunitario, mentre dovrebbe rimanere più elevata la propensione associativa verso i consorzi chiamati ad operare nei mercati extracomunitari.*

Molti lavori sui distretti industriali mettono in luce l'esigenza di dotare le piccole imprese di strutture esterne per la commercializzazione all'estero, vista la quasi totale mancanza di strutture interne e vista la possibilità della creazione di condizioni locali alla cooperazione.

I settori aventi una maggiore propensione associativa nel campo dell'esportazione sono quelli del metalmeccanico, del mobilio e del legno, delle pelli, cuoio e calzature, del vestiario e abbigliamento, del lapideo.

2.5.2. Cooperazione ed enti locali

E' abbastanza diffusa l'opinione che le azioni cooperative svolgentesi all'interno di un distretto, sia sul terreno dei processi produttivi che su quello dei processi commerciali, servano a trasformare economie di scala in economie esterne. Pertanto viene messo l'accento sul ruolo delle attività dei governi locali, i quali, nei distretti industriali, sono chiamati a fornire un certo ammontare di beni collettivi, di infrastrutture, di servizi.

In proposito è stato notato che, in linea generale, esiste una correlazione positiva *tra sviluppo economico e tipologia dei servizi offerti su base locale.*

Tuttavia vi sono situazioni nelle quali la funzione di coordinamento, in un quadro cooperativo, degli enti locali è del tutto insufficiente e nelle quali, malgrado ciò, le imprese riescono ugualmente ad affrontare le sfide tecnologiche e commerciali dei tempi moderni.

Secondo Porter la politica del governo italiano non ha costituito una precondizione per lo sviluppo dei distretti. Se il ruolo dello Stato nello sviluppo dei distretti appare comunque marginale, anche quando finanzia consorzi per l'esportazione o comunque come quando, con la nuova manovra finanziaria tende ad agevolare i distretti come soggetto unico, ben diverso appare quello dei governi locali.

Nella realtà, in molte situazioni concrete, gli imprenditori lamentano se non l'assenza una certa mancanza di incisività delle amministrazioni locali e, più propriamente, una mancanza di progettualità, al punto di sentirsi soli ad affrontare problemi per la cui soluzione occorrerebbero una spiccata capacità di direzione collettiva ed una adeguata disponibilità di mezzi finanziari.

Da un'analisi empirica è possibile verificare come la crescita di alcuni distretti sia avvenuta comunque, anche in mancanza di fattori di eccellenza quali la cooperazione fra imprese ed enti pubblici locali, oppure la fruizione di adeguate strutture di trasporto. Con ciò si vuole semplicemente osservare come a volte i fattori socio-culturali siano riusciti a superare certe diseconomie esterne derivanti da una qual latitanza delle autorità locali. Addirittura si riscontrano situazioni nelle quali il rapporto fra imprese ed enti locali sfiora la conflittualità.

È interessante capire come sia indispensabile anche nel distretto lapideo Apuo-versiliese una cooperazione tra distretto ed enti locali per quanto riguarda la nascita di una scuola di formazione professionale, il potenziamento delle infrastrutture sul territorio, la soluzione del problema ambientale sia sulle cave per quanto riguarda l'escavazione sia nei laboratori e segherie per quanto riguarda la trasformazione, il problema della depurazione delle acque, il rilancio della zona industriale apuana, l'istituzione di strutture per ottenere una certificazione della qualità, un processo di semplificazione amministrativa per

l'attività estrattiva e molti altri problemi che avrebbero soluzione con questo tipo di cooperazione.

Oggi rimane da valutare se la *dimensione locale* sia ancora sufficiente a garantire il raggiungimento di quegli obiettivi che vengono richiesti proprio agli enti locali.

Oggi, con la nascita del mercato unico europeo e la competizione globale sembra che emerga una tipologia di servizi più sofisticata che gli enti locali non sono attrezzati a fornire e proprio una simile situazione può rischiare di mettere in crisi il tradizionale modello di cooperazione tra imprese ed enti locali. Gli enti locali, dunque, sono chiamati a fornire servizi le cui basi trascendono la semplice dimensione territoriale. *Il problema deriva dal conflitto tra la dimensione territoriale degli enti e la dimensione settoriale e funzionale dei problemi.* La risposta che gli enti locali possono dare va trovata nella loro capacità di raccordarsi tra di loro superando i limiti implicitamente determinati dai loro confini territoriali.

2.6. L'IMPORTANZA DELLE STRUTTURE INFORMATIVE

2.6.1. Il paradigma dell'informazione

L'informazione gioca un ruolo fondamentale nella concettualizzazione dell'equilibrio economico-generale. Tuttavia l'informazione è soggetta ai fenomeni dell'*incertezza* e dell'*incompletezza*: il primo legato all'impossibilità di prevedere tutti gli stati del mondo così come vuole la teoria dell'equilibrio concorrenziale e intertemporale; il secondo è legato al fatto che le informazioni disponibili sono limitate e quindi incomplete.

I modelli di apprendimento mediante correzione degli errori cercano di darci uno schema interpretativo nel quale coesistano turbolenza e tendenza verso comportamenti di equilibrio. Il mercato compie una selezione *darwiniana*, nel senso che determina l'eliminazione delle imprese che hanno effettuato scelte "sbagliate" e, all'interno di questa selezione, il distretto può avere un ruolo

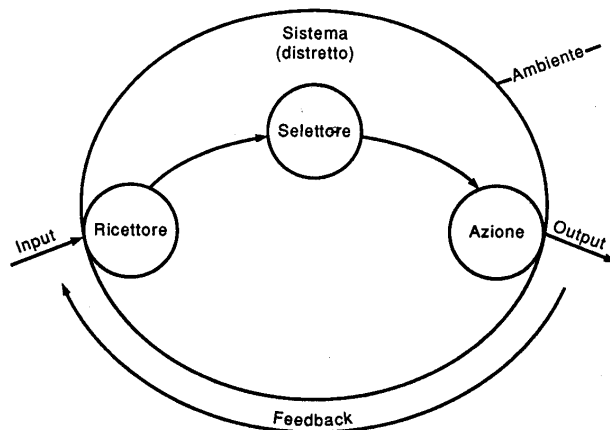
fondamentale. Lo può giocare perché il distretto industriale marshalliano si afferma come area nella quale si sono consolidati almeno nella fase del suo decollo, comportamenti adeguati a far fronte alle turbolenze del mercato.

Quasi tutti i lavori sui distretti industriali mettono in luce l'importanza delle strutture informative e delle reti sociali che le veicolano. Nonostante questo, però, non sempre un distretto industriale riesce a dare risposte ai mutamenti radicali che possono manifestarsi nell'ambiente esterno. Ci sono eventi che si producono al di fuori del distretto, e che entrano nel distretto dopo aver subito qualche filtro.

Gli eventi, gli accadimenti, i segnali diventano *informazioni* solo dopo che hanno ricevuto un trattamento tramite specifici strumenti, che possono essere chiamati *selettori*. Nel mercato, normalmente, un selettore è l'impresa, e le informazioni, nel caso dei distretti, vi penetrano attraverso alcuni sotto-sistemi che possono essere sia le imprese che organizzazioni informali e/o formali. Così il distretto si configura come un *sistema aperto* la cui adeguatezza viene misurata dalla capacità di percepire i segnali, di selezionare quelli utili e di trasformarli in informazioni, apportando le necessarie azioni.

Il distretto è dotato di *confini* che possono essere territoriali o funzionali. Quando un sistema è composto, è chiaro inoltre, che esso costituisce a sua volta, un ambiente per le sue componenti che sono dei sottosistemi i quali, a loro volta, possono essere considerati ambienti per le parti che li compongono. (*vedi fig.4*)

Tra un sistema ed un suo sotto-sistema (che nel nostro caso può essere un'impresa) avvengono transazioni, esibizioni di comportamenti e quant'altro possa costituire *comunicazione formale e/o informale*.



Fonte: Kuhn A., 1975

2.6.2. Impresa e strutture informative

La Di Bernardo interpreta la stessa impresa come un reticolo di informazioni, vedendola come un sistema complesso che elabora informazioni e apprende codici al fine di governare la complessità del mondo esterno.

Viviamo in un'epoca che possiamo definire della “*economia immateriale*” nella quale le informazioni divengono un bene strategico e altrettanto sono le reti informative. Uno dei fattori di riuscita dei distretti industriali è la capacità di diffusione delle innovazioni che in essi si realizza, nonché la rapidità con cui si acquisiscono le necessarie conoscenze tecnologiche ed organizzative, dato che la diffusione delle innovazioni è favorita dalla facilità di circolazione delle informazioni.

Come rileva **Porter** la vicinanza fa aumentare la concentrazione delle informazioni e quindi la probabilità che vengano notate ed utilizzate dalle imprese concorrenti, con il che si eleva il tasso di competizione all'interno del distretto. A questo punto si può compiere, per rendere il concetto, un paragone tra le imprese e i neuroni del cervello, nonché tra le imprese specializzate in servizi e le sinapsi, che svolgono il ruolo di connettori tra i neuroni.

La vicinanza, insomma, fa aumentare la velocità del flusso delle informazioni all'interno di un distretto o di un settore, e tale aumento è favorito dalla presenza di strutture specializzate in servizi.

Certo, la forza delle economie locali non si basa solo sul flusso delle informazioni che si generano al suo interno, ma sulla loro capacità di rendere patrimonio collettivo anche informazioni che si generano all'esterno dei singoli distretti, dal momento che ogni distretto può essere considerato un sotto-sistema aperto, anche se dotato di confini.

È da notare una cosa importante: in Italia, contrariamente a quanto avviene in altri paesi, il processo di apprendimento si esercita prevalentemente al di fuori del sistema scolastico.

Interessante sarebbe anche un riferimento all'approccio dei "costi di transazione", che si basa sulla verifica dell'esistenza, oppure del prodursi, di vantaggi competitivi posseduti da aree dove le transazioni possono avvenire a costi più bassi di quanto non avvengano in aree diverse, ma non ritengo che degli approfondimenti su questa teoria possano essere d'aiuto al lavoro che mi sono proposto di fare.

Utile ai miei fini appare la costituzione di istituzioni in ambito di commercio internazionale, che possono aiutare i distretti, come d'altronde ho già detto, a diffondere innovazioni e impieghi della tecnologia, e che si prefiggono il compito di promuovere lo sviluppo di idonee politiche di commercializzazione all'estero.

È in questo quadro che si può comprendere più compiutamente il ruolo che cercano di esercitare i consorzi, in generale, e i consorzi per l'esportazione in particolare, quali interfaccia fra le imprese del distretto ed il mercato.

Le formule consortili sono l'espressione di istituzioni a base cooperativa volte a:

- 3. ridurre gli investimenti iniziali necessari per la commercializzazione;*
- 4. aumentare la frequenza delle transazioni delle imprese nel distretto globalmente considerate;*
- 5. ridurre l'incertezza, migliorando il complesso delle informazioni a cui le imprese del distretto, ancora una volta considerate globalmente, possono accedere.*

Insomma, il consorzio tende a ridurre i costi unitari che necessariamente un'impresa deve sostenere per poter essere presente nei mercati esteri e per

acquisire informazioni sulle consuetudini commerciali, sulle potenzialità della domanda, sulle strutture distributive. Nel contempo esso può svolgere la funzione di strumento per ridurre i costi di eventuali contestazioni.

Il problema dell'insuccesso di molti consorzi per l'esportazione risiede nel fatto che molti di questi hanno finora svolto funzioni di promozione, principalmente basate sul prezzo, mentre le imprese che ne fanno parte tendono a sganciarsi, focalizzando la loro competizione in mercati di nicchia su fattori *non-price*.

Inoltre queste imprese, molto spesso, sono riluttanti a conferire ai consorzi la gestione di informazioni strategiche da loro acquisite sui mercati.

D'altronde è anche vero che sarebbe un errore pensare al distretto come ad una realtà di imprese tra loro solidali. Anzi si può dire che uno dei punti di forza del distretto sta proprio nel *conflitto e nella competizione*, anche se talvolta possono distorcere o limitare il flusso di informazioni riservate.

All'interno dell'universo delle informazioni, appare utile la suddivisione di queste in informazioni relative alla tecnologia e informazioni relative al mercato.

Le prime possono essere omogeneizzate, le seconde no poiché non sempre le condizioni con le quali le imprese accedono ai mercati riproducono una situazione di completezza del set informativo.

Si va comunque passando da una centralità del momento produttivo, rispetto al quale le infrastrutture, i servizi, la stessa commercializzazione appartengono in generale più alla categoria delle economie esterne che a quelle dei fattori di produzione, ad una centralità del momento della commercializzazione, intesa anche come attività di assemblaggio e di gestione coordinata delle diverse fasi.

CAPITOLO 3

LA SITUAZIONE ECONOMICA DELLA PROVINCIA DI MASSA-CARRARA E DEL DISTRETTO LAPIDEO APUO-VERSILIESE

Premessa

Questo capitolo ritengo sia di fondamentale importanza per il lavoro che intendo svolgere. In primo luogo perché leggendo i dati contenuti nel rapporto si capisce la gravità che stanno attraversando da ormai troppo tempo la Provincia e il distretto lapideo in questione.

Vorrei fare due precisazioni in merito alla scelta di esporre la situazione della provincia di Massa Carrara insieme a quella del distretto Apuo-Versiliese:

3. poiché i miei obiettivi sono sì di rilancio del distretto lapideo, ma anche di una ripresa economica della mia provincia, ben sapendo che fa parte del distretto anche la provincia di Lucca e in minima parte quella di La Spezia;
4. per evidenziare il peso che il distretto lapideo ha sull'economia locale, e dunque per far vedere che il periodo di crisi non è solo del distretto;
5. perché ritengo indissolubile il legame tra il distretto e la sua comunità sia di persone che di imprese.

3.1. RAPPORTO SULLA SITUAZIONE ECONOMICA DELLA PROVINCIA DI MASSA-CARRARA.

Il Rapporto, da una parte rappresenta una tradizione più che decennale della Camera di Commercio, dall'altra è il prodotto per eccellenza dell'Istituto di Studi e Ricerche che vede operare insieme la stessa Camera, la Provincia, il Comune di Massa, il Comune di Carrara e la Comunità Montana della Lunigiana.

Abbiamo così gli indicatori utili per delineare il quadro dell'economia provinciale nel 2004 e quindi per fare alcune previsioni per l'anno 2005.

Una premessa: i dati negativi della congiuntura rispecchiano fedelmente la crisi economica del nostro Paese. Fra i tanti numeri e le numerose percentuali del Rapporto, colpisce il $-3,7\%$ della nostra produzione industriale, il peggior risultato 2004 di tutta la Toscana.

E' vero che tiene di più di quanto si temesse l'occupazione nell'industria, ma questo fenomeno, pur non nuovo (minori fatturati – occupazione stazionaria),

non è destinato a durare a lungo, se non si verificheranno nuove occasioni di crescita produttiva. Oggi la ricchezza che proviene da questo comparto non supera il 22,0%, tre punti in meno rispetto a dieci anni fa e gli stessi livelli occupazionali nel comparto manifatturiero pesano solo il 15,0% sull'occupazione della nostra Provincia.

Se si eccettua la nautica, tutti i segmenti settoriali segnalano diminuzioni rispetto al 2003 ed il *crollo del lapideo si è fatto davvero marcato: -8,7% nella produzione, -7,8% nel fatturato, -6,0% negli ordinativi interni, quasi -9,0% negli ordinativi esteri, mentre il calo degli investimenti sfiora il 12,0%. Come se non bastasse, si tratta di flessioni comparate con il 2003 che fu anch'esso un anno di negatività per il marmo. Dal 2000 il fatturato estero del marmo ha registrato una diminuzione di oltre il 27,0%.*

Basterebbero queste cifre, accompagnate dal bilancio altrettanto negativo del turismo 2004, da una situazione del commercio al limite della rottura, con una progressiva caduta del volume delle vendite, per disegnare un quadro davvero difficile, senza particolari distinzioni fra Lunigiana ed Area di Costa, senza alcun segno di cambiamento rispetto al recente passato.

Nei due anni precedenti c'eravamo quasi fermati sulla soglia di un giudizio totalmente negativo: pur in presenza, già allora, della crisi del lapideo, dell'insufficiente andamento, quantitativo e qualitativo, dell'occupazione, della flessione dei traffici portuali, della diminuzione delle presenze turistiche, avevamo preferito non parlare di declino, tanto meno di declino inarrestabile; contavamo che la fine del tunnel fosse vicina, confortati anche dalla positività di taluni indicatori, quali l'aumento delle imprese, lo sviluppo della nautica e la parziale tenuta di alcuni settori produttivi.

Contavamo, soprattutto, sulla previsione di una ripresa del Paese, che invece non c'è stata. Oggi, non è più così: l'oggettività dei dati ci impone un giudizio molto preoccupato e comunque francamente negativo, dell'andamento congiunturale del 2004. Un anno quasi terminale rispetto alla crisi strisciante dei precedenti, un anno in cui i confronti con la Regione e con l'Italia ci vedono perdenti. La crisi del Paese, altrettanto forte e significativa, si è ripercossa nella

nostra Provincia con conseguenze davvero pesanti. Siamo in una fase indirizzata al declino, è inutile negarlo.

Parlare apertamente di declino del sistema Massa-Carrara non rappresenta un eccesso di catastrofismo, magari influenzato dal commento di una congiuntura particolarmente difficile, bensì una doverosa presa di coscienza dell'importanza delle sfide che abbiamo di fronte ed anche un'occasione per riconsiderare i pregi ed i difetti del nostro sistema locale, ed ancora soprattutto uno stimolo per individuare risposte realmente nuove nel mutato scenario competitivo. Perché non possiamo non parlare di declino anziché, un po' comodamente ed acriticamente, di dinamiche dai risultati meno positivi di quelli attesi o di quelli di altre province?

Perché non siamo un'area sviluppata in grado di consolidare primati, per cui taluni indicatori potrebbero segnalare, semmai, un arresto della crescita. Rimaniamo un' area depressa e con indicatori in peggioramento.

E' vero che risentiamo di effetti esogeni, quali l'andamento della congiuntura mondiale e nazionale, gli effetti della competizione globale etc., ma anche una lettura non tradizionale, non ancorata a vecchi metodi e schemi di valutazione, che si basasse principalmente sui segnali di innovazione; per esempio maggiore assorbimento di capitale umano qualificato, intensificazione delle relazioni distrettuali etc.. porterebbe addirittura a conclusioni ancor più deludenti.

Proprio in tema di innovazione, abbiamo in corso un'apposita ricerca sulle imprese manifatturiere della nostra Provincia; non siamo ancora in grado di anticipare risultati completi e verificati e, purtuttavia, possiamo fin d'ora accertare almeno tre tendenze che sembrano manifestarsi chiaramente:

- 1) Solo poco più della metà delle imprese manifatturiere fa *innovazione* vera e propria, sottolineando le difficoltà economiche quali causa frenante;
- 2) Molte, troppe imprese non percepiscono l'utilità dell'innovazione facendo propria l'erronea equazione: *settori maturi uguale non necessità di innovazione;*

- 3) I processi innovativi inoltre rimangono circoscritti all'interno dell'impresa e non originano *fenomeni di trasferimento e di cooperazione*.
- 4) Sono dati preoccupanti che confermano alcune sensazioni che già avevamo e che impongono a tutti una seria riflessione.

Sono anni, purtroppo, che a Massa-Carrara non si assiste a fenomeni innovativi di rilievo e la nostra economia non ha subito mutamenti significativi di struttura, di settore, di dimensione di impresa ecc...Paradossalmente non ci dovremmo accontentare più nemmeno di performance positive, valutate su indicatori tradizionali, figuriamoci cosa dobbiamo dire ora che le cose stanno regredendo con drammatica continuità.

Non c'è in sostanza in atto alcun processo di riorganizzazione del modello economico verso una crescita basata sull'innovazione. Perché, se così fosse, i cambiamenti farebbero valutare in altro modo alcuni risultati negativi, fino al punto di non doversi parlare per nulla di declino.

Gli stessi ragionamenti, peraltro, li potremmo ripetere per l'intero Paese, ove i segnali di innovazione sono altrettanto modesti. Purtroppo, nella nostra Provincia, anche una lettura più tradizionale ci costringe a prendere atto di troppi segni negativi: che dire per esempio, del calo del 3,0% del fatturato delle nostre imprese artigiane (ricordiamo che questo settore rappresenta il 28,0% delle imprese locali, il 16,0% dell'occupazione e quasi il 13,0% del PIL provinciale) e che sarebbe stato molto maggiore se non avesse tenuto il comparto dei servizi? L'artigianato aveva retto negli anni precedenti, ora, invece, dimostra anch'esso un malessere davvero preoccupante.

Dobbiamo prendere atto, quasi con una sorta di consolazione, della crescente terziarizzazione della nostra economia? Certo, perché è un fenomeno generale ed anche perché se il nostro PIL provinciale, dal 1995 ad oggi, ha avuto un tasso di aumento annuo superiore a quello della Toscana, ciò è dovuto proprio a questo settore, ma tutto ciò non ha contribuito ad alzare il nostro stato di benessere, tant'è che, quanto a reddito pro capite, siamo e restiamo gli ultimi della Regione. C'è, purtroppo, di più, anzi di peggio.

Il nostro tasso di disoccupazione è più alto di 2,6 punti rispetto alla media regionale, il nostro tasso di occupazione è più basso di 6,6 punti. Un altro ultimo posto in Toscana.

Siamo fermi, questa è la verità e, per alcuni aspetti, stiamo regredendo, fino al punto di sentirci quasi sollevati quando le tendenze vanno nella direzione della stazionarietà, come sta succedendo per il *Porto di Marina di Carrara che, nonostante il crollo degli imbarchi del lapideo, ci regala solo un -0,9% del movimento complessivo dei traffici.*

Sarebbe corretto spiegare questi fenomeni ripercorrendo l'economia locale degli ultimi quindici anni, distinguendo anche fra Lunigiana ed Area di Costa, dalla fase di *deindustrializzazione*, all'affermarsi faticoso del modello di sviluppo incentrato sulle piccole imprese, dagli errori, più o meno gravi di un certo processo di deindustrializzazione e delle politiche praticate quanto all'uso del territorio, fino alle continue ed affannose rincorse per tenere dietro alle sempre più numerose crisi aziendali, ma anche alle delusioni ed alle attese mancate per progetti e per programmi che sono rimasti e rimangono sulla carta.

E' vero, è cambiata la prospettiva del nostro valutare: la globalizzazione, le tensioni internazionali, l'Euro forte, la Cina e molto altro, sono tutti fattori che impongono una lettura diversa, sia degli andamenti congiunturali, sia delle lente, ma non per questo meno apprezzabili, modificazioni strutturali. Non sottovalutiamo quanto occorra alzare lo sguardo oltre i nostri orizzonti provinciali, perché una visione esclusivamente localistica sarebbe comunque riduttiva: con Massa-Carrara va male anche il Paese.

Non c'è ripresa in Italia. Questo va detto con altrettanta forza, va sottolineato e va tenuto presente anche quando dipingiamo in negativo la nostra realtà provinciale. La crescita del PIL nazionale nel 2004 è stata pari all'1,2%, (grazie anche ad un vero exploit dell'agricoltura) una sentenza statistica che ci riporta a valutazioni assai incerte, anche per il futuro: crescono, ma in misura molto modesta, i consumi (+0,9% contro lo 0,6% dell'anno precedente), semmai vi è una piccola ripresa degli investimenti (+2,1% contro l'1,8% del 2003). Non ci devono illudere le statistiche dell'export: a fronte di un incremento del 3,2%

delle nostre esportazioni, il commercio mondiale ha viaggiato a tassi di incremento di quasi il 10,0%, il che vuol dire che si assottiglia la quota italiana sui mercati internazionali.

Le preoccupazioni sono ancora più forti se si pensa che la parte migliore della congiuntura 2004 si è avuta nel primo semestre, mentre nell'ultimo le flessioni sono state tali da temere anche per il 2005 un trascinarsi negativo.

Proprio per l'anno in corso le stime della crescita del PIL non superano l'1,0% grazie ad una piccola ripresa, sia pur modesta, in alcuni comparti industriali. La bassa crescita del PIL nel lungo periodo rende anche molto difficile raggiungere obiettivi di qualità nell'area del vecchio e del nuovo stato sociale. In un quadro così difficile, Massa-Carrara, con tutte le sue fragilità strutturali, non poteva probabilmente fare di meglio. Tutto questo, peraltro, non ci deve indurre a sottovalutare le nostre particolari problematiche.

Occorre tuttavia distinguere fra una serie congiunturale negativa e le caratteristiche strutturali della nostra economia: da questo punto di vista il nostro sistema, fortemente imperniato sulle piccole e medie imprese e sul *Distretto lapideo*, può essere considerato come un punto di debolezza oppure, al contrario, come una fondamentale ricchezza. Invero, *c'è il problema del nanismo imprenditoriale ma ci sono anche le risorse correlate alla creatività, alla flessibilità ed alla propensione personale al rischio d'impresa.*

La stessa analisi della congiuntura 2004, complessivamente davvero negativa, non può sottovalutare i numerosi casi di eccellenze produttive, che ci sono eccome, nella nostra realtà locale, soprattutto nella *meccanica ed anche nel lapideo*. Ci sono imprese all'avanguardia, ci sono sforzi importanti verso l'innovazione, ci sono esempi di grande valore nella conquista di particolari mercati.

E' la scarsa diffusione di questi casi di eccellenza il nostro vero problema: è troppo flebile, cioè, quella cultura distrettuale che solitamente favorisce il proliferare delle interrelazioni positive. Dobbiamo ripartire comunque, da quello che abbiamo, considerandolo come un patrimonio sul quale innestare la spinta dell'innovazione, battendo quella della conservazione.

Dobbiamo scommettere sulla conoscenza, sulla ricerca, sull'innovazione, sulla qualità; dobbiamo puntare sulla valorizzazione del capitale umano e sociale e del lavoro, con un'azione decisa contro le rendite di qualsiasi natura perché sono le peggiori nemiche del nostro capitalismo, perché ostacolano la nascita e lo sviluppo di un forte ed autonomo spirito imprenditoriale. Non dobbiamo cercare alibi, nemmeno nella altrettanto difficile situazione dell'economia toscana, ove, comunque, vi è stata una crescita, non certo esaltante, ma tuttavia significativa dopo due anni di sviluppo zero.

Nella nostra Regione si parla apertamente di un ciclo negativo in fase di superamento, anche se non tutti ne potranno beneficiare. Si prevedono aumenti nei consumi e negli investimenti e per il 2005 si quantifica un PIL al +1,7%, con punte più decise nella meccanica e nei servizi alle imprese. E' in atto una trasformazione dell'apparato produttivo regionale e c'è chi ha scritto, per esempio, che fra qualche anno la meccanica sarà più importante della moda, ma sarà altrettanto importante verificare se questa trasformazione porterà anche alla risalita economica di alcuni territori o se, invece, tutto avverrà secondo schemi della più antica industrializzazione.

Sarà determinante lo sviluppo qualitativo del terziario – *informatica e ricerche* – a cui si chiedono nuovi impulsi propulsivi ed innovativi.

A Massa-Carrara le cose non stanno proprio così: le cifre del consuntivo 2004 non ci consentono di intravedere sicuri segnali di positività, anzi. Guardandoci intorno notiamo una depressione che va oltre le cifre e le statistiche. Avvertiamo sensazioni e segnali come se fossimo *depressi nel morale*, nella volontà, nello spirito imprenditoriale; non ci sentiamo più protagonisti, come un tempo, nelle nostre peculiarità, nelle nostre tipicità, nel coraggio ed anche nella spregiudicatezza. Siamo rimasti più spiazzati di altri quando abbiamo dovuto rinunciare a due strumenti con i quali eravamo abituati ad affrontare le crisi congiunturali: *la svalutazione monetaria e la crescita del debito pubblico*. Per di più ci siamo trovati a gestire questa impegnativa trasformazione nel corso di una delle peggiori fasi congiunturali degli ultimi decenni, con i mercati che non ci hanno regalato e non ci regalano proprio nulla. Stiamo cioè più subendo che

affrontando una partita davvero grossa e molto seria, così seria che meriterebbe di fare cose giuste e farle in fretta, con coraggio e volontà.

Per guardare al nuovo c'è bisogno di ritrovare le nostre tradizioni migliori, quelle motivazioni e quelle spinte che, in alcuni momenti, ci hanno fatto primeggiare su molti mercati.

Non ci deve passare nemmeno per la testa che il pessimismo ci aiuti, nemmeno quello della ragione, dobbiamo ripensare in positivo ancorandoci alle nostre potenzialità che, comunque ci sono: proprio di recente una sofisticata indagine ha misurato che, nella classifica dell'attrattività per investimenti esteri, la Provincia di Massa-Carrara si colloca in una posizione mediana nella graduatoria nazionale, superando molte province della Toscana ed anche centri produttivi ed urbani di una certa rilevanza.

Lo 0,14% del nostro PIL è infatti dovuto ad investimenti esteri, contro lo 0,7% della media nazionale. Semmai dobbiamo chiederci cosa abbiamo fatto finora per potenziare la nostra competitività, per innalzare la soglia dell'attrattività, per porci all'attenzione degli investitori con una vera e propria strategia di marketing territoriale.

E' capitato più volte di porci domande come questa e le risposte non sono state sempre incoraggianti eppure i nostri Rapporti annuali richiederebbero ben altra tempestività di proposte e di soluzioni. Il bilancio 2004 lo conferma.

Il quadro che emerge da questo rapporto è quello che abbiamo cercato di definire all'inizio di questa presentazione, improntato ad un bilancio fortemente negativo e, per certi aspetti, anche inaspettato. L'obiettivo è quello di raccogliere ed elaborare i dati, ma anche di interpretarli, offrendone una lettura che non prescinda, comunque, dall'oggettività dei fenomeni riscontrati. Non devono esserci visioni strumentali così facili in un Paese in cui, con periodica sistematicità, si rischia di essere influenzati dai ricorrenti appuntamenti elettorali. Quasi per confermare l'impostazione fin qui seguita è riportata qui di seguito una tabella riassuntiva dei principali indicatori del 2004, lasciando a ciascuno la soggettiva sintesi di un giudizio complessivo che, per quanto riguarda questa sintesi, è già stato espresso.

I FONDAMENTALI DELL'ECONOMIA DI MASSA-CARRARA NEL 2004

Reddito prodotto (2003)	3.778,1 (milioni di euro)
-------------------------	---------------------------

Reddito prodotto (var media 1995-2003)	MS +5,3%, Toscana +4,7%
Reddito pro capite (2003)	18.228 euro (65° grad. nazionale)
Reddito pro capite (var media 1995-2003)	MS +5,5%, Toscana +4,3%
Reddito disponibile pro-capite delle famiglie anno 2002	MS € 14.817,8, Toscana € 16.710,1
Reddito disponibile pro-capite delle famiglie (var 2001-2002)	MS +3,1%, Toscana +3,9%
Popolazione	200.685, +1,0% rispetto al 2003
Produzione industriale	MS -3,7%, Toscana -0,3%
Fatturato industriale	MS -3,6%, Toscana +0,2%
Utilizzo impianti	77,9%
Produzione lapidea	-8,7%
Fatturato lapideo	-7,8%
Investimenti lapideo	-11,8%
Produzione meccanica	-0,3%
Fatturato meccanica	-2,5%
Porto di Carrara	-0,9%
Export totale	MS +37,0%, Toscana +6,9%
Export macchine ed apparecchi meccanici	+80,7%
Export lapidei grezzi	+10,1%
Export lapidei lavorati	-6,7%
Import totale	MS -11,9%, Toscana +4,1%
Import lapidei grezzi (graniti)	-3,6%
Import macchine ed apparecchi meccanici	-87,0%
Contenuto tecnologico export: incidenza su totale export	MS 62,8%, Toscana 30,7%
Commercio internazionale servizi	Saldo negativo tra crediti e debiti
Crescita delle imprese	MS +2,27%, Toscana +1,64%
Imprenditori extracomunitari	3,7% (incidenza)
Imprenditoria femminile	25,1% (incidenza)
Imprese artigiane - Tasso di crescita	MS +2,8% Toscana +1,4%
Imprese artigiane - Occupazione	MS -0,7% Toscana -1,1%
Imprese artigiane - Fatturato	MS -3,2% Toscana -4,7%

Agricoltura	Produzione in lieve incremento
Commercio – var media annua vendite totali	MS -0,6%, Italia -1,3%
Commercio – var media annua vendite alimentari	MS -1,9%, Italia -2,5%
Commercio – var media annua vendite nella piccola distribuzione	MS -1,8%, Italia -2,9%
Turismo - Presenze ufficiali	MS -17,3% Italia -1,6%

Turismo - Presenze ufficiali+Sommerso	-10,9%
Turismo - Presenze ufficiali+Sommerso+Case x vacanza	-6,1%
Turismo - Presenze ufficiali+Sommerso+Case vacanza+Escursionisti	-1,1%
Tasso di disoccupazione	MS 7,8%, Italia 8,0%
Tasso di occupazione 15-64 anni	MS 56,6%, Italia 57,4%
Incidenza dipendenti formati su totale (2003)	MS 17,0%, Italia 19,0%
Costo del lavoro/Valore aggiunto nelle soc di capitale (2002)	MS 67,9%, Italia 59,4%
Profitti lordi/ Valore aggiunto nelle soc di capitale (2002)	MS 19,9%, Italia 30,1%
Indice di liquidità immediata nelle soc di capitale (2002)	MS 70,6%, Italia 76,6%
Indice ROE nelle soc di capitale (2002)	MS 1,7%, Italia 1,0%
Indice di indebitamento nelle soc di capitale (2002)	MS 421,4%, Italia 296,7%
% Fatturato esportato su totale nelle medie industrie (2001)	MS 60,5%, Italia 33,8%
Costo del lavoro per dipendente nelle medie industrie (2001)	MS € 36.342, Italia € 32.734
Produttività del lavoro per dipendente nelle medie industrie (2001)	MS € 55.632, Italia € 54.852
Indice ROE nelle medie industrie (2001)	MS 2,2%, Italia 6,7%
N° brevetti europei per 100.000 abitanti (2002)	MS 262, Italia 727
Gruppi di impresa (2002)	277 gruppi, +33,8% dal 2000
Grado di attrazione: dipendenti in u.l di imprese con sede fuori provincia(2001)	MS +7,0%, Toscana -10,2%
Grado di delocalizzazione: dipendenti in u.l fuori provincia di imprese con sede nel territorio (2001)	MS -8,8%, Toscana -3,8%
Flussi di investimento dall'estero verso MS (2003)	MS +135,2%, Toscana -52,2%
Flussi di investimento da MS verso l'estero (2003)	MS +9,8%, Toscana -37,2%
Credito - Impieghi	MS +6,10%, Toscana +9,23%
Credito - Depositi	MS -0,96%, Toscana +3,77%
Credito - Sofferenze/Impieghi	MS 4,92%, Toscana 3,54%
Credito - Sportelli bancari ogni 10.000 residenti	MS 5,06, Italia 5,32
Previsioni 2005-2008 (media annua) - PIL	MS +2,4%, Italia +1,5%
Previsioni 2005-2008 (media annua) - Export	MS -1,6%, Italia +3,8%
Previsioni 2005-2008 (media annua) -Occupazione	MS +1,4%, Italia +0,7%

3.1.1. Tendenze future

In merito alle prospettive future dello sviluppo economico, sociale e ambientale provinciale occorre puntare su una crescita qualificata, partendo dalle potenzialità endogene e utilizzando le buone prassi sperimentate in Italia o dall'estero.

Vi è, dunque, l'esigenza di individuare le eccellenze locali, in termini di imprese, di gruppi professionali, che perseguono progetti innovativi, che debbono trovare potenzialità di sviluppo e sostegno grazie anche ad un'azione guidata promossa dalla *Pubblica Amministrazione*. A tal fine è necessario avviare una programmazione che superi il livello comunale, cercando alleanze su progetti di eccellenza comuni, specialmente tra il Comune di Carrara, il Comune di Massa, il Comune di Lucca e le Amministrazioni provinciali, agendo non solo in Toscana, ma anche nelle regioni limitrofe.

Va, pertanto, respinto il localismo aziendale che sarebbe destinato ad isolare e impoverire il nostro sistema produttivo. Sono da favorire, per contro, accordi con partner esterni o l'ingresso delle imprese in reti nazionali o internazionali.

Vanno sollecitati *i giovani*, tramite adeguata formazione e sostegno, ad intraprendere nuove imprese, garantendo in tal modo il ricambio e lo sviluppo imprenditoriale, sia individuale che cooperativo. *La carenza di giovani imprenditori rappresenta una delle problematiche evidenziate dai settori produttivi in Toscana e nel territorio comunale.*

Occorre un livello più alto di governo delle complessità economiche e sociali, attraverso un nuovo metodo di *governance* dei sistemi locali, come sforzo per individuare in modo concertato le priorità strategiche di sviluppo sostenibile e gestire senza eccessive conflittualità interessi diversi e talvolta contrastanti. Il che significa far confluire in un unico luogo decisionale interessi, ma anche saperi e potenziali collaborazioni strategiche. E proprio in questa direzione va lo spirito dello sviluppo delle imprese in distretti.

Le nuove forme della partecipazione (Agenda 21, Piani strategici comunali, Piani della salute) rappresentano una strada da intraprendere per sviluppare idee, elaborare progetti condivisi, diffondere le buone prassi sperimentate con esito positivo.

3.1.2. I punti di debolezza

I punti di debolezza evidenziati negli ultimi anni nella nostra Provincia sono ascrivibili: *all'insufficienza delle infrastrutture comunali e provinciali, inadeguate alle esigenze di rilancio produttivo in particolar modo il porto ed il porto turistico; alla necessità della soluzione dei problemi della mobilità e dei parcheggi; all'invecchiamento della popolazione; alla mancanza di ricambio nelle attività di impresa; agli elevati costi in relazione alla insufficienza di qualità dei servizi sanitari e sociali rispetto alla domanda rilevata; alla esigenza di soluzione di alcune problematiche ambientali legate alla qualità dell'aria e dell'acqua; al miglioramento del livello dei trasporti; al recupero, smaltimento e riduzione dei rifiuti; alla gestione idrogeologica del territorio; al risparmio energetico; alla più capillare e articolata informazione ed educazione della cittadinanza sui temi dello sviluppo sostenibile.*

3.1.3. Gli scenari di previsione.

I prossimi anni saranno caratterizzati, secondo Prometeia, da una crescita media annua del Pil mondiale in linea con la crescita di medio periodo (3,6%), per un'inflazione bassa, anche se in ripresa rispetto agli ultimi 15 anni, e per un ulteriore e sostenuto sviluppo degli scambi commerciali. Infatti la progressiva apertura commerciale di numerosi Paesi (tra cui India e Cina), le cui potenzialità di crescita sono ancora molto elevate, sta producendo effetti significativi sul mercato dei beni e su quelli finanziari. Effetti che proseguiranno anche nei prossimi anni, mantenendo elevata la domanda a livello mondiale ma anche aumentando la sua dispersione fra le aree mondiali in relazione alle diverse capacità di far fronte alle pressioni competitive.

In questo panorama l'Europa continuerà ad essere l'area meno favorita. La debolezza persistente di Germania e Italia, ha condotto l'Istituto di ricerca a rivedere verso il basso la crescita dell'Unione non solo per l'anno in corso, ma anche per i prossimi. La forza dell'euro contribuirà a mitigare le spinte inflazionistiche derivanti dalle quotazioni del petrolio, lasciando margine alla BCE di mantenere accomodante la politica monetaria. La recente ridefinizione

delle modalità d'interpretazione del Patto di Stabilità e Crescita lasceranno più ampi margini di manovra ai Paesi membri che volessero sostenere la crescita economica con la politica fiscale, rendendo nel contempo più incerto il quadro regolamentare di riferimento, con possibili effetti negativi in termini di rendimenti a lungo termine e di fiducia da parte delle famiglie nelle imprese.

In Italia, hanno assunto più peso i timori che le difficoltà degli ultimi tre anni, non siano solo da attribuire a fattori di natura congiunturale, ma riflettano *debolezze di stampo più strutturale*, e dunque più difficilmente superabili nel breve periodo. In particolare, la composizione merceologica della nostra produzione, e delle esportazioni di riflesso, si sommano alla perdita di competitività subita in conseguenza del tasso di cambio, accentuandone la fragilità. *A ciò si associa il fatto che ormai una quota rilevante non solo della domanda di beni d'investimento, ma anche di beni di consumo (soprattutto durevoli), è soddisfatta con importazioni.* In effetti, negli ultimi anni non è stata la domanda interna ad essere particolarmente deludente, quanto piuttosto le esportazioni nette, che hanno contribuito negativamente alla crescita del Pil.

Se osserviamo i fondamentali dell'economia italiana quali risultano da Unioncamere, Scenari di sviluppo delle economie locali 1999-2008, notiamo come nel complesso le prospettive di crescita dell'economia italiana, pur segnando un'inversione di tendenza rispetto al grigio biennio 2002-2004, non sono particolarmente esaltanti.

Lo scenario di previsione fino al 2008. Massa-Carrara, Toscana, Centro, Italia

Previsioni 2005-2008	Massa	Toscana	Centro	Italia
Tassi di crescita medi annui del periodo:				
Esportazioni	-1,6	5,7	5,3	3,8
Valore aggiunto	2,4	1,6	1,5	1,5
Occupazione	1,4	0,7	0,7	0,7
Valori % a fine periodo:				
Esportazioni/valore	35,1	31,5	20,4	25,3

aggiunto				
Tasso di occupazione	39,3	43,1	41,8	39,8
Tasso di disoccupazione	6,7	4,2	6,3	7,4
Tasso di attività	42,1	44,9	44,6	43

Valori pro capite a fine periodo:

Valore aggiunto per abitante (in migliaia di euro)	15,3	19,6	19,4	17,9
Valore aggiunto per occupato (in migliaia di euro)	41,4	41,6	42,7	42,2

Fonte: elaborazioni ISR su dati Unioncamere, Scenari di sviluppo delle economie locali 1999-2008

Nel 2005 il Pil si fermerà all'1,1% sostanzialmente come nel 2004, mentre la produzione industriale potrebbe continuare a cadere per il quinto anno consecutivo. Negli anni successivi la crescita del Pil oscillerà per entità marginali intorno ad una media dell'1,5%.

In alcuni parametri (esportazione, occupazione) i tassi di crescita previsti sono inferiori a quelli del periodo 1999-2001, il tasso di disoccupazione tende a diminuire con minore velocità, mentre la crescita del tasso di occupazione e di attività ci lasciano in ogni caso distanti dai livelli europei.

In questo contesto si situano le previsioni per la provincia di Massa Carrara che non sono affatto, nel complesso, del tutto pessimistiche.

Questi dati devono essere presi con molta cautela, anche perché sottintendono una forte ripresa della domanda interna, investendo così le stesse previsioni dello scorso anno, quando, rispetto alla Toscana, le previsioni per l'export apparivano più a nostro favore, lasciando intravedere una dinamica più contenuta della componente interna (consumi e investimenti) rispetto a quella regionale e pertanto un suo contributo più limitato all'evoluzione della domanda aggregata.

Quest'anno, invece, le esportazioni nelle previsioni 2005-2008 danno per Massa-Carrara una diminuzione media dell'1,6% contro un +5,7% della Toscana e un +3,8 dell'Italia che, nell'ambito di un incremento del valore aggiunto e dell'occupazione locale (superiore sia a quello dell'Italia che a quello della Toscana), ipotizzano una dinamica più accentuata della componente interna dei consumi e investimenti rispetto a quella estera.

Il valore aggiunto provinciale dovrebbe incrementare di un 2,4%, ossia ad un tasso superiore sia al dato medio nazionale (1,5%) sia a quello della Toscana (1,6%): in conseguenza del rallentamento nella crescita delle esportazioni, il peso di queste sul valore aggiunto dovrebbe scendere dal 41,4% del 2004 al 35,1% nel 2008, restando comunque superiore di quasi dieci punti al corrispondente valore nazionale (25,3%) e superiore di 3,6 punti a quello regionale (31,5%), non perdendo Massa-Carrara le caratteristiche di provincia esportatrice.

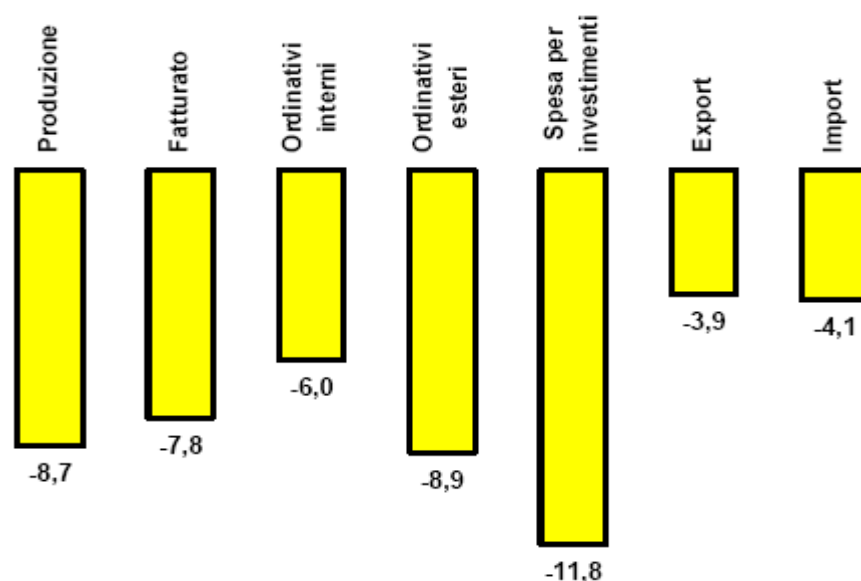
L'occupazione dovrebbe incrementare ad un saggio medio annuo dell'1,4%, anche in questo caso superiore agli andamenti nazionali (0,7%) e regionali (0,7%). Il tasso di occupazione salirà nel 2008 al 39,3%, molto vicino al tasso nazionale (39,8%), ma ancora distante da quello della regione (43,1%). Analogamente si dovrebbe ridurre il *tasso di disoccupazione* al 6,7% (adesso è al 7,8%), restando inferiore al tasso nazionale 7,4% (attualmente al 8,0%) ma superiore a quello regionale 4,2% (ora è al 5,2%).

In sostanza l'andamento è omogeneo per tutti i parametri fondamentali: la tendenza sembrerebbe verso un recupero di posizioni sia rispetto all'Italia che alla regione. Tuttavia, alla fine del periodo, nel 2008, le distanze con la Toscana dovrebbero restare notevoli. Si tratta quindi di decidere se “accontentarci” di questi ritmi di crescita o se invece il tessuto economico e sociale di Massa-Carrara si attende l'innesto di una “marcia in più” che non può che avvenire attraverso la condivisione di pochi, ma decisivi obiettivi comuni alle Istituzioni ed alle forze politiche, economiche e sociali dell'intera provincia.

3.2. IL LAPIDEO

Riguardo al principale settore vocazionale del territorio, il lapideo, si può dire che anche nel 2004 non riesce a risollevarsi dalle secche di una crisi, che ormai i dati ci dicono essere, senza esitazione, di natura strutturale.

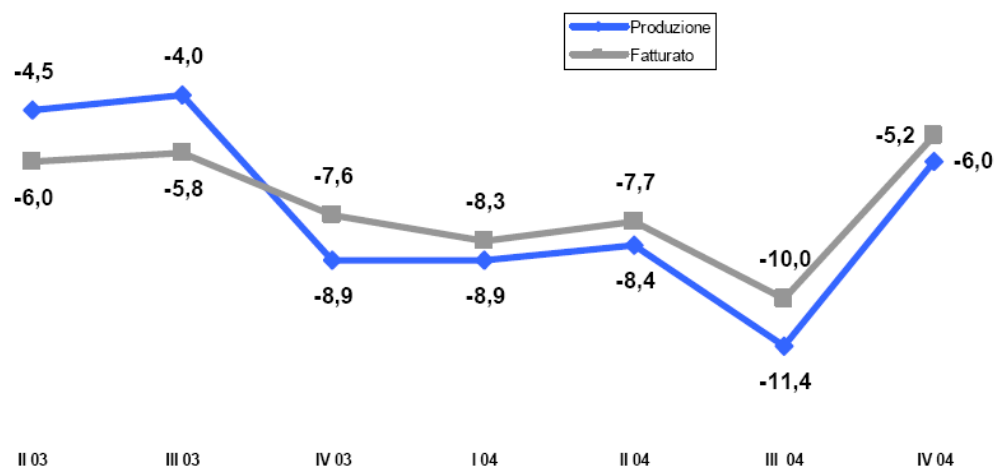
I numeri della crisi del settore lapideo in provincia di Massa-Carrara nel 2004



Fonte: Elaborazioni ISR su dati Unioncamere Toscana- Istituto G. Tagliacarne e ISTAT

Continuano infatti ad essere pesanti le perdite medie dell'anno toccate da tutti i suoi principali indicatori: -8,7% nella produzione, -7,8% nel fatturato, -6,0% negli ordinativi interni, -8,9 % negli ordinativi esteri, e -11,8% nella spesa per investimenti. In questo sconcertante declino, che non accenna ad arrestarsi, e che trova conferma anche in un deciso ridimensionamento del grado di utilizzo degli impianti produttivi, che è passato dal 78,4% di fine 2003 all'attuale 73,9%, l'unico elemento in qualche modo positivo che si coglie dall'indagine congiunturale è che nella parte finale dell'anno vi è stato un contenimento delle flessioni degli indicatori principali rispetto ai trimestri precedenti (produzione -6,0%, fatturato a valori correnti -5,2%).

Andamento trimestrale della produzione e del fatturato del lapideo manifatturiero di Massa-Carrara. Periodo II° trim 2003-IV° trim 2004

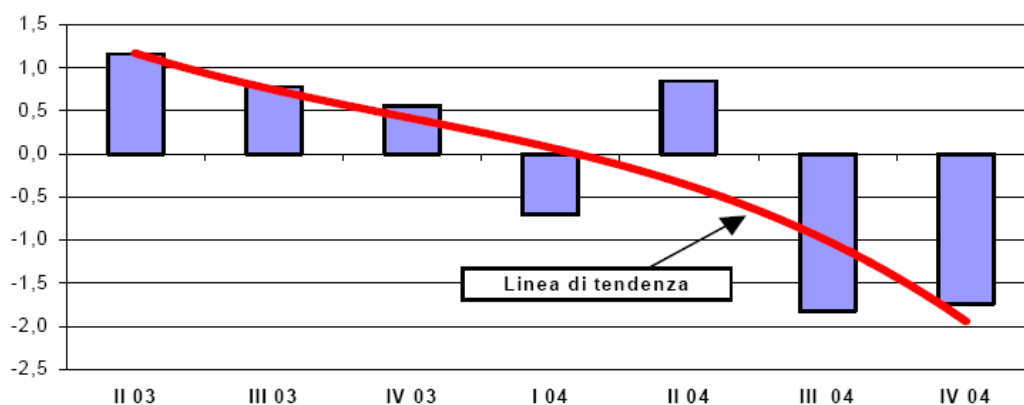


Fonte: Elaborazioni ISR su dati Unioncamere Toscana-Istituto G. Tagliacarne e ISTAT

Purtroppo, questi contraccolpi produttivi iniziano ad avere riflessi anche sul versante dell'occupazione. Se fino al 2003, l'andamento occupazionale sembrava quasi discostarsi dalla pesante congiuntura, la linea di trend, stimata sulla base delle rilevazioni trimestrali, ci dice che nel corso del 2004 la traiettoria tende a peggiorare e passati i primi tre mesi ad assumere anche una dinamica negativa. D'altro canto, già le previsioni degli operatori di fine 2003 non preannunciavano nulla di buono su questo fronte, manifestando anzi i primi malesseri che si sarebbero poi ulteriormente acuitizzati nei trimestri a venire.

Va detto, tuttavia, che dallo spaccato degli ultimi tre mesi compare qualche leggera schiarita: se, infatti, le attese per il I° trimestre 2004 presentavano un saldo negativo di 9 punti, che diventava -16 per il III° trimestre, le previsioni per il IV° trimestre tendono a rimanere entro il confine dei -5 punti.

Andamento trimestrale dell'occupazione del lapideo manifatturiero locale tra il II° trim 2003 e il IV° trim 2004. Variazioni % rispetto al trimestre precedente e stima della linea di tendenza.



Fonte: Elaborazioni ISR su dati Unioncamere Toscana-Istituto G. Tagliacarne

Per il settore lapideo non esistono corrispondenti valori di provenienza regionale, essendo una branca specifica di poche aree della Toscana. Tuttavia è possibile utilizzare come termine di paragone i risultati della provincia di Lucca, provincia che notoriamente assieme alla nostra va a costituire il distretto Apuo-Versiliese.

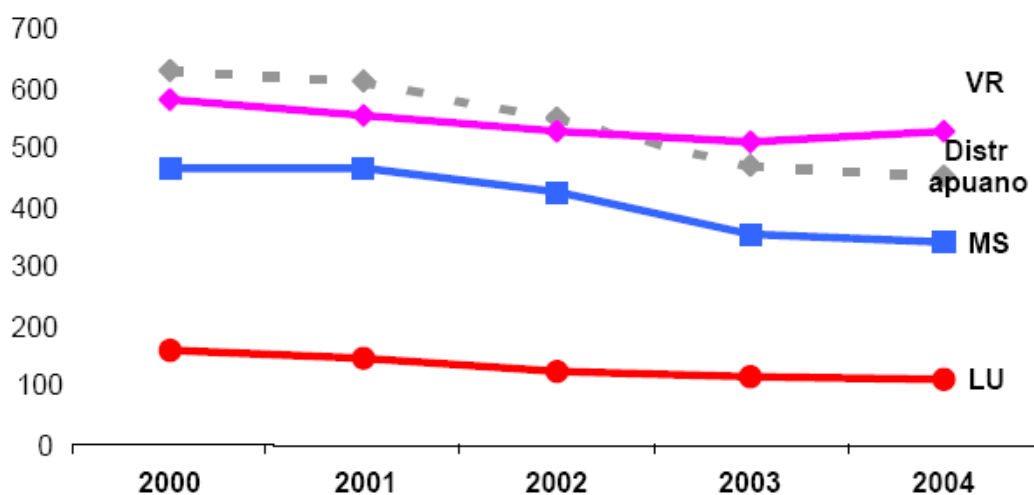
Purtroppo, in questo caso il confronto non è in generale a nostro favore: dall'indagine congiunturale risulta infatti che il settore lapideo, almeno nella parte più strettamente manifatturiera, nel 2004 ha retto di più ai contraccolpi della crisi nella provincia lucchese che nella terra Apuana, sebbene anche nel versante versiliese non sono mancati indicatori della produzione e del fatturato comunque negativi. Pur prendendo, infatti, come periodo di riferimento il migliore del 2004 per il lapideo locale, ossia gli ultimi tre mesi, si osserva come il comparto del taglio nella provincia di Lucca registri flessioni della produzione (-1,1%) e del fatturato a valori correnti (-4,6%) più contenute delle rispettive perdite locali (-6,0% e -5,2%).

Neppure sul fronte degli investimenti il quadro muta: sul versante lucchese questa spesa produce nel 2004 una dinamica addirittura positiva, seppure molto contenuta (+0,2%), mentre da parte nostra si registra un pesante arretramento del -11,8%.

L'unico indicatore, se così si può chiamare, che è più favorevole alla parte apuana è la propensione ad esportare: la percentuale media delle vendite effettuate al di fuori dell'Italia rispetto a quelle complessive si attesta per il lapideo locale sul 61%, contro il 56% della vicina Lucca.

Anche i dati Istat relativi alle esportazioni provinciali confermano i due fenomeni sopra rilevati: ossia, da un lato, che *la parte principale (75%) del fatturato di distretto proviene dalla nostra provincia e ciò è spiegabile con il fatto che i mercati internazionali individuano in Carrara il cuore pulsante del distretto stesso*; dall'altro che, strettamente all'ultimo anno, le esportazioni lapidee di Lucca perdono meno nei mercati internazionali. Ecco nel dettaglio le cifre di questo confronto: nell'ultimo anno il lapideo *strictu sensu* della nostra provincia ha perso complessivamente il -3,9% di fatturato esportato, che in termini assoluti significa una diminuzione di 14,0 milioni di Euro, contro il -2,6% di Lucca. Tuttavia, ampliando l'angolo di osservazione agli ultimi cinque anni, è Massa-Carrara a presentare i connotati migliori. Dal 2000 ad oggi, la flessione delle esportazioni locali è nella misura del -27,3%, a fronte del -30,0% lucchese.

Trend delle esportazioni complessive di materiali lapidei nell'ultimo lustro (in milioni di euro). Massa-Carrara, Lucca, Distretto apuo-versiliese, Verona



Fonte: Elaborazioni ISR su dati ISTAT

Allargando il confronto al *distretto veronese* e al dato nazionale, si possono osservare due fenomeni. Il primo, che il nostro tessuto produttivo, ed in generale quello dell'intero comprensorio apuo-versiliese, accusa in maniera più pesante il difficile ciclo internazionale post 11 settembre: *Verona, infatti, perde dal 2000 al 2004 soltanto il 9,1% e l'Italia il -18,6%, mentre noi, come appena visto, arretriamo del -27,3%*. Il secondo, che sia il distretto veronese sia l'Italia

mostrano nell'ultimo anno un inizio di ripresa delle proprie esportazioni (rispettivamente +3,9% e +0,4%), mentre da noi e a Lucca la situazione tende ulteriormente a peggiorare.

Trend delle esportazioni complessive di materiali lapidei nell'ultimo lustro, Massa-Carrara, Lucca, Distretto apuo-versiliese, Verona, Italia. Valori e numeri indici-base 2000=100

	TOTALE				
	2000	2001	2002	2003	2004
	valori in Euro				
Massa Carrara	467.381.125	464.947.851	426.034.202	353.675.674	339.722.836
Lucca	160.299.996	148.062.266	125.252.314	115.079.361	112.122.831
Distretto apuo-versil	627.681.121	613.010.117	551.286.516	468.755.035	451.845.667
Verona	582.514.531	553.935.752	526.810.029	509.595.846	529.275.600
Italia	2.132.396.165	2.079.414.850	1.939.499.883	1.728.671.504	1.735.551.657
	numeri indici - base 2000=100				
Massa Carrara	100,00	99,48	91,15	75,67	72,69
Lucca	100,00	92,37	78,14	71,79	69,95
Distretto apuo-versil	100,00	97,66	87,83	74,68	71,99
Verona	100,00	95,09	90,44	87,48	90,86
Italia	100,00	97,52	90,95	81,07	81,39

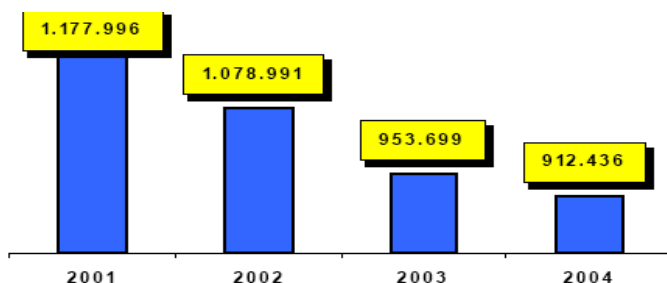
Fonte: Elaborazioni ISR su dati ISTAT

Entrando nel dettaglio dei singoli comparti merceologici, notiamo un andamento dicotomico tra le due categorie merceologiche.

Le estrazioni di pietre (in sostanza i lapidei grezzi) hanno messo a segno rispetto al 2003 un incremento del proprio fatturato esportato di quasi 6 milioni di euro, che in termini relativi significa un +10,1%, passando dai 58,5 ai 64,4 milioni del 2004. Sia Verona, sia Lucca, che presentano peraltro flussi meno consistenti, accusano invece variazioni negative (rispettivamente -0,5%, e -4,8%).

I dati non ci dicono, purtroppo, quale sia la principale origine di questi aumenti locali, se l'incremento delle quantità vendute o l'effetto inflativo.

Trend 2001-2004 della produzione di blocchi del Comune di Carrara (tonnellate)



Fonte: Elaborazioni ISR su dati Ufficio Tassa Marmi del Comune di Carrara

Tuttavia, osservando la dinamica di altri indicatori strettamente collegati, sarebbe illogico ipotizzare che il risultato derivi da un reale incremento dei volumi venduti. Sia i movimenti portuali dei materiali grezzi dello scalo di Carrara, sia la Tassa Marmi del Comune di Carrara, (che registra una riduzione dell'escavazione di blocchi dal monte del -4,3% (41.000 tonnellate in meno) rispetto all'anno precedente, che sale al -22,5% rispetto al dato del 2001), danno conto di un'evidente caduta nel corso del 2004 dei volumi fisici di produzione.

Il mercato più virtuoso che sostiene la performance esportativa locale dei grezzi è ancora quello principale del Nord America, e più nello specifico statunitense, che denota un +45,2% rispetto all'anno precedente, pari a circa 4 milioni di euro di fatturato aggiuntivi. Fa sensazione, a questo proposito, osservare come proprio dal continente nord americano sia pervenuto il più grande contributo, di fronte ad un cambio euro/dollaro che, già nel 2003, e per l'intero 2004, si è mantenuto su binari non propriamente favorevoli alle nostre esportazioni.

Anche il mercato dell'Africa Settentrionale e dell'Asia centrale sono in buona ascesa, avendo importato circa il 13% in più di nostri materiali grezzi rispetto all'anno precedente. L'area geografica che, invece, accusa una pesante flessione è quella del Medio Oriente, che riduce le proprie acquisizioni di grezzo del -16,5%.

Per singoli Paesi, dopo gli Stati Uniti con 12,1 milioni di euro di materiale esportato, il secondo mercato per destinazione dei nostri prodotti grezzi è

diventato ormai da un paio d'anni a questa parte la Cina con 7,6 milioni di euro (era il 6° mercato nel 2000), sebbene rispetto al 2003 il fatturato destinato a questa grande area sia diminuito di circa un milione di euro, nonostante la dirompente ascesa economica di questo paese sulla scena internazionale.

Le aree più virtuose. Variazioni assolute e % rispetto al 2003

Lapideo grezzo		
AREE	Var ass	Var %
America settentrionale	3.914.539	45,2
Africa settentrionale	1.572.420	13,2
Asia centrale	746.922	12,7
Asia orientale	412.707	3,1
UE15	409.828	5,8
Europa centro orientale	246.808	14,6
Altri paesi africani	126.467	238,7
America centro meridionale	103.482	18,9
Oceania	35.525	27,6
Altri paesi europei	-151.940	-39,0
Medio oriente	-1.513.304	-16,5

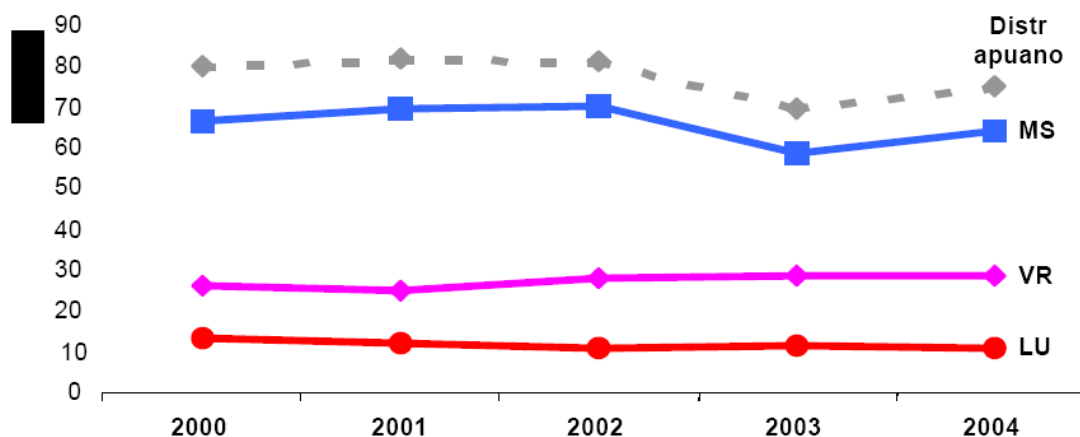
Fonte: Elaborazioni ISR su dati ISTAT

Il mercato cinese e statunitense formano assieme oltre il 30% dell'export locale dei prodotti grezzi.

A seguire l'India (5,8 milioni), la Spagna (4,4 milioni) e poi una serie di paesi che si affacciano sul mar Mediterraneo (Tunisia, Algeria, Libia, Libano, Egitto).

Cresce nuovamente il mercato giapponese e rispunta quello tedesco, mentre è in crisi quello della Giordania e degli Emirati Arabi Uniti. Guardando alla tendenza di medio-lungo periodo, dal 2000 ad oggi Massa-Carrara ha perduto in questo segmento merceologico il -3,5% delle esportazioni, Lucca è calata del -17,2%, l'intero distretto aprano del -5,8% e l'Italia del -7,5%. Verona, nonostante l'ultimo anno in leggera diminuzione, ha invece realizzato un +9,5%.

Trend delle esportazioni del lapideo grezzo nell'ultimo lustro. Massa-Carrara, Lucca, Distretto apuo-versiliese, Verona



Fonte: Elaborazioni ISR su dati ISTAT

I primi 15 mercati di destinazione del lapideo grezzo della provincia di Massa-Carrara. Confronti anni 2000, 2003, 2004

2000		2003		2004	
1 Egitto	8.845.060	1 Stati Uniti	8.607.607	1 Stati Uniti	12.076.954
2 Spagna	5.461.440	2 Cina	8.540.229	2 Cina	7.613.838
3 Libano	5.193.911	3 India	5.256.456	3 India	5.839.425
4 India	5.191.757	4 Spagna	4.526.468	4 Spagna	4.440.681
5 Stati Uniti	4.682.739	5 Tunisia	3.670.227	5 Tunisia	3.909.914
6 Cina	4.085.860	6 Algeria	3.348.084	6 Algeria	3.490.866
7 Siria	3.815.719	7 Libano	2.779.718	7 Libia	2.986.820
8 Tunisia	3.033.679	8 Siria	2.427.048	8 Libano	2.777.286
9 Hong Kong	2.938.066	9 Egitto	2.196.929	9 Egitto	2.491.028
10 Giappone	2.908.582	10 Libia	2.181.761	10 Giappone	2.179.309
11 Giordania	2.384.006	11 Giordania	1.691.023	11 Siria	2.085.324
12 Algeria	2.016.484	12 Emirati Arabi	1.438.027	12 Taiwan	1.211.034
13 Emirati Arabi	1.625.220	13 Regno Unito	1.359.010	13 Giordania	1.084.898
14 Francia	1.229.114	14 Giappone	1.341.449	14 Regno Unito	998.903
15 Libia	1.137.613	15 Taiwan	968.259	15 Germania	965.004
TOT PRIMI 15	54.549.250	TOT PRIMI 15	50.332.295	TOT PRIMI 15	54.151.284
MONDO	66.735.975	MONDO	58.493.385	MONDO	64.396.839

Fonte: Elaborazioni ISR su dati ISTAT

Trend delle esportazioni del lapideo grezzo nell'ultimo lustro. Massa-Carrara, Lucca, distretto apuo-versiliese, Verona, Italia. Valori e numeri indici-base 2000=100

Lapideo grezzo					
	2000	2001	2002	2003	2004
valori in Euro					
Massa Carrara	66.735.975	70.099.662	70.331.176	58.493.385	64.396.839
Lucca	13.324.552	12.118.248	11.035.982	11.587.823	11.030.843
Distretto apuo-versil	80.060.527	82.217.910	81.367.158	70.081.208	75.427.682
Verona	26.271.329	24.992.582	28.264.666	28.926.513	28.773.045
Italia	248.775.672	235.586.917	231.621.321	204.714.530	230.174.815
numeri indici - base 2000=100					
Massa Carrara	100,00	105,04	105,39	87,65	96,49
Lucca	100,00	90,95	82,82	86,97	82,79
Distretto apuo-versil	100,00	102,69	101,63	87,54	94,21
Verona	100,00	95,13	107,59	110,11	109,52
Italia	100,00	94,70	93,10	82,29	92,52

Fonte: Elaborazioni ISR su dati ISTAT

Nell'altra branca, *ancora più importante, quella delle pietre da taglio modellate o finite (in sostanza i lapidei lavorati), la crisi continua invece ad imperversare in maniera piuttosto pesante.* Le vendite all'estero di queste merci sono infatti diminuite rispetto al 2003 del -6,7% per una perdita secca di circa 20 milioni di euro, passando dai 295,2 milioni del 2003 agli attuali 275,3 milioni.

Ciò è accaduto nonostante l'America settentrionale abbia incrementato i propri acquisti del +6,8% (circa 9 milioni di euro). Sono cresciuti anche l'Asia centrale, che ha praticamente raddoppiato le acquisizioni di nostri materiali lavorati, ed in generale il continente africano.

Sono in forte contrazione, invece, i paesi europei, e soprattutto quelli appartenenti all'Unione Europea, ove si è registrata una flessione del -11,1% pari a -5 milioni di euro.

Ma soprattutto flettono in maniera preoccupante l'intera zona del Medio Oriente, strategicamente importante per la collocazione dei nostri lavorati, ove si è "bruciato" nel giro di un solo anno 18,5 milioni di euro, ossia oltre 1/3 del

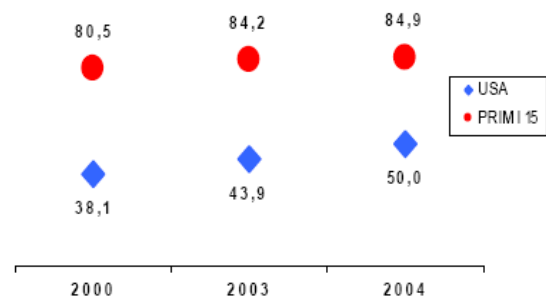
Le aree più virtuose. Variazioni assolute e % rispetto al 2003

Lapideo lavorato		
AREE	Var ass	Var %
America settentrionale	8.993.498	6,8
Asia centrale	1.724.759	82,9
Africa settentrionale	687.840	11,6
Altri paesi africani	295.429	16,7
Oceania	-242.143	-4,6
Europa centro orientale	-281.898	-3,1
Altri paesi europei	-324.213	-4,7
America centro meridionale	-894.759	-12,3
UE15	-5.082.133	-11,1
Asia orientale	-6.183.259	-25,0
Medio oriente	-18.549.413	-34,5

Fonte: Elaborazioni ISR su dati ISTAT

fatturato 2003, e l'Asia Orientale, ove si è perduto ¼ delle esportazioni dell'anno precedente (-6,2 milioni di euro).

A livello di ranking, dopo gli USA che hanno rafforzato la loro leadership geografica di destinazione dei lavoratori locali, importando, con 137,6 milioni di euro, esattamente la metà dell'export settoriale destinato a tutto il globo, il secondo mercato per destinazione dei nostri lavoratori è divenuto nel 2004 il Regno Unito, che sopravanza gli Emirati Arabi, in pesante flessione (-14,6 milioni di euro, -51,6%). Mantiene la quarta posizione l'Arabia Saudita, sebbene in quest'area siano stati persi oltre 4 milioni di euro rispetto al 2003, mentre sale dal 7° al 5° posto la Francia e dal 9° al 6° il Kuwait.

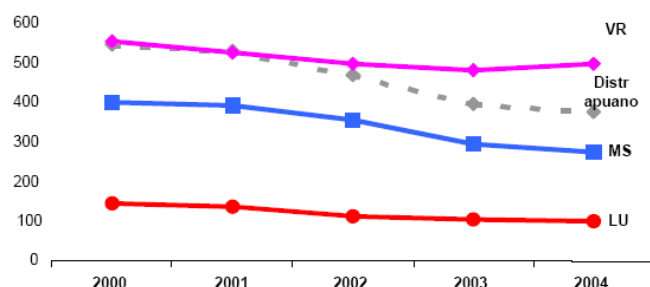


Il Giappone scende dalla quinta all'ottava posizione e la Spagna dalla decima alla tredicesima.

In altre parole, dunque, il mercato statunitense è divenuto sempre più determinante per la collocazione dei lavoratori locali, in quanto dal 2000 al 2004 il suo peso relativo sull'export complessivo di settore è passato dal 38,1% al 50,0%; altrettanto decisiva è divenuta la tenuta dei primi 15 paesi che, al di là di qualche spostamento interno in classifica, sono rimasti all'80% gli stessi di cinque anni prima, migliorando però la loro influenza nell'esportato locale dall'80,5% all'84,9% attuale.

A livello di tendenza di medio-lungo periodo, dal 2000 ad oggi Massa-Carrara ha perduto nei materiali lavorati il -31,3% delle esportazioni, analogamente Lucca e

Trend delle esportazioni del lapideo lavorato nell'ultimo lustro (in milioni di euro). Massa-Carrara, Lucca, Distretto apuo-versiliese, Verona



Fonte: Elaborazioni ISR su dati ISTAT

l'intero distretto apuano, mentre l'Italia è calata del - 20,1% ed il comprensorio veronese del -10,0%.

I primi 15 mercati di destinazione del lapideo lavorato della provincia di Massa-Carrara. Confronti anni 2000, 2003, 2004

2000		2003		2004	
1 Stati Uniti	152.549.532	1 Stati Uniti	129.671.357	1 Stati Uniti	137.570.714
2 Hong Kong	19.625.743	2 Emirati Arabi	28.364.901	2 Regno Unito	15.300.226
3 Regno Unito	19.539.467	3 Regno Unito	16.704.662	3 Emirati Arabi	13.742.782
4 Arabia Saudita	16.889.647	4 Arabia Saudita	15.395.184	4 Arabia Saudita	11.136.859
5 Giappone	16.251.165	5 Giappone	8.067.236	5 Francia	7.851.642
6 Germania	15.818.157	6 Germania	7.187.947	6 Kuwait	6.803.665
7 Emirati Arabi	14.897.900	7 Francia	6.853.536	7 Germania	5.874.229
8 Francia	11.952.444	8 Indonesia	6.216.779	8 Giappone	5.700.104
9 Spagna	11.895.370	9 Kuwait	6.018.512	9 Indonesia	5.568.781
10 Australia	8.994.335	10 Spagna	5.037.671	10 Svizzera	5.432.078
11 Belgio	7.706.981	11 Australia	4.933.282	11 Australia	4.505.639
12 Cina	7.419.273	12 Svizzera	4.258.707	12 Canada	4.149.368
13 Oman	6.752.073	13 Hong Kong	3.516.572	13 Spagna	4.125.278
14 Kuwait	6.568.458	14 Belgio	3.377.458	14 Hong Kong	2.946.869
15 Canada	5.693.515	15 Canada	3.055.227	15 Algeria	2.910.550
TOT PRIMI 15	322.554.060	TOT PRIMI 15	248.659.031	TOT PRIMI 15	233.618.784
MONDO	400.645.150	MONDO	295.182.289	MONDO	275.325.997

Fonte: Elaborazioni ISR su dati ISTAT

Trend dell'export del lapideo lavorato nell'ultimo lustro. Massa-Carrara, Lucca, Distretto apuo-versiliese, Verona, Italia. Valori e numeri indice – base 2000=100

	LAPIDEO LAVORATO				
	2000	2001	2002	2003	2004
	valori in Euro				
Massa Carrara	400.645.150	394.848.189	355.703.026	295.182.289	275.325.997
Lucca	146.975.444	135.944.018	114.216.332	103.491.538	101.091.988
Distretto apuo-versil	547.620.594	530.792.207	469.919.358	398.673.827	376.417.985
Verona	556.243.202	528.943.170	498.545.363	480.669.333	500.502.555
Italia	1.883.620.493	1.843.827.933	1.707.878.562	1.523.956.974	1.505.376.842
	numeri indici - base 2000=100				
Massa Carrara	100,00	98,55	88,78	73,68	68,72
Lucca	100,00	92,49	77,71	70,41	68,78
Distretto apuo-versil	100,00	96,93	85,81	72,80	68,74
Verona	100,00	95,09	89,63	86,41	89,98
Italia	100,00	97,89	90,67	80,91	79,92

Fonte: Elaborazioni ISR su dati ISTAT

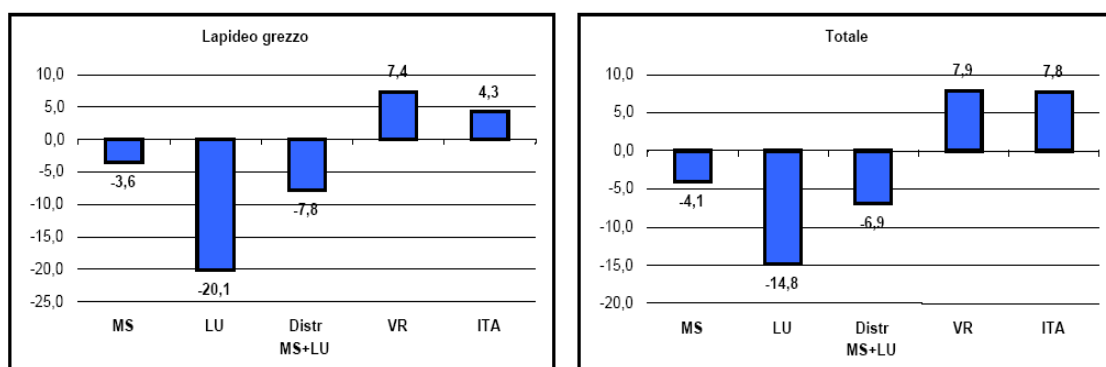
Riguardo alle importazioni, si riducono le acquisizioni complessive all'estero di materiali lapidei da parte della nostra provincia: dai 90,5 milioni di euro importati nel 2003 si è passati agli attuali 86,8 milioni di euro, per una perdita relativa pari al -4,1%. Questo rallentamento della nostra domanda internazionale è un altro sintomo della crisi produttiva che sta

Importazioni estere di materiali lapidei della provincia di Massa-Carrara. Confronto 2004/2003

IMPORT	2003	2004	Var ass	Var %
Estrazioni di pietre	86.075.045	83.000.422	-3.074.623	-3,57
Pietre da taglio modellate o finite	4.395.664	3.804.697	-590.967	-13,44
TOTALE	90.470.709	86.805.119	-3.665.590	-4,05

attanagliando il settore locale da ormai troppo tempo. Sia il distretto di Verona che il dato complessivo nazionale si collocano su valori a variazione positiva, oscillanti tra il +7,8% e il 7,9%, mentre le acquisizioni estere del lapideo versiliese sono in forte contrazione (-14,8%).

Evoluzione % delle importazioni estere di materiali lapidei. Massa-Carrara, Lucca, Distretto apuo-versiliese, Verona, Italia



Fonte: Elaborazioni ISR su dati ISTAT

L'import della voce più rilevante, ossia le pietre grezze, cala dal 2003 di -3,0 milioni di euro, ossia il -3,6%; anche in questo caso il quadro comparativo con le principali altre realtà lapidee nazionali assume i contorni osservati in precedenza. Le importazioni delle pietre lavorate, voce residuale, diminuiscono del -13,4%.

Riguardo ai materiali grezzi, che determinano oltre il 95% delle importazioni lapidee complessive del territorio provinciale, l'area più vivace è stata nel 2004 quella dell'America centro-meridionale, che tra l'altro rappresenta il nostro più grande bacino di fornitura di merci grezze. Area che ha incrementato il proprio export di grezzo verso la nostra provincia del +23,2% rispetto all'anno precedente, grazie soprattutto all'exploit del Brasile (+26,4%), primo paese fornitore. La gran parte del materiale proveniente da questo mercato è di natura silicea.

Il mercato meno virtuoso è stato, invece, quello europeo, o meglio dell'Unione Europea, che ha visto ridurre le proprie esportazioni di grezzo verso il nostro territorio di 2,0 milioni di euro, -18,2% rispetto al 2003.

Calano in particolare le importazioni locali dalla Finlandia (-20,9%), dal Portogallo (-17,4%) e dalla Spagna (-14,2%).

A proposito di andamenti per singoli Paesi è da rilevare che dall'India, secondo fornitore dopo il Brasile, sono stati acquistati oltre 1,6 milioni di euro in meno (-12,8%) di materiali grezzi. Materiali che sono, anche in questo caso, come quelli di provenienza sud americana, graniti.

La domanda di materiali norvegesi rimane invece pressoché stazionaria rispetto

all'anno precedente, mentre il marmo e le pietre naturali dell'Iran continuano ad essere sempre più apprezzate dagli imprenditori locali (+9,1%). Un forte apprezzamento lo ha avuto nel 2004 anche il granito nero dello Zimbabwe, che ha praticamente quasi raddoppiato le esportazioni verso il nostro territorio rispetto al 2003 (+ 1,5 milioni di euro, +76,1%).

Riguardo alle pietre lavorate, si registra un import boom dalla Cina (580%), che con 685,8 mila euro diventa il nostro secondo Paese fornitore di questi prodotti, a poca distanza dalla Spagna, allorquando tutti gli altri principali mercati (turco, indiano, greco) accusano flessioni superiori al 25%. Si tratta tuttavia di movimentazioni ancora molto contenute ed inoltre la bilancia commerciale nei confronti dei cinesi resta ampiamente a nostro favore (+800.000 euro).

Le aree più virtuose. Variazioni assolute e % rispetto al 2003

Lapideo grezzo		
AREE	Var ass	Var %
America centro meridionale	3.385.391	23,2
Asia orientale	159.116	40,6
Altri paesi africani	5.238	0,0
Europa centro orientale	-70.455	-2,6
Oceania	-135.890	-93,7
Africa settentrionale	-299.804	-5,5
America settentrionale	-555.683	-24,0
Altri paesi europei	-772.996	-7,1
Medio oriente	-977.978	-7,8
Asia centrale	-1.800.258	-13,0
UE15	-2.011.304	-18,2

Fonte: Elaborazioni ISR su dati ISTAT

CAPITOLO 4

IL SETTORE LAPIDEO NAZIONALE E INTERNAZIONALE.

CARRARA CAPITALE MONDIALE DEL MARMO

4.1. QUADRO GENERALE

Il 2004 è stato un anno di economia internazionale segnato da un'espansione mondiale su livelli elevati, da una crescita del commercio globale anche più alta, e da un *rincaro dei costi energetici* che non sorprende per la sua intensità. I ritmi di aumento, che riguardano in particolar modo le economie asiatiche, sono stati tali da richiedere un fabbisogno energetico notevole. Nella zona dell'euro la crescita è stata generalmente stentata, nel Nord America sostenuta e il Giappone ha rallentato il suo processo di ripresa.

È stato un anno difficile soprattutto per le guerre diffuse più o meno visibili, per la tragedia dello *tsunami* alla fine dell'anno che è costata vite, risorse ed energie.

Ci sono elementi della crescita economica che destano preoccupazione per il futuro. Per esempio la disparità dei ritmi di crescita tra aree diverse potrebbero avere un impatto fortemente frenante: la domanda interna delle maggiori economie sviluppate presenta forti discrepanze, e i disequilibri nelle bilance commerciali possono portare a scelte protezioniste, e a instabilità nei mercati finanziari e valutari. Il fabbisogno di energia delle economie in crescita comporta un prezzo del petrolio in rapida e costante ascesa, e la sua ricaduta sui costi dei processi produttivi può risultare, alla lunga, destabilizzante. Inoltre la crescita non è equamente distribuita né tra i paesi industrializzati, né tra i paesi in sviluppo.

La ripresa è stata guidata, quindi, principalmente, dalla economia statunitense e da quella asiatica, sud ed estremo Oriente, soprattutto Cina, paese che ha mantenuto a due cifre il suo incremento sia delle importazioni(cosa di cui hanno beneficiato un po' tutti i paesi dell'areale) che delle esportazioni, con una ulteriore brusca accelerazione nell'inizio del 2005, quando una serie di barriere WTO alle importazioni dei prodotti cinesi sono cadute definitivamente.

Ma la dipendenza dell'economia internazionale dalle performance di quella USA può introdurre altri motivi di ansia futura, essendo i deficit di questo paese molto più alti che negli anni '90, decisamente meno bellici, con possibili tensioni inflazionistiche da recuperare. Anche il mercato dei capitali può quindi fortemente risentirne, sottraendo ulteriori risorse ai Pvs.

La geografia del commercio internazionale ha risentito e risentirà del quadro sin qui delineato: le importazioni cinesi stanno crescendo a ritmo persino superiore alle sue esportazioni, e la provenienza è prevalentemente regionale, di areale. Questo fenomeno pone la regione estremo orientale in una posizione di forza rispetto al resto del mondo. Non così per l'America Latina che sta finalmente conoscendo il periodo ricrescita, nonostante gli immensi problemi strutturali interni.

L'Africa, invece, ha spesso potuto beneficiare della crescita del prezzo internazionale del petrolio e di altre *commodities* primarie. Il Nord Africa soprattutto ha saputo giovare di alcune favorevoli *chance*, mentre altre aree rimangono ancora prigioniere di meccanismi e situazioni difficili da risolvere, senza un intervento della comunità internazionale.

Anche la Comunità degli Stati Indipendenti e principalmente la Russia, ha beneficiato dell'alto prezzo del petrolio, e in generale ha visto crescere esportazioni e domanda interna.

L'allargamento dell'Unione Europea verso il suo lato orientale ha accelerato il processo di integrazione dei paesi dell'Europa Centrale e dell'Est nell'economia continentale, modificando anche il profilo europeo di divisione del mercato del lavoro.

4.2. IL SETTORE LAPIDEO INTERNAZIONALE

I poli della crescita del settore lapideo internazionale nel 2004 sono stati i due areali centrali per lo sviluppo economico generale: Estremo Oriente e Nord America, sia per quanto riguarda i grezzi che i trasformati.

Dai dati ufficiali, ma anche da quanto gli operatori internazionali acquisiscono dalla loro quotidiana frequentazione e presenza nel settore, il panorama degli scambi e dei consumi internazionali di materiali lapidei ha leggermente rallentato nel suo tasso di crescita. È un dato non facile da quantificare, ma emerge un quadro che sostanzialmente dice che il materiale lapideo a livello internazionale ha visto crescere ancora a buon ritmo l'export complessivo, ma non allo stesso tasso degli anni precedenti.

La prima causa di questo risultato è da attribuire proprio alle dinamiche del Sud-Est asiatico, dove i consumi interni sono cresciuti insieme alle produzioni e all'import-export, velocemente e qualitativamente, e prevedibilmente cresceranno ancora nei prossimi anni. Ma soprattutto le esportazioni sono cresciute secondo un differenziale più lento rispetto agli anni scorsi. Un quadro sommario ci dice che i consumi interni salgono (e continueranno a salire, non solo in ragione dell'andamento complessivo dell'economia cinese, ma anche in vista delle prossime Olimpiadi), e salgono con velocità superiore a quella delle esportazioni. *In altre parole, per quanto riguarda la Cina: i fabbisogni interni di materiale lapideo hanno assorbito e continueranno ad assorbire molte energie produttive del settore locale, in maniera crescente rispetto al passato, con inevitabili ripercussioni nel quadro internazionale del settore.*

Ma tale crescita dei consumi interni ha dato un contributo al rallentamento nel tasso di sviluppo dell'interscambio globale di settore, anche volendo considerare l'altro polo del mercato internazionale, gli Stati Uniti, la cui produzione nazionale di materia prima, pur importante e qualificata, non è mai stata sufficiente a soddisfare i fabbisogni interni di mercato, e che quindi alimentano i consumi domestici principalmente con le importazioni dagli altri paesi, sia di lavorati finiti che di semigrezzi e lastre in genere.

Le importazioni americane sono complessivamente aumentate ancora, ma non al punto di compensare adeguatamente i rallentamenti di altri mercati di consumo, per cui, al di là dei cambiamenti intervenuti, il saldo internazionale del settore, nonostante la buona crescita del 2003 anche delle produzioni di cava, risulta rallentare nei suoi ritmi globali di espansione degli scambi.

Della Cina rimane ancora qualcosa da dire. I produttori cinesi continuano a scavare grandissime quantità di materia prima, soprattutto *granito*, del quale sono ormai da tempo i maggiori produttori del mondo, e i maggiori trasformatori: sono di granito lavorato le esportazioni cinesi che più hanno modificato il panorama internazionale del settore negli ultimi anni, ridimensionando bruscamente trasformatori storici come l'Italia e la Spagna, e produttori storici come il Sud Africa. Soltanto grandi protagonisti come il Brasile e l'India riescono ancora a mantenere il passo con il gigante asiatico.

Il Brasile è ormai un fornitore qualificato molto forte per gli Stati Uniti, il primo per i graniti lavorati, mentre l'Italia perde un po' ed è seguita da vicino dall'India. Il cortocircuito generale della supply chain si conferma ancora una volta come un fattore determinante nell'evoluzione delle dinamiche internazionali del settore, soprattutto quando è affiancato da altri fattori fortissimi di competizione, come la capacità di produrre con un rapporto tra costi e qualità più che competitivo nei confronti dei concorrenti. E i concorrenti, in questo caso, sono i produttori e trasformatori europei, penalizzati da un oceano di distanza fisica e da un euro che appesantisce ogni prodotto. Se poi si sommano anche componenti più strutturali, come un differenziale complessivo di costi di produzione, e maggiori vincoli e più strette normative rispetto a fattori come l'ambiente o la sicurezza, il solco si approfondisce, e porta un po' tutti o quasi tutti gli esportatori europei a valorizzare di più il proprio mercato interno o regionale.

Tornando alla Cina, la crescita verso gli USA è stata inferiore a quella brasiliana, mentre anche nel suo areale altri concorrenti crescono. Complessivamente, comunque, le sue esportazioni di graniti lavorati crescono di un +10,5% su base annua in confronto ad un + 23,0% del 2003 sul 2002. In valori assoluti si parla di 5 milioni di tonnellate di lavorati esportati (più circa mezzo milione di marmi lavorati), che presuppongono quasi 11 milioni di materia prima (più marmi), alle quali si aggiungono oltre un milione e mezzo di tonnellate di esportati grezzi, marmi e graniti insieme. I tassi di espansione, comunque, cominciano a rallentare.

Le sue importazioni, in compenso, sono aumentate di oltre il 23,8% sui blocchi, ma sono valori molto più contenuti rispetto alle uscite, quindi il risultato finale non cambia: il complesso del settore internazionale cresce ancora, ma su tassi di espansione più contenuti rispetto agli anni precedenti.

Il mercato nordamericano ha invece continuato a consumare prodotti lapidei a buon ritmo: per il granito il Brasile è diventato il primo partner, ma questa non è una sorpresa. *Della crescita degli USA si avvantaggia anche l'Italia con un ruolo sempre più specializzato e tecnico nonostante l'euro.*

Sul mercato nordamericano, anche per le esportazioni di marmi, l'Italia è ormai superata dall'altro fortissimo trasformatore, la Turchia, che ha visto aumentare del 38% la sua presenza.

L'Unione Europea invece ha anche sul settore lapideo, come in altri settori, risentito del clima generale di consumi in tono ridotto, pur avendo continuato a costruire e a riqualificare il suo patrimonio edilizio esistente. Si parla di ritmi di crescita molto lenti e qualche volta addirittura di non-crescita: le esportazioni francesi, spagnole e portoghesi hanno risentito, come le italiane, dei problemi complessivi che l'economia dei paesi europei ha vissuto in quest'anno, vedendo più o meno crescere le loro esportazioni, ma soprattutto di blocchi e non di lavorati, e spesso verso la Cina.

La Germania, comunque, il maggior consumatore di prodotti lapidei in Europa, ha accresciuto le sue importazioni di lavorati di granito del 18,5% e la Cina è di gran lunga il primo partner. La Spagna, paese fondamentale insieme all'Italia alla Francia e al Portogallo, ha anch'essa aumentato l'export di blocchi e calato quello di lavorati, soprattutto di marmi ma anche di graniti. Regge abbastanza bene l'Italia ma le sue vicende sono più complesse.

L'Europa, comunque, sta crescendo soprattutto fuori dall'Unione, in paesi come la Svizzera, la Russia e soprattutto la Turchia che oltretutto si sta affermando come un vero protagonista del settore. È specializzato sui marmi, ed è sui lavorati che conosce il maggior aumento su base annua, con un +35,0% che segue un +29,8% dell'anno precedente.

Nell'area del Medio Oriente crescono anche alcuni paesi di sicuro interesse per il futuro sviluppo complessivo del lapideo come Siria, Giordania, Libano che svolgono un ruolo importante per i maggiori consumatori locali come Arabia Saudita ed Emirati. Si affianca a quello del Medio Oriente lo sviluppo dei produttori del Nord Africa, tra cui spicca l'Egitto con le sue produzioni qualificate e conosciute.

Merita segnalare da ultimo un paese del sud-est asiatico di recente crescita nel settore: il Vietnam. È dotato di buone risorse, e la collocazione in una regione molto attiva e in espansione che può aiutarlo.

4.3. IL SETTORE LAPIDEO ITALIANO

Da lunghissimo tempo l'Italia rappresenta il modello di riferimento dell'industria complessa, che produce materia prima in proprio, la importa, la trasforma e la vende, sia grezza che a vari stadi di lavorazione, oltre ad alimentare un mercato interno di ragguardevoli dimensioni e qualità. Eppure, proprio questo modello solido e evoluto, che in più si avvale di una industria sussidiaria di produzione di tecnologia avanzata che è a sua volta leader nel suo campo, è entrata in crisi da qualche anno, e soltanto nel 2004 sembra aver fermato la spirale negativa iniziata nel 2001. spirale che coinvolgeva principalmente le esportazioni, essendosi i consumi interni mantenuti a un buon livello, per l'andamento ancora sostenuto del comparto delle costruzioni.

Durante il 2004, il mercato nazionale italiano dei materiali lapidei ha ancora manifestato una buona vitalità, confermando il livello fondamentale che esso riveste nel nostro paese come nella gran parte dei paesi europei.

Per l'Italia in particolare, il 2004 è stato ancora nel segno di un ciclo espansivo dell'edilizia, che dura ormai da dodici anni, e che comincia solo adesso a dare segni di stabilizzazione, e di chiusura della fase espansiva. Non è ancora un andamento conclamato, e il settore immobiliare continua a reggere nel 2005, ma sicuramente il ciclo espansivo più lungo del dopoguerra si avvia alla sua fase di non crescita ulteriore, se non di esaurimento progressivo e naturale.

Il settore lapideo si è collocato bene all'interno di tale ciclo, e da alcune indagini, svolte direttamente presso le imprese lapidee di tutta Italia, esso è a più riprese emerso come area di primaria importanza e cura, da parte delle aziende sia del nord come del centro e sud. La circolazione dei materiali, e dei prodotti sia finiti che semilavorati è ampia, e conosce livelli di interscambi e di relazioni tra produttori che hanno sinora probabilmente interferito con la possibilità delle imprese di crearsi una propria rete di vendita diretta sui mercati extraregionali di consumo. Proprio la volontà di non disturbare la già esistente griglia di rapporti con la clientela periferica si è certamente sovrapposta alle difficoltà *di rendersi autonomi in fase finale di vendita, portando ad un modello di integrazione di filiera basato sulla cooperazione con operatori locali*, piuttosto che sulla presenza autonoma e vicina al consumatore finale.

Non sempre questo modello si è rivelato efficiente per il mercato italiano, tuttavia è il modello dominante per molte aziende e gruppi di produttori, e spesso si ripropone in modo analogo anche su mercati esteri.

L'andamento del mercato interno è stato un vero e proprio punto fermo anche per il 2004.

Per quanto riguarda il commercio con l'estero, sono soprattutto le imprese del comprensorio toscano di Carrara e Lucca, e del comprensorio veneto di Verona e Vicenza ad operare direttamente con l'estero, coprendo assieme il 75% delle esportazioni nazionali, ma i comprensori di produzione e trasformazione del resto d'Italia, oltre a coprire il restante 25% dell'export, producono e trasformano per il consumo nazionale, e non è poco.

Proprio dall'estero sono venute le note più importanti per l'industria lapidea italiana: le esportazioni italiane sono cresciute rispetto al 2003, e questo non può che costituire un elemento positivo e di conforto per il settore nazionale. Va detto, comunque, per correttezza, che il 2003 è stato un anno particolarmente negativo e depresso per l'Italia lapidea, avendo registrato il punto più basso da molto tempo a questa parte. Il 2004 segna così un'inversione, ma siamo ancora lontani dai livelli del settore raggiunti prima della crisi.

Export italiano gennaio-dicembre 2004

	2003		2004		diff. % 2004/2003	
	Tonn.	Euro	Tonn.	Euro	% Qt.à	% Val.
MARMO BLOCCHI E LASTRE	688.782	140.932.190	737.552	155.973.235	7,08	10,67
GRANITO BLOCCHI E LASTRE	175.795	49.822.153	202.727	64.539.789	15,32	29,54
MARMO LAVORATI	1.061.256	707.127.725	1.038.217	700.035.266	-2,17	-1,00
GRANITO LAVORATI	915.120	728.601.754	981.572	753.178.997	7,26	3,37
ALTRE PIETRE LAVORATI	208.074	39.883.887	196.407	38.070.149	-5,61	-4,55
SubTOT Blocchi, Lastre e Lavorati	3.049.027	1.666.367.709	3.156.475	1.711.797.436	3,52	2,73
GRANULATI E POLVERI	977.562	40.891.909	1.204.847	52.613.069	23,25	28,66
SubTOT con Granulati e Polveri	4.026.589	1.707.259.618	4.361.322	1.764.410.505	8,31	3,35
ARDESIA GREZZA	2.926	1.783.863	1.560	1.084.110	-46,69	-39,23
ARDESIA LAVORATA	23.860	15.588.982	21.466	14.092.430	-10,03	-9,60
PIETRA POMICE	302.137	6.781.768	336.823	6.794.472	11,48	0,19
TOTALE	4.355.512	1.731.414.231	4.721.171	1.786.381.517	8,40	3,18

Fonte: Istituto Nazionale di Statistica; elaborazione: IMM

Un anno quindi, il 2004, di inversione di tendenza per le esportazioni italiane, che in generale rientrano nel clima espansivo del settore internazionale, anche se si tratta di espansione cauta e concentrata in poli che non sempre hanno premiato la nostra industria.

Un elemento risulta comunque evidente: soprattutto per il marmo e il travertino (che è compreso nei marmi nella tavola), l'andamento è stato decisamente più positivo per le esportazioni di materiali grezzi e semigrezzi, che non di prodotti finiti, pur nella diversità delle cifre assolute coinvolte (assai più alte nel caso dei lavorati). I marmi lavorati hanno registrato un saldo annuale negativo, anche se non sui livelli del 2003.

Ha tenuto complessivamente meglio il granito, soprattutto quello lavorato e proveniente dall'estero.

Import italiano gennaio-dicembre 2004

	2003		2004		diff. % 2004/2003	
	Tonn.	Euro	Tonn.	Euro	% Qt.à	% Val.
MARMO BLOCCHI E LASTRE	688.782	140.932.190	737.552	155.973.235	7,08	10,67
GRANITO BLOCCHI E LASTRE	175.795	49.822.153	202.727	64.539.789	15,32	29,54
MARMO LAVORATI	1.061.256	707.127.725	1.038.217	700.035.266	-2,17	-1,00
GRANITO LAVORATI	915.120	728.601.754	981.572	753.178.997	7,26	3,37
ALTRE PIETRE LAVORATI	208.074	39.883.887	196.407	38.070.149	-5,61	-4,55
SubTOT Blocchi, Lastre e Lavorati	3.049.027	1.666.367.709	3.156.475	1.711.797.436	3,52	2,73
GRANULATI E POLVERI	977.562	40.891.909	1.204.847	52.613.069	23,25	28,66
SubTOT con Granulati e Polveri	4.026.589	1.707.259.618	4.361.322	1.764.410.505	8,31	3,35
ARDESIA GREZZA	2.926	1.783.863	1.560	1.084.110	-46,69	-39,23
ARDESIA LAVORATA	23.860	15.588.982	21.466	14.092.430	-10,03	-9,60
PIETRA POMICE	302.137	6.781.768	336.823	6.794.472	11,48	0,19
TOTALE	4.355.512	1.731.414.231	4.721.171	1.786.381.517	8,40	3,18

Fonte: Istituto Nazionale di Statistica; elaborazione: IMM

Dai dati delle importazioni si riconferma un elemento che è costante in tutta la storia recente del settore lapideo italiano: *il granito*, anche di provenienza estera, è parte integrante della sua offerta e della sua struttura produttiva di settore, ed è ancora altamente competitivo, soprattutto sui mercati e sui prodotti che richiedono una elevata e qualificata capacità di risposta, sia in termini di produzione che di servizi intrinseci a una merce qualificata. È un dire comune a tutti gli operatori del lapideo che, quando un lavoro è complesso, difficile per le caratteristiche tecniche e le modalità di consegna, approda in Italia, e soprattutto nei due comprensori più importanti, Carrara e Verona. Essi non esauriscono, ovviamente, l'intera fascia di domanda eccellente e complessa che il mercato globale del lapideo esprime, *ma sicuramente c'è in queste due aree, e soprattutto in quella toscana, una densità di lavori difficili ben più alta che altrove, e una capacità di offerta su questa fascia di specializzazione internazionale, che ancora non conosce concorrenza temibile, e ne fa tuttora il luogo principe per la comprensione di come evolve il settore nel suo insieme: tecnologicamente, per uso dei materiali, e per tendenze del gusto e delle scuole di architettura di altissimo livello. Ha ancora profondamente senso parlare di osservatorio del settore lapideo mondiale in quest'area e in questo paese, e di leadership indiscussa, come di una vera avanguardia e un vero laboratorio costante.*

In questa posizione di primato un ruolo importante lo giocano le tecnologie, laddove per tecnologie non si intendono soltanto le macchine e gli impianti, ma anche la capacità di usarle e di mantenere tutto l'insieme produttivo a livelli elevati di efficienza, a partire dalla fornitura di materia prima. L'Italia è il primo fornitore specializzato degli USA, ma i recenti andamenti non tanto del mercato immobiliare statunitense, quanto piuttosto dell'indicatore costituito dalle richieste di mutui, possono essere un campanello d'allarme per il futuro prossimo di questo mercato, poiché esse sono scese e continuano a scendere tendenzialmente, nonostante il calo degli interessi medi sui mutui trentennali.

In molti, e non solo negli ultimi anni, hanno parlato di bolla speculativa del mercato immobiliare americano, dove spesso i prezzi sono alle stelle,

particolarmente in alcune aree, ed il timore di un calo troppo repentino è sentito in molti ambienti. Dato lo stretto legame con gli Stati Uniti dell'industria lapidea italiana, ogni possibile variazione è seguita e monitorata dai produttori nazionali. I mercati europei, comunque, si sono confermati per l'Italia il partner più naturale del 2004, anche se la concorrenza ovviamente non manca neanche qui. È da ricordare che il mercato unico europeo è stato allargato a dieci nuovi stati che ne sono entrati a far parte, e l'Italia ha avuto un andamento positivo verso l'intero insieme dei paesi dell'Unione, con un buon equilibrio tra volumi e valori.

Ma le note più negative del nostro export sono venute dal continente asiatico. Nel Medio Oriente, sono sempre più lontani i tempi in cui l'Italia costituiva il fornitore di riferimento. Oggi, il calo delle esportazioni nell'area si fa di anno in anno più consistente, e sono alcune produzioni molto particolari rimangono appannaggio delle imprese italiane, produzione di altissimo livello e qualificazione, ma contenute nei volumi, e non in grado di compensare la progressiva erosione di ruolo nell'area. I paesi mediorientali si approvvigionano sempre più attraverso produzioni proprie oppure provenienti da Cina, India e Turchia, e spesso trasformate poi autonomamente. L'unica eccezione di rilievo nell'andamento complessivo è costituita dal Kuwait.

L'Estremo Oriente presenta un quadro più articolato, e con le voci relative all'export di blocchi e lastre entrambe in attivo, marmi e graniti. La cosa è particolare perché è una zona a grande produzione di cava. Ma è più comprensibile rispetto all'andamento di altre aree, e dati i differenziali di costo di produzione e la distanza geografica, è più giustificato che siano soprattutto i materiali ad incontrare i favori del mercato, più ancora delle lavorazioni che pure si mantengono sopra la quota dei 680 milioni di euro. Da questa area l'Italia soprattutto importa.

Resta da dire che il quadro italiano, come si può evincere da quanto detto finora, risulta complesso e attraversato da spinte diverse e talvolta conflittuali. *La dialettica con i produttori di macchine, sia leggere che pesanti, non è mai spenta, e anche se non è facile per tutti usare in maniera ottimale le attrezzature di*

recente produzione e progettazione, certamente l'avanzamento della tecnologia in questa fase favorisce anche la concorrenza.

Il trasferimento però non è né immediato né uguale per tutti, e comunque il processo di elaborazione e test delle nuove soluzioni non avviene sempre in maniera trasferibile con processi automatici. Il ruolo dell'industria italiana di escavazione e trasformazione delle pietre si riflette in maniera stretta sulla produzione della tecnologia avanzata, e sono momenti integrati di avanzamento industriale, che difficilmente si possono scindere, anche se si possono sperimentare in posti diversi. Ormai è stato superato in buona parte il problema della procedurizzazione del processo produttivo, che per molti anni ha bloccato l'industria delle macchine su alcune fasi del processo, che rimanevano escluse dall'automazione. Questo certamente, è stato un grande fattore di espansione dell'industria lapidea di terzi, pur con tutte le difficoltà citate, di utilizzo delle tecnologie evolute di trasformazione.

Quello italiano, comunque, rimane sempre un settore fortemente integrato al suo interno, e strettamente connesso con un'industria di macchine e di macchine utensili che sperimenta e ricerca continuamente, sia in proprio che in trasferimento tecnologico da altri settori, e in questo risiede ancora un vantaggio competitivo dell'industria lapidea nazionale.

4.4. CARRARA: UNA STORIA PROFONDAMENTE LEGATA AL MARMO.

Le prime notizie certe dell'esistenza di un insediamento umano nel luogo dell'attuale città di Carrara risalgono ai secoli XI e XII. Il territorio però era già abitato fin da epoca antica, dai liguri apuani prima e poi dai romani. Questi ultimi non solo estrassero il marmo in vari siti, ma crearono anche un sistema di insediamenti del quale in gran arte si sono perdute le tracce. È certo, comunque, che essi realizzarono nella pianura apuana una vasta opera di bonifica e colonizzazione, dopo avere impostato *secundum naturam* una centuriazione, ossia con il decumano che correva lungo il litorale. Per i loro traffici marittimi i romani

si servivano del porto naturale costituito dalla foce del fiume Magra, e tale era l'importanza che essi attribuivano a quello scalo che per la sua difesa fondarono, nel 180 a.C., la città di *Luni*. Questa poteva essere raggiunta da Roma anche per via terra, dopo che si realizzò il prolungamento della via Aurelia da Pisa fino a Genova e Vado.

Luni però non ebbe importanza solo come base militare a difesa del *Portus Lunae*, ma anche come centro di smistamento dei traffici di marmo che in età imperiale furono molto attivi. In quell'epoca la città divenne il centro egemone di un vasto territorio, la *Lunigiana (da Luni)*, che risultava compreso tra Liguria, Emilia e Etruria, e gli storici sono concordi nell'affermare che la sua rapida ascesa si dovette proprio all'estrazione e alla commercializzazione dei marmi.

I romani, dunque, furono i primi a sfruttare i giacimenti marmiferi negli stessi bacini a monte di Carrara dove oggi si estraggono le qualità più pregiate. Dalle cave i blocchi venivano portati con slitte ai luoghi di carico, e da qui con carri tirati da buoi fino al porto di Luni.

Appare comunque logico che i cavatori non avessero la loro residenza a Luni, città distante sette miglia dalle cave, ma proprio a Carrara, che è molto più vicina al luogo di lavoro.

Con la caduta dell'impero romano tutto l'assetto del territorio venne a mutare. Le aree pianeggianti furono soggette a un progressivo impaludamento, che determinò delle condizioni ambientali ostili a causa dell'imperversare della malaria, tanto che la popolazione si spostò verso luoghi più interni e elevati, come Sarzana, Ameglia e Carrara.

Con il degrado ambientale e l'abbandono della pianura da parte della popolazione andò sfaldandosi la stessa grande viabilità romana, che venne progressivamente sostituita da percorsi più interni o più elevati, come la via pedemontana.

Così con lo spopolamento della pianura anche la città di Luni andò lentamente spegnendosi, tanto che nel 1204 venne dichiarata ufficialmente "città morta".

Le notizie sul territorio di Carrara per il periodo compreso fra la caduta dell'impero romano e il X secolo sono quasi del tutto mancanti, e non è possibile ricostruire né la storia urbana né le vicende politiche.

Molto scarse sono anche le notizie sull'escavazione del marmo. Pare che la ripresa di questa attività si sia avuta dopo il 1100, ma la prima notizia a riguardo porta la data del 1185: si tratta di documenti che attestano di un commercio di marmi da Carrara verso Genova. In ogni caso, fino al XIII secolo la maggiore fonte economica era sempre rappresentata dall'agricoltura.

Sotto il profilo urbanistico c'è da dire che man mano che l'attività marmifera cresce di importanza, si costruiscono nuove abitazioni, in molte delle quali al piano terra si aprono delle botteghe di artigiani del marmo, nelle quali lavorano anche maestranze straniere specializzate.

Nel 1473 Carrara viene in mano al nobile Jacopo Malaspina di Fosdinovo, già marchese di Massa. La lavorazione del marmo in questo periodo si afferma, gli artigiani locali sostituiscono via via quelli stranieri, mentre il commercio si allarga verso Genova, Parma e altre città.

Scarse sono anche le notizie su Carrara per la prima metà del XVI secolo. *Intanto, comunque, intorno alla metà del Cinquecento, la fama di Carrara come "capitale del marmo" si era diffusa in tutta Europa.*

In quest'epoca si procede ad erigere grandi fortificazioni che segnano mutamenti urbanistici che segnano per Carrara il passaggio dal Medioevo all'età moderna: la città cambia profondamente la propria immagine e struttura, mentre all'interno di essa mutano le gerarchie cittadine, dato che *ai vecchi notabili di origine nobiliare (e di origine genovese, almeno in gran parte), si sostituiscono i nuovi ricchi, mercanti che hanno fatto ingenti fortune con il commercio dei marmi.*

Nel corso del XVIII secolo l'espansione demografica e quella edilizia vanno di pari passo con il rafforzarsi dell'economia, sia nel settore delle attività marmifere che in quello dell'agricoltura. Poiché un buon numero di commercianti e di proprietari di cave acquistano terreni in pianura per poi bonificarli e sottoporli a coltura, va delineandosi una nuova sistematica conquista della pianura, dopo i primi interventi cinquecenteschi. La tendenza ad investire in terre da bonificare

continuerà anche nell'Ottocento, ma alla fine del secolo precedente il prosciugamento delle paludi ha già profondamente mutato il quadro dello spazio urbano apuano, che dalle colline inizia ad estendersi verso il litorale.

Nel 1741 Carrara, che insieme a Massa era governata dalla famiglia Cybo Malaspina, entra a far parte del dominio estense. Sotto il nuovo regime si impostano quasi subito due progetti audaci e interessanti: la realizzazione di una strada per la pianura Padana, attraverso il valico della Tambura, così da ottenere più rapide comunicazioni tra Modena e il Mar Tirreno, e la costruzione di un porto sulla spiaggia di Avenza, dove già da tempo avveniva l'imbarco dei blocchi di marmo. La strada viene realizzata verso la metà del secolo, soprattutto per merito di Maria Teresa d'Este, mentre la costruzione del porto, nonostante i lavori fossero stati iniziati all'incirca nello stesso periodo, non vengono mai ultimati *a causa del progressivo interrimento dell'area prescelta, generato dall'avanzamento della costa*. Alla stessa sovrana si deve anche la creazione nel 1769, di quello che ancor oggi è il massimo istituto scolastico cittadino, ossia *l'Accademia delle Belle Arti*, concepita come scuola strettamente collegata con la lavorazione del marmo.

Dal 1720, infatti, tale attività è di nuovo in forte crescita, basti pensare che nel 1730 l'esportazione del marmo raggiunge le 3mila tonnellate, nel 1790 supera le 10mila; dalle 37 cave del 1655 si passa alle 441 del 1779. Prosperità che traeva benefici dalla piena libertà del commercio del marmo concessa da Maria Teresa e che subì un brusco arresto con la caduta di Massa Carrara sotto il dominio francese. La ripresa si avrà soltanto nel primo decennio dell'Ottocento.

Nel 1824 venne realizzato un primo catasto geometrico di tutte le proprietà, e questo fu un dato molto importante per lo sviluppo.

La seconda metà dell'Ottocento rappresenta per Carrara un periodo di grande sviluppo edilizio, che porterà alla creazione di un nuovo organismo urbano. Questa crescita è sostenuta da una grande espansione produttiva, che durerà praticamente fino agli anni 1928-1930. Ed è proprio la forte produzione del marmo, seguita da alcune importanti innovazioni tecnologiche (come il telaio multilame azionato dall'energia idraulica, introdotto verso la metà

dell'Ottocento) che induce a progettare due opere importanti, ossia una ferrovia marmifera e un pontile sul mare per l'imbarco dei blocchi e dei lavorati. Il pontile dovette aspettare ancora qualche tempo, mentre nel 1860 venne aperta la stazione di Avenza nella linea ferroviaria Pisa-Genova, lontana quasi 3km dalla città, ma sei anni dopo si ottiene la costruzione di una diramazione con una stazione di testa in località San Martino. *La ferrovia marmifera*, iniziata nel 1871 e realizzata e realizzata in diverse fasi, viene completata nel 1890 in tutti i suoi 22km di sviluppo, da Torano al mare.

L'espansione edilizia si protrae sino al 1883-1885 ed ha carattere fortemente produttivo, poiché la tipologia edilizia prevalente è quella delle *case-laboratorio*, in cui il piano terra è occupato da laboratori di lavorazione o da gallerie di esposizione, mentre i piani superiori sono destinati agli alloggi delle famiglie; le costruzioni unicamente residenziali sono ben rare. Nel suo complesso la città del secondo Ottocento può considerarsi come un unico grande laboratorio, in cui la presenza in quasi tutte le strade di blocchi di marmo rappresenta la nota dominante del paesaggio urbano.

Nel 1874 la città, una fra le prime in Toscana, adotta un piano di ampliamento, un fatto molto importante perché costituisce una testimonianza sia delle notevoli trasformazioni urbanistiche in corso, sia del desiderio della municipalità carrarese di inquadrarle in un progetto razionale e coerente.

Le strade vengono progettate abbastanza larghe (12m), sia perché le officine di scultura e ornato reclamano sufficienti spazi di collocamento degli innumerevoli blocchi di marmo destinati alla lavorazione, sia perché nelle vie cittadine potrebbe presentarsi l'evenienza di doversi collocare in opera dei binari ridotti per unire i laboratori con la ferrovia.

Nel 1887 viene elaborato un nuovo piano nel quale si indicano tre necessità:

- Realizzare una circonvallazione per poter raggiungere le cave e la montagna senza dover attraversare la città;
- Correggere il percorso della ferrovia marmifera per non creare intralcio alla viabilità urbana;
- Costruire una nuova strada tra la città e il mare.

Delle tre proposte solo la terza è stata in seguito attuata, con la realizzazione dell'attuale viale XX settembre, il quale costituisce l'asse stradale più importante tra le Apuane e il mare.

Non ha invece subito spostamenti la sede urbana della ferrovia marmifera, fino al 1963, anno in cui essa, al venir meno della sua funzione originaria, è stata trasformata in asse di scorrimento per traffico automobilistico. Né è stato risolto, almeno fino ad oggi che è in costruzione la strada dei Marmi, il problema della circonvallazione, ossia della strada che avrebbe dovuto assicurare il collegamento rapido tra le cave e il porto.

La costruzione del viale, l'opera che segnerà la definitiva direttrice di espansione della città, lungo 7 km, largo 30 m, con 5m di marciapiede per parte, risale ai primi anni del XX secolo. La grande arteria, iniziata nel 1906 e terminata nel 1915, per la sua imponenza, rappresenta la più grande infrastruttura cittadina non direttamente collegata con il marmo, dato che il suo scopo era in primo luogo quello di avvicinare Carrara al mare e in seconda istanza quello di offrire al visitatore esterno l'immagine di una città importante.

Nel periodo compreso tra la prima e la seconda guerra mondiale lo sviluppo di Carrara e della sua propaggine marina continua senza soste; tuttavia due eventi importanti sono da mettere in evidenza:

- *La costruzione del porto;*
- *La grande opera di pianificazione della zona industriale apuana.*

Questa opera rappresenta il più importante provvedimento preso dallo stato per risollevare le due città di Massa e Carrara e di tutto l'ambiente apuano proprio dalla crisi economica che aveva portato con sé una preoccupante disoccupazione. Tra l'inizio degli anni venti e la metà del decennio successivo vengono costruiti a Carrara numerosi edifici pubblici, tra cui interessa citare la *Scuola Arti e Mestieri*.

CAPITOLO 5

PROGRAMMA DI ATTIVITA' PER IL RILANCIO DEL DISTRETTO LAPIDEO APUO-VERSILIESE

5.1. BREVE PRESENTAZIONE DEL DISTRETTO

Il distretto lapideo Apuo- Versiliese (identificato generalmente in Carrara) si estende in due regioni, Liguria e Toscana, e tre province, La Spezia, Massa Carrara e Lucca. La provincia di Massa Carrara è quella più coinvolta. (1) E' un territorio dominato dalla compresenza delle Alpi Apuane, massiccio con versanti molto ripidi e altezza dei monti tra i 1800 e i 2000 metri, e del mare Tirreno, con note stazioni balneari.

Dichiarato "*Area a declino industriale*", il comprensorio locale vede sempre più nel lapideo la struttura portante della sua economia produttiva, mentre crescono servizi e commercio.

Il settore lapideo occupa 8.800 addetti, con 1.160 ditte di escavazione, trasformazione e commercio di materiali locali e di ogni parte del mondo. Sono attive circa 200 cave, con oltre 1.000 addetti al monte, e 1.350.000 tonnellate di blocchi escavati all'anno. Il materiale locale più conosciuto è il "*Bianco di Carrara*". Le singolari proprietà di questa materia prima caratterizzano tutto il distretto e in particolare l'area di Carrara alimentando intense correnti di export. I settori sussidiari al lapideo, trasporti esclusi, occupano circa 1.800 addetti in oltre 200 ditte, che producono macchine per escavazione, taglio, lucidatura, finitura e movimentazione di ciclo. Altamente qualificata è anche la fornitura di servizi specializzati. Va all'esportazione oltre il 50% del loro fatturato. Carrara, infine ospita ogni anno la "*Fiera Internazionale dei Marmi, delle Macchine e dei Servizio*", la più importante del settore, con i suoi 60.000 visitatori ed oltre 800 espositori provenienti da tutto il mondo.

L'industria del marmo di Carrara vive oggi un momento di flessione: dal 1998 il fatturato è in calo e sono diminuite le maxi commesse che venivano dal mercato asiatico e si è avuta una forte contrazione della manodopera; si è anche rafforzata

la concorrenza, sia nazionale (le imprese dell'area di Verona), che internazionale (la Spagna, il Brasile, il Giappone e in genere tutti i Paesi dell'Estremo Oriente); Ciò nonostante, il settore del marmo rimane una risorsa imprescindibile dell'area. Non bisogna dimenticare infine che quello che si estrae dalle circa 200 cave di Carrara è il marmo bianco, il più famoso e prestigioso del mondo, scavato in una specie di lente geologica di dieci chilometri per venti che raggiunge i 2.000 metri di altezza.

Per il rilancio dell'area l'obiettivo prioritario è quello di fare nascere e sviluppare un distretto di piccole e medie imprese di trasformazione del marmo. Storicamente, il marmo bianco dell'area è stato quasi del tutto esportato in blocchi, per essere lavorato altrove: è invece importante che il valore aggiunto si realizzi all'interno del comprensorio, saldando la storica frattura tra attività estrattive della montagna e attività industriali della pianura. Negli ultimi anni ci sono stati casi di sodalizio spontaneo tra imprese che si sono rivelati capaci di creare una migliore operatività sotto il profilo commerciale. Inoltre, localmente mancano dei centri di servizi all'impresa.

L'unico servizio esistente è quello fornito dalla Società Internazionale Marmi e Macchine, che gestisce la Fiera. Per rilanciare il settore lapideo e supportare l'insediamento di imprese in nuovi settori, la Camera di Commercio e gli enti locali del territorio hanno deciso di realizzare un Polo tecnologico di supporto all'innovazione

Al tempo stesso, l'Amministrazione Comunale ha elaborato una strategia di sviluppo incentrata sul turismo di nicchia, cioè un turismo capace di valorizzare la risorsa ambientale, il paesaggio e il patrimonio storico-culturale, soprattutto quello legato al marmo. E' in tal senso promotrice nell'ambito del progetto di turismo museale di iniziative che hanno l'obiettivo di valorizzare le cave del marmo anche dal punto di vista turistico. Già oggi, 70.000 turisti visitano ogni anno le cave del marmo.

5.2. PROGAMMA DI ATTIVITA' PER IL RILANCIO DEL DISTRETTO

Questo programma di attività è strutturato per macrotemi, che costituiranno i sottoparagrafi, in relazione a ciascuno dei quali vengono definite in termini generali le situazioni di partenza, le maggiori criticità e gli obiettivi che si intendono raggiungere.

Mi limiterò a fare delle considerazioni aggiuntive nelle introduzioni di ogni macrovoce sulle questioni secondo me più rilevanti, in base alla documentazione che ho raccolto e alle idee che mi sono potuto fare.

Chiaramente per ogni intervento da attuare bisogna fare i conti con le *risorse finanziarie* disponibili, ma una cosa è certa come ho già detto: è inutile avere risorse finanziarie se a monte non ci sta una valida programmazione strategica e una valida azione di controllo affinché questa venga attuata nel modo migliore e prestabilito, apportando eventualmente delle azioni di *feed-back* qualora si rilevassero scostamenti o nuove opportunità.

In questa direzione risulta allora essenziale per una più approfondita analisi delle situazioni di partenza e per una corretta individuazione delle criticità ipotizzare la creazione di un *Osservatorio* del distretto, cui affidare il compito di esaminare e catalogare le esperienze pregresse e monitorare i fenomeni, fungendo da supporto alle scelte strategiche e alle decisioni operative del Comitato del distretto. Di tale osservatorio la IMM potrebbe costituire il riferimento fondamentale con funzione di centro ordinatore anche delle esperienze portate avanti da altri soggetti.

I macrotemi individuati su cui si intende agire sono i seguenti:

- *Infrastrutture, trasporti e logistica.*
- *Ambiente*
- *Rapporti di filiera*
- *Innovazione e ricerca*
- *Sicurezza*
- *Marketing, comunicazione e promozione*
- *Risorse umane.*

5.2.1. Infrastrutture, trasporti e logistica

La problematica delle infrastrutture costituisce uno dei principali problemi aperti nelle aree interessate del distretto; ciò consegue all'articolazione territoriale della filiera (monti-mare) e allo spazio, sostanzialmente esiguo, dove insistono le principali attività antropiche (sociali, insediative e produttive).

La dimensione del fenomeno è ben rappresentata dalle cifre che definiscono il quantitativo di materiale che annualmente viene trasportato dai monti alle aree di trasformazione, al porto, ad altre destinazioni, pari a 6-7 milioni di tonnellate/anno, con punte giornaliere di oltre 1000 camion che scendono dai monti al piano.

Ciò ha trovato alcune prime soluzioni in significative infrastrutture viarie, soluzioni non ancora sufficienti in rapporto a problematiche come gli sbocchi in aree industriali, le relazioni con il porto, le relazioni con i nodi della rete autostradale, la razionalizzazione e messa in sicurezza delle strade a monte.

Adeguati sforzi dovranno essere indirizzati per favorire la ricerca di soluzioni strutturali che rendano più competitive le produzioni della Garfagnana e della Lunigiana, oggi penalizzate dalle difficoltà di accesso e dai costi di trasporto.

Interessanti in questo campo sono gli interventi previsti nel PASL, e che con riferimento al comparto lapideo, anche se poi chiaramente a beneficiarne sono tutte le attività presenti nel territorio e non solo. Tali interventi sul piano delle infrastrutture e trasporti sono:

- *Il completamento dei lavori di collegamento plurimodale Tirreno Brennero (la cosiddetta TI.BRE.) quale asse di connessione dei collegamenti locali con il corridoio europeo 5 (Lisbona – Lione – Torino – Milano – Trieste – Kiev), comprendendo con ciò il raddoppio della linea Pontremolese ed il tunnel di valico, infrastruttura strategica, quale “Porta Nord della Toscana” verso l’Europa e complementare alla direttrice appenninica; risolvendo anche le problematiche relative al nodo viario di Aulla, all’innesto della ferrovia Aulla-Lucca con la “Pontremolese” e le tematiche relative alle opere di miglioramento per la S.S. 63 opere inserite nel “Programma delle*

infrastrutture strategiche allegato al DPEF 2005-2008, in attuazione dell'intesa Stato-Regione del 18 aprile 2003.

- *Porto di Marina di Carrara.* I soggetti sottoscrittori confermano la validità della infrastruttura quale nodo intermodale strategico per il territorio; confermano altresì *la necessità del suo ampliamento per la possibile intercettazione di flussi di traffico diversificati nonché per il soddisfacimento di bisogni derivanti da altre attività produttive presenti in loco*: in tal senso si ribadisce la necessità di un forte impegno congiunto per la riapertura di un tavolo negoziale con l'organo di Governo sul Piano regolatore del Porto, suscettibile di conseguire utilità complessive sia per lo scalo commerciale, sia per l'approdo turistico, sia per la piattaforma logistica funzionale alle lavorazioni dell'azienda NCA. Questo punto non mi trova tanto d'accordo, in quanto credo sia opportuna una riconversione del porto di Marina di Carrara in porto turistico, potendo sfruttare, con il potenziamento delle linee ferroviarie, la vicinanza di due porti come La Spezia e Livorno. Bisogna anche tenere conto che un eventuale potenziamento dell'attuale porto causerebbe ingenti danni alla costa, già pesantemente coinvolta dal problema dell'erosione del quale il porto è uno dei più accreditati imputati, problema questo, oltre che ambientale, anche turistico, che coinvolge, dunque, un altro settore di primaria importanza del territorio.
- *Un progetto complessivo di riassetto dei bacini estrattivi*; progetto che dovrà partire dall'esigenza di riconfigurare non solo il sistema idrogeologico territoriale ma anche le attività estrattive e produttive che insistono su quelle aree e che oggi, senza ripensare ad interventi sistemici, possono rischiare di risultare, secondo tempistiche scandite dalle diverse e drammatiche emergenze, incompatibili con l'ambiente e con il complesso delle attività sociali ed umane. A tal fine dovrà tenersi conto sia delle previsioni ed indicazioni di cui al vigente Piano Regionale delle Attività Estrattive (PRAE), sia dei contenuti e degli indirizzi rivolti a Province e Comuni con il nuovo P.R.A.E.R. che, quale integrazione del Piano di Indirizzo Territoriale di cui

all'art. 6 della lr 5/95, la Giunta Regionale sta accingendosi a trasmettere al Consiglio per la relativa approvazione. Appare interessante la proposta secondo la quale i sindaci dei vari Comuni del comprensorio marmifero dovrebbero imporre la coltivazione dei *ravaneti*, da considerare come veri giacimenti di inerti, tra le condizioni da rispettare per ottenere l'autorizzazione ad aprire cantieri di scavo del marmo.

- *Un funzionale raccordo viario tra la Lunigiana orientale e l'Area di Costa*, approfondendo i contenuti del PTC anche tramite studio di fattibilità dell'ANAS.
- *Verifica dell'attivazione di un servizio ferroviario di carattere metropolitano per l'area vasta di costa*, attraverso la definizione, su scala di area vasta, del potenziamento, e dello sviluppo delle tratte e dei percorsi attuali.
- *L'adeguamento a tre corsie dell'autostrada A12*, con ciò comprendendo i raccordi e gli interventi di mitigazione ambientale, necessari per fluidificare il traffico locale ed i collegamenti con il nuovo complesso ospedaliero, con il porto e con il comprensorio del marmo.
- *Strada dei Marmi*. La realizzazione dell'intera arteria (di cui il 1° lotto è in corso di esecuzione), oltre a rappresentare un fattore fondamentale per la riduzione della pressione ambientale sul territorio, costituisce un elemento di grande funzionalità per il collegamento tra i bacini marmiferi, la zona industriale ed il porto.
- *Studio di fattibilità per un più funzionale raccordo viario tra Massa e Carrara*, esaminando anche un'ipotesi di galleria sotto la Foce e tra le due città.
- *La risoluzione dei problemi di congestionamento del traffico veicolare sulla linea di costa*, ponendo al centro della programmazione regionale e nazionale, in materia di viabilità nazionale, la verifica di un tracciato compatibile con l'attraversamento del centro cittadino del capoluogo (variante Aurelia).

Per risolvere i problemi specifici del comparto lapideo in particolare, occorrerà quindi porre in atto i seguenti obiettivi:

- Approfondire la conoscenza del sistema (tempi, flussi, collegamenti) della logistica e identificare più puntualmente le esigenze logistiche del comparto, anche in termini di infrastrutture specialistiche sia viarie che di servizio;
- Chiarire la mappa delle competenze istituzionali;
- Affrontare il problema della scarsità e inadeguatezza delle aree industriali, avendo pieno riguardo al problema Z.I.A.;
- Valutare la collocazione logistica delle principali strutture di servizio;
- In funzione di tutto ciò, analizzare e puntare a finalizzare gli accordi e protocolli in essere sul tema logistica;
- Su queste tematiche, definire la posizione ufficiale del distretto e presentarla adeguatamente ai vari tavoli istituzionali competenti.

5.2.2. Ambiente

L'importanza del rapporto industria/ambiente e dello sviluppo sostenibile è oggetto di particolare attenzione da parte delle istituzioni pubbliche, a partire dai più alti livelli sopranazionali fino alle amministrazioni locali.

La Comunità Europea si è mossa già da diversi anni con l'emanazione della Direttiva Comunitaria 96/61 del 24/09/96 IPPC (Integrated Pollution Prevent and Control- prevenzione e riduzione integrate dell'inquinamento) recepita poi dai diversi stati membri, tra cui quello italiano con DL 372 del 4/08/99.

Le imprese dovranno quindi adeguarsi alla nuova legislazione con applicazione immediata del DL per i nuovi insediamenti produttivi ed entro il 2005 per gli impianti esistenti, con nuovi procedimenti di autorizzazione.

In seguito a tale direttiva di importanza rilevante per il rispetto ambientale nella globalità delle imprese produttive, il distretto può attivarsi per favorire l'ottenimento della certificazione di qualità del prodotto (ISO 9000) e successivamente la certificazione ambientale (UNI EN ISO 14001) per il numero più alto possibile d'impresе produttive sul territorio. Questi due passaggi sono propedeutici e facilitano le imprese al loro adeguamento alla Direttiva IPPC, garantendo la costante rispondenza dei loro prodotti agli standard qualitativi e dei

loro cicli tecnologici al rispetto delle emissioni nell'ambiente. L'ottenimento di tali certificazioni, subito dalle piccole aziende e visto soprattutto come un vincolo, andrebbe opportunamente trasformato, attraverso adeguate iniziative di marketing, in opportunità commerciale per valorizzare i prodotti locali, siano questi immessi sul mercato interno o destinati all'esportazione.

Le "Politiche Integrate di Prodotto" (IPP) possono essere definite come un "approccio integrato alle politiche ambientali rivolto al miglioramento continuo delle prestazioni ambientali dei prodotti (merci e servizi) nel contesto dell'intero ciclo di vita".

Con l'introduzione, ormai ineludibile, della Direttiva Comunitaria relativa alle IPP, sarà quindi essenziale la determinazione dell'analisi del ciclo di vita del prodotto, per la quale bisognerà ricercare le competenze più adeguate a fornire il supporto professionale necessario alle aziende.

Scendendo a livello istituzionale, è noto come proprio dall'esperienza toscana la dimensione distrettuale si sia dimostrata un ambito privilegiato per l'applicazione delle politiche ambientali sia a livello integrato (es. depuratori e impianti di trattamento comuni che beneficiano delle economie di scala) sia di prevenzione dell'inquinamento e valorizzazione dell'innovazione. Ne è ulteriore prova la recente stipula di un accordo tra Regione e alcuni distretti industriali toscani per la sperimentazione di certificazioni EMAS da applicare non alle singole aziende, ma ad interi sistemi produttivi locali.

Anche il distretto lapideo, quindi, in virtù delle considerazioni prima esposte, dovrà inserirsi nel solco tracciato dalla Regione e dai primi distretti toscani ed avviare un analogo percorso sulla certificazione EMAS.

Un altro importante elemento di scenario, che comporterà la possibilità/necessità di esprimere un ruolo attivo da parte del distretto nell'immediato futuro, è la prossima approvazione del PRAER da parte della Regione e dei relativi piani provinciali (PAERP).

Nell'ambito della ridefinizione normativa e procedurale dell'attività estrattiva, non va dimenticato il ruolo cruciale che il Parco delle Alpi Apuane avrà nel prossimo futuro, con il piano in corso di approvazione e le conseguenze che esso

produrrà nelle modalità di gestione delle cave sia per le imprese che per gli Enti Locali geograficamente coinvolti.

Il distretto lapideo e il Comitato che lo rappresenta dovrà, nel rispetto delle relative funzioni e competenze istituzionali, dare un contributo alla ricerca di soluzioni di minor impatto possibile per il settore, a fronte degli indiscutibili principi di tutela e salvaguardia dell'ambiente cui il Piano è ispirato.

Sullo sfondo, in considerazione anche delle criticità e delle accresciute "emergenze" del territorio interessato dal distretto - tra cui anche problemi di sicurezza ambientale, dipendenti certo dalla particolare morfologia ma anche dalle conseguenze delle attività antropiche -, resta la consapevolezza che è necessaria una riorganizzazione delle attività produttive e una loro delocalizzazione, certamente problematiche vista la scarsa disponibilità di nuovi siti da utilizzare per accogliere imprese di trasformazione.

A questo proposito, relativamente al problema ambientale, è interessante notare come ultimamente sia riemerso con forza il problema della bonifica delle aree ex Farmoplant ed ex Italiana Coke, problema che il consorzio Z.I.A. credeva ormai risolto, e invece, procedendo a scavi per l'installazione di nuove unità produttive, sono venute a galla vecchie scorie che per un motivo o per un altro non sono state bonificate. Il problema non è di poco conto, poiché in quelle produzioni non è possibile procedere all'installazione di nuove unità produttive, inoltre fa sorgere fondati sospetti sullo stato di altre aree che si credevano ormai bonificate. Il problema ambientale per quanto riguarda il settore lapideo è di estrema importanza: basti pensare all'inquinamento da polveri nelle fasi di lavorazione, molto pericolose per la salute degli addetti, che sono sottoposti anche a soglie elevate di inquinamento acustico dovuto alle macchine. Il grande problema dell'inquinamento dei corsi d'acqua dovuto alla marmettola e non solo, anche se molti interventi in questo senso sono già stati fatti.

In sintesi, dunque, rispetto alla tematica ambiente, il distretto dovrà occuparsi di:

- Accompagnare i processi di certificazione volontaria ed obbligatoria delle imprese;

- Favorire le sperimentazioni e le azioni “di sistema” per certificazioni di territorio;
- Chiarire la mappa delle competenze istituzionali e dei confini di tali competenze;
- Gestire le relazioni con i vari soggetti istituzionali coinvolti nella definizione dei piani per le attività estrattive, proiettando ed analizzando le conseguenze sul sistema produttivo locale di eventuali proposte e decisioni;
- Favorire i processi di riorganizzazione sul territorio dell’attività lapidea: messa a disposizione di aree, delocalizzazione, impianti di depurazione dell’acqua consortili. Per fare questo occorre procedere ad una nuova lottizzazione dell’area ZIA;
- Seguire il processo di bonifica della Z.I.A.
- Risolvere il problema della compatibilità Parco delle Apuane-cave.

5.2.3. Rapporti di filiera

In questi ultimi anni si sono verificati processi di ristrutturazione apprezzabile del sistema produttivo, le cui dinamiche principali hanno portato ad una tendenziale concentrazione e specializzazione delle imprese locali su uno o pochi segmenti della filiera industriale, raramente comportando processi di verticalizzazione interna alle imprese (integrazione a monte o a valle) e di integrazione/interazione tra imprese. *Oltretutto il nuovo business del distretto sono diventati i granulati e le polveri, prodotti a basso contenuto qualitativo e distintivo.*

Quello che era in passato un punto di forza del sistema produttivo lapideo locale, l’esistenza di tutti gli elementi della filiera (dall’escavazione, alla trasformazione, alla finitura, alla commercializzazione, all’artigianato artistico) e di attività laterali fortemente correlate (trasporti e logistica, produzione di macchinari per il settore, ecc.) si è indebolito per i processi intervenuti e sta diventando sempre meno un fattore di competitività per l’incapacità di fare sistema tra le diverse realtà produttive e di servizi.

Anche dalle più recenti indagini condotte sul territorio si evidenzia una frattura tra attività estrattiva e lavorazione con conseguente sfilacciamento della rete di interazione tra imprese di escavazione a monte e la trasformazione a valle.

È compito quindi anche del comitato del distretto lapideo lavorare per ricomporre relazioni tra imprese all'interno dell'area e per aumentare la sua capacità di generare valore in tutti gli stadi della filiera, così come rapportarsi alle sfide offerte dai nuovi scenari locali e internazionali.

Certo, l'organizzazione di rapporti di filiera non sono favoriti dallo stato attuale della Z.I.A., poiché il consorzio che la governa ha interpretato la nascita di tante piccole aziende come l'inizio di una tendenza positiva, ma si è proceduto a compiere una lottizzazione delle aree delle ex grandi industrie oserei dire "selvaggia", facendo spesso convivere imprese che non hanno nulla a che fare tra di loro, di settori completamente diversi, e questo certo non favorisce l'organizzazione dei rapporti di filiera e distrettuali.

L'industria lapidea si trova davanti a *tre problemi principali*: primo, quello della riorganizzazione territoriale degli impianti di trasformazione, non solo perché ormai incompatibili con l'ambiente urbano in cui sono inseriti, ma anche perché la loro distribuzione attuale produce troppe diseconomie. Riguardo a questo punto vorrei fare un'osservazione: prima di iniziare questa tesi mi sono recato a Verona e mi è capitato di passare nella zona in cui sono più diffuse le attività di trasformazione del marmo. È bastato uno sguardo per riuscire a capire la differenza di mentalità tra il distretto veronese e il nostro. Passando si vedono capannoni moderni, o molti ancora in costruzione, laboratori nuovi, strade larghe, centri direzionali: immagini queste che danno l'idea di organizzazione, efficienza ma soprattutto voglia di stare al passo con i tempi e voglia di investire.

Passando da noi la situazione è totalmente diversa: è vero, può essere sintomo di grande tradizione, ma si continua ancora a lavorare come venti, trenta anni fa (ovviamente faccio riferimento alla dislocazione delle attività e non ai macchinari che vengono usati nelle attività di produzione e trasformazione, che sono di primissimo ordine). Molti laboratori e segherie sono ancora, come dicevo, immersi in ambienti urbani, si sono volute mantenere in piedi delle strutture che

somigliano più a ruderi che a strutture produttive, addirittura si sono voluti mantenere in piedi i vecchi capannoni dell'ex Dalmine adattandoli alla meglio, invece di procedere alla costruzione di nuove strutture più funzionali e magari che comportassero maggiore efficienza nelle produzioni. Ecco cosa emerge agli occhi: la mentalità del tirare avanti, del prolungare l'agonia più che del trovare soluzioni durature alla crisi, del risparmiare anziché investire in un mondo in cui, si sa, non si hanno dei guadagni se non si investe. Certo, non *trascuro il problema finanziario*, ma viene anche da chiedersi che fine abbiano fatto le risorse finanziarie destinate alle industrie, all'artigianato e alle infrastrutture che sono arrivate alla provincia in seguito al riconoscimento di area a declino industriale concesso alla Z.I.A. .

Tornando ai problemi dell'industria lapidea il *secondo* riguarda la necessità di adeguate innovazioni tecnologiche per diminuire i costi di produzione nella fase estrattiva e in quella di lavorazione; e il *terzo* riguarda la necessità di una specializzazione per tipologie di materiali e di produzioni. Questo punto appare decisivo, in quanto bisogna riprendere una specializzazione in lavorazioni che diano la possibilità di mettere in risalto le qualità dei nostri marmi, dunque di caratterizzarli, focalizzandosi su lavorazioni a più elevato valore aggiunto. Bisogna ripudiare l'idea che il nuovo business delle Apuane siano i granulati e le polveri: così si depreda solo la montagna per prodotti che non porteranno ricchezza al nostro territorio.

Quanto al terziario, se ne deve favorire l'espansione compatibilmente con l'esigenza di rafforzare l'intero sistema produttivo.

Una considerazione su un tema al quale ho dato molta importanza nel modello generale organizzativo delle imprese nei distretti: i consorzi per l'esportazione e la cooperazione con gli enti locali. Appare utile, anche in questo caso, prendere in considerazione il distretto di Verona che da tempo ha basato il suo commercio estero su consorzi, strumento efficace per le piccole e medie imprese per reperire informazioni sui mercati esteri in modo migliore e con minori costi. Per lo sviluppo del distretto appare fondamentale la cooperazione con enti locali, e anche qui Verona può essere presa come esempio: è infatti operativo un

consorzio misto pubblico-privato, Videomarmoteca, che fornisce ai clienti servizi di consulenza da parte di esperti del settore, inoltre è uno strumento che serve per dare un'idea di unità anche all'estero, poiché è presente anche nel mondo fieristico. Da noi un ruolo simile dovrebbe essere svolto da Cosmave, ma le sue azioni risultano insufficienti o dalla IMM.

Interessante risulta il progetto SISTER (Sistemi Regionali di supporto alle imprese attraverso gli Sportelli Unici), con il quale il Fomez sta realizzando attività finalizzate alla ricognizione e alla messa a punto, promozione e trasferimento di modelli specialistici di Sportelli Unici per filiera produttiva e contesto territoriale. L'efficacia di uno SUAP (Sportello Unico per le Attività Produttive), si misura in termini di:

- *Vision distrettuale;*
- *Capacità di calibrare i servizi da offrire alle esigenze dell'utenza;*
- *Certezza e rapidità di risposta;*
- *Fruibilità e visibilità dei servizi;*
- *Qualità.*

Bisognerà dunque, ricercare soluzioni per valorizzare condizioni di vantaggio uniche: materia prima eccellente, competenze solide e di tradizione legate alla lavorazione, riconoscibilità mondiale per produzioni ad alto contenuto sia dal punto di vista tecnologico che artistico-creativo.

Un'ultima considerazione riguarda le nuove politiche per il marmo che le Associazioni Industriali del comprensorio vogliono intraprendere per sperimentare le nuove norme a favore dei distretti introdotte con la legge Finanziaria 2006_(il testo della nuova legge prevede una serie di strumenti originali di tipo fiscale, finanziario, amministrativo e per la ricerca che saranno sperimentati in alcuni distretti individuati in un prossimo decreto attuativo). Dato che i fondi stanziati in questa prima fase sono abbastanza limitati, l'attenzione delle associazioni si è concentrata sulla sperimentazione di una semplificazione amministrativa che si prefigura come un intervento a basso costo ma di elevato impatto. Infatti la coltivazione delle cave è soggetta a numerose regolamentazioni: le autorizzazioni sono rilasciate dietro presentazione di piani e

di analisi di impatto ambientale; le quantità di marmo che possono essere estratte sono stabilite da un piano regionale (PRAER); gli uffici comunali verificano il rispetto dei piani di coltivazione; l'ASL controlla che il lavoro nelle cave si svolga in condizioni di sicurezza; l'Ispettorato del lavoro vigila la corretta applicazione delle prescrizioni normative; la Questura sovrintende l'uso di esplosivi; l'adeguamento alle leggi sullo smaltimento dei rifiuti è monitorato dall'Arpat; in alcuni casi a tutti questi si aggiungono le autorizzazioni del Parco delle Apuane.

La sperimentazione del distretto farebbe ampio uso, come prevede la norma, di collegamenti telematici con gli uffici di riferimento per snellire gli iter amministrativi.

Sul piano interno, occorrerà adoperarsi per:

- Incentivare la trasformazione in loco del marmo estratto dalle Apuane;
- Favorire ed incentivare l'uso del prodotto per soluzioni applicative locali, soprattutto da parte di enti ed istituzioni locali;
- Definire ed implementare un assetto commerciale dinamico che consenta di aggredire le problematiche della distribuzione e dei mercati;
- Favorire il recupero a finalità turistiche dei siti dimessi ed abbandonati, valorizzandone il fascino evocativo e la felice ubicazione in contesti geomorfologici particolari;
- Aumentare le possibilità di relazioni tra grandi e piccole imprese locali, sensibilizzando le prime allo svolgimento di un ruolo di traino e di "inseminazione culturale" verso le altre; sostenendo le seconde anche con il coinvolgimento strutturale del sistema bancario e creditizio locale. In questo quadro sarà utile operare per la stipula di convenzioni e consulenze con il sistema creditizio;
- Far divenire il distretto un soggetto unico per poter beneficiare dei vantaggi offerti dalla finanziaria 2006 in termini fiscali e finanziari;
- Favorire l'accesso diretto al mercato da parte delle piccole imprese attraverso il sostegno ad iniziative consortili;

- Stimolare l'elaborazione e la discussione di linee di sviluppo per i futuri programmi di intervento regionale e locale, in coordinamento con i soggetti economici e le istituzioni operanti nel territorio.

5.2.4. Innovazione e ricerca

Tra le principali cause dei negativi risultati congiunturali degli ultimi tempi, possono rinvenirsi senz'altro un diffuso ritardo nell'innovazione sia di processo, sia di prodotto, sia di servizio, e il generale scarso orientamento al cambiamento all'interno del distretto. Il sistema produttivo lapideo per anni ha vissuto di rendita, cullandosi sugli allori grazie al vantaggio della riconoscibilità e del primato storico del prodotto e delle competenze locali. Questo ha fatto sì che nuovi concorrenti trovassero spazi per avanzare, imparando a lavorare il prodotto, e presentarsi oggi sullo scenario mondiale con prodotti più economici a parità di standard qualitativi. *Interessanti su questo tema, sono alcune interviste che sono state rivolte agli imprenditori sul tema innovazione e ricerca.*

Gli imprenditori fanno presente che il lavoro è calato negli ultimi 3-4 anni, e che la politica istituzionale di protezione della filiera nei confronti dei concorrenti dei paesi emergenti sia troppo debole. Per il momento il settore possiede ancora una qualità superiore a quella dei concorrenti e sta cercando di curare anche altri aspetti (servizio al cliente e assistenza su manutenzione e pulizia, stato avanzamento commessa on-line). Circa il 70% delle aziende intervistate ha fatto presente che la dimensione stessa dell'azienda sia determinante nella capacità di sopravvivenza e di reazione alla crisi; il 62% ha difficoltà di trovare materia prima, venduta anche a concorrenti esteri che possono poi giovare di costi di manodopera inferiori; da ciò risulta evidente come non sia possibile far fronte al problema dei costi, ma abbia invece più senso lasciare che gli imprenditori locali possano trovare agevolmente il materiale.

Viene segnalata la sempre maggiore importanza del servizio al cliente (62%) mentre il 23% afferma che la partecipazione alle fiere sia uno svantaggio, perchè presentare prodotti nuovi significa sottoporsi al rischio d'imitazione, con

la perdita di vantaggio competitivo offerto dalla novità. Un analogo 23% evidenzia il problema della gestione del magazzino; alcuni hanno acquistato software che però non riescono ad utilizzare in quanto gli operatori non sempre aggiornano i dati di ingresso/uscita.

Altro problema è il calcolo dei tempi di consegna, di cui oggi il cliente pretende la comunicazione e il rispetto. Soprattutto per gli artigiani una previsione realistica dei tempi di produzione non è facile, influenzando fattori esterni non gestibili dall'azienda stessa. Ultimo dato evidenziato (8%), il fatto che le ridotte dimensioni dell'impresa richiedono un rivenditore che non sempre conosce a fondo il materiale.

Durante gli incontri gli imprenditori non si sono limitati alla descrizione dei problemi, ma hanno suggerito gli interventi per fronteggiare la crisi, e che sto esaminando nei vari sottoparagrafi.

Un insieme di proposte può essere considerato appunto sotto la voce servizi, ovvero attività trasversali per tutto il settore lapideo. Molti (85%) vorrebbero essere informati sulle novità legislative e sulle opportunità di finanziamento agevolato: spesso le notizie arrivano e l'azienda non è più in grado di presentare domanda. Il 77% ritiene che avrebbe beneficio da pratiche burocratiche più snelle, soprattutto per quanto riguarda la concessione di permessi di vario genere. Il 31% degli intervistati auspica, per quanto riguarda la marcatura CE, una convenzione con un laboratorio che applichi delle tariffe ridotte oppure di crearne uno nuovo che esegua analisi per il solo settore e che applichi prezzi di costo. Uno specifico suggerimento viene dalle aziende artigiane: avendo queste lacune nei settori di ricerca e sviluppo, rete di vendita, contrattualistica, preventivazione e funzioni tecniche e progettazione, la presenza di un centro competente nei cinque argomenti appena citati sarebbe di grande utilità per le imprese "più piccole".

Una buona percentuale (77%) ritiene necessario investire in innovazione tecnologica per sopravvivere, ma *la criticità del momento non consente investimenti in questo senso*. Circa un terzo delle aziende (31%) riterrebbe interessante indagare usi alternativi del marmo, ovvero valutare l'impiego del

marmo in ambiti diversi dagli usuali, con possibilità di apertura di nuovi mercati. L'aspetto dello studio di processi di estrazione della materia prima, trattamenti superficiali e lavorazioni in genere del marmo eseguiti nel rispetto dell'ambiente, è considerato importante solo dal 23% delle aziende del campione. *Poche aziende (8%) ritengono che una soluzione ai propri problemi potrebbe essere quella di delocalizzare la produzione nei paesi emergenti.*

Sul tema innovazione, dunque, l'imperativo rispetto al quale l'azione strategica del Comitato di distretto dovrà indirizzarsi è recuperare competitività innovando processi, prodotti e servizi, in un processo che veda consapevolmente coinvolti tutti gli attori, sia economici che istituzionali del sistema distrettuale.

Puntando lo sguardo al futuro, tra le problematiche tecnologiche si segnalano:

- La chiusura dei cicli acqua delle lavorazioni, in particolare in cava, volta al minor consumo della risorsa e a un minor inquinamento ambientale.
- Il raggiungimento di maggiori livelli qualitativi della produzione del marmo lavorato;
- La gestione, il trattamento e la destinazione/riutilizzo degli scarti di lavorazione;
- L'utilizzo dei sistemi produttivi, organizzativi e di controllo per migliorare la sicurezza sui luoghi di lavoro;
- Stretta correlazione tra innovazione tecnologica e formazione degli operatori;
- Innovazioni di servizi che portino a un vantaggio competitivo distintivo e non facilmente duplicabile nel breve termine dai concorrenti.

Le principali linee di indirizzo in tema di innovazione tecnologica e ricerca dovranno quindi essere orientate a:

- Censire le esigenze di innovazione tecnologica, organizzativa e formativa del sistema di imprese locali;
- Stimolare e favorire la ricerca, la progettazione e il trasferimento tecnologico, con riguardo anche all'introduzione di tecnologie e strumenti volti a garantire la sicurezza e a favorire uno sviluppo sostenibile del settore;

- Orientare il sistema verso le produzioni a maggior contenuto “*immateriale*” e facilitare il trasferimento e la finalizzazione di competenze evolute (ingegneria, tecnologia, ecc.), spesso rinvenibili in loco, a beneficio dell’industria lapidea;
- Favorire le aggregazioni di imprese per consentire la partecipazione alle grandi commesse internazionali e a nuove reti distributive;
- Favorire la capitalizzazione e l’accesso al capitale di rischio, anche e soprattutto con forme innovative (*seed capital*, fondi chiusi, *merchant banking*), oltre a favorire l’utilizzo di strumenti evoluti di garanzia per l’aumento delle possibilità di credito delle imprese, organizzandosi come soggetto unico per beneficiare della finanziaria 2006;
- Attivarsi per proporre disciplinari di produzione (corretto uso della materia prima rispetto ai possibili fini di soluzioni industriali), finalizzati alla definizione di marchi identificativi di origine, di lavorazione e di destinazione d’uso. Ciò significa, dunque, procedere ad una caratterizzazione dei nostri marmi e delle nostre lavorazioni;
- Verificare la possibilità di portare a sintesi, valutare le potenzialità e divulgare i risultati delle ricerche esistenti e in via di realizzazione.

Alcuni, possibili strumenti da utilizzare in maniera sistematica possono essere:

1. la definizione e l’avvio di rapporti strutturali con il mondo – soprattutto locale – della ricerca scientifica (accordi e protocolli con dipartimenti universitari), progetti di ricerca congiunti università-imprese, sperimentazioni, certificazioni volontarie e non, certificazioni etico-sociali, ecc.
2. l’elaborazione di progetti di ricerca anche articolati per le diverse classi di imprese, ammissibili a finanziamenti regionali e nazionali;
3. l’attivazione di *partnership* scientifico-tecnologiche solide ed importanti, anche oltre frontiera, per ipotizzare la partecipazione “in cordata” ai programmi quadro di ricerca della Comunità Europea.

5.2.5. Sicurezza

La problematica della sicurezza e della salute sui luoghi di lavoro rappresenta, dato l'elevato numero di infortuni, spesso *mortali*, ancora oggi registrati, una priorità all'interno del distretto lapideo su cui impegnarsi in rapporto con tutti i soggetti preposti. Secondo un'indagine svolta da Cosmave, il problema della sicurezza è indicato dal 70% delle aziende del campione. A volte gli operatori della movimentazione hanno troppa confidenza con le operazioni e non seguono le regole, con rischio di infortuni che l'imprenditore riesce a tenere sotto controllo con difficoltà. Meno segnalato (15%) è invece il fatto che non sempre le aziende fornitrici di prodotti forniscono le schede di sicurezza per i materiali, impedendo l'adeguata istruzione del personale sul comportamento da tenere.

Intorno a questo problema esiste ormai una documentazione approfondita, prodotta dagli organismi paritetici esistenti, da commissioni appositamente costituite, dalle ASL, attraverso la quale oltre ad indicare le principali cause degli infortuni nella lavorazione del marmo, vengono avanzate proposte per affrontare i problemi.

Ci sono alcune differenze rispetto a particolari misure di protezione (come quella tra le ASL della provincia di Lucca e quelle della provincia di Massa Carrara in relazione al filo diamantato), ma esistono ormai da anni protocolli per lavorare in sicurezza elaborati dalle ASL della Versilia, di Massa Carrara, di Lucca. Questi Protocolli sono assunti anche a livello regionale, e sarebbe pertanto auspicabile andare ad una loro maggiore uniformità.

Il Comitato di Distretto lapideo dovrà, nell'ambito del tema sicurezza, contribuire all'affermazione di una cultura della sicurezza che investa i vari soggetti coinvolti, dalle imprese alle istituzioni fino ai lavoratori dipendenti. In conseguenza il Comitato dovrà puntare a:

- promuovere innovazione tecnologica finalizzata;
- promuovere iniziative di formazione adeguate ad acquisire competenze utili a gestire la riorganizzazione del lavoro e ad evitare rischi di sicurezza conseguenti all'introduzione delle nuove tecnologie (ad esempio per la manutenzione dei nuovi macchinari);

- stimolare i soggetti istituzionalmente competenti, con opportuni incontri e/o documenti di indirizzo, all’attuazione dei protocolli esistenti, all’aggiornamento degli stessi in conseguenza dei cambiamenti avvenuti nel tessuto produttivo e alla stipula di nuovi.

A conferma della rilevanza strategica attribuita al tema della sicurezza degli ambienti di lavoro, il Comitato si impegnerà a far sì che, nell’ambito delle iniziative da esso promosse e realizzate, ogni intervento sia pubblico che privato a sostegno dello sviluppo del settore (ivi compresi i finanziamenti alle imprese) venga vincolato al rispetto, da parte dei soggetti realizzatori, delle norme e dei protocolli di sicurezza.

Nel quadro delle problematiche su esposte e degli obiettivi che sul tema ci si propone di raggiungere, il Comitato di Distretto lapideo opererà in sinergia con i comitati paritetici di settore acquisendo il lavoro e le indicazioni prodotte da tali organismi.

5.2.6. Marketing, Comunicazione, Promozione

Il distretto e tutti gli operatori al suo interno potrebbero godere di un vantaggio assoluto rispetto a qualsiasi competitore: la disponibilità di un prodotto unico al mondo, il marmo bianco di Carrara, meglio conosciuto come *Bianco statuario o Bianco puro*, cui si aggiunge inoltre una ampia varietà di altri materiali locali di pregio come il *Bianco ordinario*, che costituisce il 90% dalla produzione, il *Bianco venato*, il *Bianco Brouillè*, il *Calacata* con le varietà “Vagli”, “Vagli rosato”, “Rocchetta”, ecc.; il *Bardiglio*, a sfondo e sfumature azzurrognole, oppure scuro, e le altre varietà come il “Bardiglio Cappella”, l’”Imperiale”, ecc.; da ricordare poi il *Bianco “P”*, il *Nuvolato*, il *Cipollino* con colori che vanno dal grigio cinereo al verdognolo. Vi sono poi i marmi variamente colorati, come il *Rosso Collemadrina*, il *Rosso Castelpoggio* ecc.; è da ricordare anche l’*Arabescato*, che si ricava soprattutto nel distretto produttivo della Versilia, dove si estrae anche l’unica roccia diversa dal marmo che provenga dall’ambiente apuano, la silicea *Pietra del Cardoso*.

Non¹⁴⁸ va inoltre sottovalutato, ma anzi opportunamente “capitalizzato” un intrinseco valore aggiunto dato dai contenuti storici, socio-economici, culturali ed artistici che il marmo e il territorio sono in grado di evocare.

Altri elementi da tenere in considerazione per pianificare opportune iniziative di marketing sono il generale orientamento dell’industria locale su prodotti qualitativamente elevati, e la profonda e radicata cultura, permeata nel contesto sociale locale, legata al marmo.

Da queste considerazioni ne deriva la necessità, per il distretto lapideo, di concepire iniziative di comunicazione mirate a rafforzare l’immagine e la promozione dell’intera filiera distrettuale, includendo quindi materia prima, prodotto lavorato, servizi e competenze esistenti in loco.

Pare a questo scopo fondamentale la creazione di un *logo* del distretto che miri a caratterizzare la nostra materia prima, le nostre lavorazioni, i nostri servizi e soprattutto la nostra cultura e tradizione in modo da risaltare le capacità di offrire al cliente una immagine distintiva che gli altri *competitors*, almeno nel breve periodo, non siano in grado di duplicare.

La nostra competizione deve essere fondata sulla qualità, non deve basarsi su una *price competition*, che addirittura potrebbe essere, come lo è stata, controproducente per i nostri prodotti.

Per fare questo e per competere nei mercati internazionali, il distretto deve apparire come un soggetto unico, sia nelle fiere locali di settore, sia nelle varie sedi dove operano gli eventuali consorzi per l’export, offrendo al cliente, grazie alle consulenze di esperti del settore che vanno dal campo della trasformazione a quello del design, un servizio completo, il quale, grazie alla cultura e tradizione storico-artistica italiana in generale e del marmo in particolare, e grazie ai nostri prodotti e alle capacità locali di lavorazione dei nostri specialisti, riesca davvero a risultare irraggiungibile per i concorrenti.

Fondamentale, a questo punto, diventa la circolazione delle informazioni all’interno del distretto. È inaccettabile nell’era della TLC, che non ci sia uno scambio di informazioni tra imprese operanti lungo una stessa filiera.

Occorrerà dotare le imprese di un collegamento ad un database comune, in modo che possano beneficiare realmente delle informazioni aggiuntive delle quali godono appartenendo al distretto, offrendo oltretutto ai clienti un servizio più mirato, veloce e preciso.

Oggi, addirittura, ci sono difficoltà a reperire informazioni sulle situazioni di magazzini (piazzali) di imprese che fanno parte dello stesso gruppo, figuriamoci il grado di collegamento che c'è tra imprese appartenenti a gruppi diversi o indipendenti. Ritengo che il Comitato di distretto debba prendere seriamente in considerazione l'ipotesi di "unire", o per lo meno rendere omogenei e compatibili i sistemi informativi delle singole aziende.

Organismi che potrebbero favorire questa unificazione esistono già, ne sono esempi la IMM (la quale sta già lavorando ad un progetto di logo comune) oppure il Consorzio Cosmave, e si potrebbero sfruttare le loro competenze in questo senso.

Adeguati sforzi dovranno essere indirizzati a coinvolgere e responsabilizzare le Amministrazioni pubbliche all'adozione di opportune iniziative, anche normative, finalizzate ad aumentare la consapevolezza e le motivazioni all'uso corretto del marmo.

Infatti uno dei motivi per i quali il marmo è stato soppiantato da materiali "alternativi" nel campo dell'edilizia è stato appunto l'uso non corretto di tale materiale, che impiegato non correttamente, può dar luogo a una serie di problemi estetici e strutturali che hanno portato a disincentivarne l'uso. Qui sta proprio il punto fondamentale di creare un collegamento tra il mondo del marmo e l'Università, soprattutto di architettura, per diffondere di nuovo la consapevolezza che il marmo, se impiegato correttamente, dà un valore aggiunto e non crea problemi nelle costruzioni edilizie e nelle opere di design.

Inoltre non bisognerà trascurare la necessità di operare per ampliare al di là dei confini del distretto la sensibilità e la cultura del marmo, ricercando veicoli di comunicazione innovativi ed efficaci. Qualcosa in questo senso è già stato fatto, con la creazione del marchio Pietra Naturale.

“**Pietra Naturale**” è un simbolo distintivo che identifica la natura autentica delle pietre e delle sue lavorazioni.



E' un marchio di qualità pensato e realizzato per garantire e difendere la tradizione di un prodotto italiano , unico al mondo, che costituisce un valore aggiunto nel settore della lavorazione delle pietre. Realizzato nel 2002 da Assomarmi, dall'Associazione dell'Industria Marmifera Italiana e delle Industrie Affini, in collaborazione con “Associazione Industriali di Verona”, l'Associazione Industriali di Massa Carrara, l'Associazione Industriali di Lucca ed alcune aziende italiane, riunisce aziende lapidee di tutta Italia con lo scopo di salvaguardare la natura del prodotto e garantire al cliente finale maggiore serietà professionale e qualità produttiva.

L'appartenenza a questo marchio offre notevoli vantaggi per gli affiliati, per gli architetti, per i designer e per i consumatori finali.

I vantaggi per gli affiliati sono:

- Un unico marchio, per promuovere l'uso della pietra naturale, garantisce, ai commercianti, ai consumatori e agli operatori in genere, requisiti e caratteristiche qualitativamente definite dei prodotti;
- Maggiori facilitazioni per l'acquisizione di **certificazioni** attestanti la conformità a standard di sicurezza e di qualità dei prodotti, secondo le norme europee (EN).
- L'acquisto dell'identità e del posizionamento di azienda con provata esperienza per la selezione della pietra naturale e dei suoi giacimenti, la lavorazione e la commercializzazione dei materiali, la tecnologia più avanzata e la migliore qualità a livello mondiale.
- Una politica di espansione commerciale sui mercati nazionali ed esteri, che fornisce all'azienda un'ulteriore occasione di profitto ma soprattutto un'indispensabile opportunità di ricerca e sviluppo di nuovi materiali, procedimenti e tecniche di lavorazione.
- L'unione tra i più importanti attori del settore, al fine di attuare campagne pubblicitarie attraverso i più importanti mass media nazionali per ottenere sul mercato l'impatto di una multinazionale.

- La forza di essere rappresentati da un nuovo marchio presente alle fiere di settore con strumenti informativi sull'uso e sulla cultura delle pietre naturali.
- Un maggior numero di azioni promozionali destinate ai consumatori finali quali architetti, designer, costruttori, geometri, istituzioni nazionali e regionali, utilizzando tutti gli strumenti che il *marketing* mette oggi a disposizione: dall'*advertising*, al *web*, alle fiere di settore.
- Il sito web **www.pietranaturale.com**, dove la cultura e la storia italiana ed europea incontrano l'innovazione tecnologica. Un punto di riferimento informativo per il cliente finale e formativo per gli affiliati e i responsabili di settore.
- Spazi pubblicitari web e/o pagine web riservate nel sito di "Pietra Naturale" che garantiscono un'alta visibilità sia per gli affiliati sia per gli architetti e i designer.
- Un kit di affiliazione con una linea di *gadget* promozionali "Pietra Naturale" allo scopo di istituzionalizzare il marchio nella propria azienda e promuoverlo all'esterno, contribuendo contemporaneamente ad un'azione promozionale del singolo affiliato.

I vantaggi per gli architetti e i designer sono:

- La garanzia di un prodotto di qualità e prestigio nel settore edilizio e un complemento d'arredo di lusso che oggi permette la più ampia libertà di design e di applicazione, grazie all'innovazione tecnologica del materiale e delle sue lavorazioni.
- Un servizio completo di assistenza per la progettazione, realizzazione, informazione e assistenza tecnica.
- Un elenco di fornitori con requisiti e caratteristiche qualitative aziendali, di prodotto e di lavorazione garantiti dal un marchio di qualità "Pietra Naturale".
- Il nuovo marchio presente alle fiere di settore nazionali ed estere con strumenti informativi sull'uso e sulla cultura delle pietre naturali, sui progetti e sul design delle opere più particolari realizzate e realizzabili grazie alla

libertà di applicazione che le pietre naturali hanno raggiunto tramite l'innovazione tecnologica del materiale e delle sue lavorazioni.

- Azioni promozionali italiane destinate ai consumatori finali e a destinatari speciali quali architetti, designer, costruttori, geometri, istituzioni nazionali e regionali, utilizzando in concertazione tutti gli strumenti che il *marketing* mette oggi a disposizione: *dall'advertising*, al *web*, alle fiere di settore , ecc., ampliando in questo modo il proprio mercato.
- Una *Newsletter* periodica con tutte le novità e i suggerimenti sul settore.

I vantaggi per i consumatori finali sono:

- La sicurezza di avere sempre un prodotto di alta qualità e prestigio come materiale per l'edilizia e complemento d'arredo di lusso.
- La più ampia libertà nelle scelte di design raggiunta attraverso l'innovazione tecnologica nelle lavorazioni del materiale.
- La possibilità di conoscere, approfondire e apprezzare la cultura della pietra naturale.
- Un punto di riferimento per l'acquisto e un aiuto nella scelta del prodotto ideale.
- Consigli e spunti utili per la realizzazione dei propri progetti.

Questo può essere un esempio per sviluppare anche sul piano un progetto di collaborazione e cooperazione.

Sul piano del metodo, il Comitato dovrà porre stretta attenzione alla necessità di definire una politica di *marketing* del sistema tutto intero nel rispetto delle sue diversità, complessità ed articolazioni interne. Si punterà quindi ad esaltare l'intero distretto e le sue competenze, avendo cura di definire sia iniziative generali che azioni mirate, differenziate per categorie di interlocutori, per sedi di presidio/presenza, per progetti da promuovere.

Presupposto logico di questo approccio e dello sforzo necessario per realizzarlo, sarà l'uso delle valide e qualificate risorse locali, nonché delle consolidate

esperienze di promozione, tra le quali, come ho già detto, la Fiera Internazionale della IMM.

5.2.7. Risorse umane

I principali punti di debolezza del sistema locale dal punto di vista delle risorse umane possono essere così sintetizzati:

- Riduzione di professionalità artigianali in grado di eseguire lavorazioni ad alto contenuto artistico;
- Diminuita presenza di cultura avanzata nel settore: calano i laureati e i diplomati;
- Scarso ricorso agli strumenti della formazione professionale, soprattutto per gli addetti operativi;
- Nessuna attività sistematica di formazione continua;

Sul piano delle *competenze manageriali*, non vanno sottovalutati alcuni problemi di imprenditorialità e managerialità come:

- Difficoltà di gestione delle capacità di investimento;
- Scarsa propensione al marketing e alle attività di terziario avanzato;
- Ritardi nell'introduzione di strumenti di gestione orientati all'efficienza;
- Lenta ricettività nei confronti dei temi "nuovi", che non siano direttamente connessi con la produzione dei beni (qualità, ambiente, certificazione ambientale ed etico-sociale, marchi di provenienza, ricerca ecc.)
- Paura di "crescere", a giudicare dalla dimensione aziendale generalmente ridotta, ma non per ragioni di scelta, quanto per il cosiddetto fenomeno del "nanismo imprenditoriale".

Il distretto dovrà impegnarsi fundamentalmente per stimolare e facilitare la realizzazione di iniziative che favoriscono l'incontro tra domanda e offerta formativa, valorizzando in primo luogo il ruolo del sistema scolastico e formativo locale, attraverso azioni mirate a:

- Favorire la formazione di operatori qualificati (in particolar modo operatori di cava, ma anche addetti alla logistica);

- Facilitare la crescita di competenze organizzative e manageriali che consentano di valorizzare la specializzazione delle imprese sui diversi segmenti;
- Promuovere relazioni con il sistema formativo, con i centri di ricerca e con le Università al fine della creazione di nuove figure professionali, dell'individuazione di nuove opportunità e modalità di formazione, della sperimentazione di iniziative di formazione professionale più adeguate ai ritmi ed alle esigenze dell'impresa;
- Favorire la nascita di un sistema di monitoraggio permanente e costante dei fabbisogni formativi, anche in considerazione delle sollecitazioni sulle "competenze" esercitate dalle evoluzioni del modello produttivo e commerciale del distretto e dall'innovazione produttiva, manageriale e tecnologica dell'intera filiera lapidea;
- La costruzione di un polo tecnologico a sostegno dell'intero settore;
- Concepire un piano di formazione continua per gli operatori esistenti.

Un grande problema che affligge le imprese del distretto è quello della *successione*. Il problema scaturisce dal fatto che le imprese, quasi tutte di piccole dimensioni, sono sempre state gestite in maniera accentrata, con una quasi totale mancanza di poteri di delega.

Questo modo di concepire la vita aziendale ha portato ad una miopia imprenditoriale, a far coincidere cioè la vita delle imprese con quella dei propri creatori, senza prevederne un futuro al di là della vita questi. Ciò ha comportato la totale assenza di imprenditorialità delle generazioni presenti, che non sono state accompagnate nel loro processo di formazione e apprendimento dalle generazioni passate, le quali hanno preferito veder scomparire insieme a loro tradizioni e competenze che certamente sarebbero state, e saranno ancora se si dovesse cambiare rotta, un vantaggio competitivo non indifferente.

Occorre dunque cambiare questa mentalità, accompagnare i giovani nel loro processo di crescita responsabilizzandoli opportunamente. Sono convinto che ci siano molti giovani con grandi capacità e voglia di fare, con spirito di iniziativa e grandi aspirazioni. ai quali però manca un appoggio solido e competente.

Bisogna puntare proprio su questi giovani, solo loro possono tirare fuori il distretto e il settore da questa crisi con la loro creatività e il loro entusiasmo.

CONCLUSIONI

Sono pienamente convinto che l'unica strada che possa porre fine al lungo periodo di crisi del distretto lapideo Apuo Versiliese è quella di dar vita ad una cooperazione reale tra gli attori del distretto e gli enti pubblici interessati che porti all'elaborazione di una strategia comune per il rilancio dello stesso.

Da questo lavoro risulta infatti che la classificazione delle imprese lapidee che risiedono sul territorio Apuo-Versiliese come distretto industriale è solo formale, in quanto mancano tutti i requisiti a cominciare dal senso di appartenenza fino alla creazione di strutture operative comuni che identificano appunto l'esistenza di un distretto.

A questo proposito una prima fase del piano di attività che ho elaborato nel quinto capitolo si dovrebbe proporre di creare e rafforzare il consenso verso il Distretto da parte di istituzioni, operatori del settore, opinionisti. Dato che fino ad ora non c'è stata una cooperazione basata sulla fiducia e il consenso delle imprese facenti parte del distretto, e dato che l'internazionalizzazione le ha sottoposte a forti sollecitazioni che le hanno portate a "sganciarsi" dal contesto socio-culturale di riferimento, è inconcepibile pensare di poter creare oggi un senso di appartenenza al distretto basato esclusivamente sui valori suddetti.

Per attuare questa prima fase, ma anche le successive sono dunque necessarie competenze *manageriali*, che a mio parere sono proprio quelle che sono venute a mancare in questo contesto. A questo proposito dunque solo una cultura di tipo *manageriale* può infatti sviluppare attività di pianificazione e attività di controllo, in modo da tenere sempre monitorato il grado di raggiungimento degli obiettivi e la validità degli stessi, così da evitare sprechi di risorse agendo tempestivamente e in molti casi anche preventivamente. Spesso viene individuata come una delle principali cause del mancato rilancio del distretto lapideo, ma il discorso può essere esteso a qualsiasi altro settore, la mancanza o carenza di imprenditori "capaci".

Tale affermazione non mi trova d'accordo, per il semplice motivo che anche un imprenditore "capace" troverebbe molte difficoltà in un contesto ostile allo

sviluppo di un'attività imprenditoriale come è questo. Occorre prima di tutto porre le basi per favorire sia la nascita di nuove imprese che lo sviluppo di quelle esistenti, e molte delle attività presenti nel piano presentato vanno in questo senso.

Dunque la mia critica all'affermazione prima introdotta trova una sintesi nel fatto che il mancato sviluppo non è dato dalla mancanza di imprenditori, ma dalla mancanza di *manager*. Oltretutto una mentalità manageriale potrebbe portare non solo alla cooperazione tra imprese, ma anche tra queste e gli enti pubblici, le università e altri enti interessati in modo da favorire lo sviluppo di una vera e propria cultura della lavorazione e della valorizzazione del marmo, ed è in questo senso che deve andare una visione strategica di rilancio del distretto.

Spesso si crede di poter ottenere vantaggi competitivi rispetto ai concorrenti innovando processi e prodotti, ma non credo sia la strada che possa portare ad una reale e duratura soluzione del problema. Infatti processi e prodotti troppo spesso risultano facilmente duplicabili dai concorrenti, e dunque porterebbero solo ad un prolungamento dell'agonia e non ad una vera e propria soluzione dei problemi.

Porter a proposito dei distretti industriali scriveva: “ le imprese straniere non devono competere con una sola impresa, e neppure con un gruppo di imprese, ma con un'intera cultura. La natura organica di questo sistema è la più difficile da duplicare e di conseguenza rappresenta il vantaggio più sostenibile delle imprese di un distretto”.

La mia conclusione è appunto che l'unica innovazione che può portare ad una soluzione non facilmente duplicabile da parte dei concorrenti sia quella di sfruttare la cultura e la storia italiana collegandola alla lavorazione del marmo. Solo così si riusciranno a caratterizzare i nostri prodotti e i nostri marmi, fornendo un'innovazione di servizio che gli altri *competitors* non siano in grado di “riprodurre”.

La storia, la cultura, l'architettura, la creatività italiane sono gli unici fattori che paesi come la Cina non riusciranno mai a “copiare”, e solo il collegamento tra questi e i nostri prodotti possono portare il Distretto a fornire al cliente un

servizio completo, caratteristico, distintivo. Ecco che emerge allora l'importanza di creare il detto collegamento con le facoltà di architettura e design, procedendo contemporaneamente a una formazione continuativa di specialisti del settore anche nelle fasi di lavorazione.

È proprio questa la “vocazione” che mi sono proposto di trovare per il rilancio del distretto, una vocazione che ci permetta di passare da “un distretto in cerca di vocazione” ad un distretto che risulti una “vetrina del *Made in Italy*”.

Non credo che sia facile attuare questo collegamento, ma credo sia l'unica strada percorribile. Certo ci vorrà tempo, ma nel frattempo tramite appunto una pianificazione mirata si possono porre le basi per un piano che in un arco temporale medio-lungo possa riportare il distretto a riconquistare il posto di leader indiscusso del settore a livello mondiale.

Andranno definiti dei sotto obiettivi in termini di target specifici da raggiungere, modalità di comunicazione, tempi di attivazione e realizzazione di iniziative di comunicazione specifiche per ciascuno dei target individuati.

Il piano di comunicazione dovrà essere rivolto sia all'interno del territorio interessato al distretto, che all'esterno del territorio, con l'obiettivo di dare visibilità alle attività del distretto comunicandole in modo appropriato.

Il piano di comunicazione “interna” (quella cioè orientata al territorio del distretto), potrà in una seconda fase essere orientato a:

- Conoscere e valutare le aspettative dei diversi attori rispetto al Distretto e al Comitato;
- Individuare ed affrontare le problematiche più sentite.

Gli strumenti cui si dovrà ricorrere saranno:

- La presentazione strutturata del Comitato, del suo programma di lavoro, del metodo e dell'organizzazione che si è dato;
- *Depliant/brochure* di presentazione istituzionale;
- Mezzi di comunicazione di massa (giornali, TV locali) e strumenti di comunicazione selettiva (*house organ*, bollettini informativi delle associazioni, delle CCIAA, ecc);
- Realizzazione di siti *Web* con possibilità di pagine interattive;

- Convegni/seminari da realizzarsi preferibilmente in abbinamento (parallelamente o all'interno) a significativi eventi promozionali di settore.

Sono consapevole che le cose da fare siano tante e che richiedano molto tempo, ma sono altrettanto convinto che senza una visione di lungo periodo siano del tutto inutili interventi orientati al "breve". Sono ugualmente convinto che per ottenere i primi risultati tangibili in termini di ritorno economico e di immagine sia necessario molto tempo, ma ciò che conta è iniziare a dare segnali di inversione di tendenza, soprattutto nel morale e nel modo di competere, i risultati in seguito verranno sicuramente.

BIBLIOGRAFIA

- Aa.Vv. (1987), *Strategie multinazionali*, Edizioni del Sole 24 Ore, Milano.
- ACOCELLA N.- SCHIATTARELLA R. (1989), *Teorie della internazionalizzazione e realtà italiana*, Liguori, Napoli.
- ALESSANDRINI S.-DE BLASIO G.-SECCHI C. (1988), *L'organizzazione commerciale all'estero nelle aree sistema della Lombardia*, Angeli, Milano.
- AMADUZZI A. (1963), *l'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.
- AMBROSINI G. (2005), *Cosa ha detto il lapideo versiliese*, su *Versilia Produce*, giugno 2005, n. 49.
- BECATTINI G. (1962), *il concetto di industria e la teoria del valore*, Boringhieri, Torino.
- BECATTINI G. (1989), *Il distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico*, su "Stato e mercato", n. 25, pp. 3-28.
- BECATTINI G. (1993), *L'impresa distrettuale: alcune note a margine*, su *Economia e politica industriale*, n.80.
- BECATTINI G., RULLANI E. (1993), *Sistema locale e mercato globale*, su "Economia e Politica Industriale", n. 80, pp. 25-48.
- BELLANDI M. (1982), *Il distretto industriale in A. Marshall*, su *L'industria*, n.3.
- BRUSCO S. (1989), *Piccole imprese e distretti industriali*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- CAMAGNI R. (1989), *Cambiamento tecnologico, milieu locale e reti di imprese: verso una teoria dinamica dello spazio economico*, su *Economia e politica industriale*, n. 36.
- CANTWELL J. (1989), *Teorie della internazionalizzazione della produzione*, Liguori, Napoli.

- CASTRONOVO V. (1980), *L'industria italiana dall'ottocento ad oggi*, Mondadori, Milano.
- CAVALIERI A.-LIBERANOME H. (1989), *L'organizzazione delle esportazioni nei distretti industriali della Toscana centrale*, Angeli, Milano.
- CCIAA MASSA-CARRARA (2005), *Rapporto economia 2005*.
- CONSORZIO A.A.S.T.E.R.(2000), *Rapporto sui principali distretti industriali italiani*, Il Sole 24 Ore, ottobre 2000.
- CONSORZIO COSMAVE (2005), *Il marmo va a pezzi? Colpa dell'uomo*, su Il Tirreno, 29 dicembre 2005.
- CORI E. (2002), *La rete come modalità di sviluppo*, su materiale didattico per il corso di organizzazione delle piccole e medie imprese, Università degli studi, Pisa.
- CORI E., BONTI M. (2002), *Percorsi di sviluppo e dinamica organizzativa*, su materiale didattico per il corso di organizzazione delle piccole e medie imprese, Università degli studi, Pisa.
- D'ANGIOLO V. (2005), *La strada scelta dal lapideo locale*, su Versilia Produce, giugno 2005 n. 49.
- DEI OTTATI G. (1986), *Distretto industriale, problema delle transazioni e mercato comunitario: prime considerazioni*, su *Economia e politica industriale*, n. 51.
- DI BERNARDO B. (1991), *La dimensione d'impresa: scala, scopo, varietà*, Angeli, Milano.
- FRANCHI M.-RIESER V. (1991), *Le categorie sociologiche nell'analisi del distretto industriale: tra comunità e razionalizzazione*, su *Stato e Mercato*, n.33.
- FREEMAN C. (1982), *The Economics of Industrial Innovation*, Pinter, London.
- GANDOLFI V. (1988), *Aree sistema: internazionalizzazione e reti telematiche*, Angeli, Milano.
- GAROFOLI G. (1983), *Le aree sistema in Italia*, su *Politica e economia*, n.11.
- GAROFOLI G. (1995), *I distretti industriali tra ascesa e declino: economie esterne e fattori di competitività*, su *Rivista milanese di economia*, n.54.

- GIANNESSE E. (1969), *Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda*, Milano, Giuffrè.
- GIANNINI M. (2002), *I processi di internazionalizzazione*, su materiale didattico per il corso di organizzazione delle piccole e medie imprese, Università degli studi, Pisa.
- GOBBO F. (1989), *Distretti e sistemi produttivi locali alla soglia degli anni '90*, Angeli, Milano.
- GOFFMAN E. (1988), *L'interazione strategica*, Il Mulino, Bologna.
- GRANDORI A. (1989), *Reti inter-organizzative: progettazione e negoziazione*, su *Economia e Management*, n. 7.
- GRANDORI A. (1999), *Organizzazione e governance del capitale umano*, Il Mulino, Bologna.
- GUATRI L. (1988), *Trattato di economia delle aziende industriali*, EGEA, Milano.
- IMM (2003), *Piano di attività per il distretto lapideo Apuo-Versiliese*.
- INVERNIZZI G.-MOLTENI M.-SINATRA A. (1988), *Imprenditorialità interna*, Etas, Milano.
- IRER, *Ambiente e sviluppo della piccola e media impresa*, Angeli, Milano.
- KRUGMAN P. (1991), *Increasing returns and economic geography*, su "Journal of Political Economy", 99, pp484-99.
- KRUGMAN P., VENABLES A.J. (1995), *Integration and the competitiveness of Peripheral Industry*, su C. Bliss, J. Braza de Macedo, *Unity with Diversity in the European Community*, Cambridge University Press, Cambridge.
- LIPPARINI A. (1995), *Imprese, relazioni tra imprese e posizionamento competitivo*, EtasLibri, Milano.
- LORENZONI G. (1990), *L'architettura di sviluppo delle imprese minori*, Il Mulino, Bologna.
- LORENZONI G. (1992), *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Etas, Milano.
- MARSHALL A. (1972), *Principi di economia*, UTET, Torino.
- MASINI C. (1960), *L'organizzazione del lavoro nell'impresa*, Giuffrè, Milano.
- MINTZBERG H. (1990), *Il management: mito e realtà*, Garzanti, Milano.

- MISTRI M. (1994), *Distretti industriali e mercato unico europeo*, Istituto Guglielmo Tagliacarne, Franco Angeli editore.
- MOULIN H. (1989), *Axioms of Cooperative Decision Making*, Cambridge University Press, Cambridge.
- NAPOLI S. (2004), *Stone sector 2004*, IMM Carrara.
- NORMANN R. (1977), *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Milano, Etas.
- NUOVE POLITICHE PER IL MARMO (2005), La Nazione 3 gennaio 2006.
- OMICCIOLI M., QUINTILIANI F. (2000), *Assetti imprenditoriali, organizzazione del lavoro e modalità nei distretti industriali*, Donzelli-Meridiana, Roma.
- ONIDA F. (1987), *Trasformazioni strutturali e competitività internazionale dell'impresa italiana*, Mondo Economico, 30 Ottobre.
- ONIDA P. (1965), *Economia d'azienda*, II ed., Utet, Torino.
- PACI M. (1992), *Il mutamento della struttura sociale in Italia*, Il Mulino, Bologna.
- PADRONI G. (2002), *Le piccole-medie imprese: un approccio organizzativo*, su materiale didattico per il corso di organizzazione delle piccole e medie imprese, Università degli studi, Pisa.
- PAGAMICI B. (2005), *Incentivi multiformi per i distretti*, Italia Oggi, 16 dicembre 2005.
- PANICCIA I. (2002), *Quale politica di marketing territoriale per i distretti: un caso di sviluppo auto-organizzato?*, su *Apprendimento, identità e marketing del territorio*, Carocci editore.
- PATTO PER LO SVILUPPO LOCALE, Provincia di Massa-Carrara 2005.
- PEPE C. (1984), *Lo sviluppo internazionale delle piccole e medie imprese*, Angeli, Milano.
- PINNA S. (1999), *Il comprensorio apuano del marmo*, Società Geografica Italiana.
- PIORE M.J., SABEL C.F. (1984), *Le due vie dello sviluppo industriale. Produzione di massa e produzione flessibile*, ISEDI- Petrini, Torino.
- PORTER M.E. (1986), *Competizione globale*, ISEDI-petrini, Torino.

- PORTER M.E. (1990), *On competition*, Harvard business School Press, Boston.
- PORTER M.E. (1991), *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, Mondadori, Milano.
- PYKE F., SENGENBERGER W. (1992), *Industrial District and Local Economic Regeneration*, International Institute for Labour Studies, Geneve.
- ROOT F.R. (1994), *Entry strategies for International Markets*, Lexington books, Lexington.
- RULLANI E. (1982), *L'economia delle differenze: il capitalismo industriale della periferia*, Angeli, Milano.
- RULLANI E. (2002), *Il distretto industriale come sistema adattivo complesso*, Il Mulino, Bologna.
- SAMMARRA A. (2003), *Lo sviluppo dei distretti industriali: percorsi evolutivi fra globalizzazione e localizzazione*, Carocci editore.
- SANTOPRETE G. (1992), *L'industria lapidea: tecnologia, produzione ed ambiente*, Giappichelli editore, Torino.
- SCHUMPETER J. (1972), *Teoria dello sviluppo economico*, Sansoni, Firenze.
- SFORZI F. (1992), *L'individuazione dei distretti industriali di piccole imprese*, Il Ponte, XLVIII, n.4.
- SIMON H. (1958), *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna.
- SISTEMA ITALIA 2004, Rapporto sulle economie e le società locali. *Italia al 2010: una svolta possibile*.
- TASSINARI G. (1984), *Le trasformazioni dell'industria italiana negli anni settanta*, Clueb, Bologna.
- TRIGILIA CARLO (1991), *Il lavoro e la politica nei distretti industriali della Terza Italia*, Firenze Banca Toscana.
- UNIONCAMERE (1995), *Imprese e istituzioni nei distretti industriali che cambiano*, Angeli, Milano.
- VACCA' S. (1994), *Sviluppo locale e mercato globale: tra passato e futuro*, Relazione agli incontri pratesi sullo sviluppo locale.
- ZAPPA G. (1957), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano.

Sitografia:

www.starnet.Unioncamere.it

www.videomarmoteca.it

www.cosmave.it

www.cotec.it

www.immcarrara.it

www.assinform.it

www.sviluppoimpresa.com

