



Università degli Studi di Siena
Facoltà di Lettere e Filosofia
Corso di Laurea in Teoria della Comunicazione
e Tecniche dei Linguaggi Persuasivi

Il Distretto lapideo di Carrara: una proposta di marketing territoriale

Relatore

Chiar.ma Prof.ssa Barbara Aquilani

Controrelatore

Chiar.mo Prof. Marcello Morelli

Tesi di Laurea di

M. Giovanna Vivoli

Anno Accademico 2005-2006

INDICE

INTRODUZIONE	pag. 5
1. BACKGROUND TEORICO DEL PROGETTO	pag. 9
1.1 IL CONCETTO E L'AMBITO DI RICERCA DEL MARKETING TERRITORIALE	pag. 11
1.2 IL DIBATTITO SUL CONCETTO DI <i>DISTRETTO INDUSTRIALE</i> IN LETTERATURA	pag. 16
1.3 DEFINIZIONE DEL PROBLEMA DI RICERCA AFFRONTATO DALL'ELABORATO	pag. 19
2. APPROFONDIMENTO SULLA LETTERATURA ALLA BASE DEL PROGETTO	pag. 23
2.1 IL CONCETTO DI <i>DISTRETTO INDUSTRIALE</i>	pag. 25
2.2 IL DISTRETTO LAPIDEO DI CARRARA COME DISTRETTO INDUSTRIALE	pag. 37
3. METODOLOGIA DI LAVORO	pag. 43
3.1 PROCESSO DI ELABORAZIONE DEL PIANO DI MARKETING TERRITORIALE PER IL DISTRETTO LAPIDEO DI CARRARA	pag. 45
3.1.1 Mappatura del Distretto: risorse, componenti e	

	attori territoriali	pag. 45
3.1.1.a	Descrizione del territorio	pag. 45
3.1.1.b	Le risorse e le componenti del territorio	pag. 48
3.1.1.c	I principali attori territoriali	pag. 54
3.1.2	I sistemi valoriali della comunità territoriale del Distretto	pag. 63
3.1.3	L'identità del Distretto: descrizione della situazione congiunturale del territorio	pag. 66
3.1.3.a	Il territorio come distretto industriale	pag. 66
3.1.3.b	Il territorio come meta turistica	pag. 76
3.1.3.c	L'integrazione tra le componenti e le risorse del territorio	pag. 82
3.1.4	Audit dei soggetti del Distretto: l'immagine del Distretto percepita dalla domanda interna	pag. 87
3.1.5	L'immagine del Distretto percepita dalla domanda esterna	pag. 96
3.1.6	Il quadro competitivo	pag. 103
3.1.6.a	I concorrenti del distretto industriale	pag. 103
3.1.6.b	I concorrenti dei luoghi della pietra come meta turistica	pag. 111
3.1.7	Le iniziative di promozione del Distretto lapideo di Carrara realizzate e/o in fase di realizzazione	pag. 114
3.1.8	SWOT del Distretto	pag. 124
3.1.9	Definizione delle strategie di marketing territoriali proposte	pag. 135

3.2	RIFLESSIONI SULLA METODOLOGIA DI LAVORO SEGUITA	pag. 137
4.	PROPOSTA DI INTERVENTO	pag. 140
4.1	LE STRATEGIE PROPOSTE	pag. 142
4.1.1	STRATEGIA DI DEFINIZIONE DI UN AGENTE UNIFICANTE DI DISTRETTO	pag. 145
4.1.2	STRATEGIA DI CREAZIONE DI INFRASTRUTTURE E RETI PER LA CONOSCENZA	pag. 153
4.1.3	STRATEGIA DI PUBBLICAZIONE DEL BILANCIO AMBIENTALE E SOCIALE DELLA FILIERA	pag. 160
4.1.4	STRATEGIA DI VALORIZZAZIONE IN CHIAVE TURISTICA DEL LAPIDEO LOCALE	pag. 169
	4.1.4.a Proposta di piano di marketing per il <i>Museo Civico del Marmo</i> della città di Carrara	pag. 180
4.2	IL PIANO DI MARKETING TERRITORIALE TRA INTERNO E ESTERNO	pag. 213
	CONCLUSIONI	pag. 215
	APPENDICI	pag. 221

BIBLIOGRAFIA

pag. 273

INTRODUZIONE

Il Distretto lapideo di Carrara è stato istituito come distretto industriale dalla delibera consiliare 69/2000 della Regione Toscana, ai sensi delle leggi nazionali 317/1991 e 140/1999. Tuttavia il riconoscimento formale del distretto potrebbe non essere sufficiente per giustificare la proposta di azioni di marketing territoriale congiunte da parte degli attori territoriali dell'area; pertanto, il presente studio si preoccupa di dimostrare perché il comprensorio apuo-versiliese possa essere considerato un distretto industriale e, in quanto tale, un territorio definito e coeso da un'identità collettiva in cui gli agenti locali si riconoscono. Quindi, sulla base dell'analisi dell'identità del territorio e della percezione della sua immagine da parte degli stakeholder (cioè dei pubblici di riferimento dell'area), il progetto articola la proposta di una strategia complessa e integrata per la promozione del Distretto presso la domanda interna ed esterna. Infatti, il Distretto di Carrara attraversa una crisi competitiva nel mercato lapideo internazionale, la quale rischia di tradursi in una crisi identitaria del territorio: le difficoltà economiche della filiera locale e la conseguente diminuzione del suo contributo allo sviluppo e al benessere della zona hanno fatto precipitare il consenso della comunità alle attività di estrazione e lavorazione della pietra; gli amministratori locali sono chiamati a rispondere al malcontento per l'inquinamento e la scarsa sicurezza sociale provocati dall'industria del marmo, mentre altri attori locali (imprese, addetti e associazioni del settore lapideo) devono ormai difendersi dagli attacchi dell'opinione pubblica locale quanto dalle minacce competitive dei concorrenti esterni. La ricomposizione dei rapporti intradistrettuali, a cui questa proposta di marketing aspira, potrebbe risolvere parzialmente la crisi del comparto lapideo apuo-versiliese; diversi interventi strategici – anch'essi delineati nel presente lavoro – sono, poi, necessari per limitare il peso di carenze logistiche e di limitazioni strutturali, pressoché irrisolvibili, sulla performance economica della filiera locale. In altri termini, il recupero di competitività per il distretto industriale di Carrara è possibile, a patto, però, di riuscire a coinvolgere tutti gli attori territoriali; il comprensorio gode di importanti e unici vantaggi distintivi (ottima made in image, qualità del materiale estratto, eccellenza delle competenze organizzative e di lavorazione) ma difficilmente potrà ritornare a occupare le posizioni di primato internazionale che aveva pochi anni fa nel mercato dei prodotti lapidei, perché lo

scenario competitivo è profondamente cambiato e i nuovi competitor, che si sono affacciati sulla scena mondiale, non sono aggravati dai costi di produzione e di organizzazione che penalizzano, al contrario, il comprensorio apuo-versiliese, essendo dovuti al peculiare sviluppo storico della filiera locale (ad esempio, la mancata concentrazione delle imprese lapidee in un'area industriale specificatamente attrezzata).

Il lavoro si articola in quattro capitoli: i primi tre sono analitici mentre il quarto contiene le proposte di marketing territoriale a favore del Distretto lapideo di Carrara. Il primo capitolo, *Background teorico del progetto*, descrive gli strumenti metodologici e l'ambito di ricerca dell'elaborato: innanzitutto, si definisce il marketing territoriale come l'insieme delle tecniche finalizzate all'individuazione dell'identità di un territorio e alla promozione della sua immagine presso gli stakeholder interni, per ottenerne il consenso, e presso quelli esterni, per attirarli nell'area in modo da contribuire allo sviluppo, endogeno e sostenibile, del territorio; quindi, il modello del distretto industriale è descritto come un sistema cognitivo e relazionale che organizza e media il sapere e l'operare di un sistema di imprese concentrate localmente e settorialmente; infine si fornisce un'interpretazione del territorio come una realtà geografica dotata di un'identità collettiva in cui tutti gli attori territoriali si riconoscono e che essi stessi contribuiscono a creare, e si enuncia la tesi –poi dimostrata nei capitoli seguenti– secondo la quale il Distretto lapideo di Carrara è un territorio caratterizzato da un'identità collettiva univoca e originale incentrata sulla pietra. Lo studio è condotto secondo la lezione disciplinare delle teorie della comunicazione perché -si è tentato di argomentare- le attività di marketing territoriale sono assimilabili in larga parte alle teorie e tecniche di promozione dell'immagine dell'organizzazione (sia essa un'impresa, una marca, un'istituzione o un territorio), inoltre la natura relazionale del modello distrettuale autorizza a enfatizzarne gli aspetti comunicativi come elementi costitutivi e tipici del modello stesso. Il secondo capitolo, *Approfondimento sulla letteratura alla base del progetto*, passa in rassegna alcuni contributi al dibattito economico e sociologico sul concetto di *distretto industriale*, per giungere a delineare, e fare propria, una definizione di distretto industriale: il distretto industriale, distinto dalla *rete* e dal *cluster*, è qui inteso come un sistema di imprese che sviluppano economie esterne di agglomerazione e di azione congiunta oltre a condividere un patrimonio di valori (cioè significati intersoggettivamente definiti e accettati), di legami sociali e di eredità storica; le imprese distrettuali strutturano con il loro operato un'identità

collettiva e un linguaggio locale. Il comprensorio apuo-versiliense è quindi riconosciuto, attraverso un metodo qualitativo, come un tipico distretto industriale. Il terzo capitolo, *Metodologia di lavoro*, contiene l'analisi del territorio del Distretto, condotta secondo i punti di riflessione canonici di un piano di marketing e seguendo una metodologia composta da due fasi desk e due fasi field (interviste semistrutturate a interlocutori qualificati): vengono delineati, nell'ordine, le componenti e le risorse del territorio, il sistema di valori della comunità locale, l'identità attuale del comprensorio, la domanda del territorio, l'immagine percepita dalla domanda interna ed esterna, il quadro competitivo in cui l'area si colloca, le iniziative di promozione attuate dagli attori territoriali, i punti di forza e le debolezze del distretto insieme alle opportunità e alle minacce, le possibili linee strategiche da intraprendere per la promozione del comprensorio. Il quarto capitolo, *Proposta di intervento*, descrive la strategia, composta e articolata in quattro direttrici, che il marketer territoriale suggerisce per il Distretto lapideo di Carrara, come suo contributo alle politiche di sviluppo locale. Le quattro linee strategiche mirano a conseguire gli obiettivi di ricomposizione del capitale sociale locale e di integrazione delle risorse territoriali attraverso la definizione di sotto-obiettivi relativi a varie tematiche: l'individuazione di un soggetto coordinatore della realtà distrettuale; la gestione del capitale di conoscenza accumulato nell'area; i rapporti tra la filiera lapidea e la comunità dei residenti; la valorizzazione in chiave turistica dei luoghi dell'industria lapidea. Nell'ambito di quest'ultima linea strategica viene approfondito il caso del Museo Civico del Marmo della città di Carrara, scelto perché si tratta di un elemento di primo piano nell'offerta turistica del distretto e di un simbolo della cultura e della storia lapidea del comprensorio; viene, quindi, delineata una proposta di riqualificazione e promozione del museo, nella forma di un piano di marketing, con gli obiettivi di trasformare la visita al museo in un'esperienza autentica e originale del territorio e di integrare il polo espositivo negli itinerari turistici del distretto dedicati alla cultura della pietra. Il lavoro si chiude con alcune riflessioni sui vantaggi e sui costi delle azioni di marketing suggerite e sui ruoli attribuiti ai vari attori locali dalla strategia proposta.

CAPITOLO 1

BACKGROUND TEORICO DEL PROGETTO

Il progetto è una proposta di intervento strategico di marketing territoriale a favore dell'area e degli attori del Distretto lapideo di Carrara; il panorama di teorie e letterature a cui si è fatto riferimento nell'analisi del territorio e nella definizione di suggerimenti strategici è quello delle discipline della comunicazione, utilizzate per interpretare, da un lato, gli strumenti metodologici del marketing territoriale e, dall'altro, il modello organizzativo del distretto industriale. Il background comunicativo qui applicato è stato costituito attraverso letture e contributi interdisciplinari, che spaziano dalla sociologia della comunicazione, al marketing e alla semiotica greimasiana; il nodo centrale di questo orizzonte teorico è il concetto di *comunicazione* come transazione tra due soggetti i quali si scambiano dei *testi*, ovvero delle porzioni di significato autonome e interdefinite (insiemi di informazioni, se si vuole), che contengono anche le indicazioni cognitive e pragmatiche per la strutturazione della relazione intersoggettiva dal testo stesso mediata. La comunicazione è sempre bidirezionale, perciò ogni output comporta necessariamente un feedback che è destinato a modificare l'output successivo; in questo senso, la relazione comunicativa prolungata nel tempo tra due interlocutori (i quali si alternano nel ruolo di fonte e di ricevente) articola un *circuito comunicativo*¹ fatto di *discorsi* (cioè testi attualizzati, i quali comprendono sia le emissioni verbali sia le manifestazioni non verbali della conversazione e pure gli atteggiamenti e i comportamenti dei parlanti). Fanno, dunque, parte del circuito comunicativo sia i contenuti trasmessi, verbalmente e non, sia i comportamenti assunti e gli oggetti scambiati dagli interlocutori, perché sono tutti assimilabili a dei testi, cioè a porzioni concrete di significato; tutte le transazioni, anche quelle di compravendita tipiche del mercato, sono relazioni comunicative, perché mettono in gioco dei testi, e possono,

¹ Il *circuito comunicativo* è «lo scambio, al contempo, di beni, di discorsi e di valori» e costituisce il fondamento dell'approccio di *marketing comunicazionale* qui adottato, secondo il quale «vi è equivalenza tra marketing e comunicazione perché la comunicazione non è più uno degli elementi del marketing mix ma coincide con il funzionamento dell'intero mix»; la prima citazione è tratta da G. Ceriani; *Marketing moving: l'approccio semiotico*; Franco Angeli; Milano; 2002; pag. 37, mentre la seconda citazione è tratta dagli appunti del corso di *Teorie e tecniche della comunicazione pubblicitaria* tenuto dalla prof. Ceriani all'Università di Siena nei mesi di marzo, aprile e maggio 2003 (appunti 13/3/2003)

quindi, essere analizzate con gli strumenti metodologici delle discipline della comunicazione. Anche l'insieme delle transazioni ripetute nel tempo tra due soggetti, se considerato diacronicamente, può essere interpretato come un unico ampio testo. In quest'ottica, sia le relazioni che intercorrono tra il territorio (assimilabile all'organizzazione, cioè a un soggetto comunicante, secondo il marketing territoriale) e i suoi stakeholder, sia le relazioni tra gli stakeholder sono tutte relazioni comunicative. In realtà, il marketing territoriale non si può identificare completamente con le discipline della comunicazione che ne costituiscono una delle chiavi di lettura metodologica², perché le relazioni tra gli attori territoriali non sono sempre rette da una logica transattiva e il marketer territoriale è, in quei casi, costretto a ricorrere ai contributi di altre discipline, come la scienza politica e la psicologia sociale.

² Altrove il marketing territoriale è definito e interpretato in analogia con il marketing dei beni industriali, per la complessità delle relazioni tra gli attori territoriali e dei loro modelli decisionali, oppure con il marketing del non-profit, con il marketing sociale e con il marketing relazionale. Si veda ad esempio M. G. Caroli; *Il marketing territoriale*; Franco Angeli; Milano; 2000; pagg. 43 e 44

1.1 IL CONCETTO E L'AMBITO DI RICERCA DEL MARKETING TERRITORIALE

Il marketing territoriale viene qui inteso come l'insieme degli strumenti concettuali e operativi che servono alla definizione dell'identità di un territorio e alla gestione della sua immagine presso tutti gli stakeholder³. Alla base di questa concezione risiedono le riflessioni sul significato e sull'applicabilità della funzione di marketing elaborate da Kotler⁴ e da Bagozzi⁵. Il primo dei due studiosi è responsabile del cosiddetto allargamento del concetto di marketing: egli ha adottato per primo un concetto di marketing generico (*generic concept of marketing*), secondo il quale il marketing è la scienza che si occupa di come le transazioni sono create, stimulate e gestite⁶; quindi la transazione, cioè lo scambio di valori tra due partecipanti alla relazione, è il focus disciplinare del marketing. Pertanto le tecniche di marketing possono essere giustificatamente utilizzate per la regolazione di ogni tipo di scambio, qualsiasi sia la natura degli *oggetti* (cioè i "prodotti") scambiati e dei *vettori* usati⁷. Bagozzi approfondisce lo studio delle transazioni, classificandole in base al grado di complessità assunto e al numero dei soggetti coinvolti⁸. Per l'autore il mondo contemporaneo è caratterizzato dalla prevalenza di scambi complessi (ovvero biunivoci tra una pluralità di attori) e misti (dove le componenti simbolica e utilitaristica sono difficilmente separabili sebbene individuabili), i quali coinvolgono oggetti e vettori tangibili e intangibili; inoltre gli scambi moderni sono spesso condotti in condizione di razionalità

³ Gli stakeholder sono i soggetti con cui l'organizzazione entra, direttamente o indirettamente, in relazione e da cui è influenzata nel suo operato. Una definizione più completa di stakeholder verrà fornita in seguito, nel sottoparagrafo 3.1.4 *Audit dei soggetti del Distretto: l'immagine del Distretto percepita dalla domanda interna* del presente lavoro

⁴ P. Kotler e S.J. Levy; *Broadening the concept of marketing*; in *Journal of marketing*; n. 33; 1969 e P. Kotler; *A generic concept of marketing*; in *Journal of marketing*; n. 36; 1972

⁵ R. P. Bagozzi; *Marketing as exchange*; in *Journal of marketing*; n. 36; 1975

⁶ Kotler (1972), op. cit.; pag. 49

⁷ Bagozzi definisce così i vettori delle transazioni: «the media of exchange are the vehicles with which people communicate to, and influence, others in the satisfaction of their needs. These vehicles include money, persuasion, punishment, power (authority), inducement, and activation of normative or ethical commitments»; Bagozzi (1975), op. cit.; pag. 35

⁸ Le transazioni si dividono in tre tipologie: *ristrette*, quando la relazione è diadica e si ha un reciproco dare e un reciproco avere; *generalizzata*, quando la relazione è univoca e unidirezionale tra almeno tre attori; *complessa*, quando si ha un sistema di relazioni biunivoche tra almeno tre attori. Bagozzi (1975), op. cit.

parziale e di insufficienza informativa. Si ritiene che la relazione che lega il prodotto-territorio⁹ ai suoi pubblici –transazione studiata e gestita dal marketing territoriale– esemplifichi il tipo di transazioni complesse, miste e multimediali delineate da Bagozzi; la teorizzazione di Kotler, poi, autorizza lo studioso a scegliere gli strumenti del marketing per rendere intellegibili queste relazioni, pur nella consapevolezza che i rapporti tra i vari attori territoriali non sono sempre retti da logiche transattive e spesso richiedono il contributo esplicativo di altre discipline vicine alla scienza politica e alla psicologia sociale.

Il presente lavoro aspira a rileggere il marketing territoriale alla luce delle teorie sulla comunicazione perché –si ritiene– ogni transazione è un atto di comunicazione (nell’accezione letterale del termine cioè condivisione) che si concretizza nello scambio di significati, incarnati o meno in beni tangibili (corrispondenti questi ultimi ai “prodotti” e alla “moneta” nella concezione classica dello scambio di mercato). Se le relazioni transattive sono relazioni comunicative e se gli oggetti e i vettori delle transazioni sono valori¹⁰, cioè porzioni di significato, allora l’organizzazione (sia essa un’impresa, una marca, un’istituzione o un territorio) è chiamata a gestire, con efficacia e con efficienza¹¹, un alto numero di relazioni comunicative differenti che la legano ai suoi vari stakeholder; anzi, l’organizzazione è essa stessa immersa in un universo reticolare di azioni comunicative bidirezionali e reciprocamente influenti: l’organizzazione comunica con gli stakeholder e da questi riceve un feedback che

⁹ Un territorio è «un insieme di elementi tangibili e intangibili che si caratterizza attraverso le relazioni esistenti tra gli elementi. (...) Esso può essere considerato (e valutato) da due punti di vista diversi: da un lato, nel suo insieme, come luogo con determinate caratteristiche che derivano da una certa configurazione delle componenti tangibili e intangibili e che lo distinguono dagli altri luoghi; dall’altro, come sede di specifici servizi, strutture, “funzioni d’uso” che possono essere fruiti attraverso una presenza più o meno stabile in quel territorio. (...) È allora possibile distinguere il prodotto territorio su due piani: il primo è costituito dagli elementi “contributivi”, rappresentati da specifici servizi offerti nel territorio o da sue singole componenti strutturali considerate in maniera separata; il secondo piano è costituito dal “nucleo” del prodotto che è costituito dal territorio come entità complessa, derivante dall’aggregazione delle sue n componenti»; Caroli (2000), op. cit.; pag. 176

¹⁰ Si fa qui riferimento alla definizione linguistica di valore come effetto di senso differenziale, ovvero porzione di significato individuabile e distinguibile dalle altre. Di seguito, il concetto di valore assumerà una caratterizzazione più completa e sfaccetta e verrà quindi inteso secondo una definizione che associa e integra tra loro tre definizioni del concetto di valore: quella linguistica (che vede nel valore un effetto di senso differenziale), quella economica (per la quale è un elemento che definisce il carattere desiderabile, negoziabile o disputabile di un oggetto o di un bene) e quella assiologica (che considera il valore elemento costitutivo di un orientamento etico, di norme morali o di un sistema etico)

necessariamente induce un cambiamento della sua proposta relazionale, ma allo stesso tempo gli stakeholder dialogano tra loro e questo influenza poi il loro atteggiamento verso l'organizzazione. Compito delle tecniche di marketing management è gestire con successo tutte queste relazioni, assicurandone la coerenza, perché essa accresce la credibilità dell'organizzazione presso gli stakeholder; nel caso di un territorio, il marketing si propone di garantire la coerenza tra le azioni comunicative intraprese dai vari attori territoriali a due livelli, vale a dire, tra le azioni di una pluralità di soggetti finalizzate a promuovere il territorio presso un particolare pubblico (*coerenza verticale*) e tra le azioni di un unico soggetto che si rivolga a tutti gli stakeholder (*coerenza orizzontale*)¹². L'obiettivo del marketing territoriale può riassumersi nell'armonizzazione dell'immagine del territorio percepita all'interno dell'area con quella percepita all'esterno¹³; per conseguire il risultato, il gestore delle azioni di marketing territoriale deve allineare le tre componenti dell'immagine del territorio: il territorio propriamente inteso, cioè la caratterizzazione fisica della zona, gestita dagli enti locali (ne è un esempio la dotazione infrastrutturale); la marca del territorio (paragonabile all'immagine comunicata), che risulta dall'operato del network di attori territoriali e dalla strutturazione delle loro reti di comunicazione sul territorio (basti pensare alla qualità dei contatti e della collaborazione tra tour operator e albergatori in

¹¹ Nel marketing, per *efficacia* si intende «la capacità di trasformare gli obiettivi in risultati concreti», mentre l'*efficienza* è definita come «la capacità di trasformare le risorse in opportunità operative»; M. Lombardi; Il nuovo manuale di tecniche pubblicitarie; Franco Angeli; Milano; 2002; pag. 305

¹² Appunti del corso di *Comunicazione sociale e marketing del territorio* tenuto dal prof. F. M. Pini all'Università di Siena nei mesi di dicembre 2003 e gennaio 2004

¹³ Qui si fa riferimento alla distinzione tra *identità*, *immagine reale*, *immagine riflessa* proposta da Morelli per le organizzazioni imprenditoriali in M. Morelli; *L'immagine dell'impresa*; Franco Angeli; Milano; 2002, integrandola con il concetto di *posizionamento significato* (o *immagine comunicata*) avanzata da Ceriani in Ceriani (2002) e nel corso di *Teorie e tecniche della comunicazione pubblicitaria* tenuto all'Università di Siena nei mesi di marzo, aprile e maggio 2003. Entrambi i concetti, originariamente elaborati con riferimento, rispettivamente all'impresa e alla marca, vengono qui riferiti all'organizzazione territoriale. Per Morelli «l'identità dell'impresa (*corporate identity*) è il come l'impresa è realmente. L'identità coincide, in pratica, con il sistema i valori, di principi, di scelte che essa compie nell'ambito della realizzazione delle proprie attività istituzionali e che, naturalmente, sarà influenzato dal suo porsi in relazione con il contesto nel quale l'impresa vive e opera (...). Dell'identità fanno anche parte, in un certo senso, tutte quelle espressioni con le quali l'impresa manifesta al suo esterno, cioè in pratica al pubblico di riferimento, l'insieme delle sue caratteristiche specifiche, come quelle veicolate, per esempio, dal design dei suoi prodotti, dagli elementi distintivi di una o più marche possedute, ecc.» (pag. 30). L'immagine reale dell'impresa è «l'immagine che di un'impresa i pubblici di riferimento percepiscono» (pag. 30). L'immagine riflessa dell'impresa è «l'immagine che ciascuna impresa percepisce di sé stessa» (pag. 29). Per Ceriani il *posizionamento* è «al contempo determinazione di una posizione all'interno del mondo di riferimento della marca e affermazione tramite il prodotto di un'identità e di un punto di vista sui propri concorrenti» (pag. 48); mentre, il *posizionamento significato* (o *immagine comunicata*) è «la posizione relativa comunicata al mercato e elaborato in ambito strategico dopo aver analizzato il mercato stesso dai gestori della marca» (appunti 13/73/2003)

una località turistica); il prodotto/servizio del territorio, ovvero ognuna delle singole risorse e componenti dell'offerta territoriale (ad esempio, la natura soddisfacente o meno del servizio offerto da una struttura ricettiva)¹⁴. La promessa fatta dal territorio, cioè il valore offerto dai gestori delle relazioni comunicative nelle interazioni con gli stakeholder, deve essere mantenuta a tutti i livelli a cui la transazione si struttura, altrimenti l'immagine del territorio ne risulterà gravemente danneggiata. Perché questo obiettivo possa venir raggiunto, l'immagine comunicata presso i vari pubblici deve essere non solo internamente coerente, ma anche aderente all'identità del territorio; l'identità del territorio può essere individuata con successo se tutti gli attori territoriali partecipano alla sua definizione e accettano di farla propria nelle loro proposte relazionali con gli altri stakeholder. La difficoltà intrinseca alla programmazione e alla realizzazione delle attività di marketing territoriale risiede proprio nel fatto che, a differenza di quanto accade negli altri tipi di organizzazione, non esiste per il territorio un unico soggetto (paragonabile ai dipartimenti di marketing di un'impresa o di un'istituzione pubblica) responsabile delle relazioni con gli stakeholder, o che comunque svolga una funzione di indirizzo e controllo su di esse; il gruppo di soggetti - spesso gli Enti Locali di concerto con le rappresentanze delle associazioni di categoria della zona- i quali inaugurano piani di marketing territoriale per il comprensorio di interesse assumono il ruolo di promotori della concertazione tra gli attori territoriali e di coordinatori delle loro azioni individuali, ma non hanno a disposizione alcuno strumento di controllo sull'operato degli attori, che, in ultima istanza, restano i soli responsabili delle relazioni singolarmente intrattenute con gli stakeholder. Da qui deriva l'importanza fondamentale del momento di definizione collettiva dell'identità del territorio e delle strategie di promozione che si vogliono intraprendere, perché, solo se si sentiranno coinvolti in un progetto comune, gli attori territoriali contribuiranno con profitto e coerenza all'implementazione di quel progetto. Quindi, una corretta gestione dell'immagine del territorio consente agli operatori di marketing territoriale di ottenere il consenso dei pubblici interni e di attrarre i pubblici esterni, scongiurando pericoli di oscuramento e di stereotipizzazione della percezione del territorio.

Il marketing territoriale si differenzia dalla *politiche di sviluppo locale* perché queste ultime individuano contenuti più ampi e obiettivi diversificati, inoltre prevedono il

¹⁴ Appunti del corso di *Comunicazione sociale e marketing del territorio* tenuto dal prof. F. M. Pini

ricorso a una gamma più articolata di strumenti di intervento: «l'obiettivo di fondo delle politiche di sviluppo locale è il miglioramento di tutti gli aspetti che caratterizzano l'area cui esse sono riferite. E l'attuazione di tali politiche richiede l'utilizzazione di strumenti di natura diversa non riconducibili solo al marketing. (...) Gli interventi di marketing territoriale sono una componente dello sviluppo locale, poiché migliorano la ricchezza immateriale del territorio; in particolare accrescono la risorsa di "fiducia" di cui esso gode presso i diversi soggetti esterni»¹⁵. Invece, l'*investment promotion*, spesso integrata nelle politiche di sviluppo locale, ha finalità più puntuali rispetto a quelle del marketing territoriale, e di fatto coincide con larga parte delle attività di marketing territoriale rivolte ai pubblici esterni. Il tipo di investimenti che il marketing territoriale si propone di attrarre nel territorio sono investimenti che consentano all'area di inserirsi nell'economia globale attraverso l'innalzamento del livello economico-tecnologico locale, e non tanto investimenti che si limitino a ridurre gli squilibri e le disuguaglianze esistenti all'interno del territorio: qui risiede la distinzione tra *attrattività* e *attrazione*, secondo la quale l'attrattività convoglia verso le aree di eccellenza del territorio investimenti del primo tipo, mentre l'attrazione è la politica di reclutamento di investimenti del secondo tipo descritto a favore di aree depresse del territorio. Dunque, per quanto riguarda la sollecitazione degli investimenti, la finalità del marketing territoriale è l'attrattività, però il marketing territoriale si preoccupa di progettare e implementare anche i presupposti tangibili e intangibili degli investimenti¹⁶. Infine, i programmi di marketing territoriale delineano interventi e obiettivi più complessi di quelli adottati da agenzie di marketing operanti a favore delle imprese di un'area, o di gruppi di esse; il marketing territoriale, infatti, coinvolge tutti gli attori del territorio (imprese, associazioni, istituzioni, enti pubblici e residenti) e pone obiettivi di valorizzazione delle risorse locali di cui beneficeranno tutte le componenti della domanda del territorio.

all'Università di Siena nei mesi di dicembre 2003 e gennaio 2004

¹⁵ Caroli (2000), op. cit.; pagg. 58 e 59

¹⁶ Intervento del Dott. Laurent Sansoucy al convegno *Invest in Tuscany*, organizzato da Toscana Promozione e tenutosi a Firenze il 4/10/2005

1.2 IL DIBATTITO SUL CONCETTO DI DISTRETTO INDUSTRIALE

Il distretto industriale è una rete di imprese, localizzate in una stessa area geografica e attive principalmente in un'unica filiera produttiva, le quali strutturano rapporti economici e legami sociali tali da farle operare come un sistema. Sulle caratteristiche del distretto industriale si dirà più avanti; qui basti ricordare come e perché il distretto costituisca un «sistema cognitivo e relazionale appoggiato all'identità distrettuale e dunque alla pratica della comunicazione e della cooperazione quotidianamente rinnovata tra le imprese che lo compongono; il distretto è cioè un medium di conoscenza e di relazione che permette la comunicazione e il coordinamento operativo tra i soggetti situati nel medesimo contesto di esperienza locale»¹⁷. Il distretto industriale, infatti, non è un organismo che materialmente include le imprese distrettuali, ma è un sistema di relazioni che prende corpo dalle pratiche operative e dalla scelte strategiche messe in atto dalle imprese localizzate nell'area; dal punto di vista dell'impresa, il distretto rappresenta un riferimento intersoggettivo alla definizione del quale contribuisce con la sua azione: «gli eventi che accadono nello spazio semantico e pratico di un distretto hanno dunque un doppio riferimento e un doppio significato: essi sono eventi *per il sistema*, e come tali vengono interpretati e vissuti dagli agenti individuali che utilizzano a questo scopo il medium relazionale dell'identità collettiva; ma sono, allo stesso tempo, anche eventi *per ciascun singolo agente*, e come tali assumono significati differenti, specifici da caso a caso»¹⁸. Le imprese concentrate localmente e settorialmente sviluppano un distretto industriale solo quando, oltre al raggiungimento di economie di agglomerazione e di economie da azione congiunta¹⁹, «sintonizzano i loro processi cognitivi e decisionali, mettendosi a sistema attraverso la formazione di un'identità collettiva e la costruzione di circuiti di autoreferenza che la riproducono nello spazio e nel tempo»²⁰. L'*identità collettiva*²¹, in cui gli attori

¹⁷ E. Rullani, *Evoluzione dei distretti industriali: un percorso tra de-costruzione e internazionalizzazione*; in L. Ferrucci, R. Varaldo, a cura di; *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*; Franco Angeli; Milano; 1997; pag. 67

¹⁸ Rullani in Ferrucci e Varaldo (1997), op. cit.; pag. 67

¹⁹ Sulla definizione di economie esterne di agglomerazione e di economie da azione congiunta e sul modo in cui le imprese le conseguono si dirà più avanti, nel paragrafo 2.1 *Il concetto di distretto industriale*

²⁰ Rullani in Ferrucci e Varaldo (1997), op. cit.; pag. 65

²¹ L'identità collettiva consiste in «metri comuni di interpretazione e di significazione che servono –anche praticamente- per comunicare e agire»; Rullani in Ferrucci e Varaldo (1997), op. cit.; pag. 65

territoriali del distretto si riconoscono, diventa il mezzo di comunicazione, vale a dire l'insieme di valori condivisi, della comunità distrettuale; essa deriva dalla comune esperienza storico-sociale e viene ogni giorno ridefinita dalle pratiche di convivenza e di relazione (economica, sociale e culturale) che gli attori instaurano tra di loro e con l'esterno. L'identità distrettuale è il collante del territorio e, allo stesso tempo, il mezzo della sua definizione; è compresa e rielaborata nelle specifiche identità individuali degli attori locali e ne rappresenta il presupposto per il reciproco riconoscimento; dall'identificazione nell'identità collettiva derivano il senso di appartenenza e il commitment²² verso il territorio e il sistema dei suoi agenti. L'*autoriferimento*²³ è la conseguenza della condivisione di un contesto e di una esperienza socio-economica come quelli del distretto, perché consiste nella possibilità per gli attori distrettuali di organizzare un set di significati condivisi che consente loro la comunicazione: «quando, attraverso la pratica quotidiana della comunicazione e della cooperazione i significati cessano di riferirsi al mondo soggettivo del singolo attore (impresa o persona), [si ha] un *linguaggio locale* che è valido intersoggettivamente e che serve per esprimere un punto di vista sistemico e non meramente individuale»²⁴.

Allora il distretto industriale è «una costruzione estremamente complessa che organizza il sapere e il comportamento di molti soggetti, mediando tra interessi e competenze individuali che possono divergere anche notevolmente dalle esigenze distrettuali»²⁵. Pertanto nel distretto la dimensione comunicativa e relazionale assume un'importanza ancor maggiore di quanto accada in altri modelli di organizzazione territoriale; si ritiene che questo autorizzi l'approccio al concetto di distretto industriale e alle sue manifestazioni empiriche utilizzando gli strumenti concettuali delle teorie della comunicazione, per integrare la feconda e ricca letteratura economica e sociologica

²² Per commitment qui si intende un sentimento misto di senso di appartenenza, senso di responsabilità e impegno che caratterizza l'atteggiamento degli attori territoriali verso il territorio di cui condividono -e contribuiscono a creare- l'identità

²³ Rullani, citando Habermas, spiega così cosa intende per autoriferimento: «la formazione di significati utilizzabili collettivamente nella comunicazione e nella cooperazione operativa è un processo molto più lungo e complesso della semplice condivisione di un contesto o di un'esperienza. Occorre un processo (l'autoriferimento) attraverso cui i significati vengono collaudati e stabilizzati intersoggettivamente dai diversi individui che compongono la comunità di esperienza insediata in un certo contesto»; Rullani in Ferrucci e Varaldo (1997), op. cit.; pag. 65

²⁴ Rullani in Ferrucci e Varaldo (1997), op. cit.; pagg. 65 e 66

²⁵ Rullani in Ferrucci e Varaldo (1997), op. cit.; pag. 68

esistente. Tale metodologia è fatta propria dal presente lavoro, il quale si propone di analizzare l'identità collettiva e le interazioni tipiche del Distretto lapideo di Carrara; sulla base dell'identità del territorio e dopo lo studio dell'immagine dell'area percepita dagli stakeholder, si avvanzeranno suggerimenti per la promozione dell'identità collettiva tra gli attori distrettuali e la sua efficace comunicazione all'esterno del comprensorio. Si ritiene che il distretto industriale possa così recuperare coesione interna e competitività nei confronti dei concorrenti.

1.3 DEFINIZIONE DEL PROBLEMA DI RICERCA AFFRONTATO DALL'ELABORATO

Il presente lavoro si pone l'obiettivo di affrontare uno studio del posizionamento strategico del Distretto lapideo di Carrara e di proporre un sistema di azioni integrate per la sua promozione, facendo riferimento agli strumenti metodologici del marketing territoriale. Pertanto si propone di identificare il Distretto lapideo di Carrara come un *prodotto-territorio* da promuovere presso i *mercati obiettivo*, al fine di massimizzare il contributo delle attività di marketing territoriale al conseguimento di un risultato di sviluppo sostenibile quale definito e perseguito dagli attori responsabili delle politiche di sviluppo locali. Primo passo verso la definizione del prodotto territorio è l'identificazione dei confini del territorio stesso; qui di seguito, per delimitare il territorio del Distretto lapideo di Carrara, si fa riferimento alla delibera n. 69/2000 del Consiglio Regionale della Toscana, la quale istituisce il distretto industriale di Carrara (ai sensi dell'art. 36 della legge 317/1991 come modificato dall'art. 6,8 della legge 140/71999) e ne esplicita la superficie: il territorio del distretto industriale di Carrara coincide con le aree territoriali dei comuni di Carrara (MS), Fivizzano (MS), Massa (MS), Montignoso (MS), Minucciano (LU), Piazza al Serchio (LU), Pietrasanta (LU), Seravezza (LU), Stazzema (LU), Vagli di Sotto (LU). Si tratta pertanto di un territorio composito, regolato da normative locali talvolta differenti tra loro, essendo amministrato da due Province e ben dieci Comuni; il Comitato di Distretto, che pure esiste, non è riconosciuto dalla legge regionale come soggetto giuridico, perciò si limita a fungere da tavolo di incontro e discussione degli enti amministrativi preposti al governo dell'area con gli altri attori territoriali. Sarebbe quindi inopportuno considerare il Distretto lapideo di Carrara come *un* territorio e si potrebbe pensare più corretto parlare di semplice integrazione settoriale della filiera produttiva locale, come del resto enunciato nel testo della delibera regionale citata²⁶, se con il termine territorio intendiamo una realtà geografica intrinsecamente dotata di un'identità univoca e condivisa da tutti gli attori territoriali. Infatti, il criterio di pertinenza per la definizione

²⁶ Nella premessa la delibera regionale toscana 69/2000 definisce i distretti industriali «sistemi produttivi monosettoriali caratterizzati da un'elevata concentrazione di piccole e medie imprese industriali manifatturiere con forti relazioni di filiera produttiva, sociali ed istituzionali, presenti anche in ambiti interprovinciali»

di una determinata area come *un* territorio è la presenza di un'*identità collettiva*²⁷, la quale è «un fatto culturale e risultanza di uno sviluppo storico»²⁸. L'*identità* del territorio sintetizza e rilegge la complessità della realtà geografica stessa; essa costituisce l'essenza unificante del territorio nella misura in cui, e fino a quando, gli attori locali si identificano in quell'*identità* e la manifestano nelle loro pratiche di vita e nelle relazioni con le aree esterne. In questo senso il territorio può essere assimilato all'organizzazione (sia essa un'impresa, una marca o un'istituzione) perché -come l'organizzazione- si fa soggetto di un discorso coerente nella relazione di scambio che struttura il circuito comunicativo con gli stakeholder. Il distretto industriale, per la sua natura di sistema cognitivo e relazionale, che ai rapporti economiche associa la condivisione di valori e di un'*eredità* storica, rappresenta una realtà territoriale dotata di un'*identità collettiva* condivisa tra i suoi attori; dunque, il distretto industriale è di per sé *un* territorio e il comprensorio apuo-versiliese, in quanto distretto industriale (come più avanti si dimostrerà), è *un* territorio. Nel caso di un'area complessa e composita come quella del Distretto lapideo di Carrara, l'*identità* fondante del territorio risiede nella sua centenaria tradizione lapidea: si tratta di una specializzazione produttiva che ha comportato, nel corso dei secoli, la strutturazione di una cultura legata al mondo lapideo la quale ha poi modellato e reinterpretato anche i valori, le pratiche sociali, le manifestazioni culturali, le azioni politiche e perfino le attività economiche non direttamente collegate alla pietra. Lo studio ha l'ambizione di addurre prove di questa ipotesi interpretativa, confermando la validità della tesi per cui l'area geografica compresa tra i comuni di Fivizzano, a nord, e Pietrasanta, a sud, passando per la Garfagnana e la zona costiera, costituisce *un* territorio che si riconosce nella cultura e nell'*identità* lapidee.

Individuare nel lapideo il minimo comune denominatore delle manifestazioni del territorio e l'elemento fondante la sua *identità* non significa ignorare le numerose e differenti componenti che caratterizzano l'area geografica; significa però prendere posizione riguardo a questa varietà e ipotizzare una lettura del fenomeno territoriale che

²⁷ Al termine *identità collettiva* è qui attribuito il significato dato da Rullani in Rullani in Ferrucci e Varaldo (1997), op. cit.; pag. 65

²⁸ Definizione data dal Dott. Contini Bonacossi, del la Sovrintendenza Archivistica Regionale della Toscana, nel suo intervento *Un'altra Toscana. Storia e identità in Provincia di Massa-Carrara* al convegno *Il marmo oltre il marmo*, tenutosi a Carrara nel gennaio 2006

privilegia le componenti, tangibili ed intangibili, che sono collegate, più o meno direttamente, al mondo della pietra. Pertanto il prodotto-territorio, che verrà proposto dal presente progetto come soluzione d'offerta (sistema di beni e servizi erogati sul territorio) per i segmenti target di fruitori del territorio, troverà nel lapideo la sua matrice originaria: l'area del Distretto sarà promossa, innanzitutto, come distretto industriale della pietra, a favore delle imprese della filiera della pietra e dei settori ad essa collaterali e connessi; quindi, come meta turistica, che valorizza i luoghi della filiera lapidea negli itinerari e nelle tipologie di soggiorno proposte, e come area residenziale, che trae benefici sociali e economici dalla prossimità delle attività lapidee. Le iniziative rivolte agli stakeholder esterni e le attività indirizzate a quelli interni saranno tutte finalizzate a compattare gli attori territoriali intorno all'identità collettiva della pietra e spingerli alla promozione del comprensorio industriale.

La trattazione della tematica secondo l'approccio di marketing territoriale lascia sullo sfondo, sottolineandone le influenze ed i vincoli reciproci, le questioni proprie della programmazione e delle politiche di sviluppo locale adottate a livello regionale, provinciale e comunale. Parallelamente si evidenziano le eventuali sinergie e divergenze tra la strategia di marketing territoriale qui proposta e l'attività di promozione settoriale svolta da alcuni attori locali, prima fra tutti Internazionale Marmi e Macchine Carrara SpA, che è una società di promozione dell'attività e dei prodotti lapidei con sede nel Distretto.

Un'ultima precisazione riguarda la denominazione scelta per il territorio che è oggetto dello studio e della proposta di marketing territoriale: le formule *Distretto lapideo di Carrara* (secondo la terminologia prevalente delle istituzioni pubbliche locali²⁹), *Distretto di Carrara* e *Distretto industriale di Carrara* (come nella delibera n. 69/2000 del Consiglio Regionale della Toscana), *Distretto industriale lapideo di Carrara* (conformemente al Regolamento del Comitato di Distretto approvato nell'agosto 2003), *Distretto lapideo apuo-versiliese* (così come compare negli studi e nei Censimenti

²⁹ Si consideri come esempio la pubblicazione *Il mosaico dello sviluppo territoriale in Toscana. La provincia di Massa-Carrara*, curata da Regione Toscana, IRPET e Provincia di Massa-Carrara e pubblicata nel luglio 2005.

pubblicati da IMM Carrara SpA)³⁰ verranno considerate tutte sinonimi; di norma, il nome Distretto lapideo di Carrara verrà preferito perché ritenuto più esaustivo.

³⁰ In realtà nei *Censimenti dell'Industria Lapidea e dei Settori Collaterali*, curati e pubblicati dall'Ufficio Studi di IMM – Internazionale Marmi e Macchine Carrara SpA, si considera parte integrante del distretto lapideo apuo-versilicese, in aggiunta alle superfici territoriali indicate anche dalla Regione Toscana come facenti parte del Distretto industriale di Carrara, anche l'area di Ortonovo e Vezzano Ligure in provincia di La Spezia. Qui hanno infatti sede due importanti poli trasformativi che collaborano assiduamente con le imprese del territorio apuano e lucchese.

CAPITOLO 2

APPROFONDIMENTO SULLA LETTERATURA ALLA BASE DEL PROGETTO

Il quadro di riferimento teorico del presente progetto di marketing territoriale è rappresentato dalla letteratura economica e sociologica sul concetto di distretto industriale, poiché il territorio di cui si vuole progettare la promozione si caratterizza come un tipico distretto industriale. La definizione di distretto industriale qui fatta propria è quella presentata da Giacomo Becattini³¹ e integrata dal contributo di Di Tommaso e Rabellotti³². A Becattini va il merito di aver imposto le problematiche connesse allo sviluppo dei sistemi locali di piccola impresa all'attenzione del dibattito accademico e del confronto politico italiani; la Regione Toscana, a cui lo stesso autore ha dedicato gran parte dei suoi studi, ha raccolto positivamente queste sollecitazioni e ha instaurato con il mondo scientifico un proficuo rapporto di scambio, il quale ha consentito agli organi di governo locale –sulla scorta della, seppur tardiva, normativa nazionale- di tradurre in strumenti legislativi e in politiche operative le riflessioni interdisciplinari sul tema dei distretti industriali e dei sistemi produttivi locali³³. Dopo aver illustrato brevemente le principali caratteristiche del modello teorico del distretto industriale, così come elaborato in letteratura, e dopo averlo specificato rispetto ad altri modelli di organizzazione dello sviluppo locale a cui viene spesso associato, si tenterà di mostrare come il Distretto lapideo di Carrara presenti tutte le peculiarità tipiche del modello distrettuale. Per giustificare la definizione del comprensorio lapideo apuo-versiliese come un distretto industriale classico non si useranno metodi matematici basati su rilevazioni empiriche, perché esulerebbero dall'impostazione comunicativa

³¹ G. Becattini; *Il distretto industriale*; Rosenberg & Sellier; Torino; 2000 e Becattini, a cura di; *Mercato e forze locali: il distretto industriale*; Il Mulino; Bologna; 1987

³² M. R. Di Tommaso, R. Rabellotti, a cura di; *Efficienza collettiva e sistemi d'impresa*; Il Mulino; Bologna; 1999

³³ La delibera del Consiglio Regionale della Toscana, numero 69 del 2000, definisce *distretti industriali* «sistemi produttivi monosettoriali caratterizzati da un'elevata concentrazione di piccole e medie imprese industriali manifatturiere con forti relazioni di filiera produttiva, sociali ed istituzionali, presenti in ambiti anche interprovinciali» e individua i *sistemi produttivi locali* «quali conformazioni produttive plurisettoriali caratterizzate da un'elevata concentrazione di imprese industriali manifatturiere, presenti all'interno di un territorio provinciale e coincidenti con i sistemi economici locali»

della presente proposta di marketing territoriale; invece, si privilegeranno metodi di confronto qualitativo tra il modello teorico di distretto industriale e la realtà oggettiva del comprensorio, quale risulta dai documenti ufficiali redatti dalle istituzioni e dalle associazioni di categoria locali nonché dai pareri raccolti presso gli attori distrettuali (imprenditori, personale di enti pubblici e/o privati, addetti del settore lapideo, comunità dei residenti).

2.1 IL CONCETTO DI *DISTRETTO INDUSTRIALE*

Il concetto di *distretto industriale* (*industrial district*) è stato introdotto dall'economista inglese Alfred Marshall alla fine del XIX secolo come elemento centrale delle riflessioni teoriche che lo studioso ha dedicato al rapporto tra localizzazione e performance di impresa, mosso dall'osservazione empirica dei vantaggi competitivi acquisiti da alcuni agglomerati non effimeri di piccole imprese tessili nel Lancashire e da gruppi di piccole aziende metallurgiche nell'are di Sheffield. In Italia, il contributo marshalliano è stato introdotto nel dibattito economico sullo sviluppo dell'apparato produttivo nazionale da numerosi autori, i quali hanno tentato di contaminare le riflessioni economicistiche con un approccio territoriale e sociologico; ne è seguito un ricco fiorire di analisi e studi che dagli anni Sessanta a oggi animano le discipline economiche, sociologiche e geografiche. Il modello distrettuale si inserisce nella tematica dello sviluppo periferico e delle specificità produttive, sociali e politiche della cosiddetta *Terza Italia* teorizzata da Bagnasco, vale a dire «una realtà individuata da un tipo di analisi dell'economia come fenomeno sociale»³⁴ che mette in luce l'esistenza nel Paese di «tre grandi aree territoriali fra loro diverse e connesse»³⁵, «tre strutture economiche, tre tendenze di sviluppo»³⁶: il Nord-Ovest è l'area dello sviluppo centrale, il Meridione quella del sottosviluppo relativo, mentre le regioni centro-nordorientali costituiscono il modello dello sviluppo periferico³⁷. Proprio l'area centro-orientale (genericamente identificata con Trentino Alto-Adige, Veneto, Emilia-Romagna, Toscana, Marche e, a margine, Umbria e Friuli-Venezia-Giulia) è la Terza Italia, cioè la zona di radicamento della piccola e media impresa, che non era stata fino a quel

³⁴ A. Bagnasco; *Tre Italie*; Il Mulino; Bologna; 1977; pag. 18

³⁵ Bagnasco (1977) op. cit. pag. 17

³⁶ Bagnasco (1977) op. cit. pag. 234

³⁷ L'autore spiega: «il Nord-Ovest è l'area segnata dalla grande impresa, che ha trainato e imposto nei suoi caratteri di fondo il modello di sviluppo nazionale; le regioni centro-nordorientali sono invece caratterizzate dalla piccola impresa, e su questa base hanno vissuto il loro sviluppo in forme diverse e particolari; il Meridione, infine, è l'area del sottosviluppo relativo, dove l'economia si è disgregata e riorganizzata in dipendenza da esigenze esterne. (...) [Sono] tre società specifiche, almeno in parte diverse fra loro per struttura di classe, sistema politico, dati culturali,»; Bagnasco (1977) op. cit. pag. 7. Inoltre, riguardo alle tre formazioni sociali descritte, specifica: «tre tendenze o momenti astratti di organizzazione della società italiana sul territorio, rispetto ai quali non possono essere fissati limiti geografici precisi, e che non si rispecchiano esattamente, e una volta per tutte, in una singola realtà territoriale»; Bagnasco (1977) op. cit. pagg. 7 e 8

momento indagata dal dibattito economico e politico italiano tradizionalmente incentrato sul dualismo Nord-Sud.

Tra i primi a sdoganare il concetto marshalliano e imporlo all'attenzione di accademici e politici italiani è stato sicuramente Becattini, il quale definisce il distretto industriale «un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali»³⁸; e ancora: «un ambiente sociale in cui le relazioni fra gli uomini, dentro e fuori dai luoghi di produzione, nel momento dell'accumulazione come in quello della socializzazione e le propensioni degli uomini verso il lavoro, il risparmio, il giuoco, il rischio ecc. presentano un loro peculiare timbro e carattere»³⁹. Becattini mette in luce la compenetrazione dell'aspetto produttivo con quello sociale all'interno delle formazioni distrettuali, perciò propone di utilizzare la proposta marshalliana di distretti industriali -quali «centri compatti di vita e di pensiero»⁴⁰- come modello interpretativo di forme di sviluppo industriale che spieghi la complessità delle relazioni di mercato e non, formali e informali, che un sistema di piccole imprese private instaura al suo interno e con le istituzioni e la popolazione del luogo. La definizione becattiniana sintetizza tutte le caratteristiche del distretto industriale classico, così come saranno poi discusse e approfondite dagli studiosi che continueranno il dibattito sulle formazioni localizzate di piccole imprese; tali caratteristiche e elementi costitutivi del modello sono: la ridotta dimensione e la natura privata delle imprese distrettuali; la loro concentrazione spaziale; la rete di rapporti di scambio che le imprese distrettuali instaurano tra di loro e con la realtà territoriale che le ospita; la dimensione comunitaria che ingloba e compenetra le imprese; il sistema di valori, storicamente determinato, che contraddistingue l'operare degli attori, imprenditoriali e non, nel territorio del distretto. Altrove lo stesso Becattini evidenzia il punto cruciale del concetto di distretto industriale, cioè l'appartenenza delle imprese distrettuali ad una stessa filiera produttiva⁴¹; infatti, il distretto industriale può essere

³⁸Becattini (2000), op. cit.; pagg. 58 e59

³⁹ Becattini (2000), op. cit.; pag. 9

⁴⁰ Bellandi cita l'opera di Marshall *Industry and trade* (1920) nella traduzione italiana di Masci (1934). M. Bellandi, *La formulazione originaria*; in Becattini (1987), op. cit.; pag. 66

⁴¹ Becattini scrive: «le imprese del distretto appartengono prevalentemente ad uno stesso settore industriale, definito tuttavia in senso particolarmente ampio. (...) I processi produttivi inclusi nel settore

inteso come «un'industria localizzata» che raggruppa in unica area imprese specializzate nelle diverse fasi del processo produttivo, le quali, proprio in virtù della prossimità spaziale, conseguono una serie di vantaggi competitivi legati ai tempi e costi di produzione, alla gestione dei flussi informativi di mercato, alla formazione delle professionalità e all'innovazione. Tuttavia, nel distretto sono attive anche imprese specializzate in attività e servizi sussidiari alla filiera principale che caratterizza la produzione locale: fornitori di materie prime, macchinari o componenti del processo produttivo; imprese dedite alla commercializzazione dei prodotti di fase; aziende di trasporto; imprese di servizi dedicati. Inoltre, la vita economica del distretto è animata dalle imprese che forniscono beni e servizi alla comunità locale del distretto⁴².

I vantaggi derivanti dalla concentrazione geografica delle imprese distrettuali sono noti come *economie di agglomerazione*⁴³; le economie di agglomerazione sono economie esterne alla singola impresa distrettuale ma interne al distretto⁴⁴, che si caratterizzano come economie di scala⁴⁵ (legate alle condizioni di efficienza della produzione delle

così definito debbono potersi scomporre in fasi temporalmente e spazialmente separabili (...). In altre parole è richiesta l'esistenza di condizioni tecniche tali da consentire la formazione di una rete locale di transazioni specializzate sui prodotti di fase». Becattini (2000), op. cit.; pagg. 62 e 63

⁴² Rullani, infatti, scrive: «I distretti sono microcosmi socioculturali radicati in precise subculture politiche; (...) essi, proprio perché sono così strutturati, realizzano un processo completo di produzione, ossia un processo che è in grado di riprodurre non solo gli input economici in senso stretto, ma anche i presupposti sociali e istituzionali della produzione». Rullani in Ferrucci e Varaldo (1997), op. cit.; pag. 57

⁴³ «Le economie (o diseconomie) di agglomerazione sono definite, in modo quasi tautologico, come i vantaggi derivanti dal fatto che non meno di una certa quantità di produzione è agglomerata in un luogo (o, viceversa, dal fatto che non più di una certa quantità di produzione è agglomerata in un certo luogo)». M. T. Mossello, *Economie di agglomerazione e sviluppo economico*; in Becattini (1987) op. cit.; pag. 94

⁴⁴ Spiega Di Tommaso: «le economie esterne marshalliane sono in sostanza delle esternalità, dove con questo termine si intende descrivere la situazione in cui l'attività di un soggetto comporta effetti di spillover che non intenzionalmente hanno un impatto sull'attività di un altro soggetto.. La produzione di ogni singola impresa dipende da un vettore di fattori controllabili e da una serie di altri fattori, le esternalità, che non sono controllabili dalla singola impresa e che sono il prodotto non esplicitamente desiderato della coesistenza di una pluralità di imprese che interagiscono in un contesto comune». M. R. Di Tommaso; *Efficienza collettiva e politica industriale*; in M. R. Di Tommaso, R. Rabellotti (1999), op. cit.; pag. 60

⁴⁵ L'*Encyclopedic dictionary of strategic management* definisce le economie di scala (economies of scale) come segue: «costs per unit of output may be reduced for technological and organizational reasons as a result of producing a large output per unit of time rather than a smaller one. They may also be reduced by producing in large organizations which administer many lines of production. The first kind of cost reduction is referred to as economies of scale, and has implications for horizontal growth and integration, while the second is called economies of scope and has to do with diversification. An organization is said to be enjoying economies of scale if its marginal cost is falling as its output per unit of time increases»; D.F. Channon; *Encyclopedic dictionary of strategic management*; Blackwell; Cambridge; Massachusetts; 1997

single unità specializzate del distretto le quali consentono all'impresa un risparmio sui costi di produzione e di transazione)⁴⁶ e come economie di scopo⁴⁷ (conseguenti alla possibilità di sfruttare uno stesso fattore specializzato per differenti tipologie produttive e per differenti lotti e volumi produttivi, grazie all'integrazione flessibile delle imprese distrettuali che possono di volta in volta comporsi in squadre di collaborazione per rispondere a specifiche richieste della domanda)⁴⁸. Le economie di agglomerazione sono riferibili innanzitutto alla diminuzione dei costi di trasporto dei prodotti di fase e alla possibilità di un maggior controllo della qualità dei prodotti e dei componenti intermedi dovuti proprio alla prossimità spaziale delle imprese. Inoltre la vicinanza delle aziende integrate nel processo produttivo consente un più veloce e efficiente scambio di informazioni, così da ridurre il tempo e le spese necessarie alle transazioni di mercato e da ottimizzare la risposta dei fornitori alle richieste variabili della domanda intermedia e finale; infatti, i distretti industriali si rivelano forme organizzative particolarmente efficienti nei casi di produzione di beni a domanda altamente frammentata e variabile, perché l'alta specializzazione delle unità produttive e il buon flusso informativo che si instaura tra di esse consentono alle imprese di adattarsi alle esigenze imposte dalla commessa meglio di quanto potrebbero fare la grande impresa, penalizzata dalla sua rigidità organizzativa, o la piccola impresa isolata, sopraffatta dall'incidenza dei costi per la personalizzazione del prodotto. La vicinanza incentiva i rapporti interpersonali all'interno dell'impresa industriale e tra le varie imprese, nonché i contatti con la comunità locale; quindi, le relazioni comunicative all'interno dei distretti assumono spesso il carattere informale degli scambi face-to-face, a volte addirittura combinandosi con preesistenti rapporti di conoscenza, amicizia o parentela dovuti alla partecipazione degli attori distrettuali alla vita comunitaria del luogo⁴⁹. Si

⁴⁶ «Le economie esterne costituiscono vantaggi equivalenti alle economie interne di scala e i piccoli produttori [distrettuali] ne possono fruire, purché siano sufficientemente concentrati sul territorio e sia possibile suddividere il processo di produzione in fasi, ciascuna delle quali possa essere eseguita con la massima economia in un piccolo stabilimento». Mossello in Becattini (1987), op. cit.; pag. 97

⁴⁷ *L'Encyclopedic dictionary of strategic management* definisce le economie di scopo (economies of scope) come segue: «in contrast to economies of scale, economies of scope refer to increased variety in operations, not higher volume of output. Economies of scope therefore emerge where unit costs fall because of synergies arising from the production of more than one product. These can be the result of shared distribution, advertising, purchasing, and similar activities»; op. cit.

⁴⁸ S. Albertini; *La gestione delle risorse umane nei distretti industriali*; Etas; Milano; 2002

⁴⁹ Tutte queste caratteristiche portano Becattini a definire il distretto industriale «un ispessimento localizzato (in questa determinazione spaziale sta la sua forza e la sua debolezza) delle relazioni interindustriali» cioè «una rete complessa e inestricabile di economie e diseconomie esterne, di

vede bene, allora, come i rapporti tra gli agenti e tra le imprese del distretto si connotino come transazioni ibride, a cavallo tra lo scambio di mercato, regolato dalla logica competitiva, e la cooperazione: l'insieme di transazioni economiche che avvengono all'interno del distretto (e a volte coinvolgono anche attori esterni) struttura quello che è stato definito *mercato comunitario*, ossia un dispositivo di regolazione degli scambi intermedio tra quello del mercato, dove gli agenti valutano le transazioni attraverso i prezzi, e quello della comunità, dove i soggetti assumono come base informativa della transazione un codice di comportamento condiviso e interiorizzato tramite la socializzazione⁵⁰. Tale modalità di gestione delle transazioni risulta molto efficace perché ne fa diminuire l'ambiguità⁵¹ e ne scoraggia l'opportunismo⁵², perciò velocizza le transazioni e facilita la cooperazione (indispensabile, come detto, per rispondere prontamente ai cambiamenti dei mercati di sbocco); crea, inoltre, un clima di fiducia e mitiga la percezione dei diversi interessi economici degli attori (verticalmente o orizzontalmente)⁵³. La fluidità della circolazione delle informazioni e la concentrazione delle stesse permette la diffusione di capacità e di know-how tra la forza lavoro del distretto, oggi intensificata dai mezzi moderni di comunicazione e aggiornamento delle conoscenze tecniche e scientifiche; le conseguenze sul piano della gestione delle risorse umane sono essenzialmente di due ordini: da un lato, si ha la concentrazione nel distretto di una manodopera specializzata quantitativamente e qualitativamente adatta a soddisfare i fabbisogni delle imprese; dall'altro, grazie alla predisposizione alla collaborazione, gli agenti del distretto hanno maggiori probabilità di sviluppare idee innovative. Nel distretto industriale si realizza così un'accumulazione di conoscenza astratta, quindi trasmissibile verbalmente, e di conoscenza pratica, partecipata attraverso

congiunzioni e connessioni di costo, di retaggi storico-culturali, che ravvolge sia le relazioni interaziendali che quelle più squisitamente interpersonali». Becattini (2000), op. cit.; pag. 54

⁵⁰ G. Dei Ottati, *Il mercato comunitario*; in Becattini (1987), op. cit.; pag. 124

⁵¹ «Sembra possibile ritenere di trovarsi di fronte a un problema di ambiguità tutte le volte che, riguardo a una certa transazione, sia difficile valutare o interpretare accuratamente il suo contenuto. L'ambiguità costituisce un problema economico perché rende costoso sia stabilire compensi adeguati alle prestazioni, sia risolvere le controversie relative all'interpretazione dell'accordo tra le parti». Dei Ottati in Becattini (1987), op. cit.; pag. 135

⁵² «L'opportunismo, dal punto di vista del comportamento dei soggetti, è stato definito come lo sforzo di realizzare vantaggi individuali attraverso la mancanza di franchezza o lealtà nelle transazioni. Generalmente, quindi, esso implica una qualche manipolazione informativa, (...) di conseguenza, se ci sono molti soggetti disposti a comportarsi opportunisticamente, i costi di transazione aumentano». Dei Ottati in Becattini (1987), op. cit.; pag. 126

⁵³ M. E. Porter; *The competitive advantage of nations*; Macmillan Press; London; 1998; pag. 152

il meccanismo del learning by doing; pertanto questa componente cognitiva di tipo idiosincratico rappresenta un vantaggio competitivo per l'impresa industriale perché costituisce «un blocco di sapere produttivo di cui dispone in modo esclusivo»⁵⁴. La bontà dei flussi informativi e la straordinaria mobilità delle risorse umane da un'impresa all'altra osservata nei distretti industriali (e giustificata dal clima cooperativo e dalla solidarietà derivante dall'appartenenza alla stessa cultura comunitaria) concorrono «alla creazione di quel bene pubblico che Marshall contrassegna con l'espressione *atmosfera industriale* [secondo la quale] i segreti dell'industria sono nell'aria e la trasmissione delle capacità acquisite mediante i meccanismi canonici (scuole tecniche e apprendistato in fabbrica) viene potentemente integrata da un passaggio e da una ricombinazione spontanei di nozioni e orientamenti attraverso rapporti faccia a faccia e di convivialità, che la vita ordinaria del distretto propone con inusitata frequenza»⁵⁵. Quanto appena descritto giustifica il giudizio di Becattini sulle «fonti socio-economiche e territoriali della competitività della piccola impresa e della sua capacità di innovazione»⁵⁶; valutazione sostenuta anche da Ferrucci e Varaldo, i quali indicano nel peculiare rapporto con l'ambiente esterno la specificità dell'impresa distrettuale rispetto agli altri tipi di organizzazione aziendale: «trova, così, conferma l'importanza del substrato sociale e culturale di appartenenza quale fattore composito di valori differenzianti le condizioni di efficienza e competitività delle singole imprese. (...) [Infatti] il distretto, quale specifica modalità di organizzazione socio-produttiva, agisce in profondità all'interno dell'impresa, plasmandola e condizionandola nei suoi caratteri fondamentali»⁵⁷.

Di Tommaso e Rabellotti specificano ulteriormente il concetto di distretto industriale rispetto al contributo becattiniano e lo definiscono «una tipologia particolare di cluster [secondo la definizione avanzata da Porter come “concentrazione spaziale e settoriale di imprese”] caratterizzata da imprese in grado di associare ai vantaggi non intenzionali

⁵⁴ Becattini (2000), op. cit.; pag. 177

⁵⁵ Becattini (2000), op. cit.; pagg. 64 e 65

⁵⁶ Becattini (2000), op. cit.; pag. 9

⁵⁷ L. Ferrucci e R. Varaldo, La natura e la dinamica dell'impresa distrettuale; in L. Ferrucci, R. Varaldo, a cura di; Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema; Franco Angeli; Milano; 1997; pag. 34

della prossimità quelli intenzionali dell'azione collettiva»⁵⁸. Secondo i due autori, infatti, le economie di agglomerazione consentono alle imprese distrettuali di acquisire vantaggi competitivi in virtù della sola localizzazione; tuttavia, l'osservazione empirica delle dinamiche distrettuali testimonia come le imprese si attivino per ottenere ulteriori vantaggi competitivi attraverso la predisposizione di azioni comuni. Il fenomeno delle cosiddette *squadre distrettuali* è la manifestazione più evidente delle iniziative di *azione collettiva* che animano il distretto industriale: gruppi di imprese distrettuali stringono accordi produttivi, condividendo risorse cognitive e fattori di produzione, per massimizzare l'efficienza di risposta alle esigenze di mercato; il fatto che i distretti industriali siano attivi soprattutto in settori a domanda frammentata e variabile, da un lato, e il meccanismo transazionale del mercato comunitario, misto di concorrenza e cooperazione, dall'altro, spiegano il perché le imprese distrettuali accettino di partecipare a queste forme organizzative allargate per periodi di tempo determinati⁵⁹. Non si deve infatti dimenticare che, pur nella sua peculiarità organizzativa, l'impresa distrettuale mantiene il carattere di attività imprenditoriale privata e autonoma, la quale compie le sue scelte competitive in funzione del mercato seppur condizionata dalla cultura e dal senso di appartenenza distrettuali. Il distretto, quindi, non può essere interpretato come un organismo di livello sovrimprenditoriale che indirizza la condotta delle imprese locali; al contrario, le dinamiche relazionali interne al distretto e la sua stessa evoluzione produttiva e di rapporti con la realtà esterna sono il risultato di un insieme di azioni imprenditoriali indipendenti: «il distretto non è infatti un super-organismo dotato di processi cognitivi e decisionali unitari. Esso, al contrario, vive della varietà e delle contraddizioni dei molti processi cognitivi e decisionali –spesso contrastanti o conflittuali- che si relazionano tra di loro, dando luogo a una forte interdipendenza non regolata né regolabile a priori»⁶⁰. La mancata causalità tra

⁵⁸ Di Tommaso e Rabellotti (1999), op. cit.; pag. 12

⁵⁹ «La specializzazione spinta che si realizza nel distretto viene alimentata e compensata (integrata, diciamo) al tempo stesso, da una struttura di squadra che cambia continuamente l'acozzo delle imprese di fase a cui ricorre ogni impresa finale. Ciò dà al distretto la possibilità di variare continuamente la rosa delle sue proposte di prodotto senza imporre costose riconversioni alle singole strutture aziendali». Becattini (2000), op. cit.; pag. 179

⁶⁰ Rullani in Ferrucci e Varaldo (1997), op. cit.; pag. 59. Più avanti, nello stesso saggio, l'autore aggiunge: «il distretto non è, in altri termini, un sistema bene ordinato dove i ruoli sono definiti e stabili. Esso, al contrario, è un sistema in genere abbastanza caotico, in cui la contingenza, le divergenze soggettive, gli effetti non voluti delle azioni hanno valore morfogenetico: grazie all'apprendimento evolutivo, costituiscono condizioni che generano ordine nel caos e hanno dunque proprietà morfogenetiche. In questa versione, l'idea di distretto è del tutto coerente con la categoria di sistema in

prossimità spaziale e collaborazione, fa sì che la componente intenzionale diventi la caratteristica principale dei rapporti cooperativi tipici del distretto industriale. Pertanto alle *economie esterne da prossimità spaziale e settoriale* (ovvero le economie di agglomerazione) si aggiungono le *economie da azione congiunta*: questi due tipi di economie sono i blocchi costitutivi dell'*efficienza collettiva* la quale rappresenta il vantaggio competitivo dell'impresa distrettuale⁶¹.

Il modello del distretto industriale è spesso messo in relazione –a volte, purtroppo, confuso- con altri concetti utilizzati da economisti, geografi, sociologi e politici per interpretare lo sviluppo locale e i rapporti industriali. Il più famoso tra questi, diffuso soprattutto nella letteratura di matrice anglosassone, è il concetto di *cluster*, compiutamente espresso da Porter negli anni Novanta del Novecento⁶²; egli definisce cluster (come già anticipato da Di Tommaso e Rabellotti) una concentrazione spaziale e settoriale di imprese, le quali siano collegate da legami verticali (fornitore/compratore) o orizzontali (identità di clienti a cui indirizzare l'offerta, di canali distributivi, di tecnologie produttive, e così via)⁶³. Secondo l'autore, il fenomeno della concentrazione spaziale di imprese attive nella stessa filiera è il fenomeno più diffuso e caratteristico dell'economia contemporanea; infatti, questa scelta organizzativa consente alle imprese di acquisire vantaggi competitivi perché massimizza l'efficienza sistemica dei quattro fattori (fattori di produzione; caratteristiche della domanda; strategia, struttura e quadro

evoluzione che si muove nello spazio dei livelli intermedi tra micro e macro». Rullani in Ferrucci e Varaldo (1997), op. cit.; pag. 61

⁶¹ «Quando la pluralità dei soggetti (imprenditoriali e non) che operano in un cluster coopera, instaurando intenzionalmente ed esplicitamente azioni congiunte, si generano effetti che vanno aldilà di quelli passivamente acquisiti tramite le economie esterne da prossimità spaziale e settoriale. In questi casi la cooperazione viene pianificata e le imprese cercano attivamente di sfruttare le potenzialità dell'azione collettiva». Di Tommaso e Rabellotti (1999), op. cit.; pag. 13. Inoltre: «l'azione congiunta determina vantaggi esplicitamente ricercati dai soggetti che interagiscono e costituisce la dimensione attiva dell'efficienza collettiva. Tuttavia l'azione congiunta produce oltre agli effetti esplicitamente desiderati e pianificati esternalità di cui possono passivamente beneficiare anche altri soggetti che non partecipano attivamente alle azioni di natura cooperativa. (...) Si pensi all'attività di lobbying portata avanti da un'associazione di categoria». Di Tommaso in Di Tommaso e Rabellotti (1999), op. cit.; pagg. 64 e 65

⁶² M. E. Porter; *The competitive advantage of nations*; Macmillan Press; London; 1998 (prima edizione 1990)

⁶³ «The systemic nature of the "diamond" promotes the clustering of a nation's competitive industries. A nation's successful industries are usually linked through vertical (buyer/supplier) or horizontal (common customers, technology, channels, etc.) relationships. (...) The phenomenon of industry clustering is so pervasive that it appears to be a central feature of advanced national economies». Porter (1998), op. cit.; pagg. 148 e 149

competitivo dell'impresa; settori collaterali)⁶⁴ responsabili della performance economica di una singola impresa così come di un intero settore o di una nazione. A livello nazionale il concetto di cluster sembra potersi riferire addirittura ad una concentrazione plurisettoriale di imprese che abbiano come punto di riferimento uno stesso mercato finale: è il caso ad esempio del cosiddetto "sistema-casa" ovvero l'insieme di tutte quelle imprese attive nei campi dell'arredamento, prodotti e servizi abitativi, materiali da costruzione e così via oltre a quelle dei comparti collaterali come le imprese commerciali dedicate o le aziende fornitrici di macchinari e materie prime; un altro esempio è rappresentato dal cluster alimentare il quale comprende i settori della produzione di cibi e bevande (freschi o confezionati), della produzione di macchinari agricoli o per il trattamento degli alimenti, della distribuzione e altri connessi⁶⁵. Come si vede, il concetto di cluster si differenzia da quello di distretto industriale per tre ragioni: da un lato, il cluster sembra non caratterizzarsi per una comune identità risultante dalle vicende storiche e antropologiche del luogo di insediamento delle imprese, al contrario, i confini del cluster sono dilatati fino a raggiungere dimensioni regionali o sovraregionali; dall'altro, il cluster comprende indifferenziatamente imprese di maggiori e minori dimensioni, senza far alcun riferimento alla presenza di un rapporto paritario tra le aziende; infine, il cluster non implica di per sé la necessità di una collaborazione attiva e consapevole tra le imprese, in altri termini il concetto indirizza le economie di agglomerazione ma non le economie da azione congiunta. Di fatto, quindi, il concetto di cluster corrisponde sostanzialmente ad una filiera produttiva territorializzata.

Quello di *rete* (o *network*) è un modello spesso sovrapposto al cluster o al distretto; in realtà con il termine rete si indica un «sistema di produzione che pur non essendo spazialmente concentrato offre alle imprese i vantaggi della prossimità settoriale e dell'azione congiunta»; pertanto il concetto ha punti in comune sia con quello di cluster sia con quello di distretto industriale. La rete di imprese non deve essere confusa con l'*impresa-rete* che si riferisce, invece, «all'organizzazione interna di una impresa in generale e/o alla grande impresa che internalizza l'ambiente tramite rapporti/accordi

⁶⁴ Si fa qui riferimento alla teoria porteriana sintetizzata nel cosiddetto *modello del diamante*. Si veda a proposito Porter (1998), op. cit.; pagg. 71 e seguenti

⁶⁵ Per la trattazione specifica dei cluster in cui l'Italia detiene un significativo vantaggio competitivo (the textiles and apparel cluster; the household products cluster; the food and beverage cluster; the personal products cluster) si veda Porter (1998), op. cit.; pagg. 422 e seguenti

con unità/soggetti esterni (caso, ad esempio, del sistema franchising oppure degli accordi di subcontracting)»⁶⁶.

La coesistenza spaziale non è una condizione sufficiente per generare economie di agglomerazione, pertanto imprese localizzate nello stesso territorio, seppure se operanti nello stessa filiera produttiva, non sviluppano vantaggi competitivi legati al risparmio nei costi di transazione nel caso in cui non instaurino relazioni miste di concorrenza e cooperazione come accade nel mercato comunitario del cluster o del distretto industriale. Scafarto mette in luce la differenza tra *sistemi strettamente connessi di imprese* (cluster, distretti industriali, reti), nei quali esiste elevata interdipendenza tra i partner, e *sistemi sconnessi di imprese*, dove ogni attore territoriale, a causa del carattere prevalentemente individualistico delle strategie e della cultura d'impresa che sostanzia tale visione del fare imprenditoriale, non sviluppa forme di coordinamento e di condivisione delle risorse con le altre aziende del territorio⁶⁷.

Una ulteriore serie di concetti, differenti dal modello distrettuale ma collegati alla problematica del rapporto tra impresa e territorio, sono stati elaborati dagli organi di governo e dai soggetti legislativi nazionali; tra questi, i più significativi e diffusi nel dibattito pubblico sono: *metadistretto*, *sistema locale territoriale (SLoT)*, *sistema locale del lavoro (SLL)*, *sistema economico locale (SEL)*. Il concetto di sistema produttivo locale è stato introdotto nella normativa nazionale dalla legge 140/1999 e definito come «un contesto produttivo omogeneo, caratterizzato da una elevata concentrazione di imprese, prevalentemente di piccole e medie dimensioni, e da una peculiare organizzazione interna» (art. 6); il modello risulta quindi assai più generico di quello distrettuale poiché non comporta l'esistenza di una filiera produttiva localizzata né di attività di collaborazione tra i soggetti territoriali. Il metadistretto è «una ripartizione territoriale finalizzata a individuare sul territorio delle politiche produttive con un elevato potenziale tecnologico, ove operare politiche di cooperazione tra le imprese specializzate e comprese nelle filiere e i centri di ricerca»⁶⁸. Il metadistretto può essere

⁶⁶ T. Scafarto; *L'impresa minore del Frusinate*; Edizioni Scientifiche Italiane; Napoli; 2000; pag. 36

⁶⁷ Scafarto (2000), op. cit.; pagg. 250 e 212

⁶⁸ S. Zucchetti; *Una nuova generazione di distretti industriali*; in *Impresa e Stato* 63-64/2003 (<http://www.mi.camcom.it/show.jsp?page=214881>)

non concentrato sul territorio e spesso si trova in una fase nascente di industrializzazione, ma la sua chiave di potenziale successo è l'accumulo di elevato e qualificato patrimonio conoscitivo, supportato da forti risorse umane; l'approccio delle istituzioni al metadistretto mira pertanto a definire aree tematiche di intervento di tipo orizzontale, non limitate territorialmente e aperte verso una intensa integrazione intersettoriale⁶⁹. Il modello del Sistema Locale Territoriale (SLoT) identifica «un sistema al tempo stesso sociale e territoriale, destinato a diventare attore di sviluppo locale nell'ambito di politiche provinciali, regionali, nazionali e europee» in quanto rappresenta «un addensamento di progettualità e di azione collettiva». Lo SLoT viene individuato dall'istituzione titolare della politica di sviluppo locale come sistema di attori locali collegati in rete e di risorse attivabili per lo sviluppo e diviene indirizzo di incentivi per l'attivazione di progetti di sviluppo promossi e gestiti dal basso; il modello si differenzia dal distretto industriale perché ha solitamente dimensioni territoriali assai più ridotte (spesso nell'ordine di grandezza subcomunale), inoltre perché non costituisce un attore collettivo territoriale quanto piuttosto un insieme di indizi che suggeriscono all'istituzione politica la possibilità di far interagire quelle condizioni oggettive e soggettive al fine di farle diventare un soggetto collettivo compiuto⁷⁰. I sistemi locali del lavoro (SLL) sono uno strumento di analisi della struttura socio-economica dell'Italia secondo una prospettiva territoriale, messo a punto dall'Istat, in collaborazione con l'Università di Parma, per rappresentare i luoghi della vita quotidiana della popolazione che vi risiede e lavora⁷¹. Il SLL è «un'aggregazione di comuni contigui fra loro, geograficamente e statisticamente comparabili, caratterizzata dal maggiore addensamento dei movimenti effettuati per motivi di lavoro dalla

⁶⁹ La Regione Lombardia è stata la prima a introdurre nella sua normativa il concetto di metadistretto (definito anche distretto tematico) con le deliberazioni della Giunta Regionale (DDGR) n. 3839 del 16 marzo 2001 e n. 7/6356 del 5 ottobre 2001. Per una rassegna degli interventi regionali in materia di distretti industriali e sistemi produttivi locali si veda *L'esperienza italiana dei distretti industriali*; rapporto di ricerca curato e pubblicato nel 2002 da Istituto per la Promozione Industriale (IPI); cap. 5; www.ipi.it

⁷⁰ G. Dematteis; *SLoT (Sistema locale territoriale). Uno strumento per rappresentare, leggere e trasformare il territorio*; atti del convegno *Per un patto di sostenibilità. Sviluppo locale e sostenibilità tra teoria e pratica*; Pinerolo, 29/10/2003 (www.comune.pinerolo.to.it/7aziende/patto_territ/analisi_slot.pdf)

⁷¹ Lo studio che ha portato all'individuazione dei Sistemi Locali del Lavoro è l'esito di un accordo di ricerca fra l'Istat e il Dipartimento di Economia dell'Università di Parma. Il progetto si colloca lungo una linea di continuità scientifica e metodologica con le precedenti esperienze che l'Istat aveva già condotto nel 1981 e nel 1991 in collaborazione con l'Irpet e le Università di Newcastle upon Tyne e di Leeds

popolazione di riferimento»⁷². Le caratteristiche del modello sono: autocontenimento⁷³, allora il territorio individuato si configura come un *sistema locale* ovvero un'entità socio-economica che compendia occupazione, acquisti, relazioni e opportunità sociali; contiguità geografica dei comuni componenti; relazione spazio-tempo contenuta, cioè la possibilità offerta da servizi efficienti di consentire brevi tempi di percorrenza della distanza tra la località di residenza e la località di lavoro. L'individuazione di SLL può essere funzionale al riconoscimento di distretti industriali ma i due modelli restano comunque distinti per il diverso grado di intensità delle relazioni interpersonali e del rapporto con il territorio che descrivono. Il modello dei SEL è stato adottato da alcuni enti regionali⁷⁴ come strumento operativo per la programmazione territoriale, sulla scorta della geografia dei SLL; i SEL costituiscono l'unità territoriale minima per la valutazione degli effetti dei progetti e degli interventi attivati degli enti responsabili della programmazione locale e regionale; a differenza dei SLL, i SEL indicano aree territoriali in cui vi sia un forte riconoscimento della comunità locale in aggiunta all'autocontenimento del sistema produttivo.

⁷² www.re-set.it/documenti/1000/1800/1890/1899/22feb_sistemi-locali_lavoro.htm

⁷³ «Con il termine autocontenimento si intende un territorio dove si concentrano attività produttive e di servizi in quantità tali da offrire opportunità di lavoro e residenziali alla maggior parte della popolazione che vi è insediata, nonché la capacità di un territorio di comprendere al proprio interno la maggior parte delle relazioni umane che intervengono fra le sedi di attività di produzione (località di lavoro) e attività legate alla riproduzione sociale (località di residenza)».
www.re-set.it/documenti/1000/1800/1890/1899/22feb_sistemi-locali_lavoro.htm

⁷⁴ Tra questi c'è la Regione Toscana la quale ha definito i SEL nella delibera consiliare 219/1999 e ne ha adottato la sperimentazione come unità minima di programmazione dal basso

2.2 IL DISTRETTO LAPIDEO DI CARRARA COME DISTRETTO INDUSTRIALE

La legge 317/1991 (*Interventi per l'innovazione e lo sviluppo delle piccole imprese*) ha dato per la prima volta nell'ordinamento italiano un riconoscimento giuridico ai distretti industriali; infatti, l'art. 36 riconosce come distretti industriali «le aree territoriali locali caratterizzate da elevata concentrazione di piccole imprese, con particolare riferimento al rapporto tra la presenza delle imprese e la popolazione residente nonché alla specializzazione produttiva dell'insieme delle imprese». Il provvedimento è stato modificato dalla successiva legge 140/1999 (*Norme in materia di attività produttive*), la quale integra l'ordinamento con la definizione giuridica di sistemi produttivi locali (art. 6,1) e riconosce nei distretti industriali dei sistemi produttivi locali speciali perché «caratterizzati da una elevata concentrazione di imprese industriali nonché dalla specializzazione produttiva di sistemi di imprese» (art. 6,2); come si vede, il distretto industriale è delineato dalla presente legge secondo i caratteri di concentrazione spaziale e settoriale del cluster porteriano. La legge 140/1999 riconosce alle Regioni il compito di individuare i confini di eventuali sistemi produttivi locali e distretti industriali presenti sul territorio di loro competenza, così da poter partecipare al finanziamento di politiche di sostegno allo sviluppo, di iniziativa pubblica o privata, delle aree interessate; ciò che rende significativa l'introduzione della legge, oltre al riconoscimento dei sistemi produttivi locali, è la revoca dei vincoli per l'identificazione dei distretti industriali fissati dalle normative precedenti⁷⁵, perché, proprio in virtù di tale revoca, le Regioni guadagnano la possibilità di utilizzare strumenti di intervento a favore di aree che, pur non rispondendo a quei parametri, presentano un'innegabile carattere di coesione e di storicità tali da farle definire come cluster.

La Regione Toscana ha recepito la legge 317/1991 con la delibera consiliare 36/1995,

⁷⁵ Il Decreto Ministeriale del 21/4/1993 (detto "decreto Guarino"), a cui l'art. 36,2 della legge 317/1991 fa riferimento, fissa i seguenti parametri per l'individuazione dei distretti industriali sulla scorta dei sistemi locali del lavoro individuati dall'Istat nel 1991: indice di industrializzazione manifatturiera (% di addetti manifatturieri su addetti totali) superiore al 30% dell'analogo dato nazionale o regionale; indice di densità imprenditoriale manifatturiera (U.L. manifatturiere su popolazione residente) maggiore della media nazionale; indice di specializzazione produttiva (% di addetti del settore di specializzazione sul totale degli addetti manifatturieri) maggiore del 30% dell'analogo dato nazionale; indice di peso del settore di specializzazione (% di addetti del settore di specializzazione sul totale degli addetti manifatturieri) superiore al 30%; indice di peso delle PMI nel settore di specializzazione (% di addetti delle PMI sul totale degli addetti del settore di specializzazione) superiore al 50%

in base alla quale ha identificato sette distretti industriali sul suo territorio (fig. 1 appendice A); a seguito dell'emanazione della legge 140/1999, la Regione Toscana ha rielaborato la propria mappa produttiva e con la delibera 69/2000 ha istituito dodici distretti industriali e ventotto sistemi produttivi locali; tra i distretti industriali definiti nel 2000 figura anche il Distretto di Carrara, la cui specializzazione produttiva è la filiera lapidea (fig. 2 appendice A). Già altri enti avevano riconosciuto la natura del Distretto lapideo di Carrara come distretto industriale: nel 1991 l'Istat aveva raggruppato alcuni comuni versiliesi nel *Distretto di Pietrasanta*, specializzato nella produzione di prodotti per l'arredamento in marmo, senza ricomprendere, tuttavia, i comuni di Carrara e Massa nel comprensorio (fig. 3 appendice A); la classificazione adottata dall'Istat era stata poi confermata anche dal Sole 24 Ore nel 1992, da Club Distretti nel 1999 e infine dal Censis nel 2001 (tab. 1 appendice A) sulla scorta dei parametri indicati dal decreto ministeriale collegato alla legge 317/1991.

Qui di seguito verrà adottata l'individuazione spaziale del Distretto di Carrara promossa dalla Regione Toscana (nella citata delibera 69/2000); inoltre si cercherà di rintracciare nella realtà territoriale del comprensorio le prove dell'esistenza di economie di agglomerazione e di economie di azione congiunta così da poter definire il Distretto lapideo di Carrara come un distretto industriale tipico, secondo la concezione becattiniana integrata dal contributo di Di Tommaso e Rabellotti; in altri termini si tenterà di andare oltre il riconoscimento formale dell'area come un cluster, in accordo con la normativa regionale, per testimoniare il solidale legame tra attività produttiva lapidea e cultura della comunità locale.

Commentando il semplice aspetto geografico del Distretto, connesso con la struttura del suo apparato produttivo⁷⁶, vediamo come questo corrisponda alla concezione marshalliana di distretto industriale, distinto, per assetto socio-territoriale e per dinamiche di sviluppo, dalla *regione industriale* e dalla *città industriale*. «La città industriale si distingue sul piano formale per la sua compattezza territoriale e, sul piano funzionale, per la sua ricchezza di funzioni terziarie. Il distretto, caratterizzato dall'inclusione di molteplici centri amministrativi, dall'insediamento più rarefatto e dalla riduzione di peso delle funzioni terziarie, si distingue a sua volta dalla regione per

il suo carattere di “monosettorialità” (...), oltre che dal fatto che l’attività manifatturiera include, accanto all’attività di trasformazione vera e propria, un’attività commerciale specializzata che, nel distretto, è esercitata da operatori distinti, immersi tuttavia nella medesima “atmosfera industriale”⁷⁷». Il distretto apuo-versiliese risponde, di fatto, a tutti i requisiti del distretto industriale: natura amministrativa composta, in cui i centri maggiori (Massa, Carrara, Pietrasanta) svolgono un ruolo propulsore di guida dell’economia locale, di concentrazione di attività e professionalità varie, molte delle quali collaterali o connesse alla filiera lapidea, oltre ad essere anche i centri di maggiore rappresentatività dell’immagine esterna del comprensorio; specializzazione produttiva nell’industria dell’estrazione, lavorazione e commercializzazione di prodotti lapidei; prevalenza di attività imprenditoriali private, specializzate in una –a volte in più- fasi del processo produttivo lapideo, guidate da figure imprenditoriali locali (spesso coincidenti con il proprietario e impegnate esse stesse nell’attività dell’azienda), quindi partecipanti alla vita comunitaria e legati alla cultura del territorio⁷⁸.

Il fenomeno della costituzione di squadre distrettuali di imprese indipendenti che collaborano per la produzione del prodotto finale, mettendo in condivisione risorse materiali e immateriali, è la più tipica manifestazione dell’ambiente distrettuale; esso è ben visibile anche nel Distretto di Carrara, soprattutto nella veste dei numerosi consorzi costituiti per realizzare iniziative promozionali congiunte⁷⁹ e nella più avanzata forma di accordi di produzione, come gli stessi attori locali testimoniano⁸⁰. Ovviamente non mancano gli elementi concorrenziali e gli atteggiamenti individualistici nei rapporti tra

⁷⁶ Per una approfondita descrizione del territorio, delle risorse e degli attori del Distretto si rimanda al paragrafo 3.1.1 *Mappatura del Distretto: risorse, componenti e attori territoriali* del presente lavoro

⁷⁷ Becattini (1987), op. cit.; pag. 103

⁷⁸ Per una completa descrizione della filiera lapidea locale e dei suoi legami con l’economia e la cultura del Distretto si rimanda al sottoparagrafo 3.1.2 *L’identità del Distretto: descrizione della situazione congiunturale del territorio* del presente lavoro

⁷⁹ Costituiscono alcuni esempi del primo gruppo: Cosmave, Consorzio Carrara Export, Consorzio Marmo Artistico Carrara (Cmac); mentre sono numerose le società partecipate, come Marmi Carrara Srl e Società Apuana Marmi SpA (SAM), o gli accordi di produzione.

⁸⁰ Il Dott. D’Angiolo (presidente del Gruppo Campolunghe Italia SpA) afferma: « per la necessità di essere competitivi -come la fame che fa uscire il lupo dal bosco- siamo di fronte a delle associazioni di imprese: posso citare l’associazione che Henraux SpA ha fatto con Technostone SpA per l’esecuzione di alcuni lavori in Arabia Saudita; posso inoltre ricordare l’accordo di impresa che il Gruppo Campolunghe SpA ha stretto con Savema SpA per portare a termine alcune commesse». Estratto dell’intervista al Dott. D’Angiolo

le imprese del comprensorio, come molti osservatori del comprensorio lamentano imputando agli imprenditori locali l'incapacità di "fare sistema" per rafforzarsi di fronte ai concorrenti esterni⁸¹; tuttavia, i comportamenti non collaborativi risultano meno importanti, sul piano sia quantitativo sia qualitativo, di quelli orientati ad un misto di concorrenza e collaborazione. Per completare il quadro dei rapporti interni al distretto, si deve ricordare come, anche nel Distretto di Carrara, vi sia sufficiente mobilità lavorativa delle risorse umane, spesso incentivate dal clima di solidarietà culturale e professionale ad intraprendere iniziative imprenditoriali autonome, anche solo per periodi limitati⁸². Indagando, invece, quello che è l'aspetto psicologico e più squisitamente soggettivo delle relazioni intradistrettuali, emergono con forza sia il legame culturale che unisce la comunità locale alla tradizionale filiera lapidea, soprattutto nelle zone montuose ai piedi delle cave del comprensorio, sia la solidarietà che anima la classe dei lavoratori della pietra, in particolare i cavaatori⁸³.

Da non dimenticare, infine, il ruolo attivo svolto all'interno del Distretto di Carrara dalle istituzioni locali, dalle associazioni di categoria, da enti privati e pubblici così come dalla maggiore delle banche locali (la Cassa di Risparmio di Carrara, affiliata al Gruppo Carige), i quali, nel tempo, si sono fatti promotori di politiche di sviluppo del comprensorio e di iniziative volte a favorire l'integrazione delle componenti territoriali

⁸¹ Commenta la Dott.ssa Napoli (responsabile Ufficio Studi di IMM Carrara SpA): nel Distretto di Carrara molti imprenditori continuano a «non volere, se un professionista è il consulente di un'azienda concorrente, utilizzare il suo contributo (...); ci sono delle remore di questo tipo nel comprensorio». La stessa dottoressa individua anche la causa di simili orientamento atomistici: «molto spesso il profilo di queste aziende è un profilo da impresa familiare, proprietaria, di piccola dimensione che si sviluppa ma che, in alcuni casi, incontra un limite strutturale o personale e culturale in questo tipo di gestione». Estratto dell'intervista realizzata con la Dott.ssa Napoli, nelle parole della quale si trova una immediata similitudine con quanto affermato da Scafarto riguardo ai sistemi di imprese del Frusinate; in Scafarto (2000), op. cit.; pag. 212

⁸² Afferma ancora la Dott.ssa Napoli: «per qualche tempo la formazione di nuova imprenditoria del comprensorio apuo-versiliese è stata svolta da un paio di aziende, che però oggi hanno cessato di svolgere questo ruolo; per esempio la Henraux: ci sono stati tempi in cui i commerciali della Henraux lavoravano alcuni anni in azienda poi si mettevano in proprio e in questo modo hanno svolto un lavoro di fertilizzazione del settore, di innovazione e di ricambio»

⁸³ Sono una testimonianza di questa solidarietà non solo i contratti collettivi delle categorie professionali del marmo, indice anche di una diffusa coscienza di classe dei lavoratori, ma soprattutto gli scioperi spontanei che gli addetti del settore indicano ogni volta che vi sia un incidente mortale sui luoghi di lavoro. Queste manifestazioni rappresentano un importante momento comunicativo perché, da un lato, il mondo del marmo sottolinea la propria presenza attiva nel territorio alle istituzioni e alla comunità locale, prendendo coscienza della propria identità di classe e categoria; dall'altro, sono gli indizi della permanenza di una cultura della pietra particolare e originale secondo la quale, soprattutto i cavaatori, vivono con un sentimento di fatalismo pessimista, misto a grande rispetto, il rapporto con la natura che dà loro il lavoro e la vita ma, a volte, anche la morte.

e la loro relazione con la realtà esterna al distretto⁸⁴. Becattini, infatti, spiega così l'importante ruolo ricoperto dalla banca locale nel distretto industriale: «la banca locale è un organismo nato e cresciuto nel distretto, molto ben collegato agli imprenditori locali (e spesso ad altre forze sociali e politiche del luogo), fortemente coinvolto nella vita locale, che conosce in tutti i suoi dettagli e in parte non piccola contribuisce ad indirizzare. Un'istituzione di questo tipo ha la possibilità di dare molto più peso alle qualità personali di chi richiede un prestito, e alle specifiche prospettive di un dato e noto investimento, di quanto non possa fare una banca meno radicata nella realtà locale. Da qui un "di più" all'accumulazione nel distretto, a prescindere dalle forme (spesso a breve termine) che il credito tecnicamente assume»⁸⁵.

⁸⁴ Basti qui citare alcuni esempi: il gruppo di lavoro per la costituzione del marchio collettivo Marmo del Distretto di Carrara promosso dalla Camera di Commercio di Massa-Carrara; il progetto di certificazione ambientale distrettuale EMAS sviluppato dall'Associazione degli industriali di Massa-Carrara; il premio per le tesi di laurea dedicate al territorio patrocinato da Legambiente e Comune di Carrara sulla scorta di iniziative analoghe promosse dal Comune di Pietrasanta; le pubblicazioni curate dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Carrara dedicate al mondo del marmo e alla storia del comprensorio.

⁸⁵ Becattini (2000), op. cit.; pag. 72

CAPITOLO 3

METODOLOGIA DI LAVORO

La metodologia di lavoro seguita nello svolgimento dello studio dell'attuale posizionamento strategico del Distretto lapideo di Carrara e nell'elaborazione di proposte per la futura promozione del territorio è composita e articolata in fasi. Per la definizione del problema affrontato nella ricerca e per l'approfondimento del background teorico sono state utilizzate le ampie letterature di impronta sia economica sia sociologica sui temi dei distretti industriali, del marketing territoriale, del marketing e della comunicazione d'impresa. Assai più scarsa, invece, la presenza di pubblicazioni di tipo economico o sociologico dedicate al settore lapideo. Parallelamente alla fase di lettura, si è articolata una fase di ricerca di materiale statistico, atti amministrativi, studi di settore, pubblicazioni dedicate all'argomento da enti pubblici e/o privati riguardanti lo scenario lapideo internazionale e, in particolare, il Distretto lapideo di Carrara; in questa fase l'uso della rete Internet per il reperimento dei dati si è rivelato cruciale, mentre l'accesso agli studi e ai rapporti di indagine curati e pubblicati dalle Province di Lucca e di Massa-Carrara e da IMM Carrara SpA è stato altrettanto fondamentale. Questa seconda fase di ricerca è servita a definire l'identità del territorio e la attuale gestione della sua immagine da parte degli attori distrettuali. Alle due analisi desk si è quindi affiancata, integrandone i contenuti, una fase di indagine field condotta attraverso la registrazione di interviste semistrutturate a interlocutori qualificati⁸⁶ che avessero una visione d'insieme, competente ed approfondita, della situazione attuale del

⁸⁶ Gli interlocutori contattati per l'indagine field sono: Dott.ssa Teani, funzionaria responsabile Programmazione e Sviluppo Economico – Politiche Comunitarie della Provincia di Massa-Carrara; Dott. Marino, dirigente responsabile Settore Industria, Artigianato e Commercio della Provincia di Lucca; Sindaco Conti, sindaco del Comune di Carrara; Dott.ssa Napoli, responsabile Ufficio Studi di IMM Carrara SpA; Dott. Giannoni, responsabile di Carraramarmotec per IMM Carrara SpA; Arch. Ragone, responsabile Ufficio Promozione di IMM Carrara SpA; Dott.ssa Blasi, responsabile di ISIC-International Stone Information Centre; Dott. D'Angiolo, presidente di Campolongo Italia SpA (gruppo di aziende che riunisce alcune tra le più grandi e importanti imprese di estrazione e trasformazione del comprensorio) e Presidente del Comitato di Distretto; Dott. Piacentini, amministratore di Savema SpA (impresa di trasformazione di materiali lapidei), associato di Marmi Carrara Srl (la maggiore società di estrazione, trasformazione e commercializzazione di materiali lapidei del comprensorio) e membro del Comitato di Distretto; Sig. Vivoli, capocava, ex-presidente della Cooperativa fra Cavatori Gioia (la più grande impresa estrattiva del comprensorio) ed ex-amministratore delegato di SAM-Società Apuana Marmi SpA (società, facente parte di Marmi Carrara Srl, che si occupa di estrazione e commercializzazione di materiali lapidei riunendo i maggiori estrattori del comprensorio); Dott.ssa Pitanti, responsabile dell'Ufficio Turismo del Comune di Carrara; Dott.ssa Tusini, addetta al Museo Civico del Marmo di Carrara

comprensorio lapideo apuo-versiliense⁸⁷. Le informazioni raccolte sono state utilizzate per descrivere l'immagine del Distretto ed il quadro competitivo in cui esso si colloca. A tutti gli osservatori privilegiati è stato chiesto di definire l'identità del Distretto; di delineare l'immagine del comprensorio percepita all'interno e all'esterno del territorio, dagli addetti al settore e non; di tracciare le prospettive future del Distretto e le potenzialità di sviluppo; di dare un giudizio circa i punti di forza e quelli di debolezza del Distretto rispetto ai maggiori concorrenti italiani e stranieri. Alcuni degli intervistati⁸⁸, quelli a più diretto contatto con la realtà produttiva della filiera locale della pietra, sono stati interrogati anche sui rapporti che attualmente esistono tra le imprese del distretto e tra queste e le istituzioni locali, compreso il Comitato di Distretto. Gli intervistati⁸⁹ che avessero esperienza delle iniziative promozionali messe in atto dalle imprese del comprensorio e dalle istituzioni locali a favore della filiera lapidea hanno descritto lo stato dell'arte del ricorso alle tecniche del marketing e della comunicazione promozionale da parte degli attori del Distretto. Successivi incontri informali con gli stessi intervistati sono risultati preziosi per raccogliere osservazioni e impressioni sulla fattibilità e sull'opportunità delle soluzioni operative proposte, così come per verificare le reazioni da parte dei vari attori all'ipotesi di caratterizzazione del territorio avanzata. Le informazioni collezionate durante i colloqui con gli osservatori privilegiati del comprensorio sono state poi integrate sia dalle opinioni espresse informalmente dalla comunità locale nella frequentazione quotidiana, sia dalle prese di posizione della stampa locale: si è cercato infatti di interpretare alla luce del presente problema di ricerca ogni manifestazione di pensiero, spontanea o sollecitata, relativa al ruolo del lapideo nella cultura e nell'economia dell'area; il vivere la quotidianità del comprensorio, mescolandosi con i residenti, si è rivelato un efficacissimo strumento di indagine.

⁸⁷ I questionari per le interviste semistrutturate sono stati somministrati personalmente, nel corso di un breve colloquio, quando gli intervistati ne abbiano dato la disponibilità (Sindaco Conti, Dott. D'Angiolo, Dott.ssa Napoli, Dott. Giannoni, Sig. Vivoli; Dott.ssa Pitanti; Dott.ssa Tusini). Gli altri questionari sono stati recapitati via e-mail ai destinatari, dopo preventivi accordi telefonici, e rispediti dopo essere stati compilati con un tasso di risposta del 40%.

⁸⁸ Dott. D'Angiolo, Dott.ssa Blasi, Dott. Piacentini, Sig. Vivoli

⁸⁹ Sindaco Conti, Dott. Giannoni; Dott.ssa Pitanti

3.1 PROCESSO DI ELABORAZIONE DEL PIANO DI MARKETING TERRITORIALE PER IL DISTRETTO LAPIDEO DI CARRARA

3.1.1 Mappatura del Distretto: risorse, componenti e attori territoriali

3.1.1.a Descrizione del territorio

Il territorio del Distretto di Carrara, in accordo con la delibera del Consiglio Regionale della Toscana, numero 69 del 2000, che lo istituisce, occupa una superficie di 649,61 kmq a nord-ovest della regione, tra la costa tirrenica e l'entroterra lunigianese e garfagnino. Coincide con i confini amministrativi dei comuni di Carrara (MS), Fivizzano (MS), Massa (MS), Montignoso (MS), Minucciano (LU), Piazza al Serchio (LU), Pietrasanta (LU), Seravezza (LU), Stazzema (LU), Vagli di Sotto (LU) (fig. 2 appendice B); risulta perciò un'area interprovinciale amministrata per metà (55,8% della sua estensione) dalla Provincia di Massa-Carrara e per metà dalla Provincia di Lucca (fig. 1 appendice B). Il Distretto include interamente il Sel⁹⁰ costiero di Massa e Carrara, mentre occupa parte del territorio dell'altro Sel costiero, quello della Versilia, e dei due Sel montani della Lunigiana e del Quadrante Garfagnana della Valle del Serchio (fig. 3 appendice B).

La popolazione residente nel Distretto, censita nel 2001 dall'Istat, è di 198.618 persone, con una densità abitativa di 340 abitanti per chilometro quadrato (tab. 1 appendice C) In realtà il territorio è assai più densamente abitato nella zona costiera rispetto a quanto lo sia nelle aree montane (graf. 2 appendice C); si deve inoltre considerare il fenomeno del pendolarismo per motivi di lavoro che caratterizza soprattutto i comuni dell'entroterra del Distretto, dove larga parte dei residenti si sposta nei comuni limitrofi –o addirittura al di fuori del Distretto- per lavorare. Tale fenomeno, che generalmente è considerato un dato negativo della situazione socio-economica di un'area, perché rappresenta una dispersione di risorse del territorio, assume connotazioni meno gravi se riletto alla luce

⁹⁰ Si fa qui riferimento ai Sistemi Economici Locali individuati dalla Regione Toscana con la delibera consiliare 219/1999 (SEL). La Regione considera i Sel come «la discriminante spaziale di una conoscenza del territorio preliminare alle decisioni di intervento della Regione, delle Amministrazioni provinciali e di altri Enti locali» (Regione Toscana; *Quaderni della Programmazione – Volume 4: I Sistemi Economici Locali della Toscana. Articolazione e schede sintetiche dei profili economici e socio-culturali*; maggio 2000; pag. 5)

della geografia produttiva ridisegnata dalla del C. R. 69/2000: i comuni della Lunigiana e della Garfagnana soffrono in misura maggiore del fenomeno del pendolarismo lavorativo –a cui spesso si aggiungono anche le tendenze alla diminuzione e all'invecchiamento (tab. 2 appendice C) della popolazione residente- ma, considerando il fatto che molti lavoratori lunigianesi e garfagnini sono occupati nelle imprese localizzate a Massa e Carrara o in Versilia, il saldo tra residenti e occupati del Distretto, se complessivamente considerato, non risulta negativo. Tuttavia il quadro socio-economico risultante dalla lettura incentrata sulla dimensione distrettuale deve essere monitorato attentamente per scongiurare l'aggravarsi di disequilibri interni al Distretto tra la zona costiera e l'entroterra. Con riferimento al grado di istruzione della popolazione residente, il Distretto mostra una buona percentuale di laureati e diplomati, addirittura sopra la media nazionale, e scarsa presenza di alfabeti privi di titolo di studio e di analfabeti (graf. 3 appendice C). Tuttavia, tale quadro positivo deve essere stemperato alla luce di due considerazioni ulteriori: da un lato, la disomogenea presenza di possessori di titoli di studio elevati (laurea, diploma universitario, diploma) nel territorio (tab. 6 appendice C); dall'altro, la contenuta ricettività e la bassa capacità di attrazione di giovani laureati e diplomati da parte dell'economia del territorio e in particolare dal settore lapideo⁹¹.

Dallo scenario appena tracciato emergono quindi con forza ed evidenza due dei punti critici su cui la strategia di marketing territoriale concentrerà le proprie iniziative per contribuire, con la politica di sviluppo locale, all'obiettivo di sviluppo sostenibile dell'area: la disparità di condizioni e risorse che contrappone la zona costiera del Distretto all'entroterra; e il generale deficit di competitività che minaccia il territorio, con riferimento soprattutto al suo capitale sociale⁹².

⁹¹ Regione Toscana (2000) op. cit., pagg. 16, 22, 28, 40 e 41. Si veda inoltre: Provincia di Massa-Carrara, Internazionale Marmi e Macchine Carrara SpA; *Studio per la realizzazione di un osservatorio per il rilevamento, monitoraggio e indagine sulle figure professionali e sui fabbisogni formativi e/o occupazionali del settore lapideo e dei settori collegati. Rapporto di ricerca*; settembre 2005; pag. 160

⁹² Per la definizione di capitale sociale qui accettata, si rimanda a Chiesi (http://www.unitn.it/unitn/numero42/capitale_sociale.html), il quale scrive: «Mentre il capitale umano è dato non solo dai livelli di istruzione di coloro che partecipano all'organizzazione aziendale, ma anche dal bagaglio di capacità professionale, dall'esperienza e dalle conoscenze tacite acquisite sul lavoro, il capitale sociale può essere analizzato sia a livello micro-sociale che a livello macro-sociale. Per ogni singolo attore, a livello micro il capitale sociale è rappresentato dalla rete di conoscenze personali che possono essere sfruttate per ottenere informazioni rilevanti e che possono essere mobilitate da ciascuno allo scopo di raggiungere i propri obiettivi. In questo senso chiunque è dotato di un proprio capitale sociale che viene utilizzato quando per esempio si dice "conosco la persona giusta". A livello macro, il

Il quadro occupazionale conferma il problema di competitività dell'area: il tasso di disoccupazione del Distretto, pur essendo in linea con quello della Provincia di Massa-Carrara, è assai più elevato del tasso della Provincia di Lucca e di quello nazionale; se confrontata poi con il dato regionale, la performance occupazionale del territorio risulta molto negativa (graf. 4 appendice C). Analizzando il dettaglio della disoccupazione a livello comunale, si vede come l'area lucchese abbia un saldo meno negativo tra gli aspiranti occupati e la forza lavoro; non si ripresenta, questa volta, la frattura fra la costa e la montagna perché alcuni comuni dell'entroterra vantano tassi di disoccupazione minori di quello complessivo del Distretto e addirittura vicini alla media regionale (tab. 8 appendice C). Focalizzando l'attenzione sul numero di imprese e di addetti del settore lapideo localizzati nel Distretto, vediamo bene che la concentrazione di imprese di estrazione e di trasformazione della pietra -che rappresentano il cuore della filiera locale- è molto più elevata nel Distretto di quanto lo sia in Toscana o in Italia (graf. 5 appendice C), tanto da valergli il riconoscimento di distretto industriale specializzato nella produzione di oggetti in marmo⁹³; gli addetti del settore della pietra rappresentano poi una buona fetta degli addetti totali del territorio (graf. 6 appendice C). All'interno del Distretto ci sono realtà che dipendono dal settore lapideo in termini quasi esclusivi, sia per numero di imprese sia per gli addetti impiegati: è il caso dei comuni di Seravezza e Vagli di Sotto per l'attività estrattiva, e dei comuni di Seravezza, Stazzema e Pietrasanta per l'attività trasformativa. Al di là delle statistiche, comunque, ciò che rende il territorio del Distretto assolutamente connotato al lapideo e debitore ad esso delle proprie identità e immagine è la presenza di una cultura del lapideo radicata nell'area: con cultura del lapideo si fa qui riferimento ad un insieme di tradizione storica, pratiche sociali e culturali diffuse, legami sociali tra gli individui e tra questi e le istituzioni, saperi condivisi e competenze socializzate.

capitale sociale consiste invece nella condivisione di una cultura e di valori che favoriscono la reciproca fiducia e la cooperazione spontanea e sanzionano i comportamenti opportunistici. In questa accezione il capitale sociale è un'importante condizione precontrattuale che rende possibile gli scambi di mercato e abbassa i cosiddetti costi di transazione».

⁹³ Del. C.R. 69/2000

3.1.1.b Le risorse e le componenti del territorio

Data l'estensione del territorio del Distretto, l'eterogeneità della storia delle comunità che lo abitano e la localizzazione in un'area che peculiarmente combina in pochi chilometri i paesaggi costieri con quelli urbani e montani, tracciare un panorama esaustivo delle risorse e delle componenti del territorio può risultare davvero arduo; per semplicità si è quindi deciso di ridurre la complessità dell'area e sintetizzarne le caratteristiche principali nella matrice seguente (fig. 1):

Fig. 1: LE COMPONENTI E LE RISORSE DEL DISTRETTO LAPIDEO DI CARRARA

Fonte: elaborazione propria

	<i>componenti del territorio del Distretto</i>		
	TERRITORIO COME ZONA INDUSTRIALE	TERRITORIO COME META TURISTICA	TERRITORIO COME AREA RESIDENZIALE
<i>risorse del territorio del Distretto</i>	1. DISTRETTO LAPIDEO: - settore lapideo - settori collaterali - settori connessi 2. DISTRETTO NAUTICO 3. ALTRE ATTIVITÀ INDUSTRIALI 4. ATTIVITÀ TERZIARIE	1. BENI AMBIENTALI 2. BENI CULTURALI 3. PRODUZIONI TIPICHE: - produzioni agro-alimentari - produzioni artigianali 4. INFRASTRUTTURE PER IL TURISMO	1. BENI IMMOBILIARI 2. QUALITÀ DELLA VITA

La componenti del territorio individuate nella matrice identificano altrettante chiavi di interpretazione del territorio stesso: l'area corrispondente ai dieci comuni elencati dalla del. C.R. 69/2000 come membri del distretto industriale di Carrara può quindi essere letta come una zona industriale —e questo è ciò che fa la delibera, indicando esplicitamente la filiera della pietra come specializzazione produttiva locale— allora, come conseguenza di ciò, le risorse legate alla dimensione d'impresa saranno valutate come cruciali per lo sviluppo del territorio; da un altro punto di vista, la stessa area geografica può essere considerata come una zona a vocazione turistica, perciò la politica di sviluppo locale e le congiunte azioni di marketing territoriale si prefiggeranno l'obiettivo di valorizzare le risorse funzionali al turismo, quali i beni ambientali e

culturali da promuovere come attrazione turistica o le infrastrutture necessarie per rendere l'area accessibile; secondo un'altra interpretazione ancora, il territorio può essere visto dalla prospettiva dei residenti così da tutelare e incrementare le risorse rappresentate dai beni immobili presenti nell'area e da quell'insieme di fattori che contribuiscono alla qualità della vita (tasso di inquinamento, traffico cittadino, efficienza dei servizi a favore dei residenti, costo della vita, e così via). In definitiva, le componenti del territorio e le risorse ad esse collegate sono sempre individuate a partire dal punto di vista di uno dei tanti gruppi di fruitori del territorio; compito di una buona strategia di marketing territoriale è quello di individuare tutte le componenti e le risorse del territorio, raggrupparle secondo un criterio di coerenza tematica, ordinarle in base alle priorità dettate dagli obiettivi fissati dalla politica di sviluppo locale, promuoverne una valorizzazione che tenga conto, da un lato, del livello di strategicità attribuito al segmento di domanda destinatario dell'intervento che ha per oggetto una certa componente; dall'altro, dei desiderata degli altri gruppi di fruitori del territorio i quali continuano a rivolgere la propria domanda al territorio. Scrive Caroli: «un territorio è costituito da un insieme di elementi tangibili e di elementi intangibili e si caratterizza per le relazioni esistenti tra tali elementi»⁹⁴; e ancora: «si può affermare che il marketing del territorio è una funzione che contribuisce allo sviluppo equilibrato dell'area, attraverso l'ideazione e l'attuazione di un'interpretazione delle caratteristiche territoriali in chiave di offerta che soddisfa segmenti identificabili di domanda attuale e potenziale; questa soddisfazione è realizzata attraverso la creazione di un valore netto positivo. (...) Sul piano strategico, il marketing del territorio è: un'intelligenza d'integrazione e di fertilizzazione»⁹⁵.

Data come premessa di questo lavoro l'interpretazione del territorio del Distretto come un'area geografica che trova nella produzione di prodotti lapidei la sua caratterizzazione più evidente e nella cultura del lapideo l'essenza della sua identità più intima e autentica, tutte le componenti del territorio verranno rilette alla luce della posizione di primo piano attribuita al lapideo stesso, inteso sia come filiera industriale; sia come potenziale attrazione turistica, data la tipicità del paesaggio umano e delle produzioni

⁹⁴ Caroli (2000), op. cit.; pag. 140

⁹⁵ Caroli (2000) op. cit., pag. 101

artigianali create dalla presenza dell'attività lapidea nell'area; sia come elemento di ricchezza economica, sociale e culturale a vantaggio dei residenti.

Per quanto riguarda la caratterizzazione del territorio come zona industriale a forte vocazione lapidea, le principali risorse localizzate nell'area —e che la strategia di marketing vuole promuovere— sono: i materiali lapidei estratti e lavorati nel Distretto; le competenze, la cultura d'impresa e le pratiche professionali maturate dalle aziende del comprensorio, con particolare attenzione al capitale sociale divenuto patrimonio inalienabile dell'area; le istituzioni formative e gli attori coinvolti nella formazione e nella diffusione di una cultura tecnica della pietra. Queste risorse saranno approfonditamente descritte nei paragrafi seguenti; qui basti ricordare l'importanza che la pietra riveste per il territorio, in termini sia di identità sia di percezione da parte dei pubblici interni (istituzioni locali, residenti e imprese del comprensorio) ed esterni (soprattutto investitori e turisti): il marmo, infatti, è fortemente rappresentativo del Distretto lapideo di Carrara e ne veicola l'immagine nel mondo. I motivi del sodalizio tra l'immagine del Distretto e il marmo sono molteplici: innanzitutto le cave dell'area sono, tranne un numero ridotto di casi, in particolare nella zona lucchese, cave di coltivazione di marmi; in secondo luogo, alcune varietà di marmi, come lo statuario o il bianco venato o il brouillé (estratto solo nelle cave del monte Gioia), sono produzioni tipiche ed esclusive del territorio, e per di più si tratta di varietà assai apprezzate e richieste dal mercato; inoltre, le ditte di trasformazione del comprensorio lavorano prevalentemente marmo, molte in modo esclusivo, e il panorama lapideo internazionale riconosce capacità e competenze tecniche di grado molto elevato agli addetti locali, soprattutto per quanto riguarda le finiture di pregio; infine, il Distretto vanta una secolare e rinomata tradizione di lavorazione artistica del marmo, resa celebre da alcuni nomi storici della scultura mondiale, come Vangi e Pomodoro. Da qui la valutazione positiva dell'associazione tra il marmo e l'immagine del Distretto, perché il marmo è un prodotto che connota lusso, prestigio, ricchezza, eternità e storicità, oltre ad alimentare un mercato internazionale ricco e in forte espansione⁹⁶.

⁹⁶ Afferma il Dott. Giannoni: «Basta guardarsi intorno per capire che la gente pensa che il prodotto naturale fa la differenza. Nelle pubblicità più belle, ad esempio, c'è sempre e comunque un elemento in marmo. È il motivo che spinge una grande azienda della ceramica, materiale concorrente del marmo, a esporre in fiera a Bologna quest'anno una parete delle sue piastrelle in ceramica ma poi a metterci in mezzo, come se fosse il rivestimento di un bagno, un bel lavandino in marmo bianco di Carrara; per far risaltare le piastrelle. Appena uno ha un po' di soldi compra un pavimento in marmo per la sua casa, o almeno il rivestimento del bagno o il camino»

Il marmo costituisce anche il trait d'union tra le risorse del territorio come zona industriale a vocazione lapidea e le risorse turistiche dell'area: i beni ambientali, i beni culturali, le produzioni tipiche e le infrastrutture per il turismo hanno tutte in comune un legame storicamente determinato con l'attività locale di estrazione e lavorazione della pietra; inoltre, i paesaggi umani delle cave e dei laboratori di scultura rappresentano essi stessi delle attrazioni turistiche peculiari del territorio⁹⁷. Tuttavia, la strategia di valorizzazione in chiave turistica delle attività e delle produzioni legate alla pietra è stata fatta propria solo da alcuni degli attori locali preposti alla promozione del territorio: il connubio tra marmo e turismo rappresenta certamente un'opportunità di sviluppo per il Distretto ma molto si deve ancora fare, in termini di strategia e di azioni, sia per far conoscere al pubblico esterno questa natura peculiare e intimamente connessa del territorio, sia per coinvolgere i residenti e le istituzioni dell'area nel progetto.

La risorsa ambientale più importante del territorio è certamente rappresentata dal Parco Regionale delle Alpi Apuane, che interessa tutti i comuni del Distretto ad eccezione di quelli di Piazza al Serchio e Pietrasanta (fig. 5 appendice B); si tratta di un'area protetta istituita con la legge regionale 5/1985⁹⁸ con l'obiettivo di tutelare il particolarissimo ecosistema delle Alpi Apuane dove vive una flora unica e pregiata e si trovano grotte naturali di grande rilievo geologico e speleologico. Accanto a queste risorse ambientali, integrate ma non sempre armonizzate con esse, fioriscono attività industriali, in particolare le cave di coltivazione di pietre ornamentali, che hanno segnato il paesaggio nel corso dei secoli rendendolo ancor più spettacolare perché inedito. Il Parco delle Alpi Apuane⁹⁹, riconoscendo tali attività di estrazione come parte dell'ambiente locale, ha sancito la convivenza delle zone estrattive con quelle protette, disciplinando la tutela di entrambe. Le cave intercluse nel Parco, infatti, sono state sottoposte a vincoli di gestione che rendano la coltivazione rispettosa delle risorse ambientali circostanti; le

⁹⁷ Afferma il Sindaco Conti: «Il distretto lapideo ha una risorsa, che sono le cave, che si presta ad essere sfruttata non più e soltanto dal punto di vista produttivo, economico, ma si presta anche dal punto di vista turistico. È uno dei posti più belli del mondo, ma non lo dico io che sono di Carrara, lo dicono gli altri». Gli fa eco il Dott. Giannoni : «Dal punto di vista geografico quella del Distretto è una zona unica al mondo: la scenografia e il paesaggio sono straordinari, solo 10 chilometri tra la montagna e il mare, e poi quelle montagne con il carbonato di calcio che è semplicemente bellissimo! È riconosciuto a livello internazionale da tutti»

⁹⁸ Successive modificazioni alla legge di istituzione e disciplina della gestione del Parco sono rappresentate dalle leggi regionali 52/1994 e 65/1997

⁹⁹ www.parcapuane.it

cave censite nella zona industriale limitrofa al Parco, dalla L.R. 65/1997 (art.14) definita *area contigua*, sono state lasciate alla disciplina degli Enti Locali territorialmente competenti sotto la supervisione dell'Ente Parco. In queste disposizioni normative risiede la consapevolezza dell'importanza dell'attività lapidea per l'economia e la cultura della comunità locale; contemporaneamente si gettano le basi per una valorizzazione della risorsa lapidea che vada oltre lo sfruttamento industriale. A testimoniarlo c'è inoltre la prevista istituzione da parte del Ministero dell'Ambiente del Parco Archeologico delle Alpi Apuane (art. 114,15 L.R. 388/2000), del quale gli Enti Locali e l'Ente Parco hanno già concordato la localizzazione dei siti. Il Parco Archeologico delle Alpi Apuane¹⁰⁰ nasce con la finalità di conservare e valorizzare gli antichi siti di escavazione e i beni di rilevante testimonianza storica, culturale e ambientale connessi con l'attività estrattiva di pietre ornamentali, specialmente marmi; per beni archeologici, che il Parco Archeologico ha l'obiettivo di tutelare nell'ambito della generale salvaguardia dell'ambiente di cornice affidata al Parco delle Alpi Apuane, si intendono sia i reperti dell'attività estrattiva antica e medioevale, sia le testimonianze e le emergenze storiche, culturali e ambientali –anche nei loro aspetti tecnologici e geominerari- dell'attività estrattiva in epoca protoindustriale e industriale nel territorio. Anche il Parco Archeologico interessa l'area di tutti i comuni del Distretto, escluso quello di Piazza al Serchio, per un totale di ventotto siti archeologici, individuati in montagna e addirittura nei centri urbani (è il caso del laboratorio di scultura Nicoli e del parco cittadino della Padula a Carrara oppure della Villa Medicea a Seravezza), i quali si propongono come tappe di itinerari turistici integrati. Numerose altre risorse ambientali, come le grotte del monte Corchia, che ogni anno richiamano speleologi e sportivi da tutta Europa, o il paesaggio lacustre della riserva naturale Lago e Rupi di Porta (fig. 5 appendice B), completano il ricchissimo quadro del territorio e si prestano a integrarsi perfettamente con le risorse culturali e le infrastrutture turistiche dell'area.

Le risorse culturali del Distretto sono opportunamente tematizzate e proposte in itinerari turistici che spaziano dalla storia all'arte, al folklore e all'enogastronomia. Molte di queste risorse sono ancora una volta legate alla tradizione della comunità locale di cavaatori e artigiani della pietra, che ha ospitato maestri della scultura e dell'architettura

¹⁰⁰www.parcapuane.it/archeominerario/arcpark2.htm

mondiali; per avere esempi di risorse culturali del territorio legate al lapideo basti pensare alle manifestazioni di scultura (la Mostra Biennale Internazionale di Scultura e il Simposio internazionale Scolpire all'aperto a Carrara) o ai musei (Museo Civico del Marmo e la raccolta dei marmi dell'Accademia delle Belle Arti a Carrara, il Museo dei Bozzetti a Pietrasanta) dedicati alle opere in marmo; lo stesso arredo urbano delle città testimonia la cultura locale della lavorazione della pietra: un caso eclatante di questo connubio tra arte e quotidianità è rappresentato dal centro storico di Pietrasanta dove trovano collocazione, tra le strade cittadine, statue realizzate da grandi artisti internazionali i quali hanno soggiornato e lavorato nei laboratori di scultura del luogo. Ogni anno, poi, a Resceto, una frazione montana del comune di Massa, e a Carrara si tiene la *Rievocazione storica della lizzatura* cioè una manifestazione folkloristica assai rinomata nel corso della quale gli anziani cavatori si cimentano nella tecnica usata fino a un trentennio fa per il trasporto dei blocchi di pietra dalla cava al piano¹⁰¹. Anche gli altri itinerari turistici per le chiese della via Francigena, le fortificazioni ed castelli medievali del territorio (da ricordare, a proposito, la partecipazione dei comuni di Massa e Montignoso al progetto europeo *Castrum*, iniziativa Interreg III) testimoniano la vocazione lapidea del Distretto ponendo in bella mostra opere realizzate in pietra locale. Addirittura la più tipica delle produzioni agroalimentari del luogo, il lardo igp di Colonnata -paesino immerso tra le cave nel comune di Carrara- deve la sua fama e il suo inconfondibile sapore alle conche di marmo in cui è fatto stagionare¹⁰².

Infine, non bisogna dimenticare che il territorio del Distretto offre strutture turistiche di buon livello per il soggiorno termale (centri termali si trovano a Massa, Montignoso e Fivizzano), montano (molti appassionati di trekking e di rampicata sono attratti dalle vette delle Alpi Apuane), agriturismo ed enogastronomico (basti citare le Strade del vino dei Colli Apuani, famose per il Candia doc; le Strade del vino della Val di Magra, che coinvolgono anche la provincia di La Spezia, e le Strade del vino di Toscana), e, soprattutto nella zona versiliese, balneare. Non mancano poi le infrastrutture fieristiche e congressuali (il polo fieristico di Carrarafiore e quelli congressuali di Carraracongressi

¹⁰¹ La tecnica della lizzatura si articola nel modo seguente: i blocchi sono caricati su una slitta di tronchi (detta appunto *lizza*) e vengono fatti scivolare sul piano inclinato del pendio sopra altri tronchi d'albero insaponati (i *parati*) che hanno funzione di rulli, mentre i lavoratori tendono a mano le funi che ingabbiano il blocco e gli impediscono di scivolare troppo rapidamente travolgendo i lavoratori addetti a insaponare e sostituire i parati

¹⁰² http://www.arsia.toscana.it/consumatori/prodottiDopIgp.htm#LARDO_DI_COLONNATA_IGP

e de La Versiliana, il quale ospita ogni estate l'omonimo festival culturale) e le infrastrutture per il trasporto (il porticciolo e l'aeroporto turistici di Montignoso, da un lato, e il porto commerciale di Marina di Carrara dall'altro).

Dunque, se la pietra rappresenta l'identità del territorio e, proprio per questo, costituisce l'elemento di sintesi delle risorse industriali e turistiche dell'area, allora, anche il benessere dei residenti, il valore del loro patrimonio immobiliare e la qualità della vita nel Distretto sono necessariamente legati alla pietra. La riscoperta della cultura del lapideo e la sua diffusione costituiscono il primo passo verso la ricomposizione della comunità locale e la sua coesa partecipazione alle attività di promozione del territorio; inoltre, l'integrazione della filiera e delle risorse lapidee con l'industria turistica rappresentano la maggiore opportunità di sviluppo economico del territorio, capace di innescare un circolo virtuoso che garantisca ricchezza e notorietà ai residenti e ai loro beni. L'impegno principale assunto da ogni strategia di marketing territoriale per il Distretto lapideo di Carrara deve consistere nella tutela della qualità della vita dell'area e nell'incremento della soddisfazione dei fruitori, prima di tutto la popolazione, del territorio.

3.1.1.c I principali attori territoriali

Il Comitato di Distretto

Dopo la pubblicazione della delibera regionale che istituisce il distretto industriale di Carrara, le Province di Massa-Carrara e Lucca siglano nell'aprile 2002 un'intesa sulle finalità del nascente Distretto lapideo di Carrara e sulla composizione del Comitato di Distretto che lo guiderà. La composizione del Comitato di Distretto viene completata nel gennaio 2003 e nell'aprile dello stesso anno il Dott. D'Angiolo, presidente del gruppo Campolonghi Italia SpA, viene eletto Presidente del Comitato. Il Comitato presenta pubblicamente nel gennaio 2004 il proprio programma, *Programma strategico di attività del Distretto lapideo*. Tuttavia «per la sua stessa natura di soggetto non istituzionale e senza autonomia giuridico-patrimoniale, il Comitato di Distretto non è dotato di strutture proprie per la realizzazione dei programmi elaborati e per lo

svolgimento delle attività operative»¹⁰³; il Comitato rappresenta piuttosto «un tavolo di tutte le componenti pubbliche e private –unitamente alle rappresentanze sociali ed economiche- interessate al rilancio, allo sviluppo e alla crescita del settore lapideo delle Province di Lucca e Massa-Carrara»¹⁰⁴. Per la realizzazione dei progetti indicati nel Programma strategico, il Comitato investe Internazionale Marmi e Macchine Carrara SpA insieme agli uffici Settore Industria, Artigianato e Commercio della Provincia di Lucca e Programmazione e Sviluppo Economico – Politiche Comunitarie della Provincia di Massa. Secondo il Regolamento del Comitato di Distretto (art. 3), finalità e funzioni del Comitato sono: l'elaborazione di proposte operative per lo sviluppo del settore e del comprensorio; individuazione e proposta di linee guida di sviluppo del Distretto coerentemente con le indicazioni della programmazione nazionale, regionale e locale; partecipazione ai contesti di programmazione pubblica; supporto ai soggetti responsabili della realizzazione di specifici interventi e progetti; promozione dell'utilizzo di risorse pubbliche e private per l'attuazione delle iniziative previste nel programma.

Le due Province

La Provincia di Massa-Carrara e la Provincia di Lucca svolgono un ruolo fondamentale nei confronti del Distretto: sono, infatti, l'anello di congiunzione tra il livello comunale e quello regionale, sia per quanto riguarda le disposizioni normative, sia in riferimento alla formulazione di strategie e politiche per lo sviluppo locale. Inoltre, non essendo il Comitato di Distretto dotato di risorse finanziarie proprie, le Province, insieme ai Comuni, hanno il compito essenziale di amministrare i finanziamenti comunitari, nazionali e regionali, e di integrarli con l'iniziativa privata -che spesso esse stesse sollecitano- per la realizzazione di progetti a favore del Distretto. Nei Piano locale di Sviluppo (PLS) delle due Province si evidenzia il contributo della comprensorio lapideo allo sviluppo delle rispettive aree provinciali: il PLS si caratterizza come uno strumento operativo di sintesi e integrazione tra i progetti promossi sul territorio dai vari attori

¹⁰³ Citazione tratta dal Protocollo di Intesa siglato dal Comitato del Distretto Lapideo di Carrara, nella persona del Presidente Dott. D'Angiolo, e da Internazionale Marmi e Macchine Carrara SpA, nella persona del Presidente Ing. Danesi, il 3 marzo 2004.

¹⁰⁴ Estratto dal Protocollo di intesa Comitato di Distretto-IMM

coinvolti nelle politiche di sviluppo (Enti Locali, Camere di Commercio, Organizzazioni di categoria e altri), in attuazione delle disposizioni di pianificazione territoriale già approvati; entrambi i documenti, quindi, in questione prevedono interventi integrati a sostegno della filiera lapidea e richiamano gli attori territoriali alla partecipazione coesa per la realizzazione di tali misure.

Nello specifico, il PLS della Provincia di Lucca si propone di promuovere iniziative di sviluppo in cinque aree chiave: l'innovazione, il sistema delle comunicazioni, le risorse ambientali, le risorse umane, i centri urbani. Il settore lapideo è richiamato esplicitamente come area di intervento in relazione alla tematica dell'innovazione: il PLS pone infatti tra le sue misure per l'innovazione progetti integrati per la promozione delle certificazioni ambientali e delle responsabilità sociali tra le imprese esistenti; prevede inoltre azioni a sostegno dell'innovazione nei distretti industriali e nei sistemi locali d'impresa attraverso la creazione di osservatori permanenti di settore che diano anche indicazioni strategiche per lo sviluppo dei rispettivi comparti. Tuttavia il PLS si limita a rimandare al Programma integrato per il distretto lapideo messo a punto dal Comitato di Distretto senza dedicare al settore lapideo la stessa attenzione e ricchezza di proposte riservate ai comparti cartario e nautico; infine, nel documento non c'è alcuna menzione dell'opportunità di valorizzazione turistica delle risorse lapidee.

Il PLS della Provincia di Massa-Carrara fissa come macroobiettivi della programmazione locale la persecuzione di un modello di sviluppo sostenibile e la promozione del lavoro di qualità e sicuro. Gli obiettivi di medio periodo sono riconosciuti nel superamento delle debolezze strutturali del sistema produttivo provinciale e nel far fronte alle nuove sfide relazioni con riferimento alle dinamiche tra i due Sel della provincia, alle tematiche dell'area vasta costiera tirrenica, delle infrastrutture, delle relazioni intrasettoriali e tra i settori. Per quanto riguarda il comprensorio lapideo, il documento individua tre aree di intervento verso cui far convergere i progetti integrati che interessano la filiera della pietra: il rapporto tra le imprese del Distretto e le istituzioni, la coniugazione della tutela ambientale con la produzione industriale, il potenziamento della filiera e delle attività collaterali e connesse. In definitiva, il PLS di Massa-Carrara sembra destinare più spazio al lapideo di quanto faccia il documento di Lucca; la spiegazione di ciò probabilmente risiede nel maggior peso che il settore lapideo ha esercitato storicamente nell'economia apuana. La

Dott.ssa Teani, responsabile della Programmazione e Sviluppo Economico provinciale, dichiara che quello lapideo è il comparto strategicamente più importante per l'economia provinciale; esso contribuisce in ampia misura alla ricchezza del territorio, generando anche un indotto considerevole; tuttavia le istituzioni locali ritengono il lapideo un settore maturo e con scarse potenzialità di crescita mentre settori industriali come la meccanica e la nautica, attualmente meno sviluppati del lapideo, ma sono considerati strategici per la Provincia e con maggiori prospettive di crescita¹⁰⁵. Nonostante questo, l'impressione che deriva dalla lettura dei due PLS è quella di una attribuzione di valore non sempre positiva da parte delle Province alla locale filiera della pietra: indubbiamente il comparto rappresenta una parte significativa della ricchezza del territorio, in termini economici e identitari, ma data la sua natura di settore industriale maturo e le difficoltà di gestione dei rapporti con le imprese del comprensorio sembra non poter incarnare pienamente le priorità strategiche individuate dalle Province. Dunque esse rinviano al Comitato di Distretto come interlocutore responsabile dell'individuazione delle linee guida di sviluppo del Distretto lapideo.

Le organizzazioni settoriali

*Marmi Carrara Srl*¹⁰⁶ è una società che riunisce con un accordo commerciale alcune tra le maggiori realtà imprenditoriali del Distretto; ne fa parte anche: *Società Apuana Marmi (SAM)*, società per azioni che vede la compartecipazione delle tre grandi cooperative carraresi di estrazione (*Cooperativa fra Cavatori di Gioia srl*, *Cooperativa Canalgrande srl* e *Cooperativa Lorano srl*) e da sola commercia oltre un decimo del materiale grezzo estratto nei bacini carraresi. Marmi Carrara Srl è sorta dalle ceneri del

¹⁰⁵ Durante l'intervista la Dott.ssa Teani è stata interrogata riguardo alla strategicità, al contributo attuale e all'integrazione con il resto del sistema produttivo oltre che alle potenzialità di crescita dei settori caratteristici dell'economia della Provincia di Massa-Carrara. Per ognuna di queste dimensioni la Dottoressa ha assegnato a ciascun settore un punteggio numerico su una scala da 1 (bassissimo) a 5 (altissimo), proporzionalmente alla caratterizzazione del settore rispetto alla dimensione considerata. Le risposte sono risultate estremamente interessanti e vengono qui sintetizzate: *strategicità del settore rispetto alla politica di sviluppo locale dell'area provinciale* (lapideo 5, nautico 4, meccanico 4, turismo 4); *integrazione del comparto indicato con gli altri fattori e risorse dello sviluppo locale dell'area provinciale* (lapideo 4, nautico 2, meccanico 3, turismo 2); *contributo attuale allo sviluppo economico dell'area provinciale* (lapideo 4, nautico 2, meccanico 4, turismo 2); *potenzialità di crescita del comparto indicato rispetto alle altre componenti dell'area provinciale* (lapideo 2, nautico 4, meccanico 4, turismo 4)

¹⁰⁶ www.marmicarrara.com

fallimento di Imeg Srl la quale operava nel Distretto dagli anni Sessanta. Marmi Carrara Srl rappresenta una realtà imprenditoriale di primo piano nel comprensorio per volume di affari e si propone come soggetto protagonista di un eventuale scenario futuro di integrazione verticale della filiera locale; inoltre, si pone come interlocutore privilegiato per le istituzioni del Distretto, tra cui lo stesso Comitato, in quanto riunisce gli imprenditori maggiori, sia dell'estrazione sia della trasformazione.

*Cosmave (COnsorzio per lo Sviluppo dell'attività Marmifera della VErsilia)*¹⁰⁷ è il consorzio che riunisce le maggiori imprese lapidee dell'area versiliese e offre ai soci iniziative promozionali, servizi telematici, attività di formazione, assistenza e consulenza. Poiché riunisce oltre il 90% dell'intera produzione lapidea versiliese, compresi grandi gruppi come Campolonghi Italia SpA e Henraux SpA, Cosmave rappresenta un interlocutore importante degli attori locali, tra cui il Comitato di Distretto.

Consorzio Marmo Artistico Carrara (Cmac) è l'organismo consortile nato nel 2004 per tutelare l'autenticità delle produzioni artistiche dei laboratori artigiani dell'area carrarese e promuoverle nel panorama lapideo internazionale. Il gruppo di undici aziende consorziate ha istituito un marchio, garantito dalla Comunità Europea, per difendere la produzione artistica locale dalle contraffazioni.

Altri attori

Nel gennaio 2006 l'*Associazione industriali di Massa-Carrara* si è proposta, in collaborazione con la Scuola Superiore S. Anna di Pisa, come promotrice di un progetto di certificazione ambientale di distretto per il comprensorio lapideo sull'esempio dell'iniziativa *Life Pioneer "Paper Industry Operating in Network: an Experiment for Emas Revision"*, attuata dal distretto cartario di Lucca. Data la centralità della tematica ambientale per lo sviluppo futuro del Distretto, Assindustria si prefigge l'obiettivo di guidare un gruppo sperimentale di aziende lapidee locali, soprattutto di estrazione, al raggiungimento dei requisiti per ottenere la certificazione internazionale

¹⁰⁷ www.cosmave.it

volontaria EMAS (Eco-Management and Audit Scheme); quindi di predisporre un sistema di certificazione su base distrettuale che faccia del Distretto lapideo di Carrara una realtà industriale ecocompatibile.

La *Camera di Commercio, Industria, Artigianato, Agricoltura di Massa-Carrara*¹⁰⁸ si è fatta promotrice di un tavolo di concertazione delle componenti apuane del Distretto per l'elaborazione di un progetto di un marchio di qualità per la pietra estratta e lavorata nel comprensorio. Le rappresentanze dell'area lucchese però non sono state coinvolte nella fase di discussione del progetto. La proposta di un marchio che tuteli la specificità e l'eccellenza del prodotto lapideo locale era stata inserita dal Comitato del Distretto nel Programma strategico del Distretto, rivisto nel luglio 2004; tuttavia il Comitato non era ancora riuscito a dare attuazione alle linee programmatiche elaborate. Il tavolo promosso dalla CCIAA ha preso avvio nell'ottobre 2005 e pare destinato a concludere positivamente i suoi lavori entro sei mesi; il marchio Marmo del Distretto di Carrara sarà di proprietà di un consorzio di aziende del comprensorio che per fregiarsi dell'etichetta dovranno rispettare il disciplinare di produzione, marchiando solo il materiale estratto e lavorato nel Distretto. È attualmente difficile prevedere la reazione delle aziende locali alla proposta, soprattutto perché la bozza del disciplinare visionata include numerosi vincoli al processo produttivo e non è chiaro se e come questi requisiti potranno essere raggiunti senza compromettere la produttività dell'impianto. Ad ogni modo la proposta di una forma di tutela della qualità del prodotto lapideo del Distretto sembra l'unica strategia praticabile per difendersi dalla concorrenza di prezzo degli altri produttori lapidei.

*Internazionale Marmi e Macchine Carrara Spa (IMM)*¹⁰⁹ è la società di promozione del settore lapideo attiva a Carrara dal 1978; i maggiori azionisti della società sono il Comune di Carrara e la Regione Toscana ma il peso degli azionisti privati è comunque rilevante. IMM svolge compiti di studio e monitoraggio del settore lapideo, all'estero e in Italia, con particolare riguardo al comprensorio apuo-versiliese, oltre ad organizzare una serie di eventi promozionali, tra i quali i principali sono il premio internazionale di architettura in pietra *Marble Architectural Awards* e la annuale fiera internazionale

¹⁰⁸ www.ms.camcom.it

¹⁰⁹ www.immcarrara.com

Carraramarmotec, esposizione di materiali macchine e utensili del settore lapideo. La fiera –a partire dal 2006 organizzata dalla società Carrarafiere, che con Carraracongressi è una costola di IMM- costituisce una vetrina del Distretto e offre l'occasione di contatti e pubblicità alle aziende locali dal 1980, anno della prima edizione. Fino a quattro anni fa Carraramarmotec era senza dubbio la più importante esposizione del settore a livello mondiale, oggi vede ridimensionato il suo ruolo, superata dalle concorrenti: la veronese *Marmomacc*, la tedesca *Stone+Tech* e la spagnola *Piedra*.

*International Stone Information Centre (ISIC)*¹¹⁰ è un centro di assistenza tecnica che supporta e dialoga con le imprese del settore lapideo mondiale, gestendo banche dati e fornendo informazioni di varia natura (schede tecniche dei materiali, normative, bibliografie e spogli delle pubblicazioni di settore, statistiche, indirizzi delle aziende e altri tipi di dati) attraverso il portale web dedicato. ISIC è parte integrante di IMM Carrara SpA.

Il *Consorzio Zona Industriale Apuana*¹¹¹ è un soggetto pubblico istituito con un'apposita legge dello Stato nel 1947 e riconosciuto dall'art. 36 della legge 317/1991 come ente pubblico economico¹¹²; il Consorzio ha competenza diretta di gestione e di promozione delle attività industriali sull'area della Zona Industriale Apuana (ZIA) (822 ettari) localizzata a cavallo dei comuni di Massa e di Carrara, insieme a funzioni di indirizzo e raccordo sulle aree industriali della Lunigiana e della Versilia. Il Consorzio collabora infatti con gli Enti Locali nel fornire servizi di assistenza alle imprese nei loro processi di insediamento e di sviluppo, di promozione e attrazione di investimenti esterni al comprensorio, di coordinamento di attività di ricerca a favore del sistema produttivo locale; inoltre, il Consorzio guida i progetti di reindustrializzazione avviati nell'area alla fine degli anni Novanta dopo la dismissione dei grandi impianti chimici della ZIA. Per quanto riguarda nello specifico il comparto lapideo, il Consorzio, a partire dal 2000, ha

¹¹⁰ www.isicentry.com

¹¹¹ www.consorzio.zia.ms.it

¹¹² I soggetti consorziati sono: Regione Toscana, Provincia di Massa-Carrara; Camera di Commercio, Industria, Artigianato, Agricoltura di Massa-Carrara; Autorità Portuale di Marina di Carrara, Cassa di Risparmio di Carrara, Cassa di Risparmio di Firenze, Consorzio Apuano Marmo srl, Comune di Massa, Comune di Carrara, Comune di Montignoso, Comune di Aulla, Comune di Bagnone, Comune di Casola, Comune di Comano, Comune di Filattiera, Comune di Fivizzano, Comune di Licciana Nardi, Comune di Podenzana, Comune di Pontremoli, Comune di Villafranca, Comune di Camaiore, Comune di Forte dei Marmi, Comune di Pietrasanta, Comune di Seravezza e Comune di Stazzema

concentrato i suoi sforzi nella pianificazione di un nuovo centro industriale nel Comune di Pietrasanta (in località Bocchette e Pontenuovo, su un'estensione di circa 400.000 mq) dove si insedieranno anche molte imprese lapidee locali, le quali potranno così rispondere con successo alle difficoltà logistiche e ai problemi di convivenza con le aree residenziali evidenziati negli ultimi anni¹¹³.

*Sviluppo Italia Toscana SpA*¹¹⁴, della rete dei BIC (Business Innovation Centre) di Sviluppo Italia, è la società regionale per lo sviluppo d'impresa e l'attrazione degli investimenti; l'ente ha il compito di incentivare le attività imprenditoriali locali attraverso l'erogazione di servizi dedicati alla creazione di nuove imprese e al consolidamento del tessuto imprenditoriale esistente, tramite supporti logistici interni alla sua struttura (incubatori di impresa) e attività mirate di assistenza economica, tecnica, commerciale e finanziaria agli operatori interni all'area. La società ha la sua sede nel Comune di Massa, all'interno della ZIA, dove si trova anche uno dei suoi due incubatori industriali (l'altro è localizzato nel Comune di Campiglia Marittima, nella provincia di Livorno). L'incubatore, attivo dal 1994, sostiene lo startup di microimprese high-tech con particolare attenzione all'ICT e allo sviluppo di tecnologie e nuovi prodotti; tra le sedici aziende incubate, tre sono specializzate in servizi connessi col settore lapideo, e tra queste vi è anche il laboratorio di analisi dei materiali lapidei *Consorzio E.R.I.C.A. (Evoluzione della Ricerca Industriale nel Comprensorio lapideo Apuano)*.

La *Cassa di Risparmio di Carrara (CRC)*¹¹⁵, del Gruppo Carige, ricopre un ruolo importante nel Distretto: in quanto banca locale, legata al territorio e alla sua identità, ha spesso partecipato come finanziatore o come sponsor ad attività di investimento a favore del sistema produttivo locale. La Fondazione Cassa di Risparmio di Carrara,

¹¹³ Il progetto originario del Consorzio Zia prevedeva la realizzazione nell'area di una vera e propria cittadella del marmo ma la crisi del comparto e ritardi nell'avvio del progetto hanno ridimensionato il numero di imprese lapidee locali pronte all'insediamento nell'area, quindi il Consorzio Zia, in accordo con il Comune di Pietrasanta, ha deciso di aprire la nuova area industriale anche a aziende di altri comparti. Le aziende insediate nella zona industriale di Bocchette e Pontenuovo, usufruiscono attualmente delle agevolazioni previste dal patto territoriale della Provincia di Lucca; la dotazione infrastrutturale dell'area è stata invece finanziata dal Ministero del Lavoro tramite il Comune di Pietrasanta, per mediazione del Consorzio Zia

¹¹⁴ www.bicnet.it

¹¹⁵ www.crcarrara.it

inoltre, è spesso a fianco degli Enti Locali nell'ambito di iniziative sociali e culturali a beneficio della comunità locale.

FOTO 1: VEDUTA PANORAMICA DELLA CITTÀ DI CARRARA



FOTO 2: VEDUTA DI UNA CAVA SUL MONTE GIOIA



3.1.2 I sistemi valoriali della comunità territoriale del Distretto

Il quadro descrittivo del territorio non sarebbe completo se non contenesse informazioni riguardo ai sistemi valoriali che compongono la cultura locale; purtroppo, in assenza di studi sociologici e antropologici sul tema, ci si limiterà qui a delineare brevemente le credenze e i valori che animano la comunità del comprensorio, quali emergono dalle pratiche di vita quotidiana e dai racconti dei residenti. Non è affatto scontata la considerazione secondo la quale, al di là delle differenze dovute alle localizzazioni provinciali e comunali, gli abitanti del territorio siano stati storicamente accomunati in modo trasversale dal luogo di residenza e dall'occupazione professionale: in altri termini, gli abitanti dei paesi a monte dei comuni apuani avevano pratiche e valori sociali più simili a quelli diffusi nei paesi montani dell'alta Versilia e della Garfagnana, di quanto non accadesse con i vicini abitanti della costa apuana o lucchese; allo stesso modo, la classe dei lavoratori del marmo, in particolare il gruppo dei cavatori, si caratterizzava per l'adesione a una sottocultura specifica, che li rendeva diversi dagli altri addetti dell'industria o dei servizi. Il legame tra cultura degli addetti lapidei e pratiche sociali della vita nei paesi a monte è sempre stato molto forte, a causa sia della vicinanza tra le cave e i centri abitati, sia del fatto che, fino a pochi decenni fa, la categoria dei cavatori era quasi esclusivamente costituita da residenti nei paesi di montagna. I centri dell'entroterra hanno spesso vissuto in termini conflittuali il rapporto con la popolazione della costa e, fino agli anni sessanta, hanno rivendicato la loro diversità dai vicini residenti della pianura vivendo in una sorta di isolamento culturale e, in parte, economico (grazie alle attività di agricoltura e pastorizia di sussistenza che alimentavano un elementare mercato autocratico). Questo atteggiamento, direi, di purismo culturale si è combinato con l'orgogliosa creazione di una sottocultura di classe da parte dei cavatori i quali, come raccontano gli anziani capocava, mal sopportavano l'ingerenza dei proprietari e degli ingegneri "venuti dalla città" nella conduzione dei lavori in cava¹¹⁶. si trattava quindi di una sottocultura, che si potrebbe denominare *cultura della pietra*, dominata da un sapere pratico, caratterizzata da un rapporto

¹¹⁶ Un capocava ricorda così le vecchie diffidenze nei confronti dei direttori dei lavori: «ora lei si immagina uno così che è venuto dall'Università di Firenze o di Pisa, no? Poi viene qua, viene a dirmi a me che è quarant'anni che lavoro in cava, come fare, per esempio, per togliere un blocco»; G. Contini; *Rappresentazioni. Minatori e cavatori toscani si raccontano*; in *Tra fabbrica e società*; S. Musso, a cura di; Annali della Fondazione Feltrinelli; Feltrinelli; Milano; 1997; pag. 305. Lo stesso atteggiamento di incomprensione si ritrova ancora oggi nelle parole di molti cavatori e addetti di segheria o laboratorio, soprattutto se oltre i trent'anni

simbiotico con la natura, venato di pessimistico fatalismo, e incentrata sul valore dell'esperienza e dell'anzianità. Inoltre, la cultura della pietra si è contraddistinta in passato per un sentito spirito imprenditoriale: non era infrequente il caso in cui un lavoratore dipendente tentasse l'avventura imprenditoriale (spesso come affittuario di cava o come agente commerciale gestore di commesse), in parte sostenuto dalla solidarietà tipica del distretto industriale e in parte incoraggiato dal basso livello di investimento iniziale necessario¹¹⁷; oggi, la trasformazione tecnologica delle attività di estrazione e lavorazione della pietra, per le quali si utilizzano molti macchinari grandi e costosi, hanno drasticamente ridotto il numero di coloro i quali intraprendono un'attività professionale autonoma, ma non mancano i casi di mobilità lavorativa, soprattutto nel passaggio dal comparto della trasformazione al segmento commerciale. All'interno della cultura della pietra, che accomuna cavatori e addetti delle imprese di trasformazione, non mancano i contrasti: i lavoratori del piano hanno sempre scontato un certo senso di inferiorità rispetto ai cavatori, visti come coraggiosi e instancabili, sebbene le loro mansioni siano spesso più faticose e pericolose¹¹⁸. La cultura della pietra sopravvive ancora oggi e continua a essere caratterizzata da alcuni elementi di originalità, tuttavia viene sempre meno spesso contrapposta alla presunta cultura cittadina, legata all'industria e ai servizi. Un tempo -quando il mondo del marmo apuoversiliense viveva di un'autarchia professionale pressoché assoluta (cioè intere generazioni lavoravano nel settore mentre pochi che non avessero una simile tradizione familiare entravano nel comparto) e nell'area industriale costiera erano insediati grandi stabilimenti di proprietà di importanti gruppi finanziari nazionali e europei - probabilmente esisteva, o almeno veniva vissuta come tale dalla comunità, una differenza culturale che ricalcava le distinzioni lavorative; tuttavia oggi il settore lapideo ha diversificato la sua composizione mentre, scomparsi gli ampi insediamenti industriali, non esiste più una categoria socio-economica classificabile come gli addetti della grande industria. La maggior parte degli abitanti del Distretto è dedicata alle attività terziarie e si sono intensificati gli scambi culturali e sociali tra le aree geografiche del territorio e tra le componenti professionali della popolazione. La cultura della pietra sopravvive a margine di questo ampio e composito quadro culturale, sebbene ne

¹¹⁷ Testimonia un anziano capocava: «fino a trent'anni or sono, quando ancora l'apertura di una cava non comportava necessariamente, come oggi, un grosso anticipo per acquistare il macchinario, molti operai hanno provato a mettersi in proprio, alcuni ci sono riusciti»; Contini (1997), op. cit.; pag. 308

¹¹⁸ Provincia di Massa-Carrara, Regione Toscana; *Fabbisogni formativi nei settori lapideo, meccanico e metalmeccanico, turistico*; 1998; pag. 49

rappresenti la parte storicamente più antica e più tipica dell'area. La crisi della filiera lapidea ha però minacciato l'accordo tra i portatori della cultura della pietra e il resto della comunità, cioè, di fatto, tra gli operatori del settore lapideo e il resto dei residenti; poiché il settore non sembra più in grado di garantire i livelli di benessere raggiunti in passato, viene ora contestato dagli attori locali a causa delle molte esternalità negative con cui affligge il territorio. Si tratta di un fenomeno di crisi culturale, generato da una crisi economica, il quale rischia di assumere dimensioni preoccupanti e dilaniare l'identità del territorio; proprio per la sua natura di distretto industriale, dove il substrato socio-culturale e la produzione si compenetrano a vicenda, la risposta alla perdita di competitività della filiera lapidea apuo-versiliese deve essere una strategia, al contempo, economica e culturale.

3.1.3 L'identità del Distretto: descrizione della situazione congiunturale

3.1.3.a Il territorio come distretto industriale

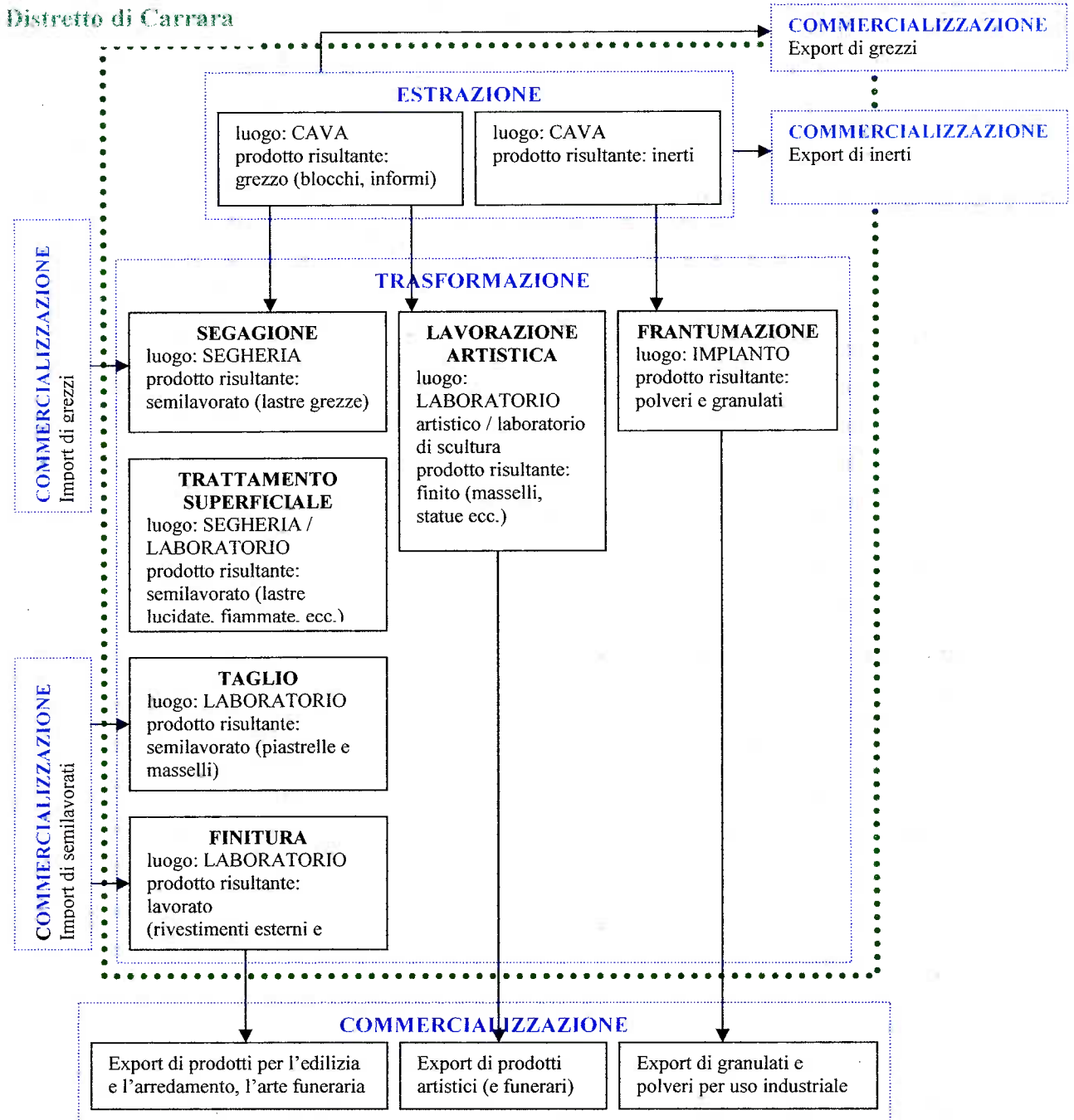
Il Distretto si caratterizza principalmente come area industriale a vocazione lapidea: le attività di estrazione, lavorazione e commercializzazione dei prodotti in pietra hanno un ruolo importante nell'economia dell'area e certamente ne costituiscono la componente più antica e tipica. Sebbene il settore lapideo rappresenti una fetta ormai esigua del panorama imprenditoriale del territorio, pari al 5,68% delle unità locali e al 9,15% degli addetti nel 2001 (graf. 5 e graf. 6 appendice C), non bisogna dimenticare che ne incarna comunque la specializzazione produttiva. Inoltre, alcune aree del comprensorio vedono nel comparto della pietra la loro maggiore fonte di occupazione e ricchezza.

La filiera lapidea localizzata nel Distretto si articola in tre fasi principali: fase di estrazione (cave), fase di trasformazione (segherie e laboratori), fase di commercializzazione (imprese di import-export) (fig. 2). Con riferimento alla classificazione ATECO, si tratta rispettivamente dei gruppi di attività CB 14.1 (estrazione di minerali - estrazione di pietra) e DI 26.7 (attività manifatturiere - taglio, modellatura e finitura della pietra) del settore industria, e della categoria G 51.53.2 (commercio all'ingrosso e al dettaglio - commercio all'ingrosso di materiale da costruzione) del settore commercio. Possiamo definire come settori *collaterali* al lapideo quelli relativi alle filiere di produzione di macchinari (macchine per cava; macchine per laboratorio/cantiere; macchinari per movimentazione; macchinari da taglio primario; macchinari vari connessi all'attività di cava o di laboratorio/cantiere), accessori, utensili e parti di ricambio (accessori, utensili e parti di ricambio per macchinari per cava; accessori, utensili e parti di ricambio per segheria/laboratorio; prodotti per posa o manutenzione dei prodotti lapidei; utensili e accessori vari, ad esempio utensileria per scultura). Chiamiamo invece *connessi* i servizi cresciuti di pari passo con il comparto lapideo ma dotati di una certa autonomia rispetto alla filiera della pietra (assistenza, consulenza, formazione, studi; editoria specializzata e software;

servizi di posa, manutenzione e restauro; trasporti; progettazione e disegno tecnico; allestimenti espositivi ecc.)¹¹⁹.

Fig. 2: LA FILIERA DELLA PIETRA DEL DISTRETTO LAPIDEO DI CARRARA

FONTE: elaborazione propria



¹¹⁹ La distinzione tra settori collaterali e connessi è stata elaborata dall'autore insieme con la Dott.ssa Napoli – Responsabile Ufficio Studi di Internazionale Marmi e Macchine Carrara SpA

Il Distretto conta 2876 imprese operanti nel settore lapideo¹²⁰, di cui quasi la metà nel solo comune di Carrara (tab. 3 appendice D). Il 13,14% delle imprese registrate ha nell'estrazione di materiali lapidei il suo core business, il 47,42% si occupa prevalentemente di trasformazione mentre il restante 39,44% commercia prodotti lapidei grezzi e lavorati. Le imprese dedite all'estrazione e al commercio sono localizzate per la maggior parte nella zona apuana del Distretto, dove possono trarre vantaggio, rispettivamente, dalla facile accessibilità alle cave e dalla vicinanza del porto di Marina di Carrara che rappresenta un punto di snodo nevralgico sia per i prodotti lapidei del Distretto esportati sui mercati esterni sia per i materiali grezzi o semilavorati importati dalle ditte locali per essere finiti nel comprensorio e poi esportati con un più alto valore aggiunto. La zona versiliese del Distretto si è invece specializzata nei secoli nella trasformazione; i laboratori di Carrara e di Pietrasanta vantano inoltre una lunga e blasonata tradizione nella lavorazione artistica del marmo¹²¹ (tab. 4 appendice D).

Il 71,87% delle imprese del Distretto è specializzato in un'unica fase della filiera produttiva della pietra mentre una piccola percentuale di imprese locali (1,25%) si occupa dell'intera filiera. Oltre il 6% delle imprese è attivo sia in una o più fasi della filiera lapidea e contemporaneamente anche nei settori collaterali e/o connessi; questa commistione produttiva può essere spiegata con il fatto che spesso le aziende attive nell'estrazione o nella trasformazione collaborano con i produttori di macchine e utensili per la messa a punto dei prodotti o addirittura esse stesse brevettano soluzioni innovative (tab. 1 appendice D). Il tasso medio di specializzazione delle imprese del Distretto, calcolato come il rapporto percentuale tra il numero di imprese specializzate in una sola fase della filiera e il totale delle imprese del settore, è pari a 71,87% (tab. 2 appendice D). Questa condizione è giudicata da molti operatori e da osservatori privilegiati del comparto come un elemento di debolezza del comprensorio perché, da un lato, comporta una ridotta dimensione media aziendale che costringe molte imprese alla conduzione familiare di tipo artigianale; dall'altro, causa l'aumento della concorrenza interna al Distretto. Perciò alcuni imprenditori locali, soprattutto quelli a capo di grandi aziende o gruppi, auspicano una maggiore integrazione verticale del

¹²⁰ Tali dati si riferiscono al Registro delle Imprese depositato presso la Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Massa-Carrara e aggiornato al dicembre 2005

¹²¹ A. Bonaccorsi; *La competitività del settore lapideo della Provincia di Lucca. Prospettive e indicazioni politiche industriali a livello locale - Rapporto per l'amministrazione provinciale di Lucca*, giugno 2000

Distretto come mezzo per aumentare la competitività del comprensorio, soprattutto nei confronti dei concorrenti che si operano in condizione di costi più bassi e vincoli ambientali e sociali meno restrittivi¹²².

Nel 2004 le aziende estrattive del Distretto hanno escavato 1.250.589 tonnellate di materiale lapideo, esclusi granulati e polveri; di queste, addirittura 912.436 tonnellate (pari al 72,96%) sono state escavate nei bacini carraresi¹²³ (tab. 5 appendice D). Questo dato colloca il comprensorio apuo-versiliese ai vertici della classifica italiana dei distretti produttori di materiale lapideo, ma lo vede arretrare nei confronti dei concorrenti stranieri (graf. 2 appendice D). Mentre la produzione mondiale di materiali lapidei è cresciuta del 12,8% tra il 2001 e il 2004, spinta da un aumento della domanda, nello stesso periodo la produzione di grezzo del comparto italiano è diminuita del 3,5% e quella del comprensorio addirittura del 10,8%; allora il comprensorio è passato dal produrre l'1,82% del grezzo mondiale nel 2001 all'1,44% del 2004: sono gli anni di una crisi del Distretto che, iniziata nel secondo semestre del 2001, sembra inarrestabile.

Per quanto riguarda i materiali lapidei estratti nel Distretto, essi sono riferibili a tre gruppi di risorse minerali, classificati in base al loro impiego economico e produttivo:

- pietre ornamentali: marmi, breccie, cipollini, pseudomacigni (da cui viene estratta l'arenaria *pietra del Cardoso*) e altre pietre rare come il *rosso rubino* ed un marmo nero simile al *portoro*;

- pietre a scopo industriale: granulati e inerti, diabasi (utilizzati nelle costruzioni stradali), dolomia (impiegata nell'industria chimica, siderurgica e vetraria);

- prodotti di scarto: sassi e informi finalizzati alla produzione di granulati e polveri.

Le pietre ad uso ornamentale rappresentano dal 25% al 45% del materiale estratto nel comprensorio, a seconda delle cave considerate. I marmi costituiscono la produzione, sia quantitativamente sia qualitativamente, più importante e diffusa del Distretto (graf. 1 appendice D); altri materiali sono estratti in zone circoscritte del comprensorio, rappresentando comunque un mercato di nicchia redditizio: è il caso dei cipollini estratti nei comuni di Stazzema e Vagli di Sotto, della breccia rossa estratta a Vagli in località

¹²² Gli intervistati si sono mostrati tutti d'accordo su questo punto sebbene abbiano prospettato soluzioni diverse di implementazione del concetto di integrazione verticale; alcuni tra gli scenari suggeriti sono: integrazione proprietaria, integrazione consortile o associativa, integrazione nella forma di una collaborazione temporanea che sia circoscritta ad un'unica commessa di fornitura.

¹²³ Fonte dei dati: Camera di Commercio, Industria, Artigianato, Agricoltura di Massa-Carrara

Arnetola e delle breccia Rio Serra estratta a Seravezza in località La Polla, del rosso rubino coltivato a Stazzema in località La Risvolta. Il Parco Regionale delle Alpi Apuane¹²⁴ ha censito 170 cave attive¹²⁵ nel comprensorio nel 2001; di queste, 158 dedite all'estrazione di marmi, 8 impegnate nella coltivazione della pietra del Cardoso, 4 cave di inerti. La maggior parte delle cave attive si trova nell'*ambito*¹²⁶ di Carrara (101 cave), seguono gli ambiti dell'Alta Versilia (31 cave), delle Valli Massesi (21 cave) e della Garfagnana (17 cave); il versante marino risulta quindi più ricco di materiali facilmente estraibili; la Provincia di Massa-Carrara vanta un maggior numero di cave attive rispetto alla Provincia di Lucca perché le cave lucchesi, essendo collocate ad altitudini più elevate, risultano meno competitive in quanto le loro produzioni, buone per quantità e qualità del materiale, sono aggravate da maggiori costi di trasporto. Le cave dei bacini carraresi sono quelle da cui si estraggono le maggiori quantità di materiali lapidei (circa i ¾ del totale del Distretto), soprattutto marmi, alcuni dei quali di notevole valore economico ed estetico.

Le imprese di trasformazione del Distretto lavorano principalmente marmo (48,8% delle imprese). Alcune sono specializzate nella lavorazione del granito (12%), che negli anni Ottanta e Novanta ha rappresentato un'ottima fonte di lavoro e guadagno per le aziende locali ma oggi il mercato della lavorazione del granito è dominato da distretti concorrenti; ecco perché quasi la metà delle segherie e dei laboratori apuo-versiliesi trasforma tutti i tipi di pietre ornamentali. Il 42% delle imprese di trasformazione del Distretto dichiara di lavorare esclusivamente materiali estratti nel territorio, testimoniando così le potenzialità dell'area per il rafforzamento e l'integrazione della filiera produttiva.

¹²⁴ Dati tratti dal *Piano Pluriennale Economico Sociale del Parco delle Alpi Apuane* (www.parcapuane.toscana.it/documenti/PPES/index.htm)

¹²⁵ Da sottolineare che la cava non coincide con la proprietà di una singola impresa, per questo il numero delle aziende è diverso, spesso superiore, rispetto a quello delle cave censite; la cava è piuttosto un'area estrattiva caratterizzata dalla presenza di un unico giacimento di materiale lapideo nella roccia.

Nel Distretto si hanno tre tipologie di cava: *cava a cielo aperto*, con le varianti *a pozzo* e *a fossa* (80,3% delle cave del comprensorio); *cava in sottotecchia* (4,8%); *cava in galleria* (14,9%)

¹²⁶ Nella terminologia adottata dal Parco per *ambito* (P.A.E.) si intende una «realtà geografica territoriale più ampia (del bacino), che costituisca il territorio di riferimento delle attività estrattive, tanto in termini fisici quanto economico sociali»; il bacino è invece inteso come un «areale geomorfologico». (www.parcapuane.toscana.it/documenti/PPES/index.htm)

Il segmento della trasformazione è quello che ha patito di più le conseguenze della crisi produttiva e della perdita di competitività del Distretto: le imprese trasformatrici sono diminuite nel comprensorio a partire dal 2001 e, soprattutto, quelle rimaste hanno sia calato il loro volume d'affari sia ridotto la dimensione aziendale media. La diminuzione del numero di addetti delle imprese -già avviata nel corso degli anni Ottanta e Novanta a seguito dei progressi tecnologici del settore che hanno consentito l'aumento della produttività del singolo addetto, ma ora causata piuttosto da una contrazione dell'attività dell'azienda e dai successivi tagli di costo- risulta particolarmente pericolosa per il Distretto perché relega le aziende locali in una condizione di piccola impresa, facendo loro perdere peso nel mercato internazionale e privandole di margini di autonomia nei confronti della domanda. Per sopravvivere, infatti, molte aziende trasformatrici apuo-versiliesi, dopo aver contenuto i costi di produzione licenziando parte del personale, hanno tentato di reagire alla crisi in atto accettando anche commissioni di piccoli volumi e riducendo i margini di guadagno ed i tempi di fornitura; così facendo le imprese, anziché riprendersi dalla contrazione della domanda, hanno abdicato alla propria capacità di determinazione del mercato finendo con l'erosione dei ricavi; si è trattato quindi di una risposta strategicamente sbagliata. Di fronte alla contrazione del settore nel Distretto, e soprattutto delle attività di trasformazione, le aziende lucchesi, più di quelle apuane, hanno attuato una politica difensiva che non ha sortito gli effetti sperati perché inadeguata rispetto alla struttura produttiva che si era venuta affermando nei decenni precedenti al 2000: il comprensorio apuo-versiliese, specializzato nella fornitura su commessa di alta qualità e grandi dimensioni, ha bisogno di caratterizzarsi per un'alta flessibilità che gli consenta di assorbire le fluttuazioni del tipo particolare di domanda che serve; le strade per ottenere flessibilità produttiva sono: la diverticalizzazione della filiera; investimenti immateriali che riducono l'immobilizzazione del capitale; la penetrazione commerciale nei mercati di nicchia che richiedono prodotti non standardizzati e di alta qualità. Le imprese lucchesi, invece, si sono presentate alla fine degli anni Novanta più verticalizzate di quelle apuane e con alti investimenti in impianti a monte e a valle; questo ha fatto sì che affrontassero la crisi che ha colpito il Distretto in una posizione di svantaggio rispetto alle "compagne" della provincia vicina. A ciò si è aggiunta, aggravando la situazione, una risposta inadeguata ai primi segnali della contrazione di mercato: per mantenere gli impianti in funzione acquisendo nuovi clienti, le aziende hanno accettato contratti di fornitura che richiedevano brevissimi tempi di consegna o bassi volumi di materiale lavorato i quali

costringevano l'azienda ad un notevole impiego di costi per il settaggio delle macchine a fronte di un ricavato troppo modesto; inoltre, al fine di non perdere i clienti attuali, le ditte hanno adottato una politica commerciale accomodante dilatando eccessivamente il credito. Queste due tattiche, combinate insieme, hanno ridotto la disponibilità di capitale delle imprese innescando un circolo vizioso di perdita di flessibilità produttiva e conseguente riduzione dei guadagni e del potere di orientare il mercato¹²⁷. Quella della trasformazione è stata, quindi, una contrazione che ha causato una perdita di capacità di generare ricchezza e occupazione da parte del territorio; inoltre, considerando il fatto che i comuni lucchesi del Distretto, soprattutto Pietrasanta, hanno una specializzazione relativa proprio nel segmento della trasformazione, tale contrazione del settore ha provocato pericolosi squilibri interni all'area: il piano si è indebolito rispetto alla montagna e la zona lucchese si è impoverita più di quanto abbia fatto quella apuana. Tra gli effetti della crisi, le conseguenze più gravi sono state dunque la riduzione delle dimensioni aziendali e la comparsa di fratture interne alla filiera, con ripercussioni negative sugli equilibri territoriali. In definitiva, la crisi che ha colpito il Distretto lapideo di Carrara negli anni recenti ha due ordini di cause, endogene ed esogene: le cause endogene sono legate alle carenze strutturali e alle inadeguate risposte strategiche attivate dalle imprese locali, le quali si sono cullate troppo a lungo sul primato storicamente detenuto dal comprensorio nella produzione lapidea; le cause esogene sono da mettere in relazione alla modificazione del quadro competitivo internazionale che ha visto, oltre alla straordinaria crescita della Cina, l'affacciarsi sul mercato di nuovi paesi produttori di materia prima –come l'Iran- e l'espansione nel settore della trasformazione, anche di alta qualità, di paesi un tempo solo produttori – come la Turchia, il Brasile e l'India¹²⁸.

Le ditte di commercio del Distretto hanno risposto meglio delle trasformatrici alla crisi ma hanno visto diminuire il loro volume d'affari e contemporaneamente, poiché sono state estromesse da alcuni mercati esteri ormai regionalizzati, hanno ridotto il commercio di granito per dedicarsi principalmente al marmo, soprattutto quello locale. Infatti, le imprese di import-export locali trattano per lo più tutti i materiali lapidei, ma

¹²⁷ Bonaccorsi (2000) op. cit.

¹²⁸ Internazionale Marmi e Macchine Carrara SpA, Ufficio Studi; *Stone sector 2004*; maggio 2005

il 40% di esse dichiara di importare ed esportare quasi esclusivamente marmi¹²⁹; ancora una volta quindi viene confermata la specializzazione della filiera locale nei prodotti in marmo e la dipendenza del comprensorio da questo segmento del mercato lapideo. Il Distretto apuo-versiliese presenta da sempre una forte vocazione all'export: nel 2004 sono stati esportati all'estero dal Distretto prodotti grezzi e lavorati per un volume d'affari di 452.881.352 euro, a fronte di un import pari a 452.881.352 euro; vale a dire che le imprese del comprensorio esportano dieci volte il valore monetario di quello che importano. Il dato si spiega alla luce della vocazione alla trasformazione, su commessa di grandi dimensioni e di alta qualità, del territorio il quale realizza così un alto valore aggiunto; tuttavia la crisi che ha colpito il Distretto, in particolare il segmento trasformativo, ha avuto pesanti ripercussioni sulla bilancia commerciale del Distretto: dopo anni di brusco calo delle esportazioni, il 2004 segna un promettente cambiamento di tendenza per la filiera locale, senza tuttavia scongiurare la crisi di competitività che affligge il comprensorio. Inoltre, la serie storica dei dati di import ed export del Distretto evidenziano un preoccupante disequilibrio nel paniere dei prodotti esportati: si registra la tendenza ad esportare quantità maggiori di materiali grezzi e semilavorati (blocchi e lastre) rispetto a quelli lavorati, ma i grezzi e i semilavorati apportano un valore aggiunto minore al comprensorio perciò l'aumento del loro peso specifico sul totale delle esportazioni segna anche una riduzione del volume d'affari legato al mercato internazionale, a cui il Distretto destina quasi tutta la sua produzione. Le maggiori aree di sbocco dei prodotti lapidei del territorio storicamente sono il mercato nordamericano, gli Stati Uniti in particolare, il mercato spagnolo e quello arabo; negli ultimi anni, a queste aree si sono aggiunti, nell'ordine, il mercato cinese e il britannico (tab. 6 e tab. 7 appendice D). Se la Cina acquista dal comprensorio quasi esclusivamente blocchi e lastre che poi trasformerà in proprio per rivenderle sulla piazza internazionale a prezzi assolutamente concorrenziali; il mercato degli Stati Uniti assume un'importanza primaria nel panorama commerciale apuo-versiliese perché compra stabilmente e in grandi quantità prodotti lavorati di elevata qualità, e perciò caricati di un alto valore aggiunto e molto redditizi per le imprese esportatrici. I legami che da decenni vincolano il Distretto di Carrara ai mercati statunitense e medio-orientale e, recentemente, nel panorama europeo, a quello britannico sono risultati vitali per le imprese locali in questi anni di crisi: si tratta infatti di segmenti di domanda in grado di

¹²⁹ Internazionale Marmi e Macchine Carrara SpA, Ufficio Studi, *Censimento 2000. Industria lapidea e*

sostenere la specializzazione produttiva della filiera apuo-versiliese perché richiedono prodotti di qualità per progetti di ampie dimensioni. Le maggiori imprese commerciali del comprensorio, infatti, hanno diversi agenti stabilmente impiegati sui mercati nordamericano e arabo, dediti a procacciare commissioni. Negli ultimi anni, tuttavia, l'emergere nel panorama dell'edilizia mondiale della figura del general contractor come unico responsabile della commessa, da un lato, e, dall'altro, l'aumento dell'iniziativa degli acquirenti stranieri, soprattutto arabi, i quali tentano di contenere i costi trattando di persona e direttamente nel comprensorio apuo-versiliese i prezzi d'acquisto hanno minacciato l'efficacia dei metodi di gestione dei contatti commerciali da parte delle imprese locali; l'esigenza di elaborare innovative strategie di marketing, sfruttando anche le possibilità offerte dalla rete e dalle tecnologie informatiche è diventata pressante per le realtà imprenditoriali del Distretto.

Un ultimo dato sulla congiuntura del Distretto lapideo di Carrara riguarda il rapporto tra le imprese e il mondo della formazione, dal momento che le frontiere tecnologiche del settore insieme alla crisi che ha colpito recentemente il comprensorio costringono le imprese a ripensare la loro organizzazione interna e a prevedere nuove e diverse strategie produttive e promozionali. Il know-how tecnologico, soprattutto nella gestione di commesse grandi e difficili, rappresenta senza dubbio il maggior punto di forza dell'identità e dell'immagine del comprensorio, essendo la sua eccellenza riconosciuta a livello internazionale: «Dal punto di vista tecnologico il comprensorio di Carrara è unico ad oggi. Non esiste un lavoro sufficientemente complicato che possa essere fatto in un posto diverso. I lavori complicati si fanno a Carrara»¹³⁰. Tuttavia, gli imprenditori locali evidenziano un atteggiamento di sfiducia verso la formazione professionale: sono poco disposti all'aggiornamento, personale e dei propri addetti, perché ritengono l'esperienza sul campo più fruttuosa della frequenza di qualsiasi corso per la qualificazione tecnica; nella cultura dell'imprenditore apuo-versiliese, che generalmente concepisce e modella la sua azienda come una realtà artigianale a conduzione familiare, la formazione occupa un posto di importanza assai limitata e non sempre riconosciuta. Paradossalmente, però, gli stessi imprenditori lamentano la mancanza di figure

collaterale del comprensorio apuo-versiliese; 2001

¹³⁰ Provincia di Massa-Carrara, Internazionale Marmi e Macchine Carrara SpA; *Studio per la realizzazione di un osservatorio per il rilevamento, monitoraggio e indagine sulle figure professionali e sui fabbisogni formativi e/o occupazionali del settore lapideo e dei settori collegati. Rapporto di ricerca*; settembre 2005; pag. 106

specializzate, soprattutto nella promozione, nel comprensorio e si rammaricano della scarsa attrattività che la filiera della pietra esercita sui giovani del luogo; non è raro sentire, infatti, un imprenditore definire così se stesso e la sua categoria: «Noi non siamo degli imprenditori ma siamo degli artigiani con la voglia di grandezza!»¹³¹, e addirittura il Sindaco chiosa «Qui a Carrara non c'è mai stata la cultura industriale. Siam sempre stati cavaatori!»¹³²; inoltre, molti titolari di aziende lapidee, preoccupandosi del futuro della loro attività e del ruolo che occupa nel territorio ammettono: «Il punto fondamentale è mantenere la conoscenza sul territorio: per mantenere questa conoscenza bisogna attribuire ai giovani la conoscenza del sistema»¹³³. Le testimonianze dirette esemplificano il rapporto di amore-odio che caratterizza il territorio in relazione al rapporto tra formazione e settore lapideo: gli addetti e le imprese del comparto hanno un'immagine negativa dei corsi di formazione e di aggiornamento professionale organizzati dagli Enti locali o dalle agenzie formative sul territorio –delle quali costituisce un ottimo e pregevole esempio l'*Istituto Professionale per l'Industria e l'Artigianato del Marmo "Pietro Tacca"*- ma, allo stesso tempo, chiedono che le istituzioni pubbliche e la scuola li aiutino ad impiegare competenze qualificate nella filiera; d'altro canto l'offerta formativa dedicata al settore della pietra e ai collaterali resta bassa, sia qualitativamente sia quantitativamente, perchè non trova una risposta positiva né da parte delle imprese, le quali di solito non accettano tirocinanti o non assumono diplomati preferendo loro veterani del settore, né da parte dei giovani del territorio che giudicano poco attrattivo il comparto poiché lo vedono come un settore d'impiego rischioso e senza possibilità di carriera. A ciò si aggiunge la realtà di un settore che spesso premia l'anzianità più delle competenze acquisite; che è in crisi e quindi garantisce poche e precarie assunzioni; che non è abituato a concepire sé stesso al di fuori dello stereotipo artigianale, allora vede negli esperti delle figure esterne alla filiera, da consultare solo occasionalmente, e contemporaneamente si trova a dover gestire il problema organizzativo di combinare le figure professionali richieste dalle nuove tecnologie produttive (macchine a controllo numerico le quali richiedono

¹³¹ Provincia di Massa-Carrara, Internazionale Marmi e Macchine Carrara SpA (2005) op. cit. ; pag. 122

¹³² Estratto dall'intervista al Sindaco Conti

¹³³ Provincia di Massa-Carrara, Internazionale Marmi e Macchine Carrara SpA (2005) op. cit. ; pag. 115

una preparazione di tipo scolastico, incentrata sull'informatica, oltre alle normali conoscenze tecniche) con le tradizionali professionalità artigianali della pietra¹³⁴.

¹³⁴ Provincia di Massa-Carrara, Internazionale Marmi e Macchine Carrara SpA (2005) op. cit.

3.1.3.b Il territorio come meta turistica

La difficoltà nel determinare la reale domanda turistica del Distretto deriva dalla massiccia presenza di seconde case: infatti, i proprietari di seconde case costituiscono una categoria particolare di fruitori del territorio perchè, per bisogni e per utilizzo delle risorse locali, si collocano a metà strada tra i residenti ed i turisti. Inoltre, le statistiche ufficiali non comprendono la ricettività secondaria che invece incide in misura rilevante, soprattutto nel periodo estivo, sul movimento turistico della zona: la Provincia di Lucca stima in 8:1 il rapporto tra vacanzieri alloggiati in case di proprietà e turisti ospiti delle strutture ricettive della Versilia¹³⁵, mentre la Provincia di Massa-Carrara ipotizza un rapporto di 7:1 tra le presenze effettive e quelle rilevate nell'area apuana¹³⁶. Conseguentemente, le statistiche sui flussi turistici che investono il Distretto lapideo di Carrara sottostimano il potenziale gruppo di utenti delle risorse turistiche dell'area, a cui le iniziative promozionali possono essere rivolte.

I flussi turistici che intercettano la zona del Distretto appartengono a cinque tipologie, individuate secondo le aspettative dei visitatori riguardo al tipo di soggiorno:

- turismo balneare nell'area costiera del comprensorio, con prevalente presenza di famiglie; si tratta senza dubbio del gruppo più numeroso;
- turismo montano nell'entroterra, con specifico interesse dei visitatori per gli sport all'aria aperta (trekking, rampicata e escursioni speleologiche), per l'agriturismo e per l'enogastronomia tipica;
 - turismo urbano nei centri della costa, soprattutto a Massa, Carrara e Pietrasanta;
 - turismo termale;
 - turismo legato all'attività fieristica e congressuale dei poli Carrarafiore e La Versiliana.

Ciò che risulta interessante per l'elaborazione della presente strategia di marketing territoriale è verificare in quale misura i flussi turistici che attualmente interessano il territorio siano connessi e integrati con la natura di distretto industriale lapideo dell'area; inoltre, in seguito alla ricognizione delle risorse territoriali, è fondamentale

¹³⁵ Provincia di Lucca, Assessorato al turismo; *Indagine qualitativa del turista – Abstract*; in *L'indotto economico del settore turistico in Provincia di Lucca – Anno 2003/2004;* 2005

¹³⁶ Provincia di Massa-Carrara, Assessorato al turismo, *Atti del Forum sul turismo di Massa-Carrara*, Massa, marzo 2006

stimare le effettive potenzialità di interpretazione in chiave turistica dei luoghi della filiera lapidea e predisporre azioni per promuovere le attività di estrazione e di lavorazione della pietra come attrazioni turistiche. Obiettivo della proposta di marketing territoriale è, infatti, promuovere la valorizzazione turistica della filiera lapidea locale; la numerosità e l'importanza delle risorse ambientali e culturali collegate al marmo e alla cultura della pietra nel territorio giustificano la ragionevolezza dell'obiettivo. Tuttavia, l'elaborazione del programma di attività promozionali risulta penalizzata dalla carenza di dati attendibili circa l'effettiva attrattività esercitata dalle risorse lapidee sui turisti: le indagini qualitative promosse dalle locali Aziende di Promozione Turistica (APT)¹³⁷ generalmente non esplicitano la presenza delle cave, dei laboratori e delle manifestazioni della pietra tra i motivi di interesse del comprensorio; inoltre, non è previsto alcun sistema di monitoraggio per quantificare le presenze legate a eventi gratuiti come la Biennale Internazionale di scultura a Carrara o il Museo dei Fantiscritti a Carrara. Di fatto, la consapevolezza delle potenzialità turistiche dei luoghi e delle esperienze della filiera industriale lapidea non è oggi diffusa né tra le istituzioni né tra gli addetti alla promozione del territorio, pur rappresentando un'opzione strategica fondamentale per lo sviluppo del Distretto.

Nel 2004 il Distretto ha registrato un calo delle presenze turistiche rispetto all'anno precedente (-13,92%) (tab. 1 appendice E), confermando il trend negativo degli ultimi anni (graf. 2 appendice E), pur nel quadro di un aumento dei flussi turistici che interessano l'Italia e in particolare la Toscana: la crisi del turismo evidenziata sul territorio risulta quindi ancor più grave perché è causata da una perdita di competitività nei confronti delle aree concorrenti; anche il numero delle strutture ricettive del comprensorio è cresciuto assai lentamente dal 2000 al 2004 (tab. 2 appendice E). Dai dati relativi agli arrivi e alla permanenza di turisti nei comuni del Distretto negli ultimi anni (tab. 3 appendice E), emergono alcune tendenze:

- un minor numero di turisti, soprattutto stranieri, ha trascorso le vacanze del comprensorio apuo-versiliese; inoltre, il tempo di soggiorno medio si è sensibilmente ridotto;

¹³⁷ APT di Massa-Carrara per i comuni di Carrara, Fivizzano, Massa e Montignoso; APT della Versilia per i comuni di Pietrasanta, Seravezza, Stazzema; APT di Lucca per i comuni di Minucciano, Piazza al Serchio e Vagli di Sotto

- l'area lucchese del Distretto ha conseguito una performance migliore di quella apuana, soprattutto per quanto riguarda il confronto tra le zone costiere;

- in generale, la costa continua ad attrarre un maggior numero di turisti ma l'entroterra è cresciuto in competitività mentre la costa ha visto calare bruscamente sia il numero degli arrivi sia la durata delle permanenze. Questo dato è assai significativo perché il mare costituisce, per dichiarazione della stessa domanda turistica, la risorsa più importante del comprensorio e quella a cui l'area lega maggiormente il suo nome: i dati negativi dei flussi turistici balneari sono, quindi, molto allarmanti;

- la Garfagnana e la Lunigiana hanno visto crescere il numero di turisti attratti dalle loro risorse e, soprattutto, li hanno ospitati per periodi più lunghi;

- molti centri del Distretto sono diventati meta di escursioni giornaliere o di brevissimi soggiorni, anche laddove, come nel caso di Fivizzano, l'afflusso di visitatori sia molto cresciuto. Tale osservazione spiega la necessità di coordinare e integrare gli interventi di promozione dell'attività turistica per intercettare i flussi di visitatori e indurli a soggiornare nel territorio;

- alcuni piccoli comuni hanno realizzato performance positivamente sorprendenti: Piazza al Serchio ha addirittura raddoppiato il numero di turisti stranieri e quadruplicato le permanenze; Stazzema è stata visitata da molti stranieri e è cresciuto anche il periodo di soggiorno nelle strutture ricettive del comune;

- le località legate ai luoghi della filiera lapidea hanno avuto performance diverse: Carrara, che certamente è il centro dove le cave sono più numerose e paesaggisticamente più spettacolari, e Seravezza hanno visto diminuire il numero dei visitatori, mentre Stazzema è stata apprezzata soprattutto dagli stranieri e Fivizzano e Vagli di Sotto addirittura si sono proposte come mete turistiche dal successo crescente. Pietrasanta e Carrara, famose per i loro laboratori di scultura, hanno registrato saldi turistici negativi.

Dalle indagini campionarie svolte dalle APT del Distretto¹³⁸ –peraltro senza sistematicità- il turista che sceglie il territorio apuo-versiliese come meta di vacanza è tipicamente italiano (graf. 1 appendice E), residente a Firenze, Milano o Parma; di un'età compresa tra i 25 e i 50 anni; di livello di istruzione medio-alto; affezionato conoscitore della zona dove ha già soggiornato in passato; viaggia con la famiglia o con

¹³⁸ Provincia di Lucca (2005) op. cit. e Provincia di Massa-Carrara (2006) op. cit.

gli amici; è arrivato in auto e si sposta nel comprensorio con l'auto o con la bicicletta; ha organizzato da solo il viaggio, spesso consigliato da amici e conoscenti; trascorre nel Distretto le ferie estive; preferisce soggiornare in una casa in affitto o di proprietà mentre raramente sceglie l'albergo o il campeggio. I motivi di attrazione della zona sono soprattutto il mare, la tranquillità e il riposo, il clima, l'ambiente e la natura, la qualità e lo stile di vita del luogo; chi ha scelto la Versilia lo ha fatto anche per i numerosi locali e divertimenti offerti e, infatti, destina una parte del budget della vacanza all'acquisto di biglietti per spettacoli e serate; i turisti del comprensorio dichiarano invece di spendere poco per musei e mostre. Il giudizio espresso sul soggiorno è abbastanza positivo, soprattutto per coloro che hanno optato per la sistemazione in albergo; il parere sul rapporto qualità/prezzo dell'offerta turistica locale è, al contrario, generalmente negativo.

I turisti stranieri che visitano il Distretto lapideo di Carrara provengono soprattutto dalla Germania, dalla Gran Bretagna e dall'Olanda; i tedeschi scelgono la riviera apuana soprattutto nei periodi di bassa stagione (aprile-giugno e settembre-ottobre) come meta di tour organizzati. Gli stranieri dichiarano di spendere di più in attività e visite legate all'arte e alla cultura locale, dimostrando che la propensione a apprezzare le risorse artistiche e culturali del territorio dipende più dalla cosiddetta cultura di provenienza del turista che non dalla qualità dell'offerta della zona. Apprezzano i prodotti enogastronomici tipici e rimangono affascinati soprattutto dai borghi dell'entroterra lunigianese e garfagnino.

Riassumendo, l'industria turistica del Distretto è attualmente rivolta ad un target familiare che intende il soggiorno nel comprensorio come villeggiatura e residenza estiva, spesso in abitazioni di proprietà, anziché vacanza o viaggio; si tratta di una meta turistica popolare, ma, nonostante questo, lontana dagli eccessi del turismo di massa e decisa a non perdere la sua connotazione di luogo intimo e rilassato; è caratterizzata da un buon livello di fidelizzazione e di passaparola, da un giudizio complessivo abbastanza positivo dell'offerta turistica ma anche dalla percezione di un rapporto qualità/prezzo sconveniente; è fortemente stagionale, di fatto ridotta al periodo primaverile e estivo; viene prevalentemente associata al soggiorno balneare e al godimento delle bellezze naturalistiche del luogo, apprezzati per la tranquillità e il riposo che offrono. Il turista che visita il comprensorio, pur concedendosi qualche

escursione nell'area e nei dintorni, non è molto interessato alla scoperta delle risorse del territorio: è innegabile che questa caratteristica rappresenti una difficoltà per il progetto di valorizzazione della filiera lapidea del Distretto in chiave turistica. Un dato invece ambiguo, se valutato nell'ottica di una possibile azione di promozione comune per le realtà comunali del Distretto, è quello della percezione esterna della riviera apuana come parte della Versilia: tale fatto può risultare positivo perchè rafforza una percezione coerente del territorio; tuttavia, può rivelarsi un limite all'adozione di una strategia comunicativa rivolta a target turistici differenziati, cioè ad un segmento giovane e spensierato attratto dalla mondanità della Versilia e ad una domanda familiare che ricerca la tranquillità della costa apuana e dell'entroterra. Si deve inoltre precisare che i centri più famosi della Versilia vacanziera –Viareggio e Forte dei Marmi- non fanno parte del Distretto lapideo di Carrara; comunque, la parte versiliese del comprensorio è quella che più fedelmente interpreta lo stile di vita rilassato e godereccio (con riferimento alla presenza di opere d'arte, buona cucina, paesaggi suggestivi, gente semplice e cordiale) tipico dell'area. Punto di forza del Distretto come meta turistica, dei centri urbani come dei borghi rurali, è quindi la capacità di offrire un'esperienza autentica della territorio apuo-versiliese.

Le testimonianze dei soggetti qualificati del Distretto mettono in evidenza due punti centrali della caratterizzazione turistica del territorio del Distretto lapideo di Carrara: da un lato, la consapevolezza, e anche l'orgoglio, degli interlocutori, in questo caso veri portavoce di una buona parte della comunità locale, i quali affermano l'unicità dei luoghi e delle risorse della filiera lapidea che ben si prestano a diventare attrazioni turistiche uniche al mondo; dall'altro, la visione di un quadro territoriale frammentato che, anziché integrare e ridurre a unità le risorse del territorio, le gestisce in maniera improduttivamente separata, considerando la costa e le montagne come mete turistiche mentre le cave e i laboratori artigiani come siti industriali. Giannoni afferma: «Il lapideo è il minimo comune denominatore di questo territorio, e tre sono gli aspetti collegati alla pietra: innanzitutto, dal punto di vista scenografico quella del comprensorio e delle sue cave a pochi chilometri dalla costa è una zona unica al mondo; secondariamente, la cultura e la tradizione della pietra hanno una storia antichissima nel Distretto, le tagliate romane delle Apuane lo dimostrano; infine, la capacità di lavorazione degli artigiani locali è riconosciuta come eccellenza a livello internazionale». Gli fa eco Piacentini, il quale sintetizza: «Il distretto si fonda almeno su tre pilastri: il marmo, l'arte e la cultura.

Difficile poterli scindere perché sono il risultato di un lungo percorso storico che ha un'origine lontana, ma che è vivo nella percezione di molti, sia all'interno che all'esterno del distretto». Più complesso il quadro tracciato dalla Dott.ssa Napoli, la quale fotografa la situazione attuale di scissione tra l'industria lapidea e il settore turistico: «Se dovessi descrivere il territorio, una volta delineato sulla base della comune matrice settoriale, e definirlo in maniera integrale, avrei grosse difficoltà: come elemento che va di pari passo con il lapideo nell'identificazione della matrice unitaria del territorio c'è sicuramente il turismo, una vocazione turistica di costa particolarmente. Ma anche un'integrazione del territorio retrostante che presenta delle tematiche e anche dei problemi sostanzialmente analoghi, seppure con venature di caratterizzazione autonome, nell'area lucchese e nell'area apuana; tematiche e problemi analoghi, intendo, tra la costa e la montagna versiliese e tra la costa e la montagna della provincia di Massa-Carrara, con la Garfagnana e la Lunigiana che fanno da cornice al territorio. Inoltre, c'è una storia industriale comune alle varie zone del territorio, non soltanto per quanto riguarda il lapideo ma anche nei settori collaterali e connessi e, aggiungerei, sussidiari;. Una storia che è storia di settori collegati ma che ha anche punti di differenziazione: da ricordare il ruolo storicamente egemone, sia economicamente sia culturalmente, svolto da Carrara proprio per la presenza del settore lapideo che ha detenuto esso stesso un'egemonia sull'economia del territorio in passato; d'altro canto la presenza di una zona industriale a vocazione esogena, nell'area dell'odierno Consorzio Zona Industriale Apuana (ZIA). La convivenza di questi due aspetti ha storicamente comportato una serie di contraccolpi, opportunità per un verso e fratture per l'altro».

3.1.3.c L'integrazione tra le componenti e le risorse del territorio

L'integrazione maggiore tra le risorse del territorio avviene a livello di sistema produttivo; in particolare la filiera lapidea ha concorso, e lo sostiene tuttora, allo sviluppo del porto commerciale di Marina di Carrara, il quale rappresenta la principale infrastruttura locale al servizio dell'industria della pietra¹³⁹. I materiali lapidei rappresentano oltre il 70% delle merci in transito nello scalo nel 2004; soprattutto i blocchi grezzi alimentano il totale degli imbarchi, confermando la preoccupante tendenza del comprensorio a configurarsi più come polo minerario anziché fornitore di prodotti finiti, ma, dall'altro lato, la considerevole percentuale di marmi e graniti grezzi sbarcati a Carrara testimoniano la vivacità delle imprese commerciali e -si presume- anche dei laboratori locali (tab. 1 e appendice F). Tuttavia la crescita futura dei traffici portuali e, di conseguenza la capacità per le aziende lapidee del comprensorio di avere accesso alle vie commerciali per acquisire materie prime e vendere i propri prodotti, è vincolata alle possibilità di ampliamento degli spazi portuali e di raccordo dello scalo con le maggiori infrastrutture viarie e ferroviarie vicine. I lavori di ingrandimento del porto sono al momento bloccati in attesa che il Piano Regolatore Portuale venga definitivamente approvato dalle autorità competenti; per quanto riguarda invece i problemi logistici legati alla viabilità di accesso all'area portuale, la loro soluzione sembra assai più difficile perché, data l'urbanizzazione in parte selvaggia¹⁴⁰ dell'area costiera, l'unica possibilità di raggiungere il porto è attraversare i centri abitati litoranei con i rischi per il traffico e i rallentamenti che ciò comporta.

¹³⁹ «lo scalo apuano fin dalla sua origine ha avuto rapporti inscindibili con le attività tipiche del territorio circostante; anzi è giusto qui ricordare che sono state proprio le necessità dell'area marmifera a dare origine al porto, in un'area costiera che per la sua natura e le sue caratteristiche non era in alcun modo adatta per una vera attività portuale. Quando poi il sistema produttivo del comprensorio è andato sempre più potenziandosi, e soprattutto dopo che esso ha allargato le sue attività dalla lavorazione del marmo locale all'importazione di marmo e granito per la lavorazione e la ri-esportazione, la presenza ai piedi delle Alpi Apuane di un porto ben attrezzato, capace di sostenere cospicui flussi di merci in entrata e in uscita, è diventata veramente indispensabile». S. Pinna; *Il comprensorio apuano del marmo*; Società Geografica Italiana; Roma; 1999; pag. 133

¹⁴⁰ L'urbanizzazione della zona costiera del distretto è stata rapida e intensa, spesso condotta senza il rispetto delle normative di tutela ambientale e paesaggistica; nell'area si concentra la stragrande maggioranza della popolazione con una densità abitativa molto elevata, tanto da causare una forte competizione fra gli spazi residenziali e le altre destinazioni. Soprattutto nel comune di Massa «l'abusivismo edilizio si è dispiegato negli ultimi venticinque anni al di fuori di ogni schema di piano, come dimostra il fatto che agli inizi degli anni novanta erano stati presentati oltre novemila casi di sanatoria»; Pinna (1999), op. cit.; pag. 146

L'altra grande risorsa industriale del territorio, la Zona Industriale Apuana (Zia), che ha visto da poco l'integrazione almeno parziale con l'industria nautica della vicina Viareggio, è invece poco integrata con la filiera lapidea locale; questa mancata integrazione è un pesante limite delle strategie di sviluppo perseguite dagli organi di governo del comprensorio perché non ha consentito la fecondazione dell'industria locale con apporti cognitivi e tecnologici esterni. La Zia nasce negli anni Trenta, per iniziativa del governo nazionale, come area destinata all'insediamento produttivo, incentivato da agevolazioni fiscali, di impianti industriali dei settori di base destinati a risollevare l'economia dell'area e farne diminuire l'endemica disoccupazione. Nell'area attrezzata si sono quindi stabilite unità locali di grandi gruppi chimici e metalmeccanici –come Montecatini, Montedison, Riv (poi Riv-Skf), Dalmine e Pignone (poi Nuovo Pignone)- le quali non hanno però attivato alcun rapporto di scambio con le piccole imprese locali, neppure con quelle dei settori collaterali al lapideo con le quali avrebbero potuto sviluppare interessanti sinergie data l'affinità delle produzioni;. Le unità locali della Zia, peraltro incoraggiate da una politica compiacente degli enti locali che volevano diversificare ad ogni costo l'economia apuo-versiliese e dal lasciapassare dei sindacati spinti dal ricatto occupazionale, hanno sempre rappresentato stabilimenti produttivi la cui gestione era indirizzata da centri decisionali esterni al distretto; prova della mancata volontà di integrare le unità produttive con il tessuto economico locale da parte dei gruppi finanziari proprietari sono le rapide chiusure e dismissioni delle imprese della Zia a seguito della crisi internazionale dei settori dell'industria di base degli anni Ottanta. Dopo gli incidenti degli anni Ottanta¹⁴¹ e le conseguenti proteste di ambientalisti e residenti, i grandi gruppi chimici hanno definitivamente abbandonato la Zia che oggi, dopo la mancata riconversione degli stabilimenti metalmeccanici e la conseguente chiusura, è vocata alla terziarizzazione come unica strategia per vincere la crisi industriale dell'area. Il futuro della Zia, dunque, è quello di sviluppare una più intensa complementarietà con la filiera lapidea e con l'industria turistica, che rappresentano i due settori trainanti il Distretto nonché quelli in grado di incarnare la sua autentica identità, come non era riuscita a fare un'industrializzazione pesante calata dall'alto, eterodiretta e mai integrata con il tessuto socio-economico dell'area.

¹⁴¹ Si fa qui riferimento ai due incendi, del 17/8/1980 e del 17/7/1988, che hanno coinvolto l'impianto di produzione del parassitario Rogor della Farnoplant; a causa di questi disastri ambientali e della mancata vigilanza da parte delle autorità competenti sulle produzioni chimiche che venivano effettuate nella zona, pur essendone vietato l'impianto vicino ai centri abitati come nel caso della Zia, il sottosuolo dei comuni di Massa e Carrara risulta oggi tra i più inquinati d'Italia. Pinna (1999), op. cit.; pag. 170

L'integrazione delle risorse produttive del comprensorio passa per una bonifica ambientale della Zia e per la riqualificazione e innovazione dell'apparato produttivo in armonia con le vocazioni territoriali e nel rispetto del patrimonio ambientale¹⁴². Tuttavia la presenza delle imprese lapidee e collaterali nella Zia è ancora bassa (tab. 3 appendice F), anche a causa di una certa resistenza culturale da parte di chi teme che l'eccessiva specializzazione lapidea dell'economia del Distretto possa condurre agli effetti negati di una monocultura. Ad ogni modo, la localizzazione nella Zia di imprese della filiera della pietra (in parte già realizzata) consentirebbe a queste ultime di sfruttare gli importanti vantaggi derivanti dalla disponibilità di dotazioni logistiche adeguate, dalla vicinanza a centri di ricerca del settore -come il consorzio E.R.I.C.A., localizzato appunto nell'area industriale- e dalla favorevole collocazione rispetto alle arterie infrastrutturali che collegano la zona apuana del Distretto con quella Versiliese.

Il settore lapideo ben si presta all'integrazione anche con il comparto turistico; infatti, molti dei progetti avviati dalle amministrazioni comunali e dagli enti di promozione turistica del Distretto convergono verso la riscoperta e valorizzazione delle risorse lapidee non solo in chiave produttiva ma anche turistica. Nonostante le iniziative già avviate, il potenziale di tale complementarietà rimane in larga parte non attualizzato e le politiche di sviluppo messe a punto per il comprensorio già individuano questa come una delle due direttrici della futura rivitalizzazione del settore della pietra, insieme all'innovazione delle tecnologie e delle tecniche promozionali. Il Museo Civico del Marmo rappresenta il connubio tra vocazione industriale e ricchezza turistica del Distretto oltre a testimoniare la lunga storia dei mestieri della pietra sul territorio. Per la sua stessa natura di risorsa culturale originale e per il forte significato simbolico e identitario che il museo incarna, meriterebbe di figurare tra le principali attrazioni turistiche della zona; in realtà resta ancora poco conosciuto e visitato, complice il fatto che sul territorio non esista attualmente un'agenzia di incoming turistico pronta a promuoverlo presso i vacanzieri apuo-versiliesi mentre gli enti di promozione turistica orientano la propria azione verso un target turistico balneare che attualmente costituisce

¹⁴² I progetti più importanti di riconversione della Zia sono stati il *Progetto di reindustrializzazione 1997 dell'area Montedison*, avviato nel 1997 e tuttora in corso, e il *Progetto di reindustrializzazione dell'area Apuana Coke*, che ha preso il via nel 1998; quest'ultimo è destinato a inserire nell'area della Zia 25 imprese lapidee le quali potranno avvantaggiarsi delle attrezzature e dotazioni logistiche di cui l'area è provvista. Altri progetti di reindustrializzazione sono stati avviati nell'area a partire dalla fine degli anni Novanta e sono ancora in corso.

la domanda principale del comprensorio. Lo stesso vale per il Museo dei Bozzetti, seconda rilevante risorsa culturale legata alla tradizione lapidea sul territorio. Dunque, acquisire un'ottica maggiormente strategica nell'inquadrare le possibili sinergie tra comparto turistico e filiera lapidea e valorizzare al meglio le numerose risorse ambientali e culturali legate al marmo sul territorio sono le sfide future che la gestione integrata del territorio apuo-versiliese dovrà affrontare per restare competitiva, innanzitutto come polo di eccellenza dell'industria lapidea mondiale e, poi, come meta turistica. Tuttavia, prima di procedere alla promozione integrata delle risorse, i responsabili delle politiche di sviluppo locali dovrebbero adoperarsi per ridurre le esternalità negative della filiera lapidea sull'ambiente e sulla comunità locale per ricucire le relazioni intradistrettuali tra imprenditoria e residenti e anche per potenziare con successo l'offerta turistica. L'estrazione e la lavorazione della pietra, infatti, produce una situazione di inquinamento (del suolo, dei corsi d'acqua e dell'aria) che diventa ancor più grave considerando la vicinanza tra spazi abitativi e insediamenti industriali nell'area: la marmettola, cioè i fanghi da lavorazione delle pietre, è l'elemento inquinante più diffuso e pericoloso per l'ecosistema locale; i fanghi, soprattutto se derivanti dalla trasformazione del marmo, non sono tossici ma infiltrandosi nelle falde e depositandosi sul greto dei corsi d'acqua (quando non vi siano illegalmente scaricati) che scorrono vicini a laboratori e segherie ne compromettono l'habitat, oltre a causare l'inquinamento degli specchi di mare antistanti alle foci dei fiumi. Il problema dello smaltimento della marmettola non potrà essere risolto definitivamente fino a quando il Distretto non si doterà di un'area attrezzata per lo smaltimento di questo tipo di rifiuti (sebbene non sia facile individuare un'area adeguata a causa dell'eccessiva dispersione sul territorio dei laboratori e delle segherie) o, in alternativa, fino a quando non verranno incentivati, fino a implementarli, programmi di studio per il recupero produttivo della marmettola¹⁴³. Gli altri tipi di inquinamento, da rumore e da polveri, possono essere felicemente contenuti fino a eliminare qualsiasi esternalità per i residenti e per gli addetti del settore (minacciati

¹⁴³ Specialmente la marmettola, e anche le polveri, derivanti dalla lavorazione del marmo, essendo costituita esclusivamente da carbonato di calcio senza residui di altre sostanze inquinanti usate per la lavorazione (come accade invece per il granito, la cui trasformazione impiega abrasivi a base silicea) ben si prestano a essere impiegate come materia prima nell'industria chimica per la produzione di calce e materie plastiche, dall'industria edilizia come materiale da riempimento e così via. Si deve infine ricordare come l'attività di trasformazione del granito si sia notevolmente ridotta nel comprensorio apuo-versiliese durante gli ultimi anni, perciò l'industria lapidea locale è oggi potenzialmente meno inquinante di quanto non fosse in passato

nella loro sicurezza sul luogo di lavoro) incoraggiando le imprese a dotarsi di tecnologie e impianti adeguati; invece, l'inquinamento acustico e atmosferico legato al transito dei camion dal monte al piano e da un polo di trasformazione e l'altro, attraverso i centri abitati, necessita, di una risposta attiva da parte delle istituzioni locali e nazionali per la dotazione dell'area di maggiori e dedicate infrastrutture.

Da quanto descritto, la problematica ambientale emerge come incognita cruciale per lo sviluppo futuro del Distretto, perché trasversale sia al recupero di competitività dell'industria lapidea, subordinato al miglioramento infrastrutturale e alla ricomposizione dei rapporti con la comunità locale, sia al settore turistico per il potenziamento delle attrazioni naturali del comprensorio e per l'integrazione del comparto con il resto del quadro socio-economico apuo-versiliese¹⁴⁴.

¹⁴⁴ Nel Comune di Carrara è attualmente in fase di completamento la realizzazione della cosiddetta *Strada dei marmi* (iniziativa che rientra nel programma *Carrara. Il marmo oltre il marmo*, di cui si dirà in seguito) che dovrebbe liberare il centro cittadino dal passaggio dei camion; la realizzazione della cosiddetta *Variante Aurelia*, la quale migliorerebbe la situazione ambientale nell'area dei comuni di Massa, Montignoso e Pietrasanta, è subordinata all'approvazione di piani di intervento interprovinciali, regionali e nazionali

3.1.4 Audit dei soggetti del Distretto: l'immagine del Distretto percepita dalla domanda interna

La *domanda del territorio* comprende i fruitori del territorio; la *domanda interna* è, quindi, costituita da «i soggetti economici e le persone che risiedono nel territorio»¹⁴⁵. Invece, quello degli *stakeholder*, letteralmente “i portatori di interesse”, è un gruppo più ampio ed eterogeneo: nel marketing aziendale gli stakeholder sono «coloro che hanno specifici, legittimi interessi nell'attività di impresa e hanno in sé la potenzialità di influenzare la formulazione, la realizzazione o il successo di una strategia di impresa»¹⁴⁶; nel caso di un territorio, dunque, gli stakeholder sono sia i fruitori del territorio stesso, ovvero la domanda del territorio, sia i soggetti coinvolti nella politica di sviluppo del territorio, tra i quali gli Enti Locali, le istituzioni pubbliche regionali e nazionali, le associazioni di categoria locali e nazionali, gli organi di comunicazione. Anche gli stakeholder possono essere classificati come interni, se localizzati nel territorio, ed esterni, se coinvolti nelle vicende dell'area ma non interclusi in essa.

La domanda interna del territorio del Distretto lapideo di Carrara è rappresentata da: residenti, nell'area di costa e nell'area montana; addetti dei settori lapideo, collaterali e connessi; addetti di altri settori (primario, secondario, terziario); unità locali delle imprese e imprese operanti nei settori di attività primario (viticoltura e pastorizia principalmente), secondario, cioè nei comparti lapideo, collaterali e connessi oppure in altre industrie, terziario, vale a dire nei servizi alla persona e alle imprese; investitori finanziari locali. Altri stakeholder interni del Distretto sono: i dieci Comuni componenti il Distretto; le Province di Massa-Carrara e di Lucca; le Comunità Montane della Lunigiana e della Garfagnana; il Parco delle Alpi Apuane; le CCIAA di Massa-Carrara e di Lucca; le associazioni di categoria e le organizzazioni sindacali locali; altre istituzioni e associazioni (partiti politici e organizzazioni di altro tipo) attive sul territorio.

I bisogni avanzati dai segmenti della domanda interna possono essere individuati e canalizzati secondo una molteplicità di variabili; qui si è scelto di focalizzare

¹⁴⁵ Caroli (2000) op. cit.; pag. 126

¹⁴⁶ M. Morelli (2002), op. cit.; pag. 69

l'attenzione della ricerca sui desiderata avanzati dai fruitori del territorio rispetto alla la chiave di lettura tematica del Distretto scelta, vale a dire secondo la caratterizzazione dell'area come comprensorio lapideo. Si sono poi suddivise le aspettative dei segmenti in *bisogni di base*, *bisogni attesi* e *bisogni desiderati*: la rispondenza ai bisogni di base è la condizione necessaria perché i fruitori interni non abbandonino il territorio; la soddisfazione dei bisogni attesi genera consenso e coesione tra la popolazione, mentre l'accoglimento dei bisogni desiderati massimizza il consenso e fa aumentare la partecipazione della domanda interna –che in questo caso è anche «una delle risorse per molti aspetti più rilevanti nel processo di sviluppo locale»¹⁴⁷ del territorio- alle azioni di promozione della zona. Infatti, i segmenti interni della domanda si distinguono da quelli esterni per un maggior grado di *commitment* verso il territorio, vale dire una più alta barriera all'uscita, quantificabile in termini di costi-opportunità, nell'abbandonare l'area¹⁴⁸ ma anche una più sentita partecipazione alla cultura e all'identità locali; per questo motivo, cioè in considerazione del grande commitment verso l'area, si è deciso di individuare tra i segmenti della domanda interna del Distretto le imprese ma non le unità locali delle imprese, il cui quartiere generale si trova fuori dal comprensorio.

I bisogni espressi dai segmenti della domanda interna sono stati raccolti durante le interviste con osservatori privilegiati del Distretto e riassunti nella matrice seguente (fig. 3):

Fig. 3: LA DOMANDA INTERNA DEL DISTRETTO LAPIDEO DI CARRARA			
<i>Fonte: elaborazione propria</i>			
<i>segmenti</i>	BISOGNI DI BASE	BISOGNI ATTESI	BISOGNI DESIDERATI
Residenti:			
- nell'entroterra	1. Sicurezza dei bacini e dei trasporti dal monte al piano	1. Salvaguardia del paesaggio 2. Passaggio dei camion fuori dai centri abitati	1. Riduzione dell'inquinamento ambientale e acustico legato a estrazione e trasporto

¹⁴⁷ Caroli (2000) op. cit.; pag. 127

¹⁴⁸ Caroli (2000) op. cit.; pag. 136

- nella costa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sicurezza trasporti 2. No inquinamento da marmettola dei corsi d'acqua e del mare 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Passaggio dei camion fuori dai centri abitati 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Migliore arredo urbano 1. Riduzione dell'inquinamento ambientale e acustico legato a estrazione e trasporto 2. Migliore arredo urbano
Addetti: - settori lapideo, collaterali e connessi - altri settori	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sicurezza sul luogo di lavoro 2. Lavoro certo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rispetto e trasmissione della cultura della pietra 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lavoro gratificante 2. Valorizzazione del loro lavoro come risorsa del territorio 1. Sviluppo dei loro settori trainati dal lapideo
Imprese: - settori lapideo, collaterali e connessi - altri settori	<ol style="list-style-type: none"> 1. Condizioni di insediamento produttivo favorevoli 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilità di materia prima e competenze di qualità 2. Rapporti vantaggiosi con il resto della filiera 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sinergie con il resto della filiera 2. Sinergie con gli altri attori territoriali 3. Riconoscimento del loro ruolo come risorse territoriali 1. Sviluppo dei loro settori trainati dal lapideo
Investitori locali	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sicurezza dell'investimento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Redditività dell'investimento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sviluppo e attrazione di nuove opportunità di investimento redditizio 2. Riconoscimento del loro ruolo come promotori delle risorse territoriali

I residenti vivono oggi un rapporto più conflittuale con la filiera lapidea localizzata nel territorio di quanto lo sia mai stato in passato, e ciò rischia di essere un fattore

fortemente negativo per lo sviluppo locale e per il mantenimento della coesione sociale. Benché una parte significativa della popolazione guardi con favore all'industria della pietra e al suo indotto perché vi è impiegata o semplicemente per motivi familiari di contatto con questi settori, e nonostante una componente ancor più ampia degli abitanti mostri senso d'appartenenza alla cultura della pietra e la giudichi fonte di ricchezza e notorietà per il territorio, la maggioranza dei residenti accusa il lapideo e le sue esternalità negative del peggioramento delle condizioni di vita nel Distretto. I principali capi d'accusa nei confronti dell'industria lapidea sono: la scarsa capacità di creare occupazione, soprattutto dopo la recente crisi della trasformazione; la preoccupazione ambientale per la salvaguardia delle risorse naturali dal dilapidamento e dall'inquinamento; la critica sociale ad un comparto che mette a rischio la salute, o addirittura la vita, dei propri addetti e non ne gratifica le competenze. La Dott.ssa Napoli ben illustra le cause di questa insofferenza diffusa nel Distretto: «Il territorio subisce nei confronti del settore una doppia frattura¹⁴⁹. Da una parte il monte rispetto al piano (...), per cui abbiamo tutta la zona dei paesi a monte la quale percepisce il settore come una cosa molto propria; effettivamente vive ancora la cultura del settore, che è sentita in maniera radicata e interiorizzata, in termini di antropologia culturale direi; il piano assolutamente no. Questa frattura geografica tra monte e piano spiega perché al piano si abbiano una maggiore attenzione al turismo, una proiezione verso altri settori e una disaffezione per il settore lapideo, che nelle leve giovanili è percepita in maniera diffusa; non si percepisce ad esempio che all'interno del settore lapideo ci sono delle professionalità anche molto avanzate che il settore è in grado di coinvolgere, anche se non di assorbire direttamente. La prima frattura, quindi, è quella territoriale tra il monte e il piano, e la seconda frattura, al piano soprattutto, è quella tra fuori e dentro il settore, tra chi opera nel settore e chi invece lo subisce; abbiamo verificato che nel territorio, e in questi giorni il fatto si tocca veramente con mano, c'è una parte di popolazione, soprattutto a Carrara, che nei confronti del settore ha ormai un rapporto di amore e odio, perché non sa pensare sé stessa e la propria storia se non in termini di storia del marmo. Carrara ha sempre vissuto attraverso il marmo una egemonia che però ora non ritrova

¹⁴⁹ La Dott.ssa Napoli fa qui riferimento ai risultati dell'indagine Promateo (*Studio per la realizzazione di un osservatorio per il rilevamento, monitoraggio e indagine sulle figure professionali e sui fabbisogni formativi e/o occupazionali del settore lapideo e dei settori collegati*), più volte citata, svolta da Internazionale Marmi e Macchine Carrara SpA su mandato dell'Assessorato alle Politiche del Lavoro - Pubblica Istruzione - Formazione Professionale ed orientamento sul territorio provinciale nel 2005; pertanto le considerazioni qui presentate si rivolgono solo alla componente apuana del Distretto, ma sono state giudicate valide per l'intero comprensorio da chi scrive

più, perché il settore è entrato in crisi economicamente e questa egemonia gli viene assolutamente contestata; allora vede una città di Massa che gli cresce accanto, un movimento turistico che si dirige verso la Versilia e la zona, per così dire, pre-Versilia, Poveromo e Ronchi e Marina di Massa; e, contemporaneamente, si registra un'insofferenza di tipo industriale, che non è altrettanto forte nei confronti di altri settori: nei confronti della nautica e della cantieristica non c'è, nei confronti del settore lapideo sì. Per cui il settore lapideo depreda i monti, il settore lapideo inquina le strade, le occupa, fa cascare le cave, provoca le alluvioni. Particolarmente su Carrara, dove la densità di presenza del settore è più elevata e l'impatto territoriale degli aspetti negativi è più forte, c'è un sentimento da amante tradito. Nel resto del comprensorio questa frattura è stata meno profonda rispetto alla vicenda di Carrara: è stata vissuta prima e in termini diversi, è stata vissuta soprattutto nei confronti del monte -mi riferisco ai movimenti ambientalisti e alle vicende del Parco delle Alpi Apuane- e non è più così drammatica, forse perché l'identificazione con il settore lapideo non era altrettanto forte»¹⁵⁰. Il Sindaco Conti spiega come la sua amministrazione abbia rilevato il malessere della popolazione di Carrara e se ne sia fatta carico: «L'immagine percepita è negativa: la popolazione da tempo si è rapportata con questo settore con molta conflittualità, il che è sintomatico perché tanta parte della popolazione -non maggioritaria come una volta ma sicuramente importante- vive ancora di marmo. Il settore è percepito dai cittadini sempre più come un problema. (...) A determinare tutto questo ha contribuito anche il fatto che le cave di Carrara sono di proprietà comunale ma l'escavazione è svolta da privati per interessi privati; mentre questo, storicamente, non aveva mai creato grossi problemi anche se periodicamente veniva dibattuto, ora... All'inizio del secolo scorso il sindacato aveva creato lo slogan "Cavatori, le cave sono vostre" ma a quel tempo era solo uno slogan e un tema di dibattito politico, ora invece, proprio per la situazione di crisi attuale, ritorna come prodotto di un'insofferenza: non è più un fatto politico ma è un'insofferenza diffusa, allora non c'è più un'opposizione solo politica come una volta ma si tratta di un'opposizione sociale che rende il tema particolarmente grave per chi lo deve gestire»¹⁵¹. Così il Sindaco commenta la recente causa intentata da alcuni cittadini per il riconoscimento dell'uso civico delle cave dei bacini carraresi contro il Comune, giudicandola l'ultimo episodio di una serie di

¹⁵⁰ Estratto dall'intervista alla Dott.ssa Napoli

¹⁵¹ Estratto dall'intervista al Sindaco Conti

tentativi ricorrenti nella storia comunale ma ingiustificati. Un'ulteriore scorcio sulla crisi sociale e culturale che -in concomitanza, e in parte conseguenza, della crisi economica- sta dilaniando il territorio del Distretto è apprezzabile alla luce del pessimistico fatalismo che contraddistingue la cultura della pietra, impersonata dalla figura mitica del capocava; tale atteggiamento porta, da una parte, gli addetti ad accettare di svolgere un lavoro duro e pericoloso e, dall'altra, la comunità sociale a sostenere i lavoratori. Oggi invece l'inquinamento, i rischi per la salute e l'incolumità fisica, la posizione di inferiorità sul lavoro non sono più giustificati dalla popolazione come prezzi da pagare per il fiorire di una filiera che assicuri benefici all'intera collettività, soprattutto perché in un momento di recessione del settore tali vantaggi economici e sociali per il territorio stentano ad arrivare; anche tra gli addetti del lapideo e dei settori collaterali si fa strada l'insofferenza verso gli aspetti più negativi del lavoro della filiera, di pari passo al disagio per il mancato riconoscimento del loro ruolo di risorsa locale da parte della comunità. Il sig. Vivoli, capocava, commenta amareggiato: «l'immagine che la gente ha del cavatore è negativa perché è quella di un uomo che rischia la sua vita oltre il dovuto. Chi non lavora nel lapideo biasima i cavatori. In passato il marmo era visto come un mondo che creava lavoro e ricchezza per tutti, tanto da non poterne fare a meno, ma oggi non è più così. L'aspetto sintomatico di questo è dato dagli articoli di giornale: se un operaio va in villeggiatura e muore in un incidente d'auto sulla Cisa, i quotidiani locali non titolano "morto un turista" ma scrivono "morto un cavatore"; ma lui in quel momento era solo un turista che si voleva godere la vacanza¹⁵². Gli abitanti dei paesi a monte, che una volta alimentavano la manodopera delle cave, la vedono diversamente ancora, ma le cose, purtroppo stanno cambiando anche lì»¹⁵³. Unica voce fuori dal coro riguardo all'immagine percepita dalla domanda interna del Distretto, visto il valore positivo del suo giudizio, è quella del Dott. Piacentini, imprenditore della filiera lapidea locale; egli è convinto che la popolazione e gli addetti abbiano ancora una valutazione positiva di un comparto vitale per l'area, «che rimane il settore industriale più importante di questo territorio, anche in

¹⁵² Costituisce un dato estremamente interessante la percezione che la popolazione del Distretto, nel caso specifico un rappresentante della categoria dei cavatori, ha delle scelte operate dai media nella copertura dei temi locali: innanzitutto viene giudicata assolutamente ordinaria e giustificata l'identificazione del territorio con la filiera; in secondo luogo, il risultato di routine giornalistiche legate alla notiziabilità, quali la decisione del titolo di un articolo, non viene interpretato come l'effetto di una pratica professionale, ma è letto come la semplice espressione del sentire comune della collettività.

¹⁵³ Estratto dall'intervista al sig. Vivoli

considerazione dell'indotto che lavora per il tutto il sistema marmo»¹⁵⁴: infatti «un sistema di aziende, con specificità e organizzazione di filiera, è sempre una ricchezza per un territorio»¹⁵⁵. Le istituzioni locali inoltre -significativamente intese dall'intervistato come parte della domanda esterna del territorio, quasi a sottolineare, seppure involontariamente, la distanza tra l'universo imprenditoriale e quello istituzionale nell'ottica degli imprenditori stessi- godono del vantaggio di avere come interlocutore un insieme di aziende che si muove in modo coerente e unitario, come dovrebbe accadere nel caso del Comitato di Distretto, perché si guadagnano «semplificazione, maggiore coerenza, maggiore efficienza, risparmio di tempi e di energie»¹⁵⁶.

Le imprese del settore lapideo, sconvolte dalla crisi, domandano aiuto alle istituzioni pubbliche e agli altri attori locali sia per risolvere la flessione produttiva e la perdita di competitività del comprensorio industriale, sia per risanare i rapporti tra il mondo della pietra e la comunità territoriale. Per questo le aziende, guidate dalle associazioni di categoria, cominciano a fare proprie le tematiche della responsabilità sociale, con particolare riferimento ai temi della tutela ambientale e della sicurezza nei luoghi di lavoro. Molti imprenditori poi guardano con occhi diversi allo scenario competitivo del comprensorio e provano a fare sistema per promuovere la filiera locale e per rispondere alla concorrenza dei distretti italiani e stranieri. Il Dott. Giannoni, che nel suo ruolo di responsabile della fiera Carraramarmotec monitora da vicino le dinamiche interne del comprensorio, conferma l'innovativa prospettiva che va affermandosi nel comparto: «Ho visto generazioni nuove nel lapideo locale e, in qualche caso, si sta realizzando un cambio di tendenza: in passato c'era un'altissima concorrenza tra le imprese locali; ora, magari, si fanno i clan per affrontare problemi comuni, e questo è un aspetto, in parte, migliorativo del sistema ma resta comunque tutto da valutare. (...) I rapporti tra la fiera e le imprese cominciano ad essere buoni; adesso è più facile per me presentarsi all'azienda promuovendo e sollecitando la partecipazione a Carraramarmotec. L'edizione del 2006, per la prima volta dopo quindici anni, sarà una fiera dove il

¹⁵⁴ Estratto dall'intervista al Dott. Piacentini

¹⁵⁵ Estratto dall'intervista al Dott. Piacentini

¹⁵⁶ Estratto dall'intervista al Dott. Piacentini

territorio è presente e si vede!»¹⁵⁷. Il Comitato di Distretto è sorto con lo scopo di dare una direzione unitaria alle politiche settoriali del comprensorio e di costituire un'occasione di confronto tra gli addetti del mondo lapideo, le istituzioni pubbliche e le altre rappresentanze del territorio; tuttavia, un ampio numero di imprenditori e di addetti del settore della pietra giudicano negativamente l'operato del Comitato e si mostrano scettici sulle sue effettive possibilità di diventare organo di gestione integrata del comprensorio. Addirittura il Presidente del Comitato, il Dott. D'Angiolo, afferma: «Se dovessi giudicare con metodo imprenditoriale quanto fatto dal comitato di Distretto dal suo insediamento ad oggi, non potrei che dare un giudizio negativo e decretarne il completo fallimento»¹⁵⁸; conferma Piacentini: «Si è creata una grande aspettativa sulla capacità di questo Distretto di cambiare le cose e abbiamo invece visto finora come sia difficile poterlo fare. Il Comitato sta lavorando alle azioni approvate nell'ambito del piano integrato, ma con tempi e modalità che non sono quelle di un vero stato di crisi»¹⁵⁹. E Giannoni insiste: «Il Distretto è visto come un carrozzone politico che non aiuta gli addetti del settore (...) non c'è, non lo vedo. E, invece, dovrebbe funzionare da collante del territorio»¹⁶⁰. La percezione negativa che le imprese e gli addetti del settore hanno del Comitato di Distretto, di fronte alle difficoltà congiunturali e alla mancata realizzazione di interventi previsti e promossi dal Comitato e dalle istituzioni, ha una duplice ragion d'essere: gli imprenditori, soprattutto quelli della trasformazione e del commercio, vedono nell'organo collegiale la strada per superare l'atavico atomismo delle imprese del comprensorio perché il mercato internazionale ha decretato il fallimento della tradizionale strategia concorrenziale intradistrettuale; la maggioranza degli addetti, da un lato, e molte imprese di estrazione, dall'altro, è animata da una diffidenza nei confronti del Comitato che deriva dalla contrapposizione culturale di queste categorie alle istituzioni politiche. Spiega Vivoli: «il Comitato di Distretto fallirà sempre perché è una di quelle cose che nascono per volontà politica e non per volontà di chi lavora nel settore. Se il Distretto è stato voluto dagli imprenditori, la politica locale ha affrontato le questioni da loro avanzate perché non poteva farne a meno, e ha trattato questi problemi in modo superficiale; se il Distretto è nato invece perché voluto dalle

¹⁵⁷ Estratto dall'intervista al Dott. Giannoni

¹⁵⁸ Estratto dall'intervista al Dott. D'Angiolo

¹⁵⁹ Estratto dall'intervista al Dott. Piacentini

¹⁶⁰ Estratto dall'intervista al Dott. Giannoni

istituzioni locali allora gli imprenditori si sono adattati alle decisioni prese per non finire fuorilegge ma non si sentono coinvolti in queste decisioni»¹⁶¹.

In definitiva, i problemi di immagine del territorio sono dovuti ad una cattiva gestione della relazione comunicativa tra gli attori: i residenti non si fidano degli imprenditori della pietra e non si sentono tutelati dai loro soprusi da parte delle istituzioni pubbliche; gli addetti si vedono in contrapposizione con le istituzioni pubbliche, non rappresentati dal Comitato di Distretto e poco accettati dalla comunità locale; le imprese ammettono le proprie difficoltà a fare sistema e a superare i tradizionali rapporti di concorrenza interna al comprensorio, mentre alcune di esse tentano almeno di instaurare un clima più collaborativo con le istituzioni e con la collettività; le istituzioni pubbliche cercano di mediare tra le richieste di incentivi avanzate dal mondo imprenditoriale e l'insoddisfazione diffusa tra la popolazione verso le esternalità negative della filiera lapidea; gli investitori locali, stretti nella morsa di queste contrapposizioni, risultano penalizzati nei loro investimenti sul territorio e nei settori della pietra e collaterali se questa loro attività non viene intesa come promozione delle risorse territoriali dagli stessi attori locali.

¹⁶¹ Estratto dall'intervista al Sig. Vivoli

3.1.5 L'immagine del Distretto percepita dalla domanda esterna

«La *domanda esterna* di un territorio è costituita dalle organizzazioni economiche che cercano opportunità di insediamento per determinate loro attività produttive e dalle persone che ricercano (in maniera temporanea o permanente) un nuovo luogo di residenza, di lavoro, d'impiego del tempo libero»¹⁶². La domanda esterna del Distretto lapideo di Carrara è rappresentata: turisti, siano essi interessati ad un soggiorno balneare, montano, urbano, termale o d'affari; gli addetti dei settori lapideo, collaterali e connessi, che vogliono trovare impiego nella filiera locale; le imprese lapidee o dei comparti collaterali e connessi, eventualmente interessate a stringere rapporti di collaborazione e scambio con le aziende del comprensorio; le imprese e gli addetti di altri settori, potenzialmente motivati a stabilire la propria attività nel territorio perché lo giudicano adatto alle loro esigenze; investitori finanziari. Sono stakeholder esterni: la Regione Toscana; lo Stato; la Comunità Europea, in particolare per quanto riguarda l'aspetto normativo e la gestione dei fondi comunitari; le associazioni di categoria, le organizzazioni sindacali e le organizzazioni varie (partiti politici, istituti formativi e di ricerca, associazioni ambientaliste e così via) di livello nazionale.

Compito del marketing territoriale è attrarre risorse utili al processo di sviluppo e fruttuose per il territorio; in particolare, generare occasioni di investimento nel territorio da parte dei fruitori attuali (business retention) e di quelli potenziali (investment promotion), soprattutto imprese: il marketing territoriale deve «rafforzare le condizioni che migliorano la capacità di sviluppo endogeno ed equilibrato del territorio»¹⁶³. Quindi, condizione preliminare dell'attrazione della domanda esterna è la soddisfazione della domanda esterna, perché quest'ultima, nella sua componente imprenditoriale e in quella residenziale, costituisce essa stessa una risorsa del territorio: «le due componenti della domanda sono evidentemente interconnesse e si influenzano reciprocamente. La soddisfazione dei residenti ha effetti sia diretti sia indiretti sulle condizioni di attrattività dell'area per gli investimenti esterni. D'altro canto, le opportunità per acquisire utenti esterni possono (a determinate condizioni) migliorare il benessere degli attori

¹⁶² Caroli (2000) op. cit.; pag. 130

¹⁶³ Caroli (2000) op. cit.; pag. 61

locali»¹⁶⁴. Nel caso del Distretto lapideo di Carrara, l'attrazione delle imprese, degli addetti e degli investitori esterni è subordinata alla risoluzione dei conflitti identitari e culturali che dividono le imprese del settore della pietra dalle istituzioni e dalla comunità locali; inoltre, l'incremento dei flussi turistici nella zona è vincolato alla capacità degli attori locali di sviluppare un'offerta turistica integrata, interpretando e promuovendo le risorse naturali, i luoghi e le competenze della filiera lapidea come esperienze turistiche uniche e originali. Il turista, infatti, ricerca e acquisita non tanto il soggiorno *nel* territorio quanto piuttosto *l'esperienza del territorio*, vale a dire l'esperienza della storia e dell'identità che il territorio racconta al visitatore: «La chiave di questa forma di turismo è la forte integrazione tra il visitatore e il contesto, sociale e ambientale, che lo ospita. In questo senso, l'unicità dei territori, quali destinazione turistica, è data dalla forte identità (valori, personalità, cultura) che li caratterizza, nonché dalla capacità di tradurre tale identità in esperienze fruibili per il visitatore»¹⁶⁵.

I desiderata dei segmenti della domanda esterna del Distretto, quali emersi dalle testimonianze di osservatori qualificati del comprensorio, sono sintetizzati nella matrice seguente, raggruppati in bisogni di base, attesi e desiderati, secondo il metodo già applicato per l'analisi della domanda interna del territorio:

Fig. 4: LA DOMANDA ESTERNA DEL DISTRETTO LAPIDEO DI CARRARA

Fonte: elaborazione propria

<i>bisogni</i>			
<i>segmenti</i>	BISOGNI DI BASE	BISOGNI ATTESI	BISOGNI DESIDERATI
Turisti:	1. Strutture ricettive, servizi e infrastrutture adeguati	1. Strutture ricettive, servizi e infrastrutture rispondenti alle attese di qualità 2. Fruibilità e qualità delle risorse ambientali e culturali,	1. Esperienza autentica, originale e gratificante del territorio, compresa la popolazione locale

¹⁶⁴ Caroli (2000) op. cit.; pag. 131

¹⁶⁵ F. Pini; *Il ruolo dell'identità nella valorizzazione dei territori*; working paper; Università degli Studi di Siena; 2003; pag. 4

		corrispondentemente alle aspettative	
<p>Addetti:</p> <p>- settori lapideo, collaterali e connessi</p> <p>- altri settori</p>	<p>1. Lavoro sicuro</p>	<p>1. Lavoro gratificante</p>	<p>1. Accrescimento delle proprie competenze professionali</p> <p>2. Gratificazione del proprio apporto produttivo al territorio</p> <p>1. Vantaggiose condizioni lavorative derivanti dall'integrazione con la realtà produttiva locale</p>
<p>Imprese:</p> <p>- settori lapideo, collaterali e connessi</p> <p>- altri settori</p>	<p>1. Condizioni di insediamento produttivo vantaggiose</p>	<p>1. Disponibilità di materia prima e competenze di qualità</p> <p>2. Rapporti vantaggiosi con la filiera locale</p>	<p>1. Sinergie con la filiera locale</p> <p>2. Sinergie con gli altri attori territoriali</p> <p>3. Sviluppo di nuove competenze distintive</p> <p>1. Condizioni di insediamento produttivo vantaggiose in virtù dell'integrazione con la realtà produttiva locale</p>
<p>Investitori esterni</p>	<p>1. Sicurezza dell'investimento</p>	<p>1. Redditività dell'investimento nel lapideo</p>	<p>1. Sviluppo di nuove opportunità di investimento redditizio</p>

L'immagine turistica del Distretto ha caratterizzazioni certamente più negative dell'immagine industriale del territorio: tutto il mondo conosce il marmo bianco e i prodotti lapidei di Carrara ma pochi pensano a visitare le cave e i laboratori; commenta ,

forse rimprovera, Contini Bonacossi: «in fondo, poco conosciute sono le cave, spesso osservate in distanza dai turisti stranieri che dal Chianti si stanno recando alle Cinque Terre e rimangono colpiti dalle candide cascate dei ravaneti. Tutti conoscono le sculture di Michelangelo, alcuni sanno che il suo marmo veniva da Carrara, ma pochi hanno visitato gli agri marmiferi. (...) Si tratta di manufatti così straordinari, sospesi tra le vette delle Apuane e la piana che digrada verso il mare, che non dovrebbe essere difficile organizzare visite turistiche nell'area»¹⁶⁶. Esiste dunque una netta contraddizione tra l'elevata notorietà del territorio, dovuta proprio alla blasonata tradizione della filiera lapidea locale, e la scarsa attrattività del Distretto come meta turistica. In altre parole, se intendessimo il comprensorio come una marca, concluderemmo che nel mercato turistico la marca Distretto lapideo di Carrara gode di una *brand equity*, vale a dire di un valore per il consumatore, piuttosto bassa: le dimensioni della notorietà (*brand awareness*) e delle connotazioni di marca (*brand associations*) –due delle componenti della *brand equity* secondo la definizione datane da Aaker e Joachimsthaler¹⁶⁷- hanno un alto punteggio ma la performance della marca è inferiore riguardo alla qualità percepita e alla fedeltà alla marca (*brand loyalty*). Notorietà e connotazioni positive sono un buon punto di partenza per la promozione di una marca ma, per far sì che la marca conquisti definitivamente il favore del mercato, è necessario che la marca sia “acquistata” e valutata con soddisfazione perché l'acquisto venga ripetuto; poiché «si può parlare di un prodotto turistico quando il turista dorme, si ferma, consuma, spende, non quando fa una visita “mordi e fuggi”»¹⁶⁸, gli attori territoriali devono puntare a che i turisti di passaggio nel Distretto lapideo di Carrara, non solo colleghino il nome del luogo alla storia dell'arte o alla geologia, come succede oggi, ma sostino nel territorio per godere delle risorse loro proposte: «La sfida che Carrara può porsi e vincere è quella di costruire prodotti turistici con un buon valore, che suscitino emozioni e facciano vivere l'esperienza di un luogo vero, di una terra con

¹⁶⁶ Estratto dell'intervento del Dott. Contini Bonacossi della Sovrintendenza Archivistica Regionale in occasione del convegno *Il marmo oltre il marmo* tenutosi a Carrara nel gennaio 2006

¹⁶⁷ I due autori definiscono la *brand equity* come «l'insieme delle risorse (o dei costi) collegati al nome ed al simbolo della marca che si aggiungono ad (o debbono essere detratti da) un prodotto o un servizio. Queste risorse possono essere raggruppate secondo quattro dimensioni, rispettivamente la notorietà (*brand awareness*), la qualità percepita, le connotazioni (*associations*) di marca e la fedeltà alla marca (*brand loyalty*)». D. Aaker, E. Joachimsthaler; *Brand leadership*; Franco Angeli; Milano; 2001; pag.35

¹⁶⁸ Estratto dell'intervento del Dott. Stefano Landi, Segretario generale Fiavet e esperto di marketing territoriale, in occasione del convegno *Il marmo oltre il marmo* tenutosi a Carrara nel gennaio 2006

l'anima, e che al contempo diano anche le prestazioni che i turisti si aspettano»¹⁶⁹. Gli osservatori del Distretto si dicono preoccupati poiché la comunità, e soprattutto gli addetti del comparto turistico, non considerano la componente lapidea come un'attrazione turistica del territorio: la Dott.ssa Blasi, alla guida di ISIC, spiega «È incredibile, ma tocca a gente come me andare dagli albergatori della costa e cercare di convincerli a aprire i loro esercizi durante Carraramarmotec, spiegando che la fiera attira molti visitatori da ogni parte del mondo. Purtroppo, spesso mi sento rispondere che loro devono approfittare di quel periodo per godersi le ferie prima dell'inizio dell'alta stagione!»; il Sindaco Conti conferma: «Il turismo deve decollare nella cultura della gente della zona. Qui l'industria turistica deve ancora nascere addirittura, non crescere».

Gli addetti e le imprese dei settori lapideo, collaterali e connessi localizzati fuori del comprensorio, così come gli investitori esterni, hanno un'immagine generalmente positiva del Distretto, la quale, però, non è completamente aderente all'identità del territorio per almeno due ordini di ragioni. La filiera lapidea apuo-versiliense, e i comparti ad essa collegati, godono di notorietà e stima presso il mondo della pietra a livello internazionale: le loro ottime competenze tecniche e organizzative delle imprese sono riconosciute dai concorrenti e dai mercati internazionali; la capacità di lavorazione artigianale è ritenuta straordinaria ed è visto come un elemento molto positivo anche il legame dei laboratori di scultura con la tradizione secolare degli atelier di Pietrasanta e Carrara e con l'autorevole formazione offerta dall'Accademia delle Belle Arti; la qualità del materiale estratto nei bacini versiliense è giudicata una garanzia, sebbene alcuni usi impropri da parte di trasformatori e progettisti esterni al Distretto ne abbiano recentemente offuscato l'immagine, provocando peraltro una dura reazione da parte delle imprese e delle istituzioni locali le quali hanno immediatamente denunciato come sbagliati quegli impieghi e ribadito la qualità della pietra. Tuttavia, alcuni osservatori del Distretto ritengono che la realtà del comprensorio sia più dinamica e ricca di fermenti innovativi di quanto non venga percepito all'esterno. Il mondo della pietra locale risulta animato da due componenti: una più tradizionalista nella conduzione dell'attività di impresa e nella gestione dei rapporti con il resto della filiera, con gli altri soggetti territoriali e con realtà esterne al comprensorio e al settore (ad esempio, la

¹⁶⁹ Estratto dell'intervento del Dott. Stefano Landi al convegno citato

categoria degli architetti e dei designer); l'altra innovativa e capace di formulare e implementare scenari inediti per lo sviluppo del comprensorio; la seconda componente incontra difficoltà nel convivere e tentare di fare sistema con la prima ma, soprattutto, non riesce a far percepire la sua stessa esistenza a chi sta al di fuori del Distretto e intrattiene con queste relazioni di mercato o di sinergia produttiva. In altre parole, gli stakeholder esterni hanno del Distretto un'immagine inadeguata perché lo ritengono meno aperto all'innovazione e al cambiamento di quanto sia in realtà¹⁷⁰. Secondariamente, è opinione diffusa all'esterno del territorio –a dire il vero, anche tra alcuni attori territoriali- che la crisi del settore lapideo, la quale penalizza soprattutto il segmento trasformativo, non abbia scalfito la sfera di competenze degli addetti e delle imprese del comprensorio; invece le aziende apuo-versiliesi si trovano oggi a fare i conti con un grave deficit formativo: l'abilità degli artigiani e degli addetti alle mansioni tradizionali rimane di alto livello ma le nuove tecnologie degli impianti produttivi richiedono anche competenze di altro tipo che spesso le aziende faticano a reperire e integrare con le maestranze attuali. I giovani diplomati e laureati del territorio non aspirano a lavorare nel comparto lapideo perché ritengono non offra possibilità di carriera e di gratificazione professionale; d'altro canto, i pochi iscritti agli istituti professionali ed ai corsi di qualifica per il settore hanno generalmente un rendimento scolastico medio/basso; inoltre, gli stessi imprenditori non incentivano la partecipazione degli addetti a corsi di aggiornamento e specializzazione, giudicandoli meno utili dell'esperienza pratica¹⁷¹.

La gestione dell'immagine esterna del territorio dovrebbe quindi basarsi su una strategia comunicativa che punti a valorizzare e far conoscere le risorse turistiche non ancora apprezzate dal pubblico, approfittando della notorietà e dalle percezioni positive -a volte frutto di eccessiva stima e eredità di una passata leadership- legate alla filiera lapidea; inoltre, la promozione dei vantaggi competitivi del Distretto dovrebbe far emergere la dinamicità e la propensione all'innovazione che caratterizzano parte delle aziende del comprensorio ma di cui gli investitori, gli addetti e le imprese esterne non hanno consapevolezza. Tuttavia, prima di condurre una mirata azione comunicativa per promuovere le risorse turistiche e industriali locali, gli attori territoriali dovrebbero

¹⁷⁰ Giudizio confermato dalla Dott.ssa Napoli durante l'intervista

¹⁷¹ Provincia di Massa-Carrara, Internazionale Marmi e Macchine Carrara SpA (2005) op. cit.

risolvere i problemi legati all'identità del comprensorio per meritare pienamente le attribuzioni positive riconosciutegli da parte della domanda esterna; in riferimento allo scollamento tra identità e immagine percepita, due sono le direzioni prioritarie a cui rivolgere gli sforzi: da un lato, innalzare il livello dell'offerta turistica e fare in modo che la collettività veda i luoghi e le competenze della pietra come risorse turistiche del territorio; dall'altro, migliorare le relazioni tra le imprese del comprensorio inducendole a "fare sistema" e incentivare un rapporto di collaborazione tra il mondo imprenditoriale, le associazioni e le istituzioni sui problemi della formazione.

3.1.6 Il quadro competitivo

3.1.6.a I concorrenti del distretto industriale

Il Distretto lapideo di Carrara e i suoi prodotti sono parte del patrimonio del *Made in Italy*, perché ne interpretano lo stile, l'originalità e l'artigianalità. Quindi, la filiera locale assume i caratteri salienti della struttura produttiva e della gestione del territorio tipici del sistema italiano, e di quello toscano in particolare: ridotte dimensioni medie aziendali, spesso in termini sia di addetti sia di fatturato; forte propensione all'export; filiera integrata a livello geografico distrettuale; propaggine produttiva nelle tecnologie collegate. Ne condivide anche i limiti: struttura produttiva basata su settori a forte concorrenza da parte dei paesi emergenti, che si avvantaggiano di minori costi del lavoro e di misure meno restrittive in termini di responsabilità ambientale e sociale dell'impresa; alto costo dei fattori; piccola dimensione produttiva; posizione geografica spesso poco favorevole perché lontana dai mercati di consumo. Tuttavia il Distretto vanta un importante vantaggio competitivo -diversificandosi per questo da molti altri attori del *Made in Italy*- vale a dire la disponibilità in loco di materia prima, in buone quantità e di ottima qualità. Valgono per il territorio molte delle ricette indicate per la promozione sul mercato mondiale delle produzioni tipiche nazionali: valorizzazione del concetto di prodotto; concorrenza basata sulla qualità dell'offerta; rilevanza della componente di servizio che integra l'offerta; comunicazione mirata. La percezione del prodotto italiano e delle sue caratteristiche è infatti centrata sulla qualità e sull'affidabilità. Dall'indagine campionaria *L'immagine del Made in Italy presso la popolazione italiana*, condotta nel 2002 dall'Ispo (Istituto per gli Studi sulla Pubblica Opinione), risulta una percezione solida e positiva dei prodotti concepiti e fabbricati nel nostro paese: il mercato li reputa prodotti buoni, belli, convenienti e affidabili; inoltre, queste qualità intrinseche sono riconosciute ai prodotti di tutti i settori dell'industria italiana e, in misura maggiore, a quelli dei comparti tradizionali della produzione nazionale, di cui il lapideo è una nicchia importante¹⁷². Per di più, il territorio del Distretto, inteso anche come meta turistica, è in grado di richiamare tutti gli stereotipi della tipicità italiana, interpretandoli in maniera originale: infatti, come già descritto, la

¹⁷² Morelli (2002) op. cit.; pagg. 65-69

pietra costituisce l'elemento di congiunzione e di caratterizzazione delle risorse paesaggistiche, artistiche, culturali e enogastronomiche dell'area.

Come molti altri comparti del Made in Italy, anche l'industria lapidea italiana sta soffrendo la concorrenza agguerrita delle economie emergenti, soprattutto di quelle asiatiche; la *made in image* da sola non basta più a garantire la leadership sui mercati mondiali perciò le imprese italiane, e in particolare il comprensorio apuo-versiliese che ancora resiste come capofila dei produttori nazionali di pietra naturale, devono risolvere problemi strutturali e dotarsi di politiche promozionali adeguate per mantenere la loro competitività. Come spiega il Sindaco Conti «Il Distretto lapideo di Carrara è dimagrito, invecchiato e malato; è soprattutto dimagrito. La ragione di questo non è una congiuntura settoriale negativa, anzi, la attuale congiuntura del settore lapideo mondiale è favorevolissima: tutti i distretti lapidei del mondo vanno bene, è il nostro che va male»¹⁷³. Infatti, l'andamento del settore lapideo internazionale -che costituisce lo scenario competitivo del Distretto in termini di filiera industriale- è positivo: aumentano sia la domanda sia l'offerta di prodotti in pietra, complice l'espansione del mercato immobiliare che alimenta il comparto delle costruzioni. La tendenza in atto più significativa nel mondo lapideo è la regionalizzazione dei mercati e, conseguentemente, l'accorciamento della catena produttiva (supply chain): si tratta, in realtà, di un fenomeno comune a molti comparti industriali nel panorama della globalizzazione, dove la delocalizzazione produttiva consente di risparmiare sui costi di trasporto producendo in prossimità delle zone di vendita; solo i prodotti ad alto valore aggiunto, come quelli lapidei di qualità, continuano ad essere esportati in tutto il mondo perchè il loro valore intrinseco giustifica un alto prezzo d'acquisto che ripaga i costi di manodopera specializzata e di trasporto. Non a caso, a partire dagli anni Novanta -quando nuovi paesi produttori di materia prima si sono affacciati alla competizione mondiale e paesi un tempo solo produttori sono divenuti anche trasformatori- l'offerta di prodotti lapidei si è andata articolando in due aree di mercato distinte: da un lato, la fascia alta dei prodotti (soprattutto prodotti finiti) di qualità e ad elevato valore aggiunto, nella fornitura dei quali il comprensorio apuo-versiliese detiene ancora il primato, sebbene la crisi di competitività che lo ha colpito minaccia la detenzione futura di tale leadership; dall'altro, i prodotti di fascia corrente, generalmente esportati solo nei mercati di

¹⁷³ Estratto dall'intervista al Sindaco Conti

prossimità per mantenerne competitivo il rapporto qualità/prezzo. È in questa seconda area di business che il Distretto accusa una grave perdita di quote di mercato.

Dalle dinamiche evolutive del comparto appena descritte (regionalizzazione dei mercati e sdoppiamento della gamma di prodotti) dipende l'andamento delle piazze lapidee mondiali. Negli ultimi quattro anni, il mercato europeo è cresciuto lentamente ma in modo costante, assorbendo una buona quantità di prodotti di fascia alta; i distretti italiani, soprattutto quello veronese, hanno legami di lunga data e importanti con i compratori europei perciò hanno tratto vantaggio dalla crescita dei consumi di pietra nei paesi dell'Unione. Tuttavia la concorrenza cinese minaccia le quote di mercato italiane in Europa, soprattutto nella piazza tedesca che è la maggiore del continente. Il Distretto di Carrara serve il mercato europeo, sebbene l'area di sbocco più importante per i prodotti apuo-versiliesi resti il Nord America; un altro produttore europeo, la Turchia, è il concorrente più agguerrito nell'espansione verso il mercato nordamericano: infatti la Turchia è passata dall'essere produttore di materia prima di buona qualità a diventare trasformatore, anche di prodotti ad alto valore aggiunto, soprattutto di marmi; in questo modo è entrata direttamente nei segmenti serviti dal Distretto e si sta rivelando un competitor temibile. Un'evoluzione simile a quella turca ha visto protagonista l'industria lapidea brasiliana, secondo concorrente diretto del comprensorio apuo-versiliese sul mercato nordamericano: Canada e, in particolare, Stati Uniti sono i paesi dove il Distretto esporta di più e con più alti ricavi i propri prodotti; si tratta di mercati evoluti, stabili e richiedenti prodotti di qualità, perciò congeniali alle caratteristiche produttive del comprensorio ma molto appetibili anche per gli altri attori del panorama lapideo internazionale. Se dunque le aziende apuo-versiliesi continuano a rifornire buona parte delle grandi commesse e delle richieste di qualità dei compratori americani, paesi come il Brasile –recentemente espansosi molto nel segmento della lavorazione– approfittano della vicinanza geografica per offrire ai mercati canadese e statunitense prodotti finiti di fascia media e grezzi di ottima qualità. Il mercato mediorientale, che storicamente ha allacciato e coltivato un rapporto privilegiato con il comprensorio di Carrara, sta ora vivendo un momento di profonda ristrutturazione interna: l'Arabia Saudita e gli Emirati Arabi sono da sempre una parte cospicua della domanda di prodotti a alto valore aggiunto servita dalle aziende del Distretto, ma adesso, anche in questi paesi, si stanno sviluppando filiere di lavorazione della pietra perciò –in considerazione anche degli alti dazi di importazione che gravano sui prodotti esportati

in quest'area- gli acquirenti arabi domandano più materia prima e meno prodotti finiti di quanto facessero in passato; inoltre, i clienti mediorientali stanno smettendo la pratica di affidarsi completamente alle imprese di import-export apuo-versiliesi e iniziano a trattare in proprio le modalità della fornitura, andando a erodere ulteriormente il margine di guadagno del comprensorio. In particolare l'Iran, finito il periodo di isolamento commerciale, è considerato temibile perché ha iniziato a esportare materiali grezzi di qualità altissima, diretti concorrenti dei marmi del Distretto. Le vicende del mercato mediorientale si intrecciano con quelle della piazza nordafricana, dove il Distretto segue attentamente il caso egiziano, perché teme l'espansione commerciale di questo paese produttore di grezzi di qualità. Il mercato dell'Estremo Oriente resta dominato dalla Cina, la quale si è affermata sul piano internazionale come produttore e trasformatore di fascia media, puntando più sulla quantità che sulla qualità delle forniture; sviluppi interessanti deriveranno poi dal mercato edilizio di quel paese, trainato dai lavori per la prossima edizione dei giochi olimpici. Le aziende del Distretto di Carrara possono sperare di penetrare nella nicchia dei prodotti di qualità nel mercato orientale, lasciata scoperta dai concorrenti locali, perché non hanno modo di competere con il basso costo dei fattori asiatici; tuttavia, India e Vietnam minacciano i produttori italiani puntando allo stesso segmento, e diventano pericolosi anche per la stessa Cina, data l'elevata qualità e il basso costo dei loro materiali¹⁷⁴.

Il distretto di Verona costituisce il concorrente più diretto per il comprensorio apuo-versiliese: infatti, si sviluppa a partire da condizioni localizzative analoghe e, pur caratterizzandosi per una specialità produttiva lievemente diversa, rappresenta il termine di paragone per molte aziende del Distretto. Gli altri distretti lapidei italiani, come quello del travertino di Tivoli o il recente polo trasformativo di Benevento che raccoglie buona parte dei materiali estratti nel sud del paese, pur essendo concorrenti agguerriti, soprattutto nel servire il mercato nazionale, non raggiungono dimensioni, livelli di notorietà e di fatturato paragonabili ai casi veneto e toscano. Le aziende del comprensorio veronese sono quasi tutte aziende di trasformazione e commercializzazione, non essendoci nell'area significativi bacini di materiali lapidei. Hanno dimensioni mediamente più grandi di quelle apuo-versiliesi e sono specializzate perlopiù nei rivestimenti di qualità medio-alta, standardizzati, di fascia media di prezzo;

¹⁷⁴ Internazionale Marmi e Macchine Carrara SpA (2005) op. cit; Regione Toscana, IRPET e Provincia di

sono dunque in grado di serializzare e automatizzare buona parte del processo produttivo, raggiungendo economie di scala che aumentano la redditività del capitale. Pertanto si rivolgono ad un mercato diverso da quello delle concorrenti toscane: offrono prodotti di buona fattura a molti privati che scelgono la pietra naturale per la costruzione o l'arredamento della propria abitazione, mentre meno frequentemente accettano forniture per commissioni di grandi dimensioni e ad alto grado di personalizzazione del prodotto. La strategia commerciale del distretto veneto prevede un rapporto privilegiato con la domanda nazionale e con quella europea, in particolare tedesca; perciò il concorrente veronese, cresciuto a partire dagli anni Ottanta e capace oggi di insidiare il primato del comprensorio di Carrara, ha approfittato della recente crescita e della stabilità dei mercati continentali per incrementare i suoi traffici, traendo vantaggio anche dalla favorevole posizione geografica vicina alle arterie infrastrutturali della Pianura Padana. Ad ogni modo, la forza delle aziende veronesi risiede tutta nell'ambiente imprenditoriale in cui si sono sviluppate e nella rete di relazioni che sono riuscite a stringere sul territorio, con le istituzioni e la comunità locali, facendo sistema: le aziende traggono linfa vitale da un ambiente sociale dinamico e da una struttura economica solida e ricca; la cultura imprenditoriale è diffusa, matura e aperta al nuovo; gli imprenditori credono nell'importanza della formazione professionale e, insieme alle istituzioni locali, investono molto nella qualificazione delle risorse umane; inoltre, le organizzazioni settoriali e le istituzioni sostengono le iniziative imprenditoriali con una serie di incentivi. Gli osservatori del Distretto lapideo di Carrara, che appunto guardano al comprensorio veronese come al primo dei concorrenti, giudicano la coesione e la capacità di organizzazione del distretto veneto nettamente superiori a quelle che caratterizzano l'area apuo-versiliese (fig. 2)¹⁷⁵. Un'altra risorsa fondamentale del distretto lapideo di Verona è rappresentata dal polo fieristico Veronafiore, il quale attrae investimenti nell'area e, al tempo stesso, costituisce una vetrina di importanza globale per le aziende del comprensorio; a proposito di *Marmomacc*, la fiera internazionale del

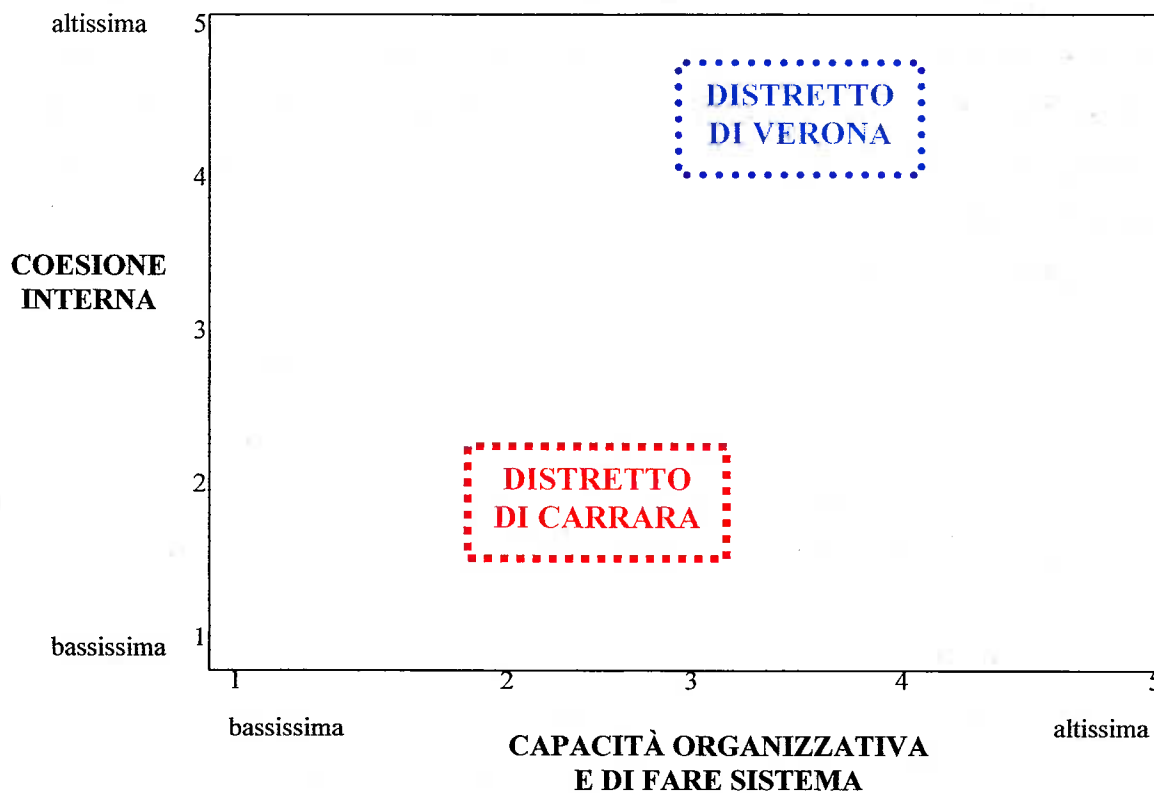
Massa-Carrara (2005) op. cit.

¹⁷⁵ Agli intervistati è stato chiesto di assegnare un punteggio numerico su una scala da 1 (bassissimo) a 5 (altissimo) al Distretto di Carrara e a quello di Verona rispetto alle dimensioni della coesione interna tra le aziende del comprensorio e della capacità di fare sistema delle imprese e di organizzare in modo unitario e coerente il distretto. Quattro dei osservatori hanno risposto alla domanda nel modo seguente: *coesione interna*: Napoli (Carrara 2,5 e Verona 4,5), Giannoni (Carrara 1,5 e Verona 3,5), Vivoli (Carrara 1 e Verona 5), Piacentini (Carrara 3 e Verona 4), gli altri intervistati non hanno risposto; *capacità organizzativa*: Napoli (Carrara 3,5 e Verona 4,5), Giannoni (Carrara 1,5 e Verona 1,5), Vivoli (Carrara 1 e Verona 5), Piacentini (Carrara 3 e Verona 4), gli altri intervistati non hanno risposto

settore lapideo organizzata ogni ottobre a Verona e divenuta la piazza principale del settore mondiale, afferma Giannoni: «Verona ha un distretto che crede nella fiera, ma la cosa principale è che ci credono tutti gli attori locali, dai marmisti agli albergatori e alle istituzioni. La Camera di Commercio di Verona, addirittura, finanzia le aziende lapidee dei comprensori vicini perché partecipino come espositori a Marmomacc»¹⁷⁶. Nel 2004 il concorrente veronese ha esportato lapidei grezzi per un valore di 28.902.615 euro e lavorati pari a 306.243.723 euro, di cui oltre il 50% nei paesi comunitari (tab. 6 appendice D); inoltre il distretto veronese mostra un trend positivo di crescita del valore delle esportazioni, sia di grezzi sia di lavorati, mentre il comprensorio apuo-versiliese registra un calo in entrambi i segmenti, pur attestandosi su valori di import-export di grezzi più elevati (graf. 3 e graf. 4 appendice D).

Fig. 5: COESIONE E CAPACITÀ DI FARE SISTEMA DELLE IMPRESE DISTRETTUALI DI CARRARA E VERONA
La percezione degli osservatori privilegiati apuo-versiliesi

Fonte: ELABORAZIONE PROPRIA SU RISPOSTE DATE DAGLI OSSERVATORI INTERVISTATI



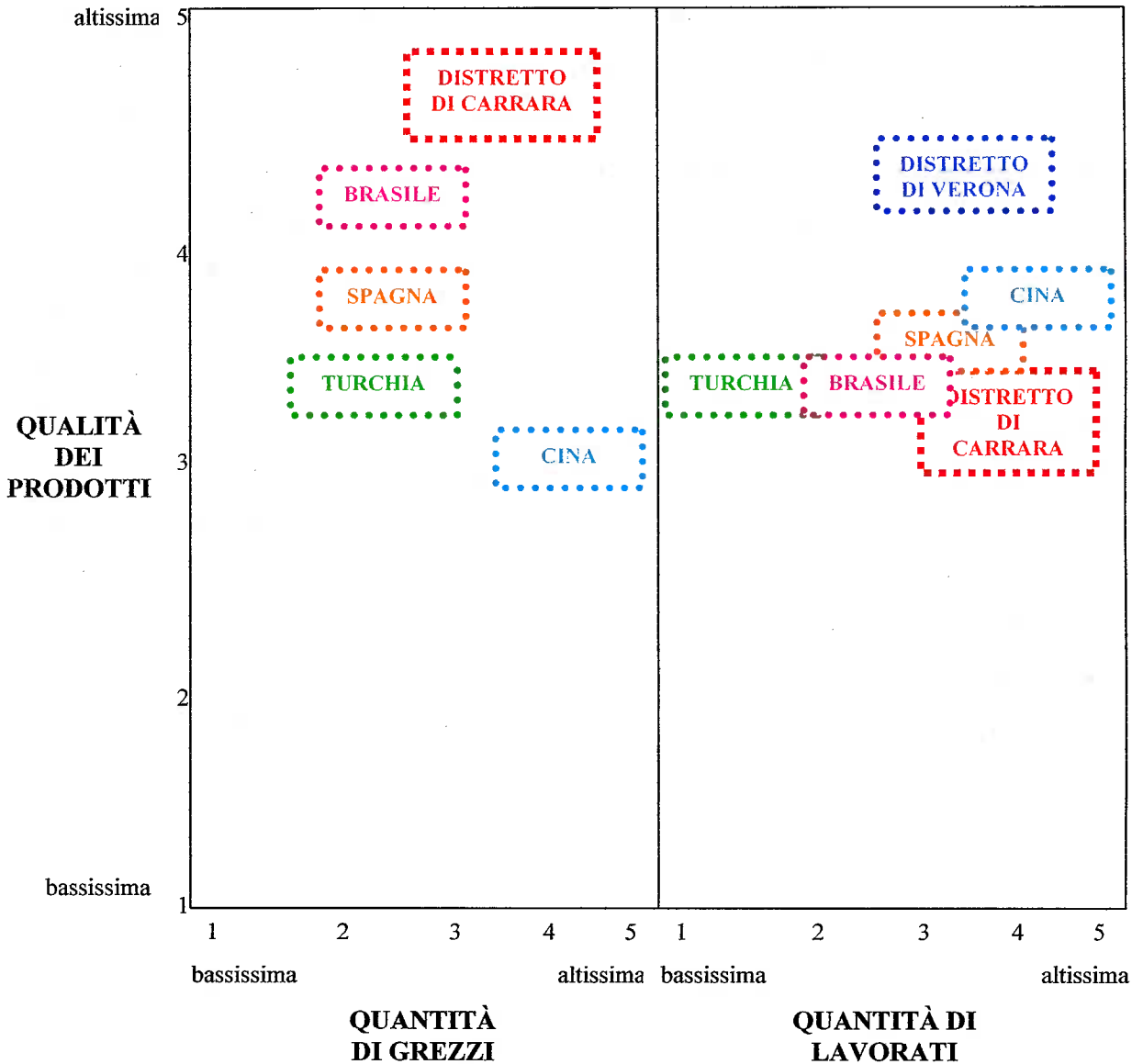
¹⁷⁶ Estratto dall'intervista al Dott. Giannoni

Ripercorrendo le opinioni espresse dagli osservatori privilegiati del Distretto di Carrara sulla composizione e sulle dinamiche del quadro competitivo del comprensorio, emerge con forza l'idea che il distretto apuo-versiliese giochi la competizione mondiale con gli altri centri lapidei sul piano della qualità dei prodotti, grezzi e finiti (fig. 3); gli intervistati indicano come concorrenti del comprensorio interi paesi, senza distinzione tra i poli produttivi di quelle nazioni. Nella percezione dei marmisti il Distretto lapideo di Carrara detiene una leadership ancora indiscussa nelle lavorazioni di pregio, ma soffre l'agguerrito attacco degli altri produttori nel mercato di fascia media; inoltre, pur avendo legato nel tempo il proprio nome a materiali unici e di alto valore estetico e commerciale, oggi esporta anche ingenti quantità di materiali di seconda scelta che rischiano di intaccare l'immagine del comprensorio; nel frattempo, i progressi tecnologici nell'attività estrattiva compiuti da molti paesi stranieri minacciano l'esportazione di grezzi del Distretto. Addirittura dieci anni fa la Camera di Commercio di Massa-Carrara metteva in luce le carenze strutturali e logistiche che già allora limitavano lo sviluppo dell'industria lapidea sul territorio e, con lungimiranza, individuava nel comprensorio veronese la più pericolosa minaccia al comparto apuo-versiliese; infatti, nel suo rapporto annuale sull'economia locale scriveva: «le aziende veronesi sono in media più attrezzate e organizzate, anche commercialmente, rispetto a quello apuane; dispongono di spazi più ampi sia all'interno (uffici e opifici) sia all'esterno (depositi, accessi, viabilità); godono di una dislocazione territoriale raramente conflittuale con gli insediamenti civili; operano con macchinari più moderni che consentono una produttività maggiore»¹⁷⁷.

¹⁷⁷ Camera di Commercio, Industria, Artigianato, Agricoltura di Massa-Carrara; *Rapporto economia 1995*; Editrice Apuana; Massa; 1996; pag. 105

Fig. 6: QUALITÀ DEI PRODOTTI DEL DISTRETTO DI CARRARA E DEI PRINCIPALI CONCORRENTI
La percezione degli osservatori privilegiati apuo-versiliesi

Fonte: ELABORAZIONE PROPRIA SU RISPOSTE DATE DAGLI OSSERVATORI INTERVISTATI



Una sfida ulteriore al distretto industriale di Carrara arriva dalle industrie produttrici di materiali alternativi alla pietra naturale per la fornitura dei comparti edilizio e dell'arredamento: il legno, il vetro e soprattutto la ceramica; in termini di *concorrenza*

*generica*¹⁷⁸ il settore ceramico rappresenta certamente il concorrente più temibile per le aziende lapidee. Ciò che più sorprende, è il fatto che le imprese lapidee italiane e straniere sembrano attendere dal comprensorio di Carrara l'indicazione di una risposta strategica alle iniziative delle industrie concorrenti, pur non riconoscendo più al Distretto la leadership di mercato¹⁷⁹. In realtà la gestione dei rapporti di concorrenza con le industrie del legno, del vetro e della ceramica risulta particolarmente delicata perché queste filiere si differenziano da quella della pietra per ragioni di ordine strutturale; i punti salienti di tale diversità sono due: innanzitutto, avendo a che fare con un prodotto di sintesi o comunque -è il caso del legno- meno sottoposto ai vincoli della risorsa naturale, le industrie alternative alla pietra hanno un processo produttivo più standardizzato, che consente alle imprese di incrementare la produttività grazie alle economie di scala; secondariamente, proprio perché possono offrire un identico prodotto in ampie quantità, si collocano generalmente nel mercato dei prodotti di massa e, per ottenere vantaggi competitivi, sostengono alti investimenti nell'innovazione e nel marketing, soprattutto nella comunicazione rivolta al consumatore finale. Allora, mentre le aziende del settore lapideo, in particolare quelle apuo-versiliesi specializzate nelle grandi commesse di qualità, fanno ricorso alle strategie distributive e promozionali tipiche dei mercati industriali, delegando buona parte della promozione ai contatti diretti tra agente e committente, le imprese dei settori del legno, del vetro e della ceramica combinano le strategie tipiche dei mercati industriali con quelle dei mercati di consumo.

3.1.6.b I concorrenti dei luoghi della pietra come meta turistica

L'obiettivo principale della proposta di marketing territoriale qui elaborata per il territorio del Distretto lapideo di Carrara è rivitalizzare il locale comparto della pietra,

¹⁷⁸ Si fa qui riferimento al modello di analisi dei livelli di concorrenza proposto da Winer in R. Winer; *Marketing management*; Apogeo; Milano; 2002; pagg. 186 e 564

Secondo tale modello per ogni referenza di prodotto è possibile individuare referenze e marche concorrenti che competono con essa in maniera diretta o indiretta secondo la percezione del cliente: i *concorrenti a livello di modello di prodotto* sono i prodotti o servizi dello stesso tipo della referenza considerata; i *concorrenti a livello di tipo o classe di prodotto* sono i prodotti o servizi che presentano caratteristiche simili alla referenza considerata e servono per il medesimo scopo; i *concorrenti a livello generico* sono i prodotti o servizi che, secondo il consumatore, soddisfano uno stesso bisogno; ad un livello superiore si colloca la *concorrenza di budget* ovvero la competizione intrasettoriale, e addirittura anche intersettoriale, tra prodotti acquistabili con uno stesso generico budget

non solo perché rappresenta un asset primario e strategicamente importante per lo sviluppo dell'area, ma anche perché si tratta dell'attività economica che meglio sintetizza la storia del luogo e ne interpreta la cultura: nei dieci comuni del Distretto la tradizione della comunità, il suo sistema di valori, lo stesso aspetto del paesaggio sono tutti, direttamente o indirettamente, legati alla secolare filiera lapidea locale. Anche il turismo certamente costituisce una fonte di reddito fondamentale per l'area, soprattutto in considerazione del fatto che è stato il settore terziario, e il turismo in particolar modo, a sostenere l'economia del territorio nei periodi di crisi dei comparti industriali – chimico e meccanico- a cui la zona era stata vocata fin dal dopoguerra. Il turismo può addirittura contribuire alla rivitalizzazione del settore lapideo: se la risorsa lapidea locale iniziasse ad essere sfruttata come una componente turistica oltre che industriale dell'offerta del territorio, il valore della risorsa stessa moltiplicherebbe. Le premesse per il progetto di valorizzazione turistica dei luoghi della pietra (cave, laboratori di scultura, musei e itinerari tematici) risiedono nell'unicità del paesaggio antropico e nell'eccellenza delle competenze, i quali sono vantaggi competitivi riconosciuti al Distretto a livello mondiale. In quest'ottica parlare di quadro competitivo del territorio può risultare fuorviante: infatti, non si tratta di indagare le performance delle mete turistiche con cui il comprensorio attualmente compete, ma di tracciare uno scenario futuro che veda l'offerta turistica della zona integrata e arricchita da tutte le risorse del territorio. In altre parole, sfiorando il paradosso, si potrebbe affermare che i concorrenti dei luoghi della pietra come meta turistica sono i luoghi del Distretto stesso, perché oggi i turisti soggiornano nell'area per il suo mare, per le sue montagne, per visitare le città d'arte e i borghi, per risanarsi nelle strutture termali o per partecipare alle attività del polo fieristico carrarese, ma non spendono tempo né denaro per vivere l'esperienza della lavorazione artistica e industriale del marmo. L'obiettivo futuro è fare in modo che chi scelga di trascorrere le vacanze nel comprensorio apuo-versiliese, o vi sia comunque richiamato da ragioni professionali, pianifichi un soggiorno integrato il quale comprenda anche la visita ai luoghi della filiera lapidea; altri turisti potranno poi essere attratti nell'area proprio dai luoghi della pietra. Poiché il marmo, i suoi luoghi e le competenze della sua lavorazione sono i tratti essenziali dell'identità del territorio, essi non possono che costituire il cuore della *marca-territorio* che qui si propone di rafforzare; dunque il Distretto di Carrara deve configurarsi come distretto lapideo anche

¹⁷⁹ Provincia di Massa-Carrara, Internazionale Marmi e Macchine Carrara SpA (2005) op. cit.; pag. 29

nella sua manifestazione di meta turistica, pena la dispersione del suo patrimonio di marca e delle risorse territoriali, perché, come afferma Landi, «La forza di un territorio è di essere conosciuto per le sue qualità e per la sua identità»¹⁸⁰.

¹⁸⁰ Estratto dell'intervento del Dott. Landi in occasione del citato convegno tenutosi a Carrara nel gennaio 2006

3.1.7 Le iniziative di promozione del Distretto lapideo di Carrara realizzate e/o in fase di realizzazione

Data la sua natura di soggetto non giuridico, il Comitato di Distretto del comprensorio apuo-versiliese non dispone di fondi né di strutture proprie per implementare autonomamente le attività previste nel programma strategico sottoscritto nel 2004; perciò il Comitato delega le due Province, di Massa-Carrara e di Lucca, e IMM di attuare le azioni descritte nel programma. In riferimento al marketing delle aziende locali e dei loro prodotti, il Comitato di Distretto sembra faticare a portare a compimento le iniziative promozionali previste (catalogo dei materiali lapidei tipici locali, adozione di un marchio collettivo di qualità e/o provenienza geografica, ottenimento di certificazioni ambientali e/o sociali, azioni di comunicazione promozionale congiunte) e l'area del programma strategico relativa al marketing e alla comunicazione resta quella meno attuata; tuttavia, gli attori territoriali manifestano una effettiva volontà di proseguire gli sforzi promozionali per migliorare l'immagine del comprensorio presso i pubblici interni e esterni. Infatti, è attualmente in fase di completamento, con il contributo di ISIC e delle due Province, la pubblicazione del catalogo dei materiali estratti nel Distretto il quale possa essere, contestualmente, strumento di diffusione delle conoscenze tecniche delle pietre e dei loro corretti impieghi tra gli addetti del settore lapideo internazionale, e mezzo di promozione dei marmi apuo-versiliesi presso la categoria dei progettisti. Invece, per quanto riguarda gli interventi volti a favorire l'innovazione tecnologica e la competitività della filiera locale, a cui le stesse azioni di marketing sono strettamente collegate, è stata attivata una rete di collegamenti tra le aziende del comprensorio e il mondo della ricerca, nazionale e internazionale, con l'inaugurazione del progetto *Tras.LA*¹⁸¹, di cui Regione Toscana e IMM sono i sostenitori; la realizzazione di un centro per il testing dei materiali e il trasferimento tecnologico alle aziende locali, come previsto nel

¹⁸¹ TRAS.LA. è l'acronimo di Rete di valutazione per il Trasferimento tecnologico nel Settore Lapidario Apuano; si tratta di un progetto finanziato dalla Regione Toscana che si propone di trasferire alle imprese apuane le conoscenze del mondo della ricerca, facilitando così la diffusione dell'innovazione tecnologica necessaria al rilancio del settore. Il trasferimento della conoscenza tra ricercatori e operatori è reso possibile dalla creazione di una rete e i soggetti che aderiscono alla rete possono usufruire gratuitamente on-line di diversi strumenti di lavoro che permettono l'approfondimento delle conoscenze sul Settore Lapidario Apuano e armonizzano il trasferimento dell'innovazione: banca dati sulle ricerche potenzialmente trasferibili; rapporti tecnici sulle criticità del settore; banca dati sulla bibliografia scientifica e tecnica; banca dati sui finanziamenti per il trasferimento tecnologico. Oltre ai servizi on-line

programma strategico, è stata deliberata dal Comitato e inserita nella programmazione provinciale ma la sua implementazione è ancora subordinata al reclutamento dei fondi necessari¹⁸²;

Anche le associazioni di categoria e altre istituzioni locali si sono mosse per perseguire gli obiettivi promozionali individuati dal Comitato di Distretto. La Camera di Commercio di Massa-Carrara, purtroppo senza coinvolgere formalmente l'omologa lucchese, a partire dall'ottobre 2005 ha guidato una serie di incontri tra operatori lapidei e rappresentanze degli enti locali finalizzati alla definizione di un marchio collettivo di provenienza geografica per i prodotti in marmo estratti e lavorati nel comprensorio; il marchio *Marmo del Distretto di Carrara*, la cui registrazione dovrebbe avvenire entro la fine dell'estate 2006, è destinato a certificare la provenienza dei prodotti e garantirne la qualità. Il consorzio titolare del marchio dovrebbe riunire le maggiori imprese di estrazione e trasformazione del comprensorio, tuttavia non sembrano escluse difficoltà nell'assegnazione del marchio, e conseguenti spaccature interne al fronte dei produttori apuo-versiliesi, a causa sia della sovrapposizione dell'iniziativa con azioni promozionali e acquisizioni di marchi¹⁸³ svolte individualmente dalle aziende, sia di alcuni passaggi

sono previste tavole tematiche tra operatori, giornate di studio tra ricercatori, convegni tra operatori e ricercatori. (www.trasla.immcarrara.com)

¹⁸² Progetti operativi per la realizzazione del centro e l'attivazione della rete immateriale sono stati presentati dalle due Province, per conto del Comitato di Distretto, alla Regione Toscana in occasione del bando emesso dalla Direzione Generale Sviluppo Economico della Regione Toscana (decreto 5960/2005) *Avviso per la Manifestazione di Interesse per il cofinanziamento di interventi a favore del sistema produttivo regionale e finalizzati al rafforzamento della competitività dei contesti territoriali locali (Nuovo patto per lo Sviluppo - Area progettuale n. 6)*. Tuttavia il bando non prevedeva l'immediata assegnazione di fondi a favore dei progetti selezionati

¹⁸³ I marchi collettivi nel settore lapideo sono molti e di diversa natura. La marcatura CE è obbligatoria per tutti i prodotti lapidei in commercio e ne certifica qualità e sicurezza in rispondenza alla normativa 89/106/CE. I marchi commerciali sono marchi privati (spesso di proprietà di consorzi a cui l'azienda richiedente il marchio si associa) che l'azienda acquisisce come strumento per la promozione dei propri prodotti; tra i marchi commerciali che interessano le imprese apuo-versiliesi c'è il marchio *Pietra naturale*, amministrato da Assomarmi (tra gli affiliati locali, ricordiamo i membri del consorzio Cosmave). Le certificazioni di prodotto sono marchi acquisiti facoltativamente dall'impresa per certificare la qualità o la provenienza dei suoi prodotti, così da guadagnare un valore aggiunto rispetto ai concorrenti; tra le certificazioni di prodotto esibite dalle imprese apuo-versiliesi si ricordano EQG (*Extraction Quarry Guaranteed*) certificato dal 2001 da ICQM (Istituto Certificazione e Marchio di Qualità per Prodotti e Servizi per le Costruzioni) per garantire la provenienza del materiale di cui il prodotto lapideo finito è costituito, e *Pietra autentica*, certificato da Associazione Italiana Marmomacchine, corrispondente nazionale del marchio europeo Natural Stone, il quale certifica i prodotti in pietra naturale per distinguerli dai concorrenti sintetici. I marchi di provenienza geografica hanno finalità analoghe alle certificazioni di prodotto, perché servono a certificare la provenienza del prodotto così da distinguerlo dai concorrenti, ma hanno natura privata come i marchi commerciali, infatti sono di solito gestiti da consorzi a cui l'azienda richiedente si associa; il nascente marchio *Marmo del Distretto di Carrara* si configura proprio come un tipico marchio di provenienza geografica, alla stregua di altri

dubbi nel disciplinare di produzione che definisce le regole per l'attribuzione del marchio all'azienda richiedente¹⁸⁴. L'associazione degli industriali di Massa-Carrara, di concerto con la corrispondente lucchese, ha avviato nel gennaio 2006 una collaborazione con la Scuola Superiore S. Anna di Pisa per mettere a punto un progetto di certificazione ambientale EMAS di distretto per le cave apuane; gli incontri per la definizione dei protocolli e dei metodi di lavorazione in grado di armonizzare la tutela ambientale e lo sviluppo economico delle imprese di estrazione sono tuttora in corso e si prevede l'avvio della fase di sperimentazione entro l'anno.

Non si può dimenticare il ruolo svolto da IMM, società di promozione del settore lapideo, la quale coniuga l'attività di diffusione della conoscenza e l'uso della pietra naturale con la valorizzazione delle produzioni e delle competenze della filiera apuo-versiliese. La fiera *Carraramarmotec*¹⁸⁵, ospitata ogni anno tra la fine di maggio e l'inizio di giugno dal complesso Carrara Fiere e giunta nel 2006 alla ventisettesima edizione, è certamente l'evento più importante e conosciuto a livello mondiale; si tratta di un'esposizione internazionale di prodotti, macchine e servizi del settore lapideo che fa incontrare nel comprensorio apuo-versiliese operatori italiani e stranieri, offrendo così un'ottima occasione alle imprese del Distretto di stringere contatti con potenziali clienti e fornitori, oltre a rappresentare una vetrina di rango internazionale per le produzioni e le competenze locali. In abbinamento alla fiera, IMM organizza ogni anno una serie di convegni e tavole rotonde sui temi relativi all'industria lapidea e all'arte in pietra¹⁸⁶; inoltre, IMM, con ICE, sponsorizza annualmente il premio internazionale di

marchi del settore lapideo (*Pietre originali della Bergamasca, Porfido trentino controllato, Alabastro di Volterra*)

¹⁸⁴ Ad esempio, l'art. 3,1 del disciplinare di produzione (dalla sottoscritta visionato durante le sedute del tavolo di lavoro per la definizione del marchio) non stabilisce in modo univoco se possano fregiarsi del marchio solo i prodotti estratti e lavorati nel comprensorio da imprese affiliate al consorzio titolare del marchio oppure se possano essere marchiati anche i prodotti estratti nel comprensorio da imprese non affiliate ma lavorati da aziende associate al consorzio o viceversa

¹⁸⁵ www.carraramarmotec.com

¹⁸⁶ L'edizione 2006 di Carraramarmotec presenta una ricca serie di convegni, molti dei quali dedicati alla presentazione di progetti destinati a innovare le competenze produttive e commerciali del Distretto di Carrara: convegno di presentazione del progetto TRAS.LA per il trasferimento tecnologico dal mondo della ricerca alle aziende del comprensorio apuo-versiliese, a cura di IMM e Regione Toscana; progetto inter-regionale *7 regioni italiane per la promozione del marmo*; a cura di ICE, Regione Lazio, Liguria, Puglia, Sardegna, Sicilia, Toscana e Provincia autonoma di Trento; *Progetto Cave Romane*, a cura di: Fondazione CRC e Beni Culturali di Firenze; presentazione del volume sulle grandi opere in marmo realizzate dalle aziende lapidee del distretto di Carrara, a cura di IMM Carrara, Camera di Commercio di Massa Carrara, Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca; convegno *Il corso di restauro dei materiali*

architettura in pietra MAA-Marble Architectural Awards¹⁸⁷. In aggiunta, IMM e ISIC organizzano seminari tematici sul mondo lapideo, in Italia e all'estero; organizzano visite guidate alle aziende del comprensorio apuo-versiliese per operatori e progettisti di tutto il mondo; collaborano con ICE nel rappresentare il comparto lapideo italiano nelle manifestazioni fieristiche e nei convegni del settore in tutto il mondo; curano pubblicazioni e ricerche sul settore lapideo e sul Distretto di Carrara¹⁸⁸. IMM, quindi, svolge un ruolo di primo piano nella promozione del Distretto e in futuro potrà svolgerlo in modo ancor più incisivo affiancando il Comitato di Distretto e gli Enti Locali –come previsto nello statuto del Comitato stesso- nella realizzazione di iniziative a favore del comprensorio, in raccordo con i trend del settore a livello mondiale e con la programmazione territoriale; in particolare, IMM si candida, per la sua struttura e la sua decennale esperienza, ad essere elemento di raccordo tra gli attori locali e interfaccia con le istituzioni e le associazioni di categoria nazionali e europee. Nella prospettiva di una rivitalizzazione del comprensorio apuo-versiliese attraverso l'acquisizione di una maggiore competitività delle aziende grazie all'innovazione tecnologica e di marketing e tramite la valorizzazione dei luoghi della filiera in chiave turistica, si ritiene che IMM sia destinata a ricoprire una funzione di apristrada perché gode della stima della classe imprenditoriale, vanta buoni rapporti di dialogo con le istituzioni locali, gestisce una rete di contatti con istituti di ricerca e enti promozionali italiani e stranieri, ha esperienza di organizzazione di visite e workshop sul territorio.

Alle iniziative delle associazioni di categoria e di IMM per il Distretto si aggiungono le attività promozionali svolte dagli Enti Locali a favore del territorio, le cui finalità, tuttavia, coincidono solo in parte con gli obiettivi di valorizzazione della filiera lapidea

lapidei dell'Accademia di Belle Arti di Carrara, a cura del Dipartimento di Restauro dell'Accademia BBAA Carrara; convegno di presentazione del progetto **MP2: innovare nella distribuzione e nella commercializzazione del marmo- I prodotti del distretto di Carrara su Internet**, a cura di: Associazione Industriali, CNA, Confartigianato di Massa Carrara; **Innovazioni tecnologiche nella meccanica delle pietre - Un progetto per il distretto di Carrara**, a cura di: Associazione Industriali di Massa Carrara, Facoltà di Ingegneria delle Università di Firenze e Siena, D'Apollonia – Genova, Sviluppo Italia – Toscana; (www.carraramarmotec.com/convegni/convegni.asp)

¹⁸⁷ www.immcarrara.com/attivita/premiazione.asp

¹⁸⁸ L'Ufficio Studi e Ricerche cura ogni anno il volume statistico *Stone Sector* sull'andamento della produzione e del commercio di prodotti lapidei a livello mondiale; ogni quattro anni lo stesso ufficio realizza il *Censimento dell'industria lapidea e collaterali nel comprensorio apuo-versiliese*; gestisce anche banche dati settoriali liberamente consultabili on-line. Inoltre, nel 2005 IMM ha curato, per conto dell'Amministrazione provinciale di Massa-Carrara, il progetto Promateo per l'analisi dei fabbisogni formativi del comparto lapideo locale

enunciati nel programma strategico del Distretto; si tratta delle azioni promosse dalle amministrazioni provinciali, dalle agenzie di promozione turistica e dalle amministrazioni comunali.

Le attività di marketing territoriale promosse dalle due province del Distretto, di fatto, coincidono con l'adesione al progetto *Invest in Tuscany*¹⁸⁹, ideato da Toscana Promozione¹⁹⁰ e avviato nel 2005 per dare attuazione all'azione 2.7.1 del Documento Unico di Programmazione regionale (Docup 2000-2006)¹⁹¹. Il progetto prevede la nascita di una rete di collegamento tra gli enti provinciali, l'ente regionale e Toscana Promozione per favorire l'incontro tra i soggetti territoriali (imprese, centri di ricerca e università, associazioni e istituzioni locali) e la domanda di investitori stranieri da cui possano derivare occasioni di sviluppo per le aree toscane. L'iniziativa, quindi, si articola su due fronti, quello interno e quello esterno: verso l'interno, il progetto prevede di coinvolgere, attraverso le amministrazioni provinciali, tutti gli attori imprenditoriali e istituzionali che possono contribuire all'attrazione di investimenti esterni e mette loro a disposizione, come strumenti operativi, un portale dedicato e una procedura definita; verso l'esterno, l'iniziativa articola attività promozionali volte a far conoscere il brand toscano e le opportunità insediative offerte alla comunità economica e finanziaria internazionale. *Invest in Tuscany*, insieme ai relativi partner provinciali, si propone

¹⁸⁹ www.investintuscany.com

¹⁹⁰ Toscana Promozione è l'agenzia di promozione economica della Regione Toscana nata con la legge regionale 6/2000, dall'accordo tra Regione Toscana, Unioncamere Toscana, ICE e ENIT. Si tratta di un soggetto pubblico unitario per il coordinamento operativo, la razionalizzazione e la gestione delle attività di promozione economica e di sostegno ai processi di internazionalizzazione nei settori dell'agroalimentare, della PMI industriale, dell'artigianato e del turismo. Con riferimento al marketing territoriale, Toscana Promozione svolge, in accordo con i soggetti pubblici competenti territorialmente e con i soggetti privati, attività di promozione economico-territoriale per favorire gli investimenti esteri in Toscana. Identifica, organizza e qualifica l'offerta toscana. Assiste gli investitori nella individuazione delle aree di interesse, promuove inoltre l'immagine della Toscana come luogo di insediamento di attività economiche

¹⁹¹ L'obiettivo generale del Docup è «aumentare il tasso di sviluppo delle aree obiettivo 2 attraverso la riqualificazione o la riconversione dei sistemi produttivi e il sostegno a processi di sviluppo quantitativo e qualitativo dell'occupazione con particolare riguardo al principio delle pari opportunità e della sostenibilità ambientale degli interventi»; pertanto gli interventi per lo sviluppo previsti dal documento si organizzano secondo una pluralità di assi tematici: *sviluppo e rafforzamento PMI* (asse 1); *qualificazione territoriale* (asse 2), *ambiente* (asse 3). L'asse 2 si pone la finalità di «aumentare e qualificare la dotazione infrastrutturale del territorio interessato sia relativamente al settore turistico, beni culturali, imprese, servizi sociali e per l'occupazione»; l'asse articola le seguenti misure: infrastrutture per il turismo e il commercio (misura 2.1); infrastrutture per la cultura (misura 2.2); infrastrutture di trasporto (misura 2.3); infrastrutture per i settori produttivi (misura 2.4); infrastrutture sociali (misura 2.5); infrastrutture per la formazione e per l'impiego (misura 2.6); marketing territoriale e strategico (misura 2.7); azioni a sostegno della società dell'informazione (misura 2.8)

come ufficio di collegamento che diffonde informazioni ai potenziali investitori, soprattutto affiancando gli attori toscani nella partecipazione a manifestazioni fieristiche internazionali, e offre supporto agli investitori durante e dopo l'insediamento, in particolare per quanto riguarda i rapporti con i soggetti territoriali e lo svolgimento delle procedure burocratiche. Le Province del Distretto, cioè Massa-Carrara e Lucca, hanno aderito al progetto Invest in Tuscany attraverso la redazione di un Piano Operativo Locale (POL) il quale focalizza, secondo la priorità strategica, gli interventi da intraprendere a favore della competitività del sistema territoriale; la Regione, dopo aver siglato i POL provinciali, ha destinato all'implementazione del progetto finanziamenti derivanti dal Fondo Sociale Europeo (aree obiettivo 2). Per attrarre investimenti, le Province hanno indicato sul loro territorio siti localizzativi disponibili all'insediamento di nuove attività produttive¹⁹²; tuttavia la domanda di investitori che il progetto si prefigge di sollecitare è concentrata nei settori ad alte potenzialità di internazionalizzazione e elevato tasso di innovazione tecnologica¹⁹³, mentre per i settori cosiddetti maturi, come quello lapideo, non sono previste attività specifiche. Analizzando i siti provinciali dedicati all'iniziativa¹⁹⁴, i quali dovrebbero funzionare da elemento di attrazione e punto informativo per attori esterni all'area, si vede bene come la Provincia di Lucca fornisca dati più esaustivi sul Distretto di Carrara di quanto faccia la Provincia di Massa-Carrara, la quale, eppure, lega assai più saldamente il suo nome e

¹⁹² Nel sito di Invest in Massa-Carrara troviamo esplicitata la distinzione tra i pacchetti localizzativi offerti dalla Provincia come opportunità di insediamento per gli investitori esterni; i pacchetti previsti sono classificati come *aree*, *insediamenti greenfield* e *partnership*. Le aree sono «estensioni di terreno sulle quali possono essere realizzati investimenti di ogni genere, salvo eventuali vincoli di destinazione stabiliti dall'amministrazione locale»; gli insediamenti greenfield sono «un'opportunità di investimento più articolata rispetto all'acquisizione di un'area. Si tratta infatti di un vero e proprio progetto di sviluppo che indica, oltre all'area disponibile, anche una specifica idea di investimento, in funzione delle priorità di sviluppo territoriale, della sinergia con le strutture e con l'economia locale, dei punti di forza dell'area e delle opportunità di mercato»; le *partnership* «sono svincolate dall'acquisizione di un'area, ma propongono accordi commerciali, joint venture, collaborazioni rispetto a una struttura già esistente. Si tratta quindi di una forma di investimento molto orientato al servizio» (www.investinmassacarrara.com/ita)

¹⁹³ I settori individuati come strategici nello sviluppo toscano sono: farmaceutico, biotecnologie, chimica fine, meccanica strumentale, autoveicoli, componentistica per auto, nautica da diporto, logistica e ICT. Questi settori sono stati individuati a seguito dell'indagine *La Toscana delle opportunità*, svolta da Local Global Sas per conto di Toscana Promozione e Regione Toscana, e i cui risultati sono stati presentati al pubblico nel corso del convegno intitolato *Invest in Tuscany*, tenutosi a Firenze il 4/10/2005. I seguenti settori, su cui l'intero progetto si è poi focalizzato, sono risultati, tra quelli insediati in Toscana, i comparti dove le multinazionali sono maggiormente attive (chimica, meccanica e elettromeccanica); con un più elevato tasso di crescita (nautica, ICT; logistica); eredi di una tradizionale nella regione e detentori di posizioni di leadership (chimica, nautica, veicoli e componenti, biotech farmaceutica)

¹⁹⁴ www.investinlucca.it, www.investinmassacarrara.com/ita

la sua immagine alla risorsa lapidea; la struttura dei due siti è ben navigabile e intelligibile (fatte eccezioni per il diverso dominio del sito lucchese che ne rende difficile l'individuazione per analogia con il sito "madre" dell'iniziativa regionale, e per l'estensione dell'home page del sito massese quantomeno insolita) tuttavia la grafica dei due siti non è armonizzata (il sito massese ben ricalca lo schema del sito "madre" ma il sito lucchese se ne differenzia molto). Le pubblicazioni cartacee provinciali del progetto, nelle versioni in italiano e in inglese, sono distribuite in occasione di incontri e manifestazioni fieristiche e si presentano assai più complete e capaci di descrivere in modo esaustivo, benché breve, il territorio in tutta la sua ricchezza di risorse; il formato delle pubblicazioni è originale, perché si presenta come una sorta di organizer composto da una serie di fascicoli staccabili e diviso per sezioni tematiche; la veste grafica è semplice ma accattivante e riesce a combinare nel giusto equilibrio testo e fotografie.

Le agenzie di promozione turistica (APT) della Provincia di Massa Carrara¹⁹⁵ e quella della Versilia¹⁹⁶ (che è distinta da quella lucchese) sponsorizzano i luoghi della filiera lapidea locale come attrazioni turistiche tipiche del territorio e uniche al mondo; la visita ai bacini marmiferi è inserita tra i vari itinerari proposti per scoprire l'entroterra della zona, la quale troppo spesso viene associata unicamente al soggiorno balneare. Nei percorsi dedicati al marmo, assai più numerosi e ricchi nella proposta apuana rispetto a quella versiliese, la visita ai luoghi di estrazione e lavorazione della pietra locale è messa in relazione con il patrimonio storico e culturale del territorio¹⁹⁷. In particolare, il

¹⁹⁵ www.aptmassacarrara.it

¹⁹⁶ www.versilia.turismo.toscana.it

¹⁹⁷ Il sito versiliese propone l'itinerario *Lungo il versante settentrionale del monte Altissimo* che consente di ammirare le cave del monte Altissimo, dove Michelangelo richiedeva il marmo per le sue sculture, e la suggestiva cava delle Cervaiole; (http://www.versilia.turismo.toscana.it/it/itinerari/Lungo-il-versante-settentrionale-del-Monte-Altissimo_18.html). Tuttavia il sito versiliese, purtroppo, non sponsorizza il Museo dei Bozzetti di Pietrasanta. Il sito apuano propone due itinerari legati alla cultura della pietra: *Itinerario alla scoperta del marmo. Carrara e il marmo* e *Itinerario bianco. Passeggiando tra marmo e lardo*. Il primo guida alla visita dei luoghi carraresi in cui la tipica cultura del marmo diventa tangibile e esperibile per il turista: il Museo civico del marmo, i laboratori artistici seminati nella città, l'Accademia delle Belle Arti, i Ponti di Vara che sono diventati l'icona del paesaggio apuano, il museo all'aperto di scultura contemporanea Parco della Padula, il Parco della memoria e la Cava dei poeti a Campocecina; l'itinerario ricorda infine le manifestazioni che in questi luoghi si possono trovare: la manifestazione di scultura Torano Notte e Giorno, la rievocazione storica della Lizzatura e la sagra del lardo di Colonnata; (<http://www.aptmassacarrara.it/page.asp?IDCategoria=419&IDSezione=1862&ID=55753>). Il secondo itinerario conduce il turista alla visita dei paesi a monte nel Comune di Carrara dai quali si può ammirare una veduta suggestiva dei bacini marmiferi, godere delle opere in marmo collocate nei centri paesani come i famosi Cristo del Cavatore e Monumento al Cavatore a Colonnata, e infine assaggiare il lardo che

binomio Parco delle Apuane-cave appare la tematica più frequente; non mancano le associazioni con la tradizione enogastronomica del comprensorio, soprattutto con il famoso lardo di Colonnata (prodotto IGP) stagionato appunto nelle conche di marmo.

Il Comune di Carrara, data la grande importanza che il settore riveste nella sua economia e nella cultura della popolazione, intraprende iniziative autonome di promozione turistica della filiera lapidea locale; tuttavia queste azioni mancano di sistematicità non essendoci un ufficio preposto al raccordo tra attività produttive e attività turistiche¹⁹⁸. La distribuzione del *Città di Carrara Tourist Book* presso punti informativi e sedi della APT è l'attività principale: nel fascicolo i turisti possono trovare informazioni sul territorio e sulle manifestazioni locali oltre agli indirizzi sulle strutture ricettive¹⁹⁹. Un ampio spazio è dedicato ovviamente alla sponsorizzazione dei luoghi e degli eventi legati al mondo della pietra: la Cava dei Poeti, dove, in occasione dell'edizione 2002 della Biennale di Scultura, sono state scolpite frasi di famosi artisti e poeti sulle pareti di roccia e oggi fa da scenario a manifestazioni musicali all'aperto; il Parco della Memoria, in cui sono raccolte le statue del XIV Simposio internazionale di scultura dedicate alla Shoa; il Parco della Padula, parco che raccoglie opere di scultura moderna in marmo; i laboratori di scultura; le cave di marmo. Particolare attenzione merita la questione relativa alle visite ai bacini marmiferi e ai luoghi di escavazione; al momento esistono poche strutture e iniziative turistiche per la visita alle cave, ma

è un tipico prodotto della gastronomia locale; (<http://www.aptmassacarrara.it/page.asp?IDCategoria=419&IDSezione=1862&ID=55757>). Inoltre il sito sponsorizza il Museo civico del marmo e la visita ai laboratori artistici del comprensorio, questi ultimi descritti con l'accattivante pay-off «la terra dove la pietra diventa arte»

¹⁹⁸ La dott.ssa Paola Pitanti, responsabile dell'Ufficio Turismo del Comune di Carrara, lamenta la mancanza di sinergie tra gli uffici della stessa amministrazione comunale e tra gli enti pubblici e le associazioni sul territorio: «il ruolo delle amministrazioni pubbliche nella promozione del territorio rimane cruciale ma è necessaria una maggiore comunicazione tra gli enti per avere un piano di marketing territoriale davvero integrato; si devono creare collaborazioni durature perché la pianificazione ha bisogno di concretezza e soprattutto di programmazione a lungo periodo. Ma oggi, purtroppo, le cose non vanno così: basti pensare che all'interno dell'amministrazione comunale si è persa la sinergia tra Ufficio turismo e Ufficio cultura e ora nell'Ufficio turismo lavoriamo solo in due: non siamo abbastanza per portare avanti progetti integrati con gli altri enti. Inoltre, anche il Comune di Carrara collabora pochissimo con IMM, addirittura anche nel periodo della fiera [Carraramarmotec]». Estratto dell'intervista con la Dott.ssa Pitanti

¹⁹⁹ La descrizione del territorio cittadino è articolata nelle seguenti sezioni tematiche: *La città di Carrara e il suo territorio, Le cave di marmo, I paesi a monte, I laboratori di marmo, Gli appuntamenti da non perdere* (Biennale internazionale di scultura, Simposio di scultura, Carrara Espone, Musica e suoni dal mondo, Rievocazione storica della lizzatura, Spettacolo pirotecnico, Sagra del lardo, September Fest, Carraramarmotec- Fiera internazionale marmi macchine e servizi); *Carrara espone*. Si vede bene come, nell'organizzazione della pubblicazione e nella scelta dei suoi contenuti, il marmo e la cultura della pietra occupino un posto di primo piano

l'amministrazione comunale ha avviato diversi progetti per facilitare il collegamento tra l'attività turistica dell'area cittadina e le cave: l'ex stazione della dismessa ferrovia marmifera in località Tarnone è in fase di ristrutturazione per diventare un punto informativo e ristoro per i turisti diretti alle cave²⁰⁰; l'area di Fossa Cava, zona di antica escavazione romana, si sta attrezzando per diventare un centro archeologico aperto ai turisti²⁰¹; i panoramici Ponti di Vara sono in fase di restauro; nel canale di Fantiscritti si trova piccolo museo del marmo ad accesso gratuito e una azienda privata²⁰² offre visite guidate a pagamento alla cava in galleria. Tuttavia non esiste un'agenzia di incoming turistico che, per conto o in associazione con l'ente comunale, coordini e gestisca il servizio di visita alle cave di marmo; di fatto, l'accesso a bacini è libero e gratuito, a cui conseguono sia le difficoltà organizzative a danno delle imprese di escavazione, le quali spesso si vedono intralciate nel lavoro e nella garanzia della sicurezza del luogo di estrazione dai turisti, sia la mancata opportunità per gli attori locali di sfruttare in chiave economica questa risorsa del territorio. Pertanto è difficile quantificare il flusso di visitatori che investe le zone di estrazione e, soprattutto, è pressoché impossibile stimare quanta parte della domanda turistica del territorio potrebbe essere attratta dalle cave perché, oggi, mancano i servizi che consentono anche solo di immaginare la creazione di un itinerario turistico nei bacini marmiferi locali. Tuttavia il Comune di Carrara ha avviato nell'estate 2004 la sperimentazione di un accesso regolato e monitorato delle comitive turistiche alle cave²⁰³: i pullman che vogliono accedere ai bacini marmiferi devono ritirare un pass presso uno dei tre check point localizzati nel Comune; in questo modo è stato possibile calcolare il numero di visitatori registrati presso i check point

²⁰⁰ Il progetto di ristrutturazione è stato cofinanziato dal Comune di Carrara e dalla Regione Toscana; si prevede che il centro diventerà attivo nel 2007

²⁰¹ Il progetto è condotto dall'azienda Marmi Lochi, concessionaria dell'area estrattiva, con la sede pisana della Sovrintendenza Archeologica della Regione Toscana e con il Comune di Carrara. Si tratta di una proposta di itinerario turistico-archeologico indipendente dalla proposta di realizzazione del Parco Archeologico delle Alpi Apuane

²⁰² Si tratta dell'azienda *Marmo Tour*, la quale pubblicizza la sua attività esclusivamente con volantinaggio e azioni di direct marketing rivolte a agenzie di viaggi e all'ufficio turistico comunale. Altre aziende offrono servizi di visite guidate ai bacini marmiferi del Distretto. Ad esempio, *Made in Carrara* propone visite guidate integrate del territorio che conducono il turista a visitare il Porto di Marina, la ZIA, le cave e i paesi a monte con sosta a Colonnata e degustazione del tipico lardo; l'azienda si promuove tramite un sito internet (<http://www.madeincarrara.com/shop/tour.php>), sponsorizzazioni sul web e azioni di marketing diretto; inoltre l'azienda abbina il servizio di visite guidate all'offerta di prodotti d'arredamento e di sculture in marmo tramite il suo sito internet

²⁰³ I check point comunali restano aperti solo durante la stagione estiva (da maggio a settembre); tuttavia non è tuttora sicuro che il progetto venga finanziato anche nella stagione 2006

(tab. 4 appendice E), sebbene si tratti di una stima che non include i numerosi visitatori “fai-da-te” ai luoghi di estrazione. Accanto alla distribuzione del Tourist Book e alla gestione dei check point, l’Ufficio Turismo del Comune di Carrara da anni intraprende un’azione di promozione indiretta delle risorse turistiche locali collegate alla cultura della pietra tramite la proposta alle agenzie di viaggi esterne al Distretto di un itinerario integrato e personalizzabile chiamato *Alla scoperta dei sentieri del marmo*²⁰⁴; in pratica, l’ufficio comunale svolge funzione di promoter presso le agenzie e di tramite tra le agenzie stesse e le associazioni di guide locali.

Il *Museo civico del marmo*²⁰⁵ di Carrara, pur sponsorizzato dal Comune di Carrara e dalle APT, svolge un’azione di promozione individuale e indipendente, per lo più indirizzata a scuole del comprensorio e gruppi qualificati. L’iniziativa comunicativa del museo, centrata su attività di marketing diretto, veicola un’immagine del centro come polo educativo e di divulgazione storico-scientifica di livello abbastanza popolare; anche l’allestimento del museo conferma parzialmente questa immagine comunicata. Tuttavia si ritiene che il museo, data la sua forte integrazione con la città (sebbene la sede del museo sia abbastanza distante dal centro cittadino) e con le risorse turistiche e culturali dell’area, potrebbe aspirare a diventare punto di riferimento di tutta la promozione turistica dei luoghi della filiera lapidea locale e rivolgersi ad un pubblico più ampio e differenziato²⁰⁶.

²⁰⁴ L’itinerario comprende la visita guidata al Museo civico del marmo, ai tre bacini marmiferi di Colonnata, Torano e Miseglia, ai Ponti di Vara lungo il tracciato della vecchia Ferrovia Marmifera; l’itinerario è personalizzabile con la visita a Colonnata e ai suoi laboratori del lardo, al centro storico di Carrara, ai laboratori di scultura artistica del comprensorio

²⁰⁵ <http://giove.cnuce.cnr.it/museo.html>

²⁰⁶ Per un approfondimento delle proposte di riqualificazione e valorizzazione del Museo Civico del Marmo si rimanda alla lettura del piano di marketing suggerito per il museo nella sezione 4.1.4.a Proposta di piano di marketing per il *Museo Civico del Marmo* di Carrara

3.1.8 SWOT del Distretto

Il modello della SWOT analysis è stato scelto come riferimento teorico per la definizione dei punti di forza e di debolezza del Distretto lapideo di Carrara e delle opportunità e delle minacce per il comprensorio provenienti dal mercato. I punti di forza, le debolezza, le opportunità e le minacce per il comprensorio sono elencate secondo l'ordine di importanza risultante dalle analisi delle fonti e delle testimonianze raccolte tra gli attori del Distretto.

Punti di forza

Elevata notorietà internazionale e accreditato prestigio: il marmo di Carrara è giudicato da tutti gli attori del settore lapideo mondiale come una garanzia di qualità del materiale e di eccellenza della lavorazione. Gli aspetti principali che costituiscono l'ottima made in image del prodotto lapideo locale sono i seguenti:

- tradizionale apprezzamento per i materiali locali, in particolare per i marmi bianchi dei bacini carraresi, da parte del mercato internazionale;
- secolare successo dei materiali locali, specificatamente dello Statuario, nella produzione artistica e architettonica mondiale;
- presenza di scuola locali di scultura e di mosaico note, celebrate a livello internazionale, che vantano radici antiche e la partecipazione di artisti prestigiosi;
- riconoscimento dei prodotti dell'industria lapidea del Distretto come esempi del Made in Italy. Nel settembre dello scorso anno il Ministero delle Comunicazioni ha annunciato per il 2006 l'emissione di una serie di francobolli dedicati ai prodotti italiani più famosi e rappresentativi, tra i quali figura anche il marmo di Carrara²⁰⁷.

Tradizione secolare nel settore dell'escavazione, trasformazione e commercializzazione dei materiali lapidei, con particolare riferimento a

- unicità del materiale estratto nel Distretto;

²⁰⁷ www.investinmassacarrara.com (28/9/2005)

- la vicinanza delle imprese di trasformazione alle cave consente l'assicurazione riguardo alla qualità attesa del prodotto, la previsione certa dei tempi di fornitura, il contenimento dei costi e dei tempi di fornitura.

Generalmente la comproprietà delle imprese di escavazione e di quelle di trasformazione, assai diffusa nel Distretto, permette a queste ultime di reagire con maggiore flessibilità alle fluttuazioni della domanda di mercato;

- know how tecnologico ed organizzativo nella gestione delle produzioni di elevata qualità e nelle grandi commesse.

Imprese dei settori collaterali al lapideo (macchinari e utensili) leader mondiali, numerose, radicate nel territorio.

Presenza in loco e collaborazione con le imprese del Distretto di istituzioni di ricerca, formazione avanzata, promozione settoriale:

- *Università degli Studi di Pisa*, la quale aveva attivato in passato il corso di laurea in Ingegneria del Marmo ed un master Prove di qualità sui materiali lapidei, entrambi a Carrara;

- *Accademia delle Belle Arti di Carrara*;

- *ISIC – International Stone Information Centre*, società che fornisce servizi di consulenza e assistenza tecniche alle imprese del settore lapideo;

- *ERICA – Evoluzione della Ricerca Industriale nel Comprensorio lapideo Apuano*, consorzio che gestisce un laboratorio specializzato in analisi fisiche, chimiche e ambientali dei materiali lapidei e compositi, e che fornisce servizi di ricerca e assistenza alle imprese;

- *IMM - Internazionale Marmi e Macchine Carrara SpA*, società di promozione del settore lapideo che è punto di riferimento internazionale per gli addetti del settore; la società inoltre organizza annualmente la manifestazione Carraramarmotec (fiera internazionale dei materiali lapidei, macchine e utensili), il concorso MAA-Marble Architectural Awards (premio internazionale di architettura in pietra), il corso di formazione on-line Carrara Stone (prima esperienza al mondo di formazione a distanza di alto livello per architetti che vogliono specializzarsi nell'impiego della pietra);

- *Cosmave*, il Consorzio per lo Sviluppo dell'Attività Marmifera della Versilia, che svolge compiti promozionali per le aziende del comprensorio;

- *Consorzio Carrara Export*, consorzio di imprese nato per assistere le aziende partecipanti nell'internazionalizzazione, attività di esportazione e nelle iniziative promozionali all'estero;
- *CMAC - Consorzio Marmo Artistico Carrara*, consorzio di imprese artigiane specializzate nella lavorazione artistica di alta qualità della pietra locale.

Presenza a Carrara dell'ampio complesso fieristico gestito da Carrarafiore e della appena costituita (nel novembre 2005) società Carraracongressi, specializzata in eventi congressuali.

Presenza di manifestazioni culturali e turistiche e di musei legate alla cultura della pietra, tutti sponsorizzati da soggetti locali:

- *Mostra Biennale Internazionale di Scultura*, che dal 1957 riunisce a Carrara esponenti della scultura e architettura contemporanee di fama internazionale;
- *Scolpire all'aperto*, simposio internazionale di scultura in pietra per artisti emergenti che traggono ispirazione estemporanea e scolpiscono in diretta di fronte al pubblico dei visitatori e dei residenti; la manifestazione, dopo un periodo di interruzione, dal 1995 ha ripreso a svolgersi ogni due anni nel centro cittadino di Carrara e nelle cave del bacino;
- *Museo dei Bozzetti* a Pietrasanta;
- *Museo Civico del Marmo* a Carrara;
- raccolta di opere dell'Accademia delle Belle Arti di Carrara;
- *Rievocazione storica della lizzatura* a Massa.

Cultura della pietra radicata nel contesto sociale e culturale.

Presenza di istituti di formazione specializzati nella produzione di prodotti lapidei, sia di carattere artistico sia industriale:

- *l'Accademia delle Belle Arti di Carrara*, fondata nel 1769, che prevede, tra gli altri, corsi di livello universitario in scultura, architettura, figura e decorazione;
- *l'Istituto Professionale per l'Industria e l'Artigianato del Marmo "Pietro Tacca"*, che forma diplomati esperti in disegno computerizzato per materiali

lapidei, nell'utilizzo di macchinari per la trasformazione della pietra, in scultura e in decorazione in pietra;

- le istituzioni locali, in particolare le Province di Massa-Carrara e Lucca -in collaborazione con la Regione Toscana e spesso avvalendosi di risorse del FSE- hanno promosso negli anni corsi di formazione professionale per il settore lapideo.

Formalizzazione e riconoscimento istituzionale del Distretto con delibera del C.R. n. 69/2000 (*Individuazione dei distretti industriali e dei sistemi produttivi locali manifatturieri ai sensi dell'art. 36 della Legge 317/1991 come modificato dall'art. 6, comma 8, Legge 140/99*), permettendo così l'accesso a specifici bandi di gara e sovvenzioni di emanazione regionale, nazionale, comunitaria destinati ai *distretti industriali* (ad esempio il bando n. 5960/2005 (*Avviso per la Manifestazione di Interesse per il cofinanziamento di interventi a favore del sistema produttivo regionale e finalizzati al rafforzamento della competitività dei contesti territoriali locali (Nuovo patto per lo Sviluppo - Area progettuale n. 6)*) della Regione Toscana) così come l'inclusione in disposizioni normative riferite esplicitamente ai distretti industriali (ad esempio le misure relative alla sperimentazione di procedure fiscali, amministrative, finanziarie, per la ricerca e lo sviluppo semplificate ed unificate a favore delle imprese facenti parte di *distretti produttivi* previste dall'art. 368 della Legge Finanziaria 2006).

Salvaguardia delle attività di estrazione di pietra e riconoscimento della loro importanza economica e sociale nel Distretto da parte dello stesso Parco Regionale delle Alpi Apuane.

L'art. 14 della L.R. n. 65/1997 (*Istituzione dell'Ente per la gestione del "Parco Regionale delle Alpi Apuane". Soppressione del relativo Consorzio*) autorizza l'attività estrattiva nella qui definita *area contigua* del Parco e sottrae l'area ai vincoli di tutela paesaggistica disciplinati dal Parco stesso; infatti l'articolo citato recita: «*il piano individua i perimetri entro cui è consentito l'esercizio di attività estrattive tradizionali e la valorizzazione dei materiali lapidei esclusivi delle Alpi Apuane: marmi, brecce, cipollini, pietra del Cardoso. Il piano per il Parco può prevedere l'estrazione di dolomia al fine esclusivo di garantire le*

forniture industriali al settore vetraio e delle acciaierie. Le zone di cui sopra fanno parte dell'area contigua del Parco».

Riconoscimento del suolo dove si svolgono le attività estrattive come bene inalienabile dell'Ente comunale (come nel caso del Comune di Massa, secondo quanto sancito dall'art. 6 dello *Statuto Comunale*, o di quello del Comune di Carrara in accordo all'art. 1,2 del *Regolamento per la concessione degli agri marmiferi comunali*) o, addirittura, definizione normativa dell'uso civico del patrimonio lapideo (è il caso del riconoscimento della proprietà collettiva della Comunità di Azzano, nel Comune di Seravezza, della Vetta delle Cervaiole da parte del Consiglio Comunale nel 2003).

Queste norme fanno sì che, pur assicurando il diritto di sfruttamento alle imprese titolari di concessione per l'attività estrattiva rilasciata dai Comuni competenti (come previsto dagli artt. 12 e 42 della L.R. n. 78/1998 - *Testo Unico in materia di cave, torbiere, miniere, recupero di aree escavate e riutilizzo di residui recuperabili*), venga garantita alla comunità territoriale la risorsa lapidea locale, oggi e in futuro.

Tradizione cooperativa nel settore: le società cooperative rappresentano attualmente le maggiori realtà imprenditoriali nel settore dell'escavazione e ricoprono posizioni di successo anche nella trasformazione e nel commercio. Inoltre, il radicamento di una cultura della cooperazione costituisce di per sé un fattore di collegamento tra la cultura lapidea e il contesto valoriale della comunità del Distretto.

Punti di debolezza

Scarsa propensione all'imprenditorialità pura: la maggioranza delle imprese del Distretto si caratterizza per una gestione di tipo familiare, incentrata sulla figura del proprietario-amministratore. Numerose sono le conseguenze negative di questo assetto organizzativo:

- modello di gestione unipersonale diffuso e spesso identificato come l'unico praticabile;
- difficoltà nel ricambio generazionale dei vertici aziendali;

- raro e limitato impiego degli strumenti del management, di pari passo ad una lenta ricettività delle tematiche più innovative come quelle della tutela dell'ambiente e della sicurezza nei luoghi di lavoro;
- scarso ricorso a risorse umane esterne, anche se qualificate;
- scarso ricorso alla formazione professionale, soprattutto dei vertici aziendali.

Eccessiva frammentazione del panorama imprenditoriale e scarsa collaborazione tra le aziende del Distretto. Inoltre, la dinamica competitiva intradistrettuale è spesso improntata alla concorrenza di prezzo.

Ridotta dimensione aziendale della maggioranza delle imprese del Distretto la quale rende difficile l'accesso al credito da parte delle stesse. Questa condizione è diventata più allarmante in tempi recenti perché molte aziende del comprensorio, avendo risposto alla crisi del settore lapideo con una politica di esposizione finanziaria, si trovano ad affrontare difficoltà di rapporti con i creditori e gli investitori.

Scarso ricorso e poca fiducia nella formazione professionale: gli imprenditori generalmente sostengono la convinzione per cui il sapere di tipo pratico appreso in azienda tramite l'esperienza diretta e dal contatto con i colleghi più anziani sia sufficiente agli addetti per lo svolgimento delle loro mansioni; ritengono quindi un investimento non redditizio quello nella formazione e qualificazione dell'attuale forza lavoro.

Problemi logistici di carenza di spazi produttivi nel territorio del Distretto e limite strutturale della capacità infrastrutturale del locale porto commerciale di Marina di Carrara.

I lavori per l'ampliamento del porto, previsto nel nuovo Piano Regolatore Portuale elaborato recentemente dagli organi locali competenti, sono stati interrotti dal parere negativo espresso sul progetto dal Ministero dell'Ambiente (decreto n. 8065 del 20/12/02); attualmente l'Autorità Portuale di Marina di Carrara ha presentato ricorso al Decreto Ministeriale al TAR del Lazio in data 28/02/2003 ma il ricorso deve ancora essere esaminato.

Necessità di attuare una serie di interventi integrati per la messa in sicurezza, la bonifica idrogeologica e la razionalizzazione dei bacini estrattivi del Distretto, in particolare di quelli carraresi, la cui precarietà è stata messa drammaticamente in luce dall'alluvione che nel settembre 2003 ha colpito la zona.

Progetti per la realizzazione di tali misure di riassetto sono già stati elaborati, e in parte implementati, dagli Enti Locali competenti ma all'oggi mancano finanziamenti per il completamento dei lavori.

Diffusione della cultura del lapideo e partecipazione degli attori locali alle sorti del Distretto non omogenee sul territorio.

Alta esposizione alle fluttuazioni del mercato lapideo internazionale in virtù della specializzazione produttiva del Distretto (grandi commesse e prodotti di alta qualità) e dei suoi rapporti commerciali privilegiati con i mercati dell'Unione Europea e soprattutto del Nord America.

Basse soglie di ingresso del settore lapideo: i comparti lapidei dei paesi di antica industrializzazione risultano quindi fortemente minacciati dalla concorrenza dei paesi di recente industrializzazione i quali si avvantaggiano di costi produttivi inferiori e di limitati vincoli ambientali e sociali.

Attuazione di una politica debolmente difensiva come reazione di molte imprese del Distretto alla recente crisi di settore: questo tipo di strategia imprenditoriale, basata sull'accettazione di piccoli lotti di commessa insieme alla riduzione dei tempi e prezzi di fornitura ed alla tendenza all'esposizione finanziaria, si è rivelata però molto rischiosa e poco remunerativa.

Slittamento dalla tradizionale caratterizzazione del Distretto come distretto produttivo alla progressiva specializzazione in distretto minerario: la crisi del settore lapideo ha colpito soprattutto il segmento della trasformazione, comportandone un ridimensionamento in termini di imprese e di addetti; questa situazione ha spezzato il tradizionale equilibrio esistente nel comprensorio tra attività al monte e attività al piano, a completo svantaggio delle ultime. Conseguenza di tali modificazioni nei rapporti produttivi interni al Distretto è stato l'aumento di

tensioni sociali, sia tra gli addetti del settore lapideo locali sia tra la popolazione del comprensorio.

A ciò si è aggiunta una repentina e massiccia espansione del business locale degli inerti di cava (polveri e granulati), la quale, pur generando ricchezza nel breve periodo, rischia –secondo gli attori del Distretto- di compromettere l'immagine del comprensorio sul lungo periodo.

Eccessiva frammentazione proprietaria dei fronti di cava per cui risulta difficile la gestione efficiente dell'attività estrattiva laddove non vi siano accordi tra le imprese per la messa a punto di piani di coltivazione armonizzati (*escavazione di comparto*).

L'introduzione dell'automazione e di nuove tecnologie produttive, sia nel comparto estrattivo sia -e in misura maggiore- in quello della trasformazione, ha comportato una domanda di riqualificazione del personale del Distretto; ha inoltre costretto le imprese ad un inedito sforzo organizzativo per l'integrazione delle nuove competenze con quelle tradizionali.

Alto impatto ambientale delle attività di estrazione e lavorazione della pietra. Le externalità ambientali negative insieme al quelle relative alla sicurezza degli addetti (il numero di incidenti sul lavoro nel settore –molti dei quali mortali- è ancora piuttosto elevato, così come il rischio di malattie professionali) espongono le aziende del Distretto a fenomeni di contestazione sociale.

Presenza del Parco Regionale delle Alpi Apuane, istituito con la L.R. 5/1985, quale area sottoposta ai vincoli di tutela ambientale disciplinati dall'Ente per la gestione del Parco stesso (ai sensi della L.R. 65/1997 *Istituzione dell'Ente per la gestione del Parco Regionale delle Alpi Apuane. Soppressione del relativo Consorzio*), il quale ha competenza in tema di caccia, pesca, tutela della vegetazione e dell'ecosistema complessivo, indicazioni urbanistiche per gli interventi nell'area ristretta. La presenza del Parco rappresenta un limite all'eventuale estensione geografica delle aree di estrazione di pietra del Distretto e sottopone le attività estrattive attualmente riconosciute e consentite dal Parco, perché ricomprese

nell'area contigua (art. 14 della L.R. 65/1997), ad un regime di rigidi controlli ambientali.

Tendenza del settore mondiale dell'edilizia all'emergenza di una nuova figura tecnica che si frappone tra il committente e il produttore, quella del *general contractor* il quale diventa così l'unico gestore della commessa e può decidere di suddividerla in un numero di subforniture, da lui direttamente gestite, in ragione di convenienze di prezzo o di modalità di fornitura.

Questa evoluzione del mercato dell'edilizia si ripercuote sulle dinamiche interne del settore lapideo perchè il settore edile rappresenta il maggiore mercato di sbocco del settore lapideo, in particolare del Distretto di Carrara il quale è da sempre specializzato nella fornitura di commesse di grandi dimensioni e di alta qualità. Le imprese del Distretto sono quindi chiamate a rivedere le proprie strategie commerciali per adeguarsi alla nuova situazione.

Opportunità

Crescita della domanda di materiali lapidei, in particolare di marmi bianchi e di prodotti di alta qualità, nella fornitura dei quali il Distretto è specializzato.

Incentivi finanziari e di altra natura a favore di iniziative di:

- dotazione di infrastrutture per il trasferimento tecnologico nei distretti industriali;
- razionalizzazione e potenziamento infrastrutturale in contesti locali e/o di area vasta (con riferimento, ad esempio, ai progetti di area vasta costiera per l'economia del mare e la portualità che attualmente vedono coinvolte le Province di , di cui al punto 2.2.7 del *PRIT – Piano Regionale Integrato dei Trasporti* e a cui si fa riferimento anche nell'area 14 del *Nuovo Patto per uno sviluppo qualificato e maggiori e migliori lavori in Toscana*);

Inclusione del Distretto nel gruppo di distretti industriali che beneficeranno della sperimentazione di procedure fiscali, amministrative, finanziarie, per la ricerca e

lo sviluppo semplificate ed unificate previste dall'art. 368 della Legge Finanziaria 2006 a favore delle imprese facenti parte di *distretti produttivi*

Innovazioni tecnologiche nel settore dell'estrazione e lavorazione della pietra; un esempio è rappresentato dal georadar messo a punto dall'azienda di engineering pisana IDS il quale, consentendo di individuare con la massima precisione le fratture della roccia presenti nel corpo montuoso, permette un'attività di coltivazione sicura e efficiente dal punto di vista produttivo.

Evoluzione dei rapporti commerciali tra il settore dell'edilizia, maggiore mercato di sbocco delle pietre ornamentali, e quello del lapideo: il Distretto potrebbe trarre vantaggio da nuove forme di gestione delle commesse e dei contratti di fornitura qualora fossero maggiormente congeniali alle caratteristiche organizzative e produttive delle imprese del comprensorio.

Innovazioni normative a livello comunitario, nazionale, regionale, locale riguardanti i distretti industriali che ne aumentino l'autonomia organizzativa, politica e finanziaria.

Minacce

Cambiamenti nella domanda di materiali lapidei: una diminuzione nella richiesta di materiali e prodotti di alta qualità, in cui si concentra la specializzazione produttiva del Distretto, comporterebbe una drastica contrazione dei mercati di vendita delle aziende locali.

Calo della domanda di materiali lapidei a favore di materiali concorrenti (ceramica, vetro, legno ecc.).

Calo delle grandi commesse, segmento di mercato in cui le imprese del Distretto sono specializzate.

Crescita della sensibilità ambientalista che vede nell'estrazione di pietra un'attività deturpatrice del paesaggio e delle risorse naturali del territorio.

Aumento degli incidenti e delle malattie professionali a danno degli addetti del settore lapideo tale da far venir meno il consenso sociale alle attività legate alla pietra.

Innovazioni normative a livello comunitario, nazionale, regionale, locale che limitino le attività estrattive e/o inaspriscano i vincoli ambientali delle stesse.

Inoltre, considerato il legame proprietario tra le cave e gli impianti di trasformazione che contraddistingue un buon numero delle imprese del Distretto, soprattutto quelle di maggiori dimensioni, tali riforme legislative avrebbero effetti negativi sull'intera filiera produttiva del comprensorio.

Innovazioni normative a livello comunitario, nazionale, regionale, locale riguardanti i distretti industriali che ne penalizzino la pur limitata attuale autonomia organizzativa.

Rigetto del ricorso presentato dall'Autorità Portuale di Marina di Carrara in riferimento al decreto n. 8065 con cui il Ministero dell'Ambiente esprime parere negativo sul progetto di ampliamento del porto commerciale di Marina di Carrara. Il mancato ampliamento costringerebbe il Distretto a non vedere potenziata la propria dotazione infrastrutturale; per di più, date le specificità dei prodotti lapidei (elevato peso specifico e, nel caso di grezzi e semilavorati, grandi volumi), le comunicazioni via mare rappresentano il mezzo commercialmente più usato per l'esportazione dei prodotti del Distretto.

3.1.9 Definizione delle strategie di marketing territoriali proposte

La strategia che si intende proporre per l'intervento di marketing territoriale in favore del Distretto lapideo di Carrara sarà una strategia composta e integrata, la quale prevedrà l'articolazione di quattro strategie complementari caratterizzate da orientamenti, finalità e target diversi. Una prima strategia, consistente nella pubblicazione del bilancio ambientale e sociale del Distretto, sarà rivolta al rafforzamento del tessuto economico esistente tramite la ricomposizione dei rapporti tra classe imprenditoriale locale e residenti. Una seconda iniziativa strategica, finalizzata anch'essa al rafforzamento del tessuto economico del comprensorio, delineerà l'individuazione di un attore territoriale che svolga funzioni di integrazione delle realtà imprenditoriali e istituzioni locali al fine di dare un orientamento unitario alle attività di produzione e promozione del comprensorio; lo stesso Comitato di Distretto potrebbe costituirsi in agenzia qualora gli venisse riconosciuto lo statuto di organo giuridico²⁰⁸. Un'altra strategia si concentrerà sul capitale di risorse umane specializzate e qualificate di cui il Distretto gode e, attraverso il coinvolgimento diretto delle imprese e delle istituzioni, vorrà accrescere il patrimonio di conoscenza localizzato sul territorio. Infine, una strategia di integrazione tra le risorse industriali e quelle turistiche, implementata tramite la valorizzazione dei luoghi della filiera lapidea locale come motivi di attrazione per turisti interessati a sperimentare la tipicità e la cultura dell'area, potrebbe rappresentare la scelta di marketing territoriale più proficua; infatti, con questa linea strategica si potrebbero conseguire obiettivi di rafforzamento del tessuto produttivo locale insieme allo sviluppo di nuova imprenditorialità e all'attrazione di potenziali utenti del territorio, in particolare investitori del ramo terziario. Inoltre la strategia di valorizzazione turistica della filiera lapidea contribuirebbe al recupero del consenso della popolazione locale all'industria di estrazione e trasformazione del marmo, poiché estenderebbe i guadagni prodotti dalla filiera al di là della classe imprenditoriale tradizionale.

Gli obiettivi dell'intervento integrato si possono riassumere in due orizzonti principali: da un lato, la promozione della filiera lapidea locale, per contrastare la perdita di

²⁰⁸ L'articolo 368 della Legge Finanziaria 2006 prevede, in via sperimentale per alcuni selezionati distretti industriali, la costituzione di organi unitari di rappresentanza del distretto per la fruizione congiunta di servizi e l'espletamento di pratiche burocratiche

competitività che il comprensorio ha accusato negli ultimi anni; dall'altro, la valorizzazione dei luoghi, delle competenze e dei prodotti della cultura della pietra locale in chiave turistica, così da innescare un circolo virtuoso sul territorio che ne favorisca lo sviluppo sostenibile e ne alimenti le risorse.

Per il conseguimento dei degli obiettivi, secondo quanto emerso dall'analisi del comprensorio riassunta poi con lo strumento della swot, è necessario migliorare l'identità, sia industriale sia turistica, del Distretto e allineare l'immagine interna e l'immagine esterna a tale identità. Presso il pubblico interno dei residenti e delle imprese del territorio, si devono ridurre le esternalità negative del comparto, soprattutto in tema di responsabilità sociale delle imprese, e ricostruire le relazioni cooperative tra imprese, comunità e istituzioni: «Il capitale sociale degli imprenditori risulta sfilacciato e non costituisce quel serbatoio di fiducia che ne agevolerebbe invece la cooperazione e uno sviluppo uniforme»²⁰⁹. Presso il pubblico esterno, in particolare presso il segmento turistico, gli attori territoriali dovranno garantire un'offerta ricettiva di qualità e comunicare con efficacia l'unicità dell'esperienza della tipicità del territorio.

²⁰⁹ Provincia di Massa-Carrara, Internazionale Marmi e Macchine Carrara SpA (2005) op. cit.; pag. 123

3.2 RIFLESSIONI SULLA METODOLOGIA DI LAVORO SEGUITA

La metodologia di lavoro seguita, come spiegato, si è articolata in due fasi desk e due fasi field a cui si aggiunge, benché non la si possa catalogare come una vera e propria fase di ricerca, la raccolta di informazioni su atteggiamenti e desiderata della comunità territoriale attraverso la frequentazione quotidiana e la partecipazione alla vita comunitaria. Nelle prima fase desk è stata esaminata la letteratura economica e sociologica sui distretti industriali, cercando di individuare nel modello di sviluppo del comprensorio apuo-versiliese le tipicità del distretto industriale classico (vale a dire, presenza di economie esterne di agglomerazione e di azione congiunta e radicamento storico-culturale del mondo socio-produttivo); nella seconda l'attenzione si è spostata sui documenti e sugli atti redatti dagli stessi attori territoriali, per delineare l'identità del Distretto. Le successive fasi field, una di ricerca vera e propria e una di verifica dopo la formulazione delle proposte strategiche, sono servite a definire il posizionamento del Distretto in relazione alla percezione dei pubblici interni (immagine interna) e di quelli esterni (immagine esterna) all'area.

Si ritiene che il lavoro avrebbe potuto risultare più accurato se il metodo di ricerca seguito avesse beneficiato di maggiori mezzi, così da stabilire contatti più numerosi e qualificati durante le indagini field e da delineare con più precisione le tattiche di marketing territoriale proposte.

Innanzitutto, l'indagine volta a mettere a punto l'immagine del comprensorio percepita da potenziali fruitori del territorio e dai concorrenti poteva essere condotta su un campione più ampio e rappresentativo della domanda esterna; in realtà ci si è affidati troppo alla percezione che gli attori territoriali hanno dell'immagine esterna concepita dagli attori extra-territoriali, integrando poi queste informazioni con quelle contenute in pubblicazioni sul distretto lapideo apuo-versiliese redatte da soggetti esterni al comprensorio o comunque abbastanza indipendenti rispetto alla sua promozione²¹⁰. In particolare, l'inchiesta sull'immagine turistica del comprensorio – benché nel presente progetto il comparto turistico venga coinvolto in posizione sussidiaria rispetto alla vocazione industriale lapidea nelle strategie promozionali del territorio – si è limitata

all'analisi dei dati collezionati, in modo assolutamente parziale, dalle locali agenzie di promozione turistica e dagli uffici turistici provinciali e comunali interessati; sarebbe stato più proficuo eseguire un'indagine sul campo, tra turisti e agenzie di viaggi, specificamente dedicata all'argomento.

Altro punto critico della metodologia osservata è l'indagine di controllo, svolta tramite interviste a osservatori privilegiati del comprensorio, dopo la formulazione delle proposte strategiche per la promozione del comprensorio; questa ricerca poteva articolarsi su tempi più lunghi, prevedendo la ripetizione delle interviste a distanza di alcuni mesi le une dalle altre, così da raccogliere pareri qualificati e coscienti dell'evolversi dello scenario.

Terzo elemento metodologico che una ricerca più accurata potrebbe migliorare è la descrizione delle tattiche di marketing territoriale da attivare dopo il riconoscimento dei punti di forza e di debolezza del comprensorio, dei rischi e delle opportunità, e la scelta delle strategie da seguire per migliorarne la competitività. Per la loro complessità, infatti, le azioni suggerite sono solo delineate negli obiettivi e nei soggetti coinvolti per la loro implementazione; non sono fornite indicazioni riguardo ai mezzi da utilizzare, alle risorse da attivare, alle previsioni di spesa, ai tempi di realizzazione né alle modalità di controllo. La carenza di specificazioni - ancor più grave quando relativa a programmi di comunicazioni i quali, per la loro natura, non sono sottoposti ai vincoli normativi e procedurali che invece limitano gli interventi strutturali sul territorio - è da imputare alla molteplicità e intrinseca laboriosità delle azioni, che coinvolgono una pluralità di attori territoriali.

Un'ultima precisazione riguarda il metodo con cui è stata condotta l'individuazione dei concorrenti: i maggiori competitor del Distretto lapideo di Carrara sono stati identificati sulla base delle dichiarazioni esplicite degli interlocutori qualificati raccolte durante le interviste e dei dati statistici sul commercio mondiale di materiali lapidei; nella frequentazione di addetti del comparto lapideo locale si è avuta conferma di questa descrizione del quadro competitivo. Tuttavia non è stato possibile definire i competitor internazionali a livello di distretto produttivo ma ci si è limitati a riconoscere nell'intero

²¹⁰ Si fa qui riferimento alle pubblicazioni di Bonaccorsi (2000), Pinna (1999), Regione Toscana (2002) e

sistema paese il concorrente da fronteggiare sul mercato globale delle pietre; una simile imprecisione metodologica –che è un'imprecisione nell'individuazione su scala dimensionale omogenea dei player del mercato- è dovuta al fatto che gli stessi attori territoriali e gli operatori della filiera indicano così i propri concorrenti; perciò, in linea pratica, non risulta sbagliato, ma è addirittura aderente alla realtà settoriale, mettere sullo stesso piano il Distretto veronese e l'intera Cina.

CAPITOLO 4

PROPOSTA DI INTERVENTO

Il presente lavoro vuole integrare il programma strategico definito dal Comitato del Distretto lapideo di Carrara nell'agosto 2003 –e rivisto nel luglio 2004- alla luce delle evidenze teoriche relative al concetto di distretto industriale e dell'analisi della realtà del comprensorio addotte nella parte precedente dello scritto.

Gli obiettivi (*obiettivi principali*) perseguiti dalla seguente proposta strategica sono due. Il primo è la ricomposizione del capitale sociale locale attraverso la pacificazione dei rapporti e la convergenza dei desiderata degli imprenditori, delle istituzioni e della comunità del comprensorio. In particolare, la relazione tra la classe imprenditoriale lapidea e i residenti deve essere migliorata per far sì che gli abitanti tornino a identificarsi e sostenere l'industria della pietra, superando quello che gli osservatori privilegiati del Distretto hanno chiamato «sentimento da amante tradito»²¹¹. Il secondo obiettivo è l'integrazione delle risorse territoriali e la finalizzazione di una loro promozione integrata alla valorizzazione dell'industria lapidea locale. Ognuno degli obiettivi principali definisce linee di intervento lungo le quali si propone di strutturare strategie integrate e complementari; ogni strategia, diretta al raggiungimento di sotto-obiettivi specifici (*obiettivi secondari*), contribuisce al recupero di competitività del Distretto lapideo di Carrara come distretto industriale.

Per la natura complessa delle strategie, queste non sembrano potersi implementare completamente nel breve periodo e le azioni, in cui ogni strategia si articola, richiedono un orizzonte temporale di medio e lungo periodo per la loro compiuta realizzazione; del resto la traduzione in pratica delle attività di marketing territoriale necessita il coinvolgimento di tutti gli attori del comprensorio (imprenditori, addetti, istituzioni, associazioni, enti pubblici). Perciò la definizione delle tattiche proposte non potrà essere dettagliata a livello minimo: infatti, l'adozione di una prospettiva strategica di lungo periodo implica la considerazione di numerose variabili le quali non sono

precisabili al momento della delineazione della strategia ma lo diverranno in seguito, di pari passo al progredire dello scenario. Quindi, stimare costi e fissare ruoli di partecipazione all'attuazione delle strategie suggerite diviene estremamente oneroso e difficile; pertanto, il presente lavoro si limiterà a delineare gli interventi necessari e i soggetti da coinvolgere per promuovere l'immagine interna e quella esterna del Distretto oltre a migliorarne l'identità. Il risultato non potrà configurarsi come un vero e proprio piano di marketing territoriale, soprattutto perché, non esistendo nel comprensorio un attore in grado di assumere la direzione delle iniziative promozionali (si ricorda, a proposito, che il Comitato di Distretto non è attualmente dotato di personalità giuridica né di fondi amministrabili autonomamente), la definizione del budget e delle risorse attivabili risulta di difficile previsione, in quanto subordinata a diversi vincoli procedurali e normativi a seconda degli attori che si fanno carico dell'iniziativa. Tuttavia, si tenterà di descrivere la proposta sia per quanto riguarda le attività di marketing territoriale interno, le quali saranno rivolte alla domanda dei residenti e degli operatori lapidei locali, sia relativamente alle attività di marketing esterno, che verranno principalmente destinate al segmento turistico e ai potenziali investitori nel comparto della pietra.

²¹¹ L'espressione è stata coniata dalla Dott.ssa Napoli durante l'intervista

4.1 LE STRATEGIE PROPOSTE

Le strategie suggerite per la ricomposizione del capitale sociale e l'integrazione delle risorse del comprensorio, al fine di valorizzare la filiera industriale lapidea, differiscono per obiettivi, target e attori coinvolti nella loro implementazione; esse sono comunque complementari e se ne auspica la contemporanea e sinergica traduzione in pratica. Alle quattro strategie sono stati assegnati nomi che ne focalizzano l'ambito di intervento; sono state, quindi, integrate in funzione dei segmenti di domanda del territorio a cui sono indirizzate e della specificità del ruolo che assegnano alle pratiche di marketing territoriale rispetto alle politiche di sviluppo locale (Fig. 2)²¹².

Fig. 7: LE STRATEGIE COMPONENTI L'INTERVENTO INTEGRATO DI MARKETING TERRITORIALE PER IL DISTRETTO LAPIDEO DI CARRARA

Fonte: elaborazione propria

Orientamento della strategia di marketing		RAFFORZAMENTO DEL TESSUTO ECONOMICO ESISTENTE	SVILUPPO DI NUOVA IMPRENDITORIALITÀ	ATTRAZIONE DI UTENTI POTENZIALI	DIFFUSIONE DI COMPETENZE E INNOVAZIONE
Segmenti di domanda					
<i>Target primari</i>	Residenti area di costa	<u>Strategia di pubblicazione del Bilancio Ambientale e Sociale di filiera</u>			
	Residenti area montana				
	Addetti locali settori lapideo, collaterali e connessi	<u>Strategia di definizione di un attore unificante di Distretto</u>		<u>Strategia di creazione di infrastrutture e reti per la conoscenza</u>	
	Imprese locali settori lapideo, collaterali e connessi				
Turisti per soggiorno misto	<u>Strategia di valorizzazione in chiave turistica del lapideo locale</u>				

²¹² La matrice della Figura 7 è stata proposta da Caroli in Caroli (2000), op. cit.; pag. 149. L'autore fa propria la lezione di Varaldo il quale identifica quattro ambiti di applicazione del marketing territoriale (marketing territoriale di radicamento dell'esistente; marketing territoriale di promozione del nuovo; marketing territoriale per l'innovazione; marketing territoriale di attrazione); R. Varaldo; *L'attualità del marketing territoriale*; in N. Bellini; *Il marketing territoriale*; Franco Angeli; Milano; 2000; pag. 13

<i>Target secondari</i>	UL locali settori lapideo, collaterali e connessi	[Green]				[Orange]
	Investitori locali	[Pink]	[Green]			[Orange]
	UL e imprese esterne settori lapideo, collaterali e connessi	[Green]			[Orange]	[Orange]
	Addetti esterni settori lapideo, collaterali e connessi	[Green]				[Orange]
	UL e addetti-esterni e locali-settore terziario			[Yellow]		[Orange]
	Investitori esterni	[Pink]	[Green]	[Yellow]		

Le strategie si rivolgono a target primari e secondari, cioè perseguono il raggiungimento dei propri obiettivi presso il segmento di domanda che è stato definito *target primario* ma possono, contemporaneamente, produrre effetti positivi di promozione dell'immagine del territorio apuo-versiliese anche presso il *target secondario*²¹³.

Le proposte avanzate prevedono il coinvolgimento e il contributo di tutti gli attori territoriali e le tattiche, anche se afferenti a direttive strategiche distinte, si presuppongono e si rafforzano a vicenda. Non è possibile dunque stabilire una gerarchia

²¹³ Nella figura 7 il colore è stato usato come codice per l'individuazione dei segmenti di domanda che ogni strategia individua come target: i colori saturi indicano i segmenti che sono il target primario della strategia considerata (il cui nome è riportato nella matrice), mentre la trama colorata contraddistingue i target secondari della stessa strategia. Le righe infatti indicano i segmenti di domanda, suddivisi in target primari e secondari, a cui le strategie si rivolgono; i segmenti target sono stati identificati sulla base della segmentazione della domanda interna (fig. 2) ed esterna (fig. 3) del territorio condotta nel capitolo

di priorità per l'attuazione delle strategie suggerite, perché tutte sono ugualmente urgenti e necessarie a risollevare il livello di competitività del distretto industriale apuo-versiliese. Tuttavia una distinzione tra le strategie è possibile in considerazione del maggiore o minore apporto che la componente comunicativa dà al successo delle tattiche; in altri termini, le strategie qui chiamate *Strategia di pubblicazione del Bilancio Ambientale e Sociale di filiera* e *Strategia di valorizzazione in chiave turistica del lapideo locale* si concentrano più delle altre sugli sforzi comunicativi che gli attori responsabili devono compiere per raggiungere l'obiettivo: la prima strategia fa riferimento al miglioramento delle relazioni comunicative, e quindi all'accrescimento del patrimonio di fiducia²¹⁴, tra gli imprenditori lapidei locali e i residenti; la seconda prevede la pubblicizzazione dei luoghi della filiera lapidea come mete di attrazione turistica prima di tutto ai turisti che già soggiornano nel comprensorio, o lo faranno in futuro, e sono interessati a fare esperienza sia delle spiagge, delle montagne e delle città dell'area, quindi alle imprese e agli investitori del settore dei servizi connessi con l'attività turistica. Al contrario, le altre due strategie, *Strategia di definizione di un attore unificante di Distretto* e *Strategia di creazione di infrastrutture e reti per la conoscenza*, richiedono innanzitutto un'azione concreta sulle infrastrutture, sulle normative e sulle procedure decisionali del territorio, mentre gli investimenti in comunicazione, pur necessari, sono destinati a concretizzarsi in un secondo tempo.

precedente. Le colonne, invece, denotano gli orientamenti del marketing territoriale e gli obiettivi preposti rispetto al segmento di domanda a cui l'attività è indirizzata

²¹⁴ La fiducia è una delle precondizioni dello scambio comunicativo: se la fonte non gode di credibilità presso il ricevente, essa non può proporre lo scambio di valori simbolici in cui consiste il dialogo; dall'altro lato, se il ricevente non accorda la propria fiducia al parlante come fonte dotata del diritto di parola allora non sarà disposto a dedicare attenzione alla ricezione del messaggio, e neppure a valutare la possibilità di accettare la proposta valoriale contenuta nel messaggio. La *legittimità* e la *credibilità*, infatti, sono le due caratteristiche distintive del locutore: la legittimità consiste nel riconoscimento del diritto di parola su un dato argomento attribuito dall'ascoltatore al parlante; la credibilità è l'adesione fiduciaria che l'ascoltatore fa nel momento in cui si prepara a ricevere il messaggio di una fonte nota, tuttavia la fiducia nel parlante non implica necessariamente che l'ascoltatore sia disposto a riconoscere valore di verità a quanto viene detto. Il locutore guadagna legittimità e credibilità presso i suoi pubblici in base al giudizio di legittimità e credibilità, positivo o meno, che questi assegnano alle passate interazioni comunicative con la stessa fonte. Ceriani in appunti del corso di Comunicazione pubblicitaria tenuto all'Università di Siena nei mesi di aprile e maggio 2004 (appunti 14/5/2004)

4.1.1 STRATEGIA DI DEFINIZIONE DI UN ATTORE UNIFICANTE DI DISTRETTO

L'essenza e la forza del distretto industriale risiede, come argomentato, nei rapporti ibridi -a metà strada tra la concorrenza di mercato e la cooperazione- che le imprese distrettuali instaurano tra di loro; ogni azienda del distretto, pur agendo in piena autonomia e ricercando la massimizzazione dei profitti, riconosce nelle altre degli interlocutori con cui, a seconda delle circostanze e delle strategie attuate, competere o condividere i fattori produttivi o dialogare per la determinazione di un progetto di sviluppo il quale coinvolga l'intero territorio distrettuale; inoltre, l'impresa intrattiene relazioni di solidarietà con la comunità e le istituzioni locali, proprio perché è animata da un forte senso di appartenenza al comprensorio dove è localizzata. Conseguentemente, nel distretto non può esistere un soggetto il quale definisca strategie e tattiche a cui le imprese industriali debbano uniformarsi, perché la stessa natura dell'impresa, come agente di mercato (seppure di un mercato particolare come il cosiddetto «mercato comunitario»²¹⁵ che contraddistingue il distretto industriale), rende irrealistica questa ipotesi. Il Comitato di Distretto, che riunisce e rappresenta gli attori territoriali in molti comprensori, e anche nel Distretto di Carrara, è un tavolo di concertazione dei soggetti distrettuali e, auspicabilmente, in futuro svolgerà funzioni di rappresentanza giuridica degli attori del comprensorio e di indirizzo dello sviluppo del territorio, integrandosi con la programmazione provinciale e regionale, ma non potrà mai regolare i rapporti tra le imprese sostituendosi ai meccanismi del mercato comunitario²¹⁶. Pertanto la presente strategia per la valorizzazione della filiera lapidea apuo-versiliese, attraverso la definizione di un attore unificante di distretto, è da

²¹⁵ G. Dei Ottati in Becattini (1987), op. cit.; pag. 124. per un approfondimento sulle caratteristiche del modello distrettuale si rimanda al paragrafo 2.1 *Il concetto di distretto industriale*

²¹⁶ Il Dott. Piacentini conferma con queste parole la bontà della strategia proposta: « Il Comitato ha il ruolo di formulare una strategia condivisa, di facilitare e abbreviare i tempi delle decisioni delle pubbliche amministrazioni su temi che interessano il settore, di fare una marketing del territorio nel suo complesso - per rendere il marmo un'attrazione turistica e il turismo un'attrazione per le aziende lapidee- creare un terreno favorevole per lo sviluppo delle ricerca e dell'innovazione. Ma credo che sarebbe un gravissimo errore pensare che il Comitato possa sostituirsi alle aziende. Il mercato lo affrontano le aziende, è il loro lavoro, è la loro conoscenza ed esperienza a dire come si fa, ovviamente ciascuna con le sue capacità, intuizioni, innovazioni e capacità imprenditoriale. Non è pensabile che qualcuno si sostituisca a loro, sarebbe profondamente rischioso. Sarebbe un tentativo di imbrigliare il mercato, che invece deve rimanere alimentato dalla libera iniziativa imprenditoriale. Lasciamo fare gli imprenditori agli imprenditori. Il Distretto aiuti a togliere gli ostacoli che rendono loro la vita difficile». Estratto dell'intervista al Dott. Piacentini

intendersi come l'individuazione di momenti di dialogo e di forme di collaborazione tra gli attori locali finalizzati a focalizzare il posizionamento, attuale e futuro, del comprensorio, a cogliere le opportunità di business e i mezzi che le singole imprese dovranno attivare per conquistare quelle porzioni di mercato, a sviluppare sinergie per fronteggiare con più efficacia la concorrenza extradistrettuale e, infine, a integrare la crescita del comparto lapideo con lo sviluppo generalizzato e sostenibile del territorio.

I sotto-obiettivi (obiettivi secondari) della strategia sono:

- rafforzare il senso di appartenenza al distretto e il senso di responsabilità verso il territorio delle imprese lapidee locali;
- far sì che gli imprenditori del settore lapideo sviluppino sinergie tra di loro e con gli altri distrettuali, in particolare con gli Enti Locali responsabili della programmazione territoriale;
- incentivare il recupero di competitività da parte di tutte le imprese del comprensorio, sia quelle minori sia quelle di maggiori dimensioni e volumi di fatturato, incrementando le quote di mercato e/o presidiando nicchie di mercato particolarmente remunerative.

Il coinvolgimento delle rappresentanze di tutti gli attori territoriali nella politica di programmazione compilata dagli Enti Locali -attraverso lo strumento della concertazione e anche tramite l'attivazione di canali di comunicazione informali ma efficaci- e nelle iniziative per lo sviluppo intraprese sul territorio è la tattica da seguire per raggiungere l'obiettivo di aumentare il commitment delle imprese lapidee apuo-versiliesi verso il comprensorio. La responsabilità più grande e il ruolo fondamentale di promotori del dialogo intradistrettuale spetta agli Enti Locali, soprattutto alle Province che svolgono una funzione di mediazione e coordinamento tra gli obiettivi e le modalità di sviluppo individuate a livello regionale e comunale²¹⁷ e si propongono, perciò, come referenti diretti della programmazione distrettuale.

La creazione di sinergie tra gli operatori della filiera apuo-versiliese incontra l'ostacolo della tradizionale concorrenza intestina al comprensorio e richiede il superamento di una visione tradizionale del ruolo dell'imprenditore, poco propensa alle collaborazioni

con altre aziende e desiderosa di accentrare le funzioni di gestione dell'azienda nelle mani della proprietà, la quale è assai diffusa nella realtà locale, soprattutto tra le generazioni più anziane e le realtà imprenditoriali più piccole del settore. Molte tra le medie imprese del Distretto di Carrara²¹⁸ lamentano una scarsa integrazione produttiva tra le aziende del comprensorio e auspicano uno scenario di maggiore verticalizzazione della filiera, se non in termini proprietari -poiché ciò ridurrebbe la flessibilità organizzativa tanto necessaria per rispondere alle esigenze di un mercato a domanda fortemente frammentata e variabile come quello dei prodotti in pietra naturale- almeno nella forma di costituzione di squadre di produzione per la realizzazione di forniture complesse e/o di grandi dimensioni; invece, le piccole imprese, innanzitutto quelle di natura artigiana, si sentono minacciate dall'intraprendenza delle concorrenti maggiori e, per questo motivo, spesso rifiutano pregiudizialmente le occasioni di dialogo sul futuro del distretto. Ad ogni modo il modello distrettuale e la storia della stessa filiera apuo-versiliese dimostrano che le imprese del comprensorio possono perseguire con successo strategie diversificate, purché coerenti e rispondenti all'identità della singola azienda: allora, la scelta tra specializzazione produttiva in commesse di grandi dimensioni e di alta qualità o in forniture di gamma media, privilegiando i volumi e rivolgendosi anche al consumatore privato, non deve essere intesa come una scelta che le imprese distrettuali compiono in maniera definitiva e concordemente le une con le altre. In altri termini, oggi così come in futuro, possono convivere nel comprensorio apuo-versiliese aziende le quali accettano soprattutto commissioni di eccellenza e aziende che servono il mercato ordinario dei prodotti da costruzione e arredamento; allo stesso modo ci sono aziende specializzate nella rifinitura artigianali, che lavorano in subfornitura per altre imprese, e aziende le quali sono più integrate verticalmente e internalizzano tutta o quasi la produzione. Ogni impresa distrettuale è chiamata a definire, secondo questa serie di opzioni, la propria identità e la strategia di business che meglio la caratterizza, tuttavia il Distretto di Carrara non vedrà diluita la propria immagine ma manterrà una specificità ben chiara nei confronti dei concorrenti esterni se le imprese apuo-versiliesi concorderanno nel mantenere tendenzialmente elevata la qualità delle loro prestazioni produttive e organizzative, come è stato finora e quale viene riconosciuto il loro

²¹⁷ Secondo quanto stabilito dagli artt. 7 e 51 della LR 1/2005 *Norme per il governo del territorio* emanata dalla Regione Toscana

²¹⁸ Nel Distretto di Carrara non esistono imprese di grandi dimensioni, a meno che non si considerino tali i gruppi come Campolonghi SpA e Marmi Carrara Srl

vantaggio competitivo più importante. La scelta strategica di occupare una posizione di qualità (intendendo sia la qualità dei prodotti, grezzi e semilavorati e finiti, sia la qualità dei servizi di fornitura) nel mercato lapideo internazionale e di incentrare la concorrenza con gli altri prodotti italiani e stranieri sul valore aggiunto più che sulla convenienza di prezzo sembra l'unica praticabile per le imprese del Distretto, in considerazione delle competenze diffuse nel comprensorio e della tipologia e dei costi dei fattori di produzione. Pertanto, lo sviluppo di sinergie e di collaborazioni tra le aziende apuo-versiliesi potrà avvenire solo dopo un'efficace opera di comunicazione svolta tra gli imprenditori — e anche dagli imprenditori stessi — per eliminare ogni pregiudizio e qualsiasi fraintendimento riguardo al mantenimento della massima indipendenza proprietaria e decisionale degli attori territoriali; successivamente, la comunicazione — nella forma di tavoli di concertazione e di reti — sarà lo strumento principale per la conduzione di riflessioni sull'andamento del settore lapideo e sul posizionamento del comprensorio di Carrara nel panorama mondiale. Il mezzo della comunicazione personale, tipico dei rapporti intradistrettuali, rivela qui tutta la sua importanza e la sua efficacia; il Comitato di Distretto, che per statuto non può configurarsi come un'agenzia di marketing territoriale né tantomeno come una direzione consortile, si candida ad essere il principale luogo di svolgimento di queste interazioni comunicative. Altri agenti i quali possono facilitare l'instaurarsi di un clima di fiducia tra gli operatori del comparto lapideo sono le Associazioni degli industriali, IMM e ISIC; quest'ultima, più delle altre, può affiancare l'opera di consiglio strategico alla consulenza tecnica e tecnologica. Gli Enti Locali e le altre istituzioni potrebbero, al contrario, essere viste con sospetto dagli addetti del settore a causa dei rapporti di tradizionale diffidenza che animano le loro relazioni; perciò, almeno in una prima fase, non dovrebbero svolgere un ruolo di primo piano ma dovrebbero essere coinvolte nel dialogo sul futuro del Distretto in un secondo momento, tramite la mediazione delle associazioni di categoria le quali hanno rapporti di vicinanza e abituale collaborazione sia con la classe imprenditoriale sia con le istituzioni pubbliche.

Le relazioni comunicative finalizzate alla creazione di sinergie per lo sviluppo integrato del Distretto dovrebbero avere per oggetto le attività di promozione della filiera lapidea apuo-versiliese che il Comitato di Distretto ha già delineato nel suo programma strategico. La strada principale per il recupero di competitività da parte delle imprese locali è l'investimento nella qualità dei prodotti e dei servizi; la comunicazione tra gli

imprenditori e le iniziative promosse (in termini sia organizzativi sia finanziari) dagli altri attori territoriali -pubblicizzate anch'esse tramite il canale interpersonale- sono gli strumenti per ottenere una condivisione delle priorità tra i soggetti del comprensorio e per implementare gli obiettivi fissati dal Comitato. Le aziende apuo-versiliesi già dispongono di materiali di buona qualità e di competenze elevate nell'organizzare e eseguire l'escavazione e la trasformazione, perciò ora devono puntare sulla ricerca -indirizzata allo studio dei materiali, alle loro caratteristiche e ai loro impieghi, ma anche allo sviluppo delle tecnologie di lavorazione- e sulla fornitura di servizi post-vendita, quali la posa in opera²¹⁹. Queste due direttrici di investimento rappresentano di per sé dei potenziali vantaggi competitivi e, inoltre, valorizzano le competenze distintive attuali delle imprese le quali sono, appunto, la materia prima e le risorse umane; come chiarisce il Dott. D'Angiolo «innanzitutto dobbiamo credere nei nostri prodotti: innanzitutto, studiarne le caratteristiche strutturali, per valorizzarli al meglio nella fase di trasformazione. (...) È un salto nel buio vendere materiale grezzo ai trasformatori esterni, perché gli impieghi sbagliati o le messe in posa poco accurate screditano il materiale e il danno d'immagine ricade sulle aziende del comprensorio che hanno fornito il materiale; a quel punto non è più possibile per il distretto riprendersi. (...) Al massimo si potrebbero concedere forniture a assemblatori e costruttori esterni a patto di iniziare una collaborazione e un dialogo in base alla quale l'impresa fornitrice

²¹⁹ Il Dott. Piacentini conferma: «personalmente noto, come già accennato, da una parte notevoli aspettative verso il distretto “legale”, dall'altra un atavico senso di rassegnazione verso tutto ciò che è chiamato a cambiare o a creare qualcosa di nuovo tra gli attori del nostro settore. E' una storia antica, legata all'individualismo delle nostre aziende, forse al nostro costume e alla nostra cultura. E' ovvio che il settore invece ha bisogno di un vero e proprio “sistema”, che lasci spazio alla collaborazione tra le aziende, sia tra il monte e il piano, ma anche tra le aziende dedicate alla trasformazione. In un settore maturo come quello lapideo, per conquistare posizioni di vantaggio competitivo sul mercato globale non sono ormai più sufficienti, da soli, l'intuizione e il talento di qualche imprenditore illuminato. C'è bisogno di investimenti: investimenti in ricerca e sviluppo tecnologico, in formazione professionale e manageriale, nella valorizzazione delle produzioni locali, nell'attuazione di sistemi di riconoscimento e validazione della qualità dei prodotti e dei processi (i Marchi di qualità e di origine, di cui tanto si è parlato). Credo che non ci sia altra strada. Le nostre aziende sono condannate a fare sistema. (...) Sono convinto, inoltre, che alla qualità bisogna aggiungere i servizi, perché la qualità da sola oggi non basta. Numerosi nostri concorrenti hanno raggiunto standard qualitativi elevatissimi in grado di competere con le aziende italiane: non siamo i soli al mondo ad offrire prodotti di qualità, cerchiamo di chiarirlo una volta per tutte. Credo che si debba iniziare a pensare quali servizi sono da abbinare ai nostri prodotti: penso alla garanzia assoluta dei tempi di consegna, alla capacità di gestione di grandi e complesse commesse in tempi brevi, oppure alla vendita “chiavi in mano”, comprensiva della posa, o ancora alla realizzazione di magazzini virtuali che utilizzino immagini digitali di lastre da poter utilizzare nei rendering di progetti». Estratto dell'intervista al Dott. Piacentini

supervisiona le fasi di realizzazione; non possiamo continuare a essere così assenti [nel post-vendita] come lo siamo adesso»²²⁰.

Naturalmente, la definizione del posizionamento strategico del Distretto e il potenziamento della ricerca e dei servizi richiedono il coinvolgimento di nuove competenze nel comparto apuo-versiliese; queste nuove figure dovranno funzionare da interfaccia con il mondo scientifico, sia accademico sia dei centri che applicano le innovazioni tecnologiche ai settori lapideo e collaterali, e dovranno collaborare con gli imprenditori per armonizzare la loro visione del mercato con gli sforzi di indagine e di promozione attivati dagli altri attori territoriali; l'introduzione di competenze nuove per la valorizzazione della filiera figura anche tra gli obiettivi delle altre strategie di questa proposta di marketing territoriale per il Distretto di Carrara. Come si vede, la presente strategia si pone come presupposto per l'implementazione delle altre linee strategiche qui suggerite: infatti, solo grazie alla nascita di rapporti di fiducia e di scambio tra le componenti del Distretto, si potranno realizzare le infrastrutture per la conoscenza, le quali permetteranno alla filiera di essere più competitiva sui mercati e al territorio di "fare sistema" attorno all'industria che rappresenta l'identità della comunità locale e il settore di punta della sua economia; rafforzando la cooperazione tra gli addetti della pietra e il loro senso di responsabilità verso il territorio, gli imprenditori lapidei presteranno maggiore attenzione alla gestione dell'impatto ambientale dei processi produttivi e valorizzeranno al meglio le competenze diffuse nel comprensorio; inoltre, dialogando e concertando, gli operatori del settore lapideo hanno l'occasione di dimostrare a loro stessi, alle istituzioni preposte alla programmazione territoriale e alla comunità dei residenti che non solo la filiera apuo-versiliese può riprendersi dalla crisi di competitività sfruttando il potenziale offerto dal comprensorio, ma addirittura il

²²⁰ Il Dott. D'Angiolo spiega meglio la sua posizione con un aneddoto che riguarda il comprensorio apuo-versiliese: «ci sono dei templi in India costruiti da aziende indiane con materiali comprati a Carrara: [le imprese straniere] si sono prese i blocchi, se li sono portati via e li hanno lavorati laggiù ma non hanno fatto come noi. Nella realizzazione del santuario di Padre Pio [progettato da Renzo Piano in collaborazione con Campolonghi che ha fornito il materiale lapideo] ci siamo preoccupati di avere degli spessori uguali con un tasso di tolleranza inferiore a un quindicesimo di millimetro, qui ci siamo preoccupati che ci fosse l'adesione perfetta e ci siamo procurati dei collanti speciali in modo che la forza fosse ripartita su tutta la superficie così da creare una superficie compatta, questi signori indiani che se lo sono fatti da soli il tempio in pietra naturale hanno progettato dei pilastri alti oltre dieci metri di misure diverse e li hanno rivestiti tagliando i materiali apuani, ma non in maniera tale da rispettare la tolleranza di un quindicesimo di millimetro; allora è naturale che ci siano stati dei problemi con il rivestimento e anche il materiale che avrebbe delle caratteristiche strutturali per essere utilizzato in quell'impiego non lo diventa più se non ha il rispetto delle sue caratteristiche». Estratto dell'intervista al Dott. D'Angiolo

comparto può trainare altri settori dell'economia, e trarne a sua volta vantaggio, secondo un modello di sviluppo sostenibile.

Le aree tematiche in cui gli attori territoriali, e soprattutto gli imprenditori lapidei, sono chiamati a confrontarsi e definire una linea comune di intervento sono quelle enunciate nel piano strategico approvato dal Comitato di Distretto: infrastrutture, trasporti e logistica; ambiente; rapporti di filiera; innovazione; sicurezza; marketing, comunicazione e promozione; risorse umane. In particolare, i problemi più urgenti da affrontare con un'ottica sistemica e lo sforzo coordinato di tutte le componenti del comprensorio sono quelli relativi alla ricostituzione dei rapporti di filiera tra il monte e il piano e alla questione ambientale; questi sono anche i temi dove la volontà di creare sinergie tra gli imprenditori della pietra e di riconoscere il peso del Comitato come attore unificante del comprensorio sarà subito messa alla prova. Per quanto riguarda la situazione dell'escavazione, si rende inevitabile l'adozione del *comparto produttivo* (cioè la compartecipazione di aziende attive in aree vicine per la programmazione di progetti di coltivazione concordati e comuni a breve e lungo termine e per la realizzazione di interventi infrastrutturali e di messa in sicurezza) quale strumento per superare l'attuale eccessiva frammentazione delle lavorazioni e aggregarle in un'attività integrata e più efficiente, dal punto di vista sia economico sia ambientale. Il comparto potrebbe utile a unire gli interessi e gli sforzi degli imprenditori estrattori, garantendo anche una produzione di materiale di qualità, quantitativamente adeguata, continuata e sicura, per alimentare l'intera filiera apuo-versiliese; inoltre, la razionalizzazione e la cooperazione derivanti dal comparto potrebbe preludere alla definizione di accordi di prezzo e promozionali concertati in tutto il Distretto. Le aziende di escavazione e quelle di trasformazione e commercializzazione dovrebbero trovare un terreno di incontro e ricomporre la frattura che oggi le divide, perché solo se lavorato in zona, il materiale apuo-versiliese potrà essere valorizzato e controllato in tutto il ciclo produttivo, portando a due risultati positivi: da un lato, l'accumulazione di valore aggiunto nel territorio a vantaggio dell'economia distrettuale e, dall'altro, la possibilità di una promozione integrata nei confronti dei mercati esterni. Per raggiungere un accordo di fornitura, le imprese locali dovranno riuscire a stabilire modalità di partnership e di pagamento vantaggiose per tutti i contraenti e rispettose dell'autonomia decisionale delle singole aziende; problemi del genere sono al centro delle discussioni attualmente in corso nel Distretto per la costituzione di marchi di qualità per i prodotti, grezzi e

lavorati e certificazioni ambientali. Un altro punto con cui le imprese del comprensorio sono chiamate a confrontarsi è la scelta dei mercati da servire con priorità: fermo restando che ogni azienda seleziona i propri clienti target, in termini geografici e secondo la distinzione tra consumatori intermedi (progettisti e imprese costruttrici) e finali, e adegua la sua linea produttiva alle esigenze della domanda, le aziende apuo-versiliesi potrebbero definire collaborazioni e/o accordi di mercato per proporre i propri prodotti sia come prodotti industriali, tipicamente personalizzati per il committente, sia come prodotti finiti e standardizzati sia, con una soluzione intermedia, come prodotti modulari da definire su commessa²²¹; attualmente sono attive nel Distretto aziende le quali perseguono strategie dell'uno o dell'altro tipo, e nel passato del comprensorio esistono casi di successo e di insuccesso di entrambe le linee strategiche²²². Il compito del Comitato di Distretto, e degli altri attori che incoraggiano la comunicazione tra le imprese della filiera locale, non è quello di indurre le aziende a scegliere tra l'uno o l'altro modello di business, ma di aiutare ogni impresa a individuare le opportunità di mercato più adatte al suo sviluppo e di assicurare la continuità e fluidità dei rapporti del mercato comunitario distrettuale.

²²¹ Le strategie delineate sono abitualmente definite, rispettivamente, *marketing dei progetti* o *marketing delle commesse*, *marketing dei prodotti* e *marketing dei prodotti progettuali*. In particolare, l'ultima strategia, quella di modularizzazione, è una variante della prima strategia perchè prevede la fornitura di un prodotto customizzato a partire da una serie di componenti standardizzate; nel settore lapideo una simile linea strategica potrebbe essere implementata attraverso il potenziamento della fase di progettazione, predisponendo dei database di elementi definiti nel disegno e nelle misure tecniche, i quali potranno poi essere prodotti con notevole risparmio di costi e tempo al momento della definizione delle specifiche di commessa in accordo con le esigenze del cliente. Tuttavia la traduzione in pratica di questa strategia comporterebbe un alto investimento iniziale da parte delle imprese apuo-versiliesi per aumentare l'informatizzazione del processo produttivo che è ancora poco diffusa nel comprensorio.

²²² Un esempio interessante è rappresentato dall'azienda Technotiles SpA, la quale ha proposto per la prima volta durante Carraramarmotec 2006 la propria linea di prodotti Luce di Carrara, standardizzati e destinati al consumatore finale privato. Si tratta di rivestimenti, pavimenti e elementi d'arredo per bagno e cucina, dal grande valore estetico –perché progettati da noti architetti– ma dal prezzo accessibile; a testimoniare la strategia seguita dall'impresa c'è la scelta di partecipare a fiere specializzate come Cersaie, il salone internazionale della ceramica per l'edilizia e l'arredobagno, in diretta concorrenza con altri materiali e con aziende attive soprattutto sul mercato consumer

4.1.2 STRATEGIA DI CREAZIONE DI INFRASTRUTTURE E RETI PER LA CONOSCENZA

In un settore maturo come quello lapideo l'innovazione di prodotto e la scoperta di nuove nicchie di mercato non sono risultati facili da conseguire per le imprese; la valorizzazione delle competenze di estrazione e lavorazione per fornire prodotti e servizi di alta qualità è dunque la strategia più efficace per le aziende per restare competitive in uno scenario mondiale in rapida evoluzione e a forte concorrenza. Il Distretto di Carrara gode della disponibilità di materie prime eccellenti e di risorse umane qualificate, ma è penalizzato da una cultura imprenditoriale finora poco attiva nel campo della ricerca applicata all'industria per migliorare l'offerta sul piano qualitativo; tuttavia non mancano nel comprensorio aziende, soprattutto di medie dimensioni, che vantano una lunga e fortunata tradizione di impegno nello studio e nella sperimentazione di nuove soluzioni produttive, sia nei materiali sia nelle tecnologie. La presenza nel comprensorio di un comparto collaterale specializzato nella progettazione e produzione di macchine e degli utensili per la filiera lapidea costituisce un altro vantaggio competitivo del Distretto: le aziende meccaniche apuo-versiliesi occupano una posizione di leadership mondiale nel loro settore e hanno sempre intrattenuto rapporti di proficua collaborazione con le imprese estrattrici e di trasformazione del comprensorio; proprio le aziende lapidee si sono più volte rivelate preziose partner per i produttori collaterali perché li hanno aiutati nel progettare nuove soluzioni organizzative e di processo, nel testare nuove tecnologie e nel migliorare prodotti e servizi. Quindi esistono nel comprensorio una serie di fattori positivi che rendono praticabile l'ipotesi di una strategia di creazione di infrastrutture per la conoscenza a favore della filiera lapidea; l'ostacolo maggiore da rimuovere per l'implementazione del progetto è il superamento della atavica diffidenza tra le imprese del settore e tra queste e le istituzioni e le associazioni del territorio, perché solo queste ultime –considerando la dimensione medio-piccola della maggior parte delle realtà imprenditoriali locali– dispongono delle risorse necessarie all'attivazione di infrastrutture e reti per la conoscenza.

I sotto-obiettivi della strategia sono relativi all'incremento del capitale sociale del Distretto, inteso come insieme delle risorse di sapere e delle risorse di fiducia degli attori territoriali:

- sviluppo di una rete di scambio di sapere, pratico e teorico, tra le imprese del comprensorio;
- integrazione nella filiera delle competenze avanzate disponibili nel territorio: maggiore apertura del settore lapideo agli operatori del marketing, dell'economia, della comunicazione;
- accrescimento della disponibilità degli operatori del comparto a impegnarsi in attività di formazione professionale fornite dagli attori territoriali e extraterritoriali;
- creazione di reti per la conoscenza tra la filiera locale e i centri e le professioni esterne al comprensorio.

Il target primario a cui rivolgere le azioni è rappresentato dagli addetti della filiera lapidea apuo-versiliese, in particolare dagli imprenditori i quali svolgono una funzione di guida e di esempio per l'intera organizzazione di cui sono a capo; l'implementazione del progetto, ovvero la creazione di strutture di ricerca sul territorio focalizzate sui problemi produttivi delle imprese della pietra locali e la strutturazione di reti di scambio della conoscenza sia interne sia esterne al comparto, potrebbe ottenere risultati positivi anche presso altri segmenti del pubblico del Distretto: gli operatori dei settori collaterali e connessi potrebbero giovare delle ricerche condotte nel settore lapideo per trovare nuovi spazi di mercato (nuovi clienti o nuovi prodotti); gli investitori potrebbero impiegare i loro capitali con buoni tassi di rendimento; infine, la comunità, vedendo valorizzate le competenze endogene e attratte nuove forme di sapere dallo scambio con centri e professionisti esterni a vantaggio della filiera apuo-versiliese, sarebbe indotta a cambiare in positivo il proprio giudizio sul ruolo strategico svolto dalle imprese lapidee nello sviluppo del territorio. Sul lungo periodo, la trasformazione del Distretto da centro produttivo del mondo lapideo a polo di studio e di produzione della pietra naturale si rivelerebbe una strategia di qualificazione del territorio in grado di portare alla formulazione di inediti scenari di sviluppo per il comprensorio apuo-versiliese. Il posizionamento da proporre ai target è quello di un'area industriale dove le imprese, sede delle applicazioni tecnologiche e produttive, dialogano incessantemente e proficuamente con il mondo della ricerca con l'obiettivo di migliorare la propria performance competitiva; questo posizionamento dovrebbe essere comunicato in modo diverso rivolgendosi, da un lato, al segmento imprenditoriale e, dall'altro, alla comunità scientifica e, dall'altro ancora, ai residenti della zona: per gli addetti della filiera si accentueranno i motivi economici che spingono le aziende alla collaborazione con altre ditte, con i settori collaterali e connessi, con le università e con le scuole –testando

soluzioni innovative, mostrando il proprio ciclo produttivo a ricercatori e consulenti, attivando tirocini formativi e aggiornando essi stessi le loro competenze tecniche mentre i professionisti saranno più interessati a attivare partnership che consentano loro di approfondire la conoscenza del settore; gli abitanti del Distretto godranno della piena integrazione della filiera lapidea con le risorse e le vocazioni del territorio, perché la presenza delle imprese di escavazione e trasformazione della pietra diventerà un'occasione di impiego per i giovani diplomati e laureati apuo-versiliesi e perché altri studiosi saranno attratti nel territorio.

Attualmente il comparto lapideo apuo-versiliese è incentrato su una forma di sapere pratico, costituito con l'esperienza e attraverso la vicinanza degli operatori più anziani sul luogo di lavoro. Tuttavia la crescente automatizzazione delle fasi di estrazione e, soprattutto, di lavorazione hanno causato una profonda definizione delle competenze necessarie per gli addetti del settore ed è emerso il bisogno delle aziende di occupare lavoratori dotati di un sapere teorico di base oltre a uno sviluppato "saper fare"; questa nuova situazione della filiera ha reso d'attualità tra gli imprenditori il tema della formazione e ha innescato il cambiamento nella cultura d'impresa apuo-versiliese. Il livello di istruzione medio degli addetti del settore lapideo nel Distretto di Carrara non è molto elevato e le aziende hanno difficoltà nell'integrare le competenze professionali di laureati e ricercatori nella propria organizzazione; quindi, la gestione del capitale di conoscenza accumulato nella filiera e i rapporti con le istituzioni e i soggetti extrasettoriali, depositari della conoscenza codificata, sono del tutto peculiari nell'area e spesso si basano su rapporti di collaborazione occasionale. La figura dell'imprenditore, il quale svolge un ruolo centrale e di riferimento nelle ditte lapidee locali come, del resto, nella maggior parte delle piccole-medie imprese, rappresenta di solito il punto di contatto tra l'interno dell'impresa e il sapere esterno ad essa: è l'imprenditore che decide e gestisce le eventuali collaborazioni con altre aziende, con centri di ricerca o con professionisti; inoltre è di nuovo l'imprenditore a fungere da interfaccia tra il ciclo produttivo della ditta e le richieste o gli andamenti del mercato; infine, l'imprenditore-proprietario spesso rappresenta l'elemento di incentivazione, o al contrario di limitazione, alla diffusione di tendenze innovative nell'organizzazione. Quindi, gli sforzi per coinvolgere le imprese lapidee nelle reti di diffusione della conoscenza sul territorio devono essere rivolti innanzitutto agli imprenditori.

È stato da poco inaugurato nel Distretto di Carrara un progetto per la creazione di una rete di relazioni e collaborazioni tra le imprese del settore lapideo e collaterali apuo-versiliesi e il mondo della ricerca: si tratta del progetto TRA.SLA, acronimo di *Rete di valutazione per il trasferimento tecnologico nel settore lapideo apuano*, finanziato dalla Regione Toscana e promosso tra gli attori locali da IMM. L'adesione alla rete consiste nella partecipazione a convegni e servizi on-line organizzati e gestiti da IMM; le occasioni di confronto fissate da TRA.SLA consentiranno alle imprese di esporre le proprie necessità agli studiosi, i quali tenteranno quindi di rispondere alle esigenze espresse con le loro ricerche, e allo stesso mondo accademico e professionale di elaborare proposte di sviluppo del comparto a partire dai dati della situazione reale delle aziende. Grazie al coinvolgimento delle imprese e dei ricercatori si potranno compilare delle banche dati esaustive sullo stato attuale della filiera e sugli studi finora svolti sulla tematica, inoltre, incentivando i contatti tra la sfera produttiva e quella della progettazione, si avvieranno iniziative per il trasferimento tecnologico alle ditte più sistematiche e efficaci. TRA.SLA si rivolge a tutti «gli operatori del settore lapideo apuano interessati a migliorare i processi e le tecnologie di estrazione, lavorazione, applicazione e marketing del marmo apuano; e ai ricercatori di enti pubblici e privati interessati a divulgare e proporre ricerche scientifiche e tecniche relative o trasferibili al settore lapideo apuano»²²³. L'adesione alla rete è gratuita, attivabile tramite la semplice compilazione di un formulario on-line e può avvenire in qualsiasi momento. Un'iniziativa come quella attivata da Regione Toscana e IMM richiede innanzitutto la diffusione di un clima di fiducia e collaborazione tra le imprese del comprensorio: si deve riuscire a comunicare con successo l'importanza dei rapporti di scambio tra industria e ricerca agli imprenditori e motivarli a investire tempo e energie nella partecipazione al progetto; IMM, con l'appoggio di ISIC e, magari, il sostegno di Assindustria e del Comitato di Distretto, è l'interlocutore più appropriato per convincere le aziende apuo-versiliesi perché gode di credibilità presso i destinatari; dopo l'avvio del progetto, il passaparola tra gli imprenditori probabilmente si rivelerà uno strumento di comunicazione efficace. Il vantaggio maggiore di TRASLA è il fatto che, essendo una rete immateriale a partecipazione gratuita, non comporta costi legati alla creazione e alla gestione di infrastrutture permanenti; contemporaneamente, questa stessa caratteristica potrebbe rivelarsi un limite all'effettiva implementazione della rete,

²²³ Citazione dal volantino illustrativo del progetto TRA.SLA distribuito in occasione del convegno di

soprattutto per le piccole imprese che dispongono di scarse risorse logistiche. D'altro canto, un ostacolo alla riuscita dell'iniziativa potrebbe provenire dalle imprese più grandi, le quali spesso attivano azioni di ricerca autonome, in particolare per rispondere alle commesse di elevato prestigio; queste ditte potrebbe adottare un atteggiamento di chiusura verso l'esterno e scegliere di non pubblicare i risultati delle loro attività per paura di avvantaggiare i concorrenti interni e esterni al distretto²²⁴. In questo caso, agli imprenditori si dovrebbe indirizzare uno sforzo comunicativo mirato per indurli a partecipare alla rete, proponendo loro di mantenere il segreto sui progetti di ricerca più delicati e più recenti; inoltre, si dovrebbe far capire loro che l'adesione delle imprese più grandi e importanti del comprensorio, oltre ad essere un valore aggiunto di per sé per l'alto contributo che possono apportare, incentiverebbe le imprese minori a emularle.

Un esempio di come la partecipazione a programmi di ricerca dedicati alle problematiche della filiera sia vantaggiosa anche per le imprese è il risultato del progetto Bian.Ca (acronimo di BIANco di CArrara), relativo allo studio delle cause del degrado del marmo ossia il piegamento dei pannelli marmorei nei rivestimenti esterni degli edifici. Anche questa iniziativa è stata finanziata dalla Regione Toscana e condotta da IMM la quale, grazie al contributo di undici tra le maggiori imprese apuoversiliesi²²⁵, ha compilato un database relativo alle costruzioni in pietra realizzate negli ultimi trenta anni con la fornitura delle aziende locali per verificarne lo stato di degrado e approfondirne i problemi strutturali. Lo studio, conclusosi alla fine del 2005, ha ora l'ambizione di raccordarsi con altri programmi europei –tra i quali i progetti MARA e TEAM- concernenti la caratterizzazione dei materiali lapidei e dei loro impieghi²²⁶. La

presentazione all'interno di Carraramarmotec 2006

²²⁴ Il Dott. D'Angiolo spiega così il suo rifiuto, in passato, a diffondere i risultati di ricerche sui materiali effettuate privatamente dal gruppo Campolonghi Italia presso gli operatori di distretti lapidei stranieri: «è chiaro che se un'azienda fa le sue ricerche se le tiene tanto poi la ricerca va a vantaggio di tutta ma non credo ci sia ragione di prendere i risultati di una ricerca privata e passarli alla concorrenza pari pari, questa non è promozione, ma soprattutto on c'è neanche bisogno di passarla perché è ricerca tarata sui nostri prodotti e gli altri materiali non hanno le stesse caratteristiche». Estratto dell'intervista al Dott. D'Angiolo

²²⁵ Partner di IMM nel progetto Bian.Ca sono state le seguenti ditte del Distretto: Adolfo forti Marmi, Barsimarmi, Bertozzi Felice, Co.GE.Mar, Corsi e Nicolai, Euromarble, Ezio Ronchieri, Henraux, La Facciata, Marmi Carrara e Savema

²²⁶ Il presidente Tonini, a capo di IMM, spiega che «la prosecuzione della ricerca diventa a questo punto indispensabile, in caso contrario significherebbe lasciare che altri decidano il destino dei marmi apuani. (...) Questa linea di ricerca permette di dare risposte certe ai progettisti, anche a quelli più esigenti o

collaborazione tra le imprese del distretto, le associazioni e le istituzioni -locali e non- si è rivelata fondamentale per diffondere la conoscenza dei prodotti apuo-versiliesi, per promuovere l'immagine delle aziende come fornitrici di prodotti di buona qualità e di servizi affidabili, per proteggere l'immagine del comprensorio dai danni derivanti da usi sbagliati o poco accurati dei materiali lapidei fatti da agenti esterni al distretto.

Più complesso e impegnativo sembra, invece, il progetto di realizzazione di un laboratorio di testing per i materiali lapidei nel comprensorio, la cui attività si ponga al servizio delle imprese locali e in raccordo con gli istituti di ricerca italiani e europei più prestigiosi. Tale iniziativa figura nel programma strategico approvato dal Comitato di Distretto, il quale motiva la decisione di inaugurare un centro tecnologico dedicato al comparto lapideo nel comprensorio con la volontà di avere «sul territorio un'infrastruttura tecnologica che garantisca l'omogeneità e la certificazione per tipologie di materiale e di prodotto»²²⁷; l'obiettivo generale del progetto è «favorire la competitività del materiale e del sistema lapideo locale attraverso la diffusione sul territorio di servizi di eccellenza»²²⁸, in linea con le finalità del Piano Regionale per lo Sviluppo Economico (PRSE) di concretizzare «un'offerta di servizi innovativi avanzati che, a partire dal distretto lapideo apuo-versiliese, tende ad intercettare la domanda proveniente da altri territori ed altri settori (azione A3 *Qualificazione e innovazione di servizi*)»²²⁹ e coerentemente con gli obiettivi di competitività e riposizionamento strategico del settore ascrivibili all'area innovazione e ricerca del Programma Strategico di Distretto. Il Comitato ha già stimato il budget del progetto (€ 580.000 da finanziare con fondi regionali) e individuato la sua futura localizzazione (presso la sede di IMM e ISIC), raggiungendo un accordo con gli altri attori territoriali per l'individuazione dei compiti della nascente struttura e dei rapporti con i soggetti imprenditoriali e di ricerca attivi nel comprensorio (ad esempio, il centro ERICA); tuttavia i lavori di implementazione del centro non sono ancora stati avviati a causa di ritardi nel reperire i fondi necessari. Il centro svolgerà la funzione di un laboratorio di testing sui materiali a

addirittura contrari all'uso del marmo bianco». Citazione dell'intervista al Presidente di IMM, Giancarlo Tonini, pubblicata dal quotidiano locale *Il Tirreno* il 23/1/2006 nell'articolo *Studio sul marmo che si incurva: il problema non è solo apuano*

²²⁷ Estratto della scheda relativa all'azione 5BIS (*Realizzazione di un centro prove sperimentali e test tecnologici per i materiali lapidei*) del Programma Operativo del Distretto di Carrara

²²⁸ Estratto della scheda relativa all'azione 5BIS del Programma Operativo del Distretto di Carrara

cui le imprese apuo-versiliesi potranno rivolgersi per effettuare prove sui propri prodotti per meglio qualificare la loro offerta o per ottenere certificazioni, obbligatorie (come la marcatura CE) e volontarie, di livello internazionale; inoltre, in futuro, potrebbe diventare un centro didattico che offra un servizio di formazione sulle caratteristiche e sugli impieghi della pietra naturale a operatori del comparto lapideo e a progettisti. Il laboratorio di testing potrebbe, quindi, svolgere, in collaborazione con ISIC, una funzione promozionale del distretto favorendo l'innovazione nelle imprese della filiera locale e, insieme a IMM, un ruolo attivo nel pubblicizzare i prodotti e le competenze apuo-versiliesi.

Come si vede, la tematica delle infrastrutture per la conoscenza è quella attualmente più sentita nella visione strategica degli attori del Distretto di Carrara e l'area verso cui convergono molti dei progetti di qualificazione e promozione della filiera lapidea locale realizzati o in fase di realizzazione. Tuttavia, manca il coordinamento tra le iniziative proposte perché, sembra, non ci si è preoccupati di preparare il terreno all'implementazione di reti e di centri per la diffusione dell'innovazione tecnologica nelle aziende e la partecipazione delle conoscenze indirizzando agli operatori del comparto lapideo locale un'attività di comunicazione che faccia loro comprendere l'importanza dell'instaurarsi di un dialogo tra il mondo produttivo e quello della ricerca; conseguentemente, le istituzioni e i soggetti pubblico-privati che attualmente guidano la costruzione delle infrastrutture per la conoscenza nel distretto sono visti con diffidenza dalla componente imprenditoriale e giudicati come degli attori i quali delineano, senza avere sufficiente esperienza dei problemi della filiera, soluzioni inadeguate o parziali. La soluzione auspicabile a questa frattura tra gli attori territoriali consiste nell'attivazione di canali di comunicazione personale, per guadagnare alle istituzioni la fiducia degli operatori della pietra, e nel coinvolgimento delle rappresentanze sindacali e imprenditoriali nelle operazioni decisionali degli Enti pubblici locali e regionali²³⁰.

²²⁹ Estratto della scheda relativa all'azione 5BIS del Programma Operativo del Distretto di Carrara

²³⁰ Un esempio della diffidenza e della diversità di vedute che dividono la componente istituzionale del distretto da quella imprenditoriale è rappresentato dagli scontri avvenuti durante i tavoli di concertazione attivati dalla provincia di Massa-Carrara per la definizione dei progetti a favore del distretto lapideo per la partecipazione al bando regionale di manifestazione di interesse 5960/2005, di cui si è già detto. In quell'occasione il Presidente del Comitato di Distretto, il Dott. D'Angiolo, ha accusato l'Amministrazione Provinciale di sottostimare le potenzialità della filiera lapidea locale, presentando un progetto poco ambizioso per la realizzazione di un centro per il testing dei materiali lapidei nel comprensorio. Lo stesso Presidente del Distretto ha invece espresso un giudizio positivo sui progetti

4.1.3 STRATEGIA DI PUBBLICAZIONE DEL BILANCIO AMBIENTALE E SOCIALE DI FILIERA

I sotto-obiettivi della strategia di pubblicazione del bilancio ambientale e sociale di filiera sono:

- il coordinamento di tutti gli attori territoriali per affrontare le questioni ambientali e sociali connesse alla filiera lapidea con un approccio sistemico e in un'ottica integrata;
- la riduzione dell'impatto ambientale delle attività della filiera lapidea;
- la maggiore qualificazione delle figure professionali impiegate nei settori lapideo, collaterali e connessi, così da accrescere il vantaggio competitivo della filiera apuo-versiliese (in sinergia con la strategia di creazione di infrastrutture per la conoscenza) e da testimoniare alla comunità locale la capacità della filiera di valorizzare i talenti e il capitale sociale del territorio;
- la riacquisizione del consenso della comunità locale alle attività di escavazione e trasformazione della pietra, scongiurando il pericolo di una crisi identitaria nel Distretto.

Le finalità proposte dalla strategia sono complesse e articolate, pertanto il loro conseguimento richiede una serie di interventi di vario tipo e dall'orizzonte temporale medio-lungo. Tutti gli attori territoriali sono chiamati a contribuire significativamente alla realizzazione del progetto di riduzione dell'impatto ambientale e sociale della filiera lapidea e di promozione della sua performance, particolarmente presso i pubblici interni; per questo motivo i target della strategia sono innanzitutto i segmenti interni degli addetti dei settori lapideo, collaterali e connessi –per indurli a partecipare all'iniziativa- e i residenti della zona, che attualmente scontano le conseguenze negative delle modalità di lavoro attuali della filiera e della sua perdita di competitività. Quindi, la strategia mira a coinvolgere gli stakeholder esterni perché contribuiscano all'implementazione degli obiettivi, come nel caso di potenziali investitori esterni o delle istituzioni regionali nazionali e europee i quali potrebbero cofinanziare le azioni promosse nel Distretto, e perché abbiano un'immagine positiva della filiera locale. Il posizionamento che viene proposto a entrambe le tipologie di pubblico è quello della

presentati dalla Provincia di Lucca per la dotazione di infrastrutture di collegamento alla rete Internet dell'area di Pietrasanta. Si veda a proposito l'articolo *Polo tecnologico: scontro ai vertici* pubblicato dal quotidiano locale La Nazione del 26/71/2006

filiera lapidea apuo-versiliese come il settore trainante di un modello di sviluppo distrettuale competitivo e sostenibile.

La comunità del Distretto non è più disposta ad accettare le esternalità negative del comparto lapideo le quali peggiorano le condizioni di vita nel territorio, soprattutto dal punto di vista ambientale e sociale: i residenti hanno sempre considerato il concorso allo sviluppo locale -in termini di fatturato e di occupazione- e il prestigio internazionale, che il settore offriva al comprensorio apuo-versiliese fino alla crisi del 2001, come una sorta di risarcimento per la scarsa importanza tributata dalle aziende (complici gli Enti Locali) ai problemi dell'inquinamento e della gestione delle risorse umane; perciò, oggi che il comparto attraversa un periodo di forte recessione, la popolazione, non godendo più dei benefici assicurati dalla filiera lapidea, ne contesta il valore economico e la sostenibilità sociale. Quindi, nel Distretto di Carrara, la crisi dei rapporti intradistrettuali tra gli operatori del settore della pietra e la comunità locale è dovuta al sommarsi di un'accresciuta sensibilità per i temi della salvaguardia ambientale e della sicurezza -tendenza trasversale registrata nell'intero mondo della produzione, sia tra i fornitori sia tra i consumatori- al malcontento diffuso per la contrazione di un comparto strategico per l'economia locale. Questa percezione negativa della filiera lapidea da parte degli abitanti della zona, ma non degli addetti del settore, in realtà non corrisponde completamente alla verità dei fatti: analizzando i dati disponibili sull'inquinamento industriale, sulla sicurezza nei luoghi di lavoro e sulla capacità di assorbimento di manodopera, anche qualificata e con alto grado di istruzione -vale a dire i tre punti di più aspra critica dell'opinione pubblica verso il settore lapideo- le aziende locali di estrazione, trasformazione e commercializzazione della pietra non registrano performance più negative di quelle di altri rami produttivi. Per quanto riguarda l'inquinamento ambientale, l'industria lapidea è responsabile di una parte minima dell'inquinamento del suolo e delle acque e del rumore che affliggono l'area, perché i progressi tecnologici nella costruzione dei macchinari impiegati per l'escavazione e la trasformazione della pietra hanno reso gli impianti più sicuri per la salute dei lavoratori e meno inquinanti: la produzione di marmettola si è ridotta e, secondo le recenti norme di tutela ambientale, non viene più scaricata liberamente nei corsi d'acqua o nei terreni vicini alla sede dell'impresa ma smaltita in discariche dedicate e, se possibile, avviata al recupero industriale; l'uso dei nuovi strumenti di taglio a filo diamantato e waterjet ha eliminato il ricorso agli abrasivi silicei altamente inquinanti; la dotazione di sistemi di

insonorizzazione da parte di molte aziende del comprensorio ha ridotto il tasso di rumore all'esterno dell'impianto. Resta ancora aperta, invece, la questione relativa all'inquinamento acustico e atmosferico provocato dal passaggio di numerosi camion nelle strade e nei centri cittadini, dalle cave ai luoghi di trasformazione; tuttavia questo problema ambientale attende una soluzione di tipo infrastrutturale la cui implementazione, peraltro resa molto difficile dal particolare sviluppo urbanistico del comprensorio, dipende più dalle istituzioni pubbliche nazionali che non dalle aziende e dagli enti locali²³¹. In riferimento alla sicurezza degli addetti, il lavoro in cava o nei laboratori è sì faticoso e rischioso ma i tassi di infortunio, anche mortale, sono assai più bassi di quelli verificati, ad esempio, nel comparto edilizio (graf. 1 e seguenti appendice G²³²). Invece, la questione occupazionale è più spinosa e la valutazione del comparto lapideo, sulla base delle statistiche a disposizione, non può che essere parzialmente negativa, d'accordo con la percezione diffusa: il settore, scontando i limiti dimensionali e finanziari di molte imprese locali, non riesce ad attrarre manodopera qualificata e non investe a sufficienza nella formazione degli addetti. In definitiva, come emerge dalle valutazioni sullo stato attuale del Distretto, la situazione ambientale e sociale della filiera non è poi così critica e il comparto lapideo non è l'unico, né forse il maggiore, responsabile del disagio lamentato dalla comunità locale²³³; inoltre, si deve considerare

²³¹ Si veda a proposito l'analisi della situazione attuale del Distretto nella sezione 3.1.3.c *L'integrazione tra le componenti e le risorse del territorio*

²³² I dati contenuti nell'appendice G si riferiscono solo all'area apuana del comprensorio, perché l'Azienda U.S.L. n°1 di Massa e Carrara è stata l'unica fonte a rendersi disponibile per la pubblicazione di statistiche relative alla sicurezza sul lavoro nella filiera lapidea locale. Tali dati possono comunque ritenersi indicativi per tutto il comprensorio

²³³ Per chiarire la situazione ambientale del Distretto può essere utile confrontare il caso del comprensorio apuo-versiliese con quello del distretto lapideo della Valpolicella, suo concorrente diretto, così come censiti nel 2002 da Ambiente Italia. Per quanto riguarda le infrastrutture integrate di distretto per la tutela ambientale, il Distretto di Carrara dispone di un impianto di smaltimento in discarica per i rifiuti non recuperabili nell'area lucchese e di una discarica nel Comune di Montignoso, per un totale di circa 900.000 tonnellate annue di rifiuti (marmettola e cocciame), il 75-80% dei quali viene avviato a processi di recupero; il distretto veneto può contare su una discarica per i limi di marmo e, in più, di un impianto per il recupero delle acque reflue. Numerosi sono in entrambi i comprensori i centri di servizio alle imprese che offrano consulenza e assistenza tecnica in materia di gestione delle risorse ambientali; al contrario, non esistono nei due distretti industriali servizi energetici integrati. Il comprensorio apuo-versiliese, in vantaggio rispetto al concorrente veneto, conta una serie di sperimentazioni di soluzioni tecnologiche per il recupero dei rifiuti dell'escavazione e della lavorazione della pietra da parte delle imprese locali. Inoltre nel Distretto di Carrara molte istituzioni e agenzie -tra le quali le Province, i Comuni e ARPAT- conducono controlli periodici sullo stato della gestione ambientale nella filiera lapidea, sebbene questi dati non siano sempre completi; per quel che riguarda il comprensorio veneto, invece, non si ha notizia dell'esistenza di una serie di programmi per il controllo della gestione delle risorse ambientali e per la promozione di iniziative a tutela dell'ambiente rivolte alle imprese distrettuali. Né a Carrara né in Valpolicella esistevano nel 2002 marchi e/o certificazioni di qualità di tipo ambientale. Come si vede, quindi, la condizione del Distretto di Carrara, sebbene non sia del tutto positiva, non è

che all'interno del mondo della pietra si assiste ad una vera e propria rivoluzione culturale in atto: le nuove generazioni di imprenditori e addetti del settore si mostrano più attente ai problemi di tutela della sicurezza, fisica e ambientale, nei luoghi di lavoro²³⁴ e si dichiarano anche più disposte ad investire in formazione professionale, prevenzione e miglioramenti organizzativi e produttivi che riducano l'impatto ambientale delle attività di escavazione e trasformazione della pietra.

Nonostante ciò, la popolazione e larga parte della stampa locale muovono feroci attacchi alle imprese lapidee accusandole di non rispettare il territorio che le ospita e di non tutelare i propri addetti; conseguentemente, la prima azione da intraprendere per riconquistare il consenso della comunità alla filiera è un'intensa e efficace attività di pubbliche relazioni presso la stampa generalista locale. I soggetti che più degli altri attori territoriali sembrano adatti a guidare la campagna di comunicazione a favore del settore della pietra sono le Associazioni degli Industriali di Lucca e di Massa-Carrara, per due ragioni: innanzitutto perché, riunendo i rappresentanti della classe imprenditoriale locale, hanno conoscenza diretta del settore lapideo e delle sue caratteristiche; inoltre esse godono di autorevolezza e di una rete di contatti presso i media del comprensorio. Attualmente le associazioni di categoria del settore lapideo, come Associazione Marmomacchine e Assomarmi, svolgono una regolare attività di pubbliche relazioni presso la stampa, ma si rivolgono solo alle riviste specializzate a diffusione nazionale e internazionale.

Di pari passo alla conduzione di un'attività di comunicazione che informi i residenti sul vero contributo della filiera lapidea allo sviluppo del territorio e sulle sue responsabilità in termini di inquinamento ambientale e sicurezza sociale, le imprese di estrazione e trasformazione, guidate dalle associazioni di settore (in particolare, IMM e gli altri consorzi) e di categoria (soprattutto Assindustria) e in collaborazione con le istituzioni

peggiore di quella di altri distretti industriali lapidei italiani; tuttavia, ciò che penalizza fortemente il territorio apuo-versiliese e la sua popolazione è la presenza degli impianti produttivi lapidei a diretto contatto, o addirittura all'interno, delle zone residenziali, situazione resa ancor più drammatica dalla mancanza di una discarica per i rifiuti lapidei di adeguate capacità e dimensioni. In R. Cariani, S. Degli Espositi; *Ecodistretti 2002 - Politiche ambientali innovative nei distretti industriali italiani*; Unioncamere, Club dei Distretti e PadovaFiere; dicembre 2003

²³⁴ Estratto dell'intervista al Dott. Giovanni Galli, medico dell'Unità operativa igiene e salute nei luoghi di lavoro del Dipartimento della Prevenzione, Igiene e Sicurezza nei luoghi di lavoro dell'Azienda U.S.L. n°1 di Massa e Carrara

pubbliche, dovrebbero attuare scelte organizzative e produttive che limitino l'impatto ambientale dei loro processi e migliorino la qualità della gestione delle risorse umane. Specialmente la questione ambientale risulta determinante nella riconquista della fiducia e dell'appoggio della comunità del Distretto: al momento sono in fase di valutazione dei progetti di coordinamento per ottenere, quantomeno nel comparto estrattivo, la certificazione ambientale volontaria di distretto EMAS; l'Associazione degli Industriali di Massa-Carrara, a partire dal gennaio 2006, si è proposta come capofila e referente di questa iniziativa, i cui tempi di realizzazione sono stimati in almeno quattro anni. Altri distretti produttori di prodotti concorrenti della pietra, come il Distretto ceramico di Modena e Reggio-Emilia²³⁵, hanno già avviato procedure per il riconoscimento della certificazione ambientale di distretto, dimostrando come l'unificazione delle imprese distrettuali in un unico soggetto certificato assicuri alle aziende vantaggi competitivi più remunerativi rispetto all'acquisizione della stessa certificazione ambientale da parte della singola impresa; inoltre, l'esperienza di altre realtà distrettuali certificate insegna l'importanza della partecipazione di tutti gli attori territoriali al progetto: nel caso del già citato distretto ceramico emiliano, ad esempio, l'associazione dei produttori ceramici (Assopiastrelle) ha collaborato con le istituzioni (Comuni, Arpa, Enea²³⁶, Agenzia di promozione economica regionale e Regione) per un'iniziativa più ampia di ricerca e di interventi per il risanamento dell'area del distretto, così da produrre benefici per la comunità e per l'intera economia locale²³⁷. Dunque l'azione di salvaguardia ambientale e di avvio di un modello industriale sostenibile richiede risposte complesse e propositive da parte dei soggetti del comprensorio, inoltre ha bisogno di investimenti consistenti e diffusi. Per il Distretto di Carrara si tratta, quindi, di adottare un'ottica sistemica nella gestione delle problematiche ambientali e tentare di ridurre l'impatto sul territorio delle attività di estrazione, trasformazione e commercializzazione della pietra. In secondo luogo, dopo la concertazione –per la quale il Comitato di Distretto sembra la sede più appropriata- per la definizione di programmi ambientali di distretto, sarà

²³⁵ Si invita a visitare i seguenti siti web per avere notizie più dettagliate sul programma di certificazione ambientale promosso nel distretto ceramico emiliano: www.s-tile.it e www.assopiastrelle.it/asso/articoli.nsf/VSNW01/2916091AA70BCB28C1256D2D002BC7B9

²³⁶ Ente per le Nuove tecnologie, l'Energia e l'Ambiente (ENEA). www.enea.it

²³⁷ Il Comitato Ecolabel-Ecoaudit e ANPA (Agenzia Nazionale di Protezione Ambientale), responsabili del controllo sulle attribuzioni della certificazione ambientale, incentivano l'approccio territoriale alla certificazione EMAS, vale a dire l'inquadramento della tematica EMAS in un'ottica di gestione dei sistemi produttivi locali, sia perché lo ritengono caratteristico della struttura produttiva italiana, sia perché sono convinti che in questo caso le ricadute ambientali siano maggiori e a vantaggio dell'intera comunità.

necessario affiancare una campagna di comunicazione ad una serie di interventi (legislativi, organizzativi e finanziari) a sostegno delle imprese che decidano di investire nel miglioramento delle loro prestazioni ambientali; l'attività di comunicazione dovrà essere articolata su due fronti: da un lato, sarà diretta agli operatori del settore lapideo per aumentare la consapevolezza delle criticità connesse al loro lavoro e formarli all'impiego degli strumenti di gestione dei programmi ambientali e, dall'altro, verrà indirizzata alla comunità e agli altri stakeholder del Distretto per far conoscere gli sforzi e i risultati raggiunti. Le imprese lapidee che vorranno ottenere la certificazione volontaria EMAS dovranno realizzare un'analisi ambientale, cioè identificare problemi e criticità oggettivi nel proprio processo produttivo; predisporre una politica di programmi ambientali volti a risolvere e/o contenere le criticità individuate; attivare un sistema di gestione dei programmi ambientali; eseguire un'audit, cioè predisporre un piano di controllo gestionale per verificare la rispondenza dell'attuazione dei programmi agli obiettivi dichiarati nei programmi stessi; diffondere una dichiarazione ambientale che sarà certificata da un certificatore esterno, assicurando così la massima trasparenza a tutti gli stakeholder.

Uno strumento utile all'avvio del progetto di riqualificazione della filiera in riferimento alla tematica ambientale -e prezioso anche nella fase di implementazione dell'iniziativa per monitorarne l'andamento e pubblicarne i risultati- è la conduzione di ricerche periodiche sullo stato dell'ambiente nel territorio. Al momento esistono pochi dati, rilevati dalle USL e dagli uffici comunali e dell'Agenzia Regionale per la Protezione Ambientale della Toscana (ARPAT) competenti, i quali sono di solito frammentati a causa della moltiplicazione di istituzioni interessate; al contrario, la base per la rilevazione di informazioni sullo stato di salute delle acque, del suolo e dell'aria e sulle responsabilità delle imprese che operano sul territorio dovrebbe essere di tipo distrettuale. Tali inchieste, che potrebbe essere comunicate alla comunità nella forma di un bilancio ambientale di distretto, potrebbero venire facilmente condotte, in collaborazione, dalle due Province del comprensorio; infatti, gli assessorati provinciali si propongono come interlocutori diretti degli attori territoriali sia di livello comunale sia di livello regionale, tra i quali il Parco delle Alpi Apuane e la stessa Regione Toscana, coinvolti nella gestione delle problematiche ambientali del comprensorio.

Anche la realizzazione della cosiddetta Strada dei Marmi nel Comune di Carrara, attualmente in fase di completamento (previsto entro la fine del 2006), e il progetto di un suo ampliamento nel resto del comprensorio²³⁸, rispondono alle logiche della strategia di pubblicazione di un bilancio ambientale di filiera perché la nuova arteria servirà a ridurre l'inquinamento e il traffico causati dal passaggio di un alto numero di camion nel centro cittadino, in viaggio dalle cave ai laboratori e viceversa; come si vede, quindi, l'implementazione del progetto di contenimento dell'impatto ambientale delle attività lapidee richiede anche interventi infrastrutturali di vasto respiro e auspica l'integrazione delle competenze e delle risorse in un quadro sovracomunale.

Il problema dei rapporti tra la comunità del comprensorio e gli addetti del settore lapideo è ben esemplificato dalle parole di un imprenditore: «non capisco perché noi qui, anziché essere trattati come delle persone che portano del bene e ricchezza, siamo trattati come dei ladri, come delle persone da tenere sempre sotto controllo e di cui sospettare. Più che riconoscenza, c'è risentimento nei nostri confronti»²³⁹; oggi, la popolazione del Distretto vive con estremo disagio la filiera lapidea del comprensorio e, soprattutto, accusa gli imprenditori della pietra di non impegnarsi per risollevare il comparto dalla crisi di competitività che lo affligge e, anzi, di sfruttare la congiuntura negativa a proprio favore per ridurre l'impiego di manodopera e gli investimenti in formazione professionale, così da difendere le posizioni di primato economico e sociale raggiunte, spesso, non per meriti personali ma per aver ereditato l'impresa familiare. I capi d'accusa che l'opinione pubblica rivolge contro gli addetti della pietra, e in particolare gli imprenditori, sono vari: le aziende di escavazione sono incolpate di utilizzare una risorsa del territorio, il marmo delle Alpi Apuane, per l'arricchimento di un numero ristretto di proprietari, per di più vendendo a prezzi stracciati, a causa della concorrenza intestina, il materiale grezzo a compratori esterni al Distretto i quali, dopo averli fatti lavorare altrove, li immetteranno nel mercato locale come prodotti finiti, con guadagni assai più elevati di quelli realizzati dagli apuo-versiliesi; le aziende di trasformazione sono ritenute responsabili della maggior parte dell'inquinamento delle acque e del suolo del comprensorio così come dei disagi provocati dal passaggio di

²³⁸ Il progetto – noto come “variante Aurelia”- è attualmente subordinato all'iniziativa del governo nazionale e si inserisce in una programmazione di area vasta che coinvolge le province costiere della Toscana

²³⁹ Provincia di Massa-Carrara e IMM (2005), op. cit.; pag. 124

numerosi camion nei centri e nelle strade cittadine; gli imprenditori, in generale, sono accusati di non valorizzare le competenze dei lavoratori e degli aspiranti tali, preferendo accentrare nelle loro mani tutte le funzioni direttive e costringere i propri addetti ad un lavoro dequalificato, poco remunerativo e senza opportunità di carriera; gli addetti lapidei sono considerati ignoranti e incapaci di affrontare le sfide della competizione globale perché dotati di poca istruzione e impreparati ad affrontare le dinamiche dei mercati²⁴⁰; infine, l'intero settore della pietra è visto come un comparto poco attrattivo per le nuove generazioni perché sembra incapace di offrire loro un impiego adatto alle loro competenze e aspettative. In effetti, il quadro appena descritto contiene elementi di verità e gli addetti del settore lapideo sono i primi disposti a riconoscerli e analizzare i limiti della loro condotta passata e attuale: un effetto positivo della crescita della concorrenza internazionale e dell'emergere di difficoltà competitive da parte del Distretto di Carrara è stata proprio la maturazione di una nuova consapevolezza all'interno della filiera e il cambiamento d'atteggiamento degli imprenditori che ora, non sentendosi più invulnerabili, sono più disposti a superare le rivalità e a cooperare con gli altri attori territoriali per rilanciare il comparto; la nascita del Comitato di Distretto, il quale stenta però a decollare come organo di indirizzo del comprensorio, è il risultato di questo mutato quadro di rapporti intradistrettuali. Sembra, quindi, che una parte della classe imprenditoriale lapidea sia disponibile a migliorare i rapporti con la comunità locale; dall'altro lato, le istituzioni pubbliche, paventando la minaccia di una crisi identitaria del comprensorio e di una perdita di consenso per le attività più strategiche dell'economia locale, hanno accettato di porsi come intermediari tra gli addetti del settore lapideo e i residenti. Perciò, per quanto riguarda il problema specifico della qualificazione delle risorse umane del settore della pietra, le istituzioni dovrebbero continuare ad offrire opportunità di formazione professionale ai lavoratori e agli imprenditori lapidei –come hanno fatto finora con la proposta di corsi cofinanziati dalle Province e dalla Regione Toscana, attingendo al Fondo Sociale Europeo, o con la promozione di convenzioni per l'attivazione di tirocini formativi tra le aziende locali e le scuole specializzate del comprensorio (ad esempio, l'Istituto per il marmo Tacca o altri istituti professionali con un indirizzo in macchine per i materiali lapidei)- e

²⁴⁰ Parlando con gli addetti del settore lapideo e anche con i rappresentanti delle istituzioni locali si resta sorpresi dall'insistenza con cui gli interlocutori reclamano una maggiore formazione commerciale e di marketing: la promozione è vista come il nodo centrale da sciogliere per risolvere ogni problema di competitività del comparto apuo-versiliese. In realtà questi giudizi sembrano quantomeno semplicistici

contemporaneamente attivare due canali di comunicazione: una prima azione di comunicazione dovrebbe indirizzarsi alle associazioni di categoria (Assindustria e OO.SS., innanzitutto) per indurle a sponsorizzare le iniziative di formazione presso gli addetti della filiera; una seconda campagna di più ampio respiro e condotta con una pluralità di mezzi, dovrebbe essere rivolta all'opinione pubblica, sfruttando anche i media locali presso i quali le istituzioni pubbliche hanno molte occasioni di fare pubbliche relazioni, perché si diffonda un'immagine positiva del settore lapideo. In aggiunta, l'impegno di tutti gli attori per risolvere le questioni ambientali e sociali implicate nella filiera, ciascuno per la parte di cui è competente come descritto sopra, sarà la testimonianza più efficace agli occhi dei residenti della volontà di ridurre le esternalità e inaugurare un modello di sviluppo sostenibile per il territorio. IMM, in quanto capofila di molti progetti innovativi e referente degli attori extradistrettuali per l'attivazione di partnership nel settore lapideo con le istituzioni e le imprese locali, può svolgere un ruolo di primo piano nel ritagliare spazi professionali nella filiera apuo-versiliese per diplomati e laureati; inoltre, le aziende -che guardano a IMM come a una fonte autorevole e competente, più di quanto facciano nei confronti delle amministrazioni pubbliche- potrebbero accettare di collaborare a progetti di scambio scientifico con altri soggetti del comprensorio e con attori esterni qualora queste iniziative venissero patrocinate o supportate dalla stessa IMM.

Un'iniziativa importante per far conoscere la realtà del distretto lapideo apuo-versiliese e per avvicinare i giovani alla cultura della pietra è l'istituzione di premi di laurea a favore degli studenti che affrontino ricerche collegate al territorio e alla filiera della pietra; un'azione di questo tipo ha il vantaggio, tra gli altri, di poter ottenere un'ampia risonanza nei media locali, a fronte di un basso investimento da parte dell'attore promotore. Attualmente il Comune di Carrara è il solo a prevedere il conferimento di premi di studio a chi discuta una tesi di laurea dedicata alla città²⁴¹; un'iniziativa analoga potrebbe essere intrapresa dal Comitato di Distretto -in collaborazione con le due Province, con le Camere di Commercio, con le associazioni degli industriali e con altri attori privati come la Fondazione CRC, la quale da anni offre premi e riconoscimenti agli studenti locali che si siano distinti nella scuola o nella ricerca- e

²⁴¹ Il premio *Tesi per Carrara* è giunto nel 2005 alla quindicesima edizione; è patrocinato dall'Ente Cultura e Sport, dal Comune di Carrara e dalla Camera di Commercio di Massa-Carrara. www.comune.carrara.ms.it/sezioni.aspx?id=608

indirizzata ai residenti oppure a tutti gli studiosi che si occupino, secondo differenti approcci disciplinari, della cultura e dei mestieri della pietra apuo-versiliesi.

4.1.4 STRATEGIA DI VALORIZZAZIONE IN CHIAVE TURISTICA DEL LAPIDEO LOCALE

La caratteristica principale del Distretto come meta turistica è la varietà: ovunque sia alloggiato, il turista può raggiungere la spiaggia, le città più note del comprensorio, i borghi dell'entroterra collinare e montano oppure fare trekking o climbing sulle panoramiche cime delle Alpi Apuane percorrendo solo pochi chilometri. Purtroppo la domanda turistica spesso non pensa al territorio apuo-versiliese come ad un unico luogo di vacanza, in grado di offrire una pluralità di soluzioni d'alloggio e di soggiorno, ma tende a considerare ogni centro del comprensorio come una destinazione pressoché isolata dal resto della zona: nell'immaginario collettivo, la riviera apuana viene giudicata assai meno famosa della vicina Versilia e più adatta alle esigenze di famiglie e comitive di turisti adulti, mentre i giovani preferiscono le spiagge e i locali notturni di Pietrasanta e Forte dei Marmi. Le città della costa -in particolare Carrara, Massa e Pietrasanta- sono ricche di monumenti e centri di notevole interesse storico e artistico e, soprattutto in estate, vengono animate da manifestazioni culturali e folkloristiche, tuttavia il turista che trascorre le vacanze nel comprensorio non le considera luoghi da visitare e da vivere. L'entroterra lunigianese e garfagnino, invece, ha un'identità territoriale ben definita e apprezzata dal pubblico dei turistici che cercano un soggiorno rilassante, a contatto con la natura incontaminata, dedicandosi alla scoperta delle tradizioni medievali del territorio; però l'immagine turistica delle valli dell'entroterra è poco integrata con quella della costa e, anzi, le due zone sono viste in contrapposizione come luoghi, rispettivamente, esclusivi e tranquilli (i borghi della Lunigiana e della Garfagnana) e aree rese caotiche dal turismo di massa (i litorali apuano e versiliese). Quindi, considerando il posizionamento frammentato e disomogeneo del Distretto nell'immaginario della domanda turistica, integrare le risorse del comprensorio in un'unica offerta è difficile ma non impossibile, proprio perché la cultura e i luoghi della filiera lapidea rappresentano l'elemento unificante del territorio e possono diventare il contenuto e il simbolo della proposta turistica unitaria dell'area. In altri termini, il patrimonio storico e culturale legato alle attività di estrazione, trasformazione e commercializzazione della pietra naturale può diventare l'essenza dell'identità turistica del territorio; dall'altro lato, la valorizzazione in chiave turistica della filiera lapidea può sostenere l'industria della pietra apuo-versiliese perché accresce la notorietà dei prodotti lapidei del Distretto e anche perché, creando occupazione e sviluppo, le consente di

riuguadagnare il consenso della comunità locale. Perciò la strategia di promozione turistica dell'identità e dell'industria lapidea del Distretto di Carrara, indirizzata soprattutto ai turisti che desiderano scoprire tutte le risorse della zona (mare, montagna e città; beni ambientali, beni culturali, produzioni tipiche agro-alimentari e artigianali), consentirebbe al comprensorio di ottenere risultati di rafforzamento del tessuto economico esistente, sviluppo di nuova imprenditorialità e attrazione di utenti potenziali (fig. 7).

Nello specifico, i sotto-obiettivi perseguiti dalla strategia sono:

- l'incremento del numero di turisti che, soggiornando nel comprensorio, ne scoprono la ricchezza di risorse collegate al mondo del lapideo e facciano esperienza dell'autentica cultura e dell'identità del territorio;
- il potenziamento dell'industria turistica locale attraverso la creazione di reti tra i vari attori preposti alla gestione dell'offerta turistica;
- la dimostrazione, soprattutto agli occhi della comunità locale, del fatto che il comparto lapideo svolge un ruolo essenziale e riveste un'importanza strategica nell'economia del comprensorio, essendo in grado di generare anche un ampio indotto nel settore dei servizi turistici.

Queste finalità possono essere raggiunte proponendo un posizionamento del Distretto come il territorio caratterizzato dalla presenza della filiera lapidea più nota al mondo: un binomio, quello tra territorio e industria lapidea, che rende il luogo ricco di testimonianze storico-culturali e di paesaggi pittoreschi, ideale per un tipo di soggiorno che integri le escursioni in città e nei borghi con le passeggiate in montagna o il relax sulla spiaggia, senza dimenticare la vita notturna tra manifestazioni folkloristiche e culturali e i locali alla moda; tale ricchezza di risorse non correrà il rischio di essere dispersiva o incoerente se l'identità lapidea del territorio –in tutte le sue manifestazioni, da quelle culturali (manifestazioni internazionali di scultura in pietra, monumenti in marmo nei centri cittadini e nei musei) a quelle storico-folkloristiche (rievocazione storica della lizzatura), da quelle industriali (visita alle cave e ai laboratori) a quelle enogastronomiche (lardo di Colonnata)- verrà assunta come elemento unificante. Perciò il target primario a cui rivolgere la proposta di marketing territoriale della valorizzazione turistica dei luoghi della pietra è il segmento dei cosiddetti *Turisti per un*

*soggiorno misto*²⁴²: si tratta di turisti interessati a scoprire l'autenticità del territorio in cui si trovano, quasi a volersi mimetizzare con la comunità locale per fare un'esperienza vera della cultura e della vita del posto, i quali sono disposti a vivere il comprensorio apuo-versiliese in tutte le sue componenti. Infatti, la settimana tipo del *Turista per un soggiorno misto* nel Distretto prevede di trascorrere il pomeriggio in spiaggia oppure passeggiando tra i boschi, riservando la mattina alla visita ai centri cittadini; una giornata viene spesso dedicata alla gita nell'entroterra per visitare i borghi medievali e gustarne i prodotti tipici. A volte, il *Turista per un soggiorno misto* considera il comprensorio il punto di partenza per brevi escursioni nelle città d'arte toscane più vicine, come Pisa e Lucca, o nei centri liguri più noti, ad esempio le Cinque Terre²⁴³.

Per il conseguimento del primo sotto-obiettivo, vale a dire la promozione del bouquet di risorse collegate al mondo del lapideo presso il pubblico dei turisti definiti *Turisti per un soggiorno misto*, è necessario intervenire su tre elementi: la struttura dei prodotti turistici offerti dagli agenti del comprensorio; la rete di collaborazioni e di aree di competenza dei vari attori territoriali, più o meno direttamente, coinvolti nell'attività di promozione turistica; la comunicazione dell'offerta turistica del distretto al mercato dei visitatori attuali e potenziali. L'intervento sui prodotti turistici proposti dal Distretto non può fare a meno di prevedere la definizione di itinerari turistici tematici dedicati all'industria lapidea e alla cultura della pietra: simili itinerari vengono attualmente

²⁴² Per una completa descrizione dei segmenti che compongono la domanda turistica del territorio si rimanda alla sezione 3.1.3.b *Il territorio come meta turistica*

²⁴³ Come detto, il comprensorio gode di due importanti vantaggi competitivi rispetto ad altre mete turistiche italiane: da un lato, presenta una straordinaria ricchezza di risorse artistiche, paesaggistiche e enogastronomiche, sebbene la sua notorietà come meta di vacanza sia inferiore a quella di aree vicine come la Versilia o le Cinque Terre; dall'altro lato, il distretto è vicino e ben collegato alle città d'arte toscane, rispetto alle quali presenta un vantaggio di costo per i turisti. Queste caratteristiche si rivelano ancor più cruciali se confrontate con i risultati emersi dall'indagine campionaria condotta in quattordici paesi stranieri per verificare la notorietà e l'immagine dell'Italia presso i turisti stranieri: la cultura e l'arte sono il quarto fattore di notorietà per il nostro paese (7,5%) e l'elemento di maggior apprezzamento sia nell'immagine dell'Italia come luogo di vacanza (voto 8,3 su 10) sia nell'esperienza del turista che ha soggiornato in Italia (voto 8,5 su 10). Il paesaggio e i prodotti enogastronomici contribuiscono in ugual misura a far conoscere il patrimonio italiano (6%) e sono giudicati positivamente da chi vorrebbe visitare il nostro paese (voto 7,4 su 10 alla qualità dei vini e dei cibi) e da chi lo ha già fatto (voto 8 su 10 al paesaggio e voto 7,5 ai prodotti enogastronomici). Le località più note presso il pubblico dei turisti stranieri sono, ovviamente, Roma (54,2%) e Venezia (28,9%) ma si piazzano bene anche le toscane Firenze (13,8%) e Pisa (3,6%); inoltre Firenze è la città più visitata dopo Roma e Venezia e anche Pisa e, in generale, la Toscana sono tra le località più visitate e desiderate. Come si vede, quindi, il Distretto di Carrara ha tutte le potenzialità per farsi conoscere e apprezzare anche dai turisti stranieri. In Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato e Touring Club Italiano; *La marca Italia*; Touring Editore; Milano 1999

sponsorizzati dalle APT locali e dagli uffici turistici dei comuni²⁴⁴ ma si tratta di itinerari parziali, perché spesso limitati alla visita dell'area di competenza amministrativa dell'ente promotore, non coordinati tra loro e non sviluppati attorno ad un'esperienza centrale di testimonianza della cultura locale della pietra al turista. L'esperienza più originale, autentica e memorabile che il territorio del Distretto può proporre è certamente la visita ai luoghi di estrazione e lavorazione del marmo, addirittura durante l'orario di lavoro per vedere gli addetti all'opera: la visita guidata alle cave e/o ai laboratori di trasformazione e di scultura dovrebbe essere il nucleo di ogni itinerario turistico nel comprensorio. L'itinerario potrebbe poi prevedere altre tappe, differenti a seconda del profilo del turista e delle sue richieste: il turista appassionato d'arte sarà interessato a combinare la visita ai laboratori di scultura con quella, ad esempio, al Museo dei Bozzetti e al Duomo di Massa, nel quale si trovano importanti opere pittoriche e scultoree (come le urne funerarie marmoree della famiglia Cybo-Malaspina custodite nel sepolcreto della cripta); invece, l'appassionato della natura preferirà raggiungere le panoramiche cave di marmo (quelle del bacino carrarese di Fantiscritti e quelle nel Comune di Stazzema offrono probabilmente il panorama più suggestivo) e, successivamente, visitare l'Orto botanico Pellegrini o concedersi una rilassante passeggiata tra i boschi delle Alpi Apuane. Quindi, l'azione di marketing territoriale finalizzata a valorizzare i luoghi della pietra in chiave turistica dovrebbe prevedere il coordinamento degli attori territoriali per la proposta unitaria di itinerari turistici modulari, che potrebbero chiamarsi *Itinerari nei luoghi e nella cultura della pietra*: gli itinerari dovrebbero essere incentrati sulla visita ai luoghi di lavorazione della pietra e, in aggiunta, personalizzabili con le altre risorse turistiche dell'area²⁴⁵, sulla base delle preferenze espresse dal visitatore (fig. 8).

²⁴⁴ Per un approfondimento sugli itinerari attualmente proposti dagli agenti del comprensorio si rinvia alla sezione 3.1.7 *Le iniziative di promozione del Distretto lapideo di Carrara realizzate e/o in fase di realizzazione* e, in particolare, alle note a piè pagina della stessa

²⁴⁵ Per un quadro completo delle componenti e delle risorse del Distretto si rimanda alla figura 1

Fig. 8: PROPOSTA DI MODULI PER LA DEFINIZIONE DELL'ITINERARIO TURISTICO PERSONALIZZATO SUL PROFILO DEL TARGET NELL'AMBITO DELL'INIZIATIVA *ITINERARI NEI LUOGHI E NELLA CULTURA DELLA PIETRA*

Fonte: *elaborazione propria*

PROFILO DEL TURISTA PER SOGGIORNO MISTO	PRINCIPALI LUOGHI DI INTERESSE CON CUI PERSONALIZZARE L'ITINERARIO TURISTICO MODULARE
Appassionato d'arte	Museo dei Bozzetti Museo Civico del Marmo Parco della Padula Gallerie d'arte di Pietrasanta Duomo di Massa Duomo di Carrara Piazza del Duomo a Pietrasanta
Appassionato di storia	Duomo di Carrara Duomo di Massa Museo Civico del Marmo Castello Malaspina
Appassionato di tradizioni popolari	Museo Civico del Marmo Strade del vino dei Colli di Candia e di Lunigiana Larderie di Colonnata Museo etnologico delle Alpi Apuane
Appassionato della natura	Parco regionale delle Alpi Apuane ANPIL Lago e Rupi di Porta Orto botanico Pellegrini

In pratica, si tratta di coinvolgere tutti gli agenti locali, più o meno direttamente coinvolti nella di promozione turistica del comprensorio, nella definizione degli itinerari modulari; quindi individuare un referente unico, o una rete di referenti, che sia responsabile di tutte le azioni collegate agli itinerari turistici modulari (azioni di comunicazione, azioni di fund-raising, eventuali partnership con associazioni di guide turistiche o agenzie di viaggio, e altre); assicurare il buon funzionamento dei collegamenti infrastrutturali tra le mete segnalate negli itinerari (ovvero considerare gli aspetti collegati a: viabilità, presenza di mezzi pubblici, eventuale organizzazione di trasporti collettivi, e così via); attivare campagne di comunicazione presso i pubblici interni perché conoscano l'iniziativa degli itinerari turistici modulari della pietra e vi

collaborino proficuamente; in seguito, intraprendere azioni di comunicazione indirizzate ai pubblici esterni, soprattutto al segmento target dei *Turisti per un soggiorno misto*, per indurli a provare l'esperienza dell'itinerario che meglio risponde ai loro desideri di soggiorno nel Distretto. I referenti per l'implementazione del progetto *Itinerari nei luoghi e nella cultura della pietra* potrebbero essere individuati nelle due APT del comprensorio, le quali sarebbero chiamate a lavorare all'unisono nella gestione dell'iniziativa; questa scelta comporterebbe alcuni significativi vantaggi: le APT hanno le competenze e l'esperienza necessarie alla promozione turistica del territorio; inoltre le APT hanno una serie di uffici e agenzie dislocati nel comprensorio e gestiscono reti di relazioni con molti altri attori territoriali (come le Pro Loco, le associazioni di categoria del settore turistico e gli Enti Pubblici); inoltre, il Distretto copre oltre la metà della superficie territoriale di competenza delle due APT interessate, l'APT di Massa-Carrara e l'APT della Versilia, le quali sono perciò molto motivate nell'adozione di misure promozionali dedicate al mondo della pietra. Gli itinerari dovrebbero essere progettati sia per i turisti singoli sia per i gruppi organizzati; inoltre, sul medio o lungo periodo, il progetto potrebbe essere ampliato dando un carattere di maggiore sistematicità, per così dire, agli itinerari e trasformarli da proposte di visita per gruppi di viaggio già costituiti (come accade anche per l'iniziativa *I sentieri del marmo* attualmente promossa dal Comune di Carrara) a visite guidate che le APT organizzano secondo un calendario prestabilito, a cui i turisti singoli e i residenti sono invitati a partecipare, dietro prenotazione e pagamento del biglietto.

Il potenziamento del settore turistico apuo-versiliense e il suo contributo al rafforzamento della filiera lapidea passano attraverso la tappa obbligata del coordinamento tra gli attori territoriali impegnati nel comparto turistico e quelli legati all'industria della pietra. La prima forma di collaborazione da attivare è la definizione congiunta delle modalità di visita dei turisti ai luoghi di estrazione e lavorazione, evitando ogni rischio per i visitatori e rallentamenti al processo di produzione a danno delle aziende ospitanti: i problemi logistici creati dal passaggio di gruppi di visitatori tra i mezzi in movimento nei piazzali delle cave o nei locali angusti dei laboratori sono certamente il primo nodo da sciogliere, tuttavia esiste la possibilità di condurre piccoli gruppi in completa sicurezza e nel rispetto delle esigenze dei lavoratori; le condizioni per la riuscita della concertazione e l'avvio del progetto sono il coinvolgimento di tutti gli interessati (soprattutto le APT, aziende lapidee e le ASL) e la consapevolezza dell'importanza

dell'iniziativa per l'economia del comprensorio da parte degli attori locali. Un'altra importante occasione di collaborazione tra il settore turistico e il comparto lapideo è rappresentata dalla fiera Carraramarmotec e dalle altre iniziative organizzate sul territorio da IMM. L'esposizione internazionale dedicata a materiali, macchinari e utensili del settore lapideo, ospitata annualmente dal centro fieristico di Carrarafiore, richiama nel Distretto un alto numero di turisti d'affari, i quali generano un considerevole indotto a favore di alberghi, ristoranti, trasporti pubblici e privati e esercizi commerciali locali. Gli operatori del settore lapideo che soggiornano nel comprensorio durante la fiera hanno, generalmente, un alto potenziale di spesa ma richiedono una serie di servizi specifici per le loro esigenze; gli agenti turistici del Distretto potrebbero quindi realizzare un ampio guadagno rispondendo alle richieste di soggiorno di questo particolare segmento: ad esempio, si potrebbero dotare i maggiori alberghi di un servizio di navetta che li colleghi con il polo fieristico, oppure sarebbe utile incentivare azioni promozionali a favore degli espositori e dei visitatori della manifestazione (come sconti in ristoranti convenzionati). Inoltre, gli operatori che partecipano a Carraramarmotec, spesso invitati e ospitati dalle maggiori aziende locali, sono molto interessati a scoprire i luoghi della filiera lapidea apuo-versiliese perché motivati dall'interesse professionale; visitando il territorio e apprezzandone le risorse collegate alla tradizione e alla cultura della pietra, potrebbero cominciare a considerare il Distretto di Carrara come un luogo di vacanza e non solo come la meta di un viaggio di lavoro. Quindi, un'iniziativa del tipo degli *Itinerari nei luoghi e nella cultura della pietra*, sopra delineata, sembra perfetta per rispondere alle esigenze del turista d'affari di Carraramarmotec; lo stesso valga per gli espositori e i visitatori delle altre diciotto manifestazioni fieristiche (quasi tutte fiere business altamente specializzate e dalle interessanti prospettive di crescita) in calendario ogni anno a Carrarafiore. In realtà, simili iniziative di collegamento tra il settore turistico apuo-versiliese e le attività di IMM e Carrarafiore sono attualmente promosse dalla stessa IMM (bus navetta per i visitatori di Carraramarmotec verso le cave di marmo di Carrara o verso l'aeroporto di Pisa) o da singoli operatori turistici locali (buoni pasto per espositori o servizio di trasporto gratuito per i maggiori clienti degli alberghi più noti); tuttavia, se maggiormente coordinate e partecipate, queste iniziative potrebbero rivelarsi un'ottima fonte di guadagno –economico e d'immagine– per tutti gli attori distrettuali.

Una cruciale opportunità di promozione congiunta del comparto lapideo e del settore turistico apuo-versiliesi potrebbe nascere dalla cooperazione tra gli Enti locali, IMM, le associazioni di categoria del lapideo e gli agenti turistici locali. Infatti, IMM, in collaborazione con ICE e Toscana Promozione, organizza abitualmente nella sua sede seminari e convegni, spesso seguiti dalla visita alle maggiori aziende della zona, per gruppi di progettisti e operatori del settore lapideo provenienti da tutto il mondo; si tratta di uno strumento promozionale inteso a diffondere la cultura e la conoscenza tecnica della pietra e dei suoi impieghi, oltre a far conoscere le produzioni e le competenze del comprensorio apuo-versiliese per incentivarne l'internazionalizzazione. Tali iniziative, se integrate con la visita turistica del territorio, di per sé basterebbero a integrare l'industria del marmo con quella turistica, con benefici economici per entrambe; tuttavia la formula del workshop seguito delle visite guidate ai luoghi della pietra del comprensorio diventerebbe ancor più efficace e fruttuosa per tutti gli attori territoriali se rivolta a gruppi qualificati che siano non direttamente collegati al mondo lapideo ma potenziali acquirenti di prodotti lapidei: è il caso, per esempio, delle amministrazioni pubbliche di regioni in forte espansione economica e urbanistica come i paesi dell'Europa dell'Est, le Repubbliche Baltiche o gli stati dell'Estremo Oriente. Delegazioni di questi paesi potrebbero essere invitate, con il supporto degli Enti Locali del Distretto, a visitare la filiera del comprensorio e, in futuro, si potrebbe dar vita a canali privilegiati per lo scambio culturale e commerciale. In questo modo, i visitatori scoprirebbero un luogo adatto contemporaneamente ad accoglierli come turisti e a diventare loro partner nella fornitura di materiale edile e da arredamento, anche di alta qualità.

Infine, il comprensorio potrebbe puntare su quelli che sono i suoi prodotti d'eccellenza per farsi conoscere tra i potenziali turisti e quindi invitarli a scoprire il territorio in tutta la sua varietà: il Lardo di Colonnata IGP e i vini DOP dei Colli di Candia sono certamente i prodotti enogastronomici tipici del comprensorio più famosi e apprezzati dal grande pubblico, mentre, sul piano delle risorse culturali, il Museo Civico del Marmo e il patrimonio artistico delle gallerie e dei laboratori di Pietrasanta sono le maggiori attrazioni dell'area. La notorietà di questi prodotti presso pubblici che non sono direttamente interessati o collegati al settore lapideo, se collegata a iniziative di promozione turistica dei luoghi della filiera (come gli *Itinerari nei luoghi e nella cultura della pietra* suggeriti), può essere sfruttata per avvicinare gli amanti dei prodotti

enogastronomici e gli appassionati d'arte e di storia ai prodotti in pietra delle aziende locali. In particolare, gli attori territoriali dovrebbe dedicare attenzione e far convergere gli sforzi sulla promozione del Museo Civico del Marmo, perché esso rappresenta una risorsa originale e unica del territorio (quindi un vero vantaggio competitivo), la quale è in grado di attrarre una pluralità di segmenti turistici diversi e offrire a tutti l'esperienza autentica della storia e della cultura del territorio; inoltre, poiché il museo sintetizza la tradizione del comprensorio, la sua promozione presso la comunità locale potrebbe far riscoprire ai residenti la matrice lapidea della loro identità e fare in modo che il loro risentimento verso il settore per le sue esternalità negative diminuisca: visitando il museo molti abitanti potrebbero riconoscere nell'esposizione una parte della loro storia familiare o semplicemente molti usi e costumi della loro vita quotidiana. Perché il Museo Civico di Carrara riesca ad affermarsi come risorsa di primo piano del territorio, che ne condensa l'identità e ne integra le componenti industriali e turistiche, il museo dovrebbe essere riqualificato come un'esposizione non solo didattica ma anche affascinante e coinvolgente per il visitatore interessato alla cultura e alla vita quotidiana della comunità del comprensorio²⁴⁶.

Sulla possibilità di valorizzazione turistica della filiera lapidea alcuni attori del Distretto mostrano delle perplessità: la Dott.ssa Pitanti, responsabile dell'Ufficio Turismo del Comune di Carrara ricorda come «la promozione integrata tra turismo e industria lapidea è difficile e finora i tentativi compiuti in tale direzione non hanno mai dato grandi risultati, infatti chi viene nel comprensorio perché è interessato al prodotto delle aziende lapidee locali fa turismo solo nei ritagli di tempo, mentre il turista che soggiorna nella zona difficilmente è interessato ai prodotti in marmo. L'industria e il settore turistico hanno, almeno fino ad oggi, target differenti. A Carrara, ad esempio, l'attività turistica e quella estrattiva hanno obiettivi diversi e vedono il territorio con prospettive completamente differenti, perciò le due attività si danno quasi noia a vicenda»²⁴⁷. Tuttavia, un maggiore coordinamento e la collaborazione verso una finalità comune di sviluppo qualificato del territorio sono riconosciuti come fattori auspicabili da parte di tutti gli attori territoriali; ottimismo e grandi speranze sono suscitate dal

²⁴⁶ Una completa proposta di riqualificazione e promozione del Museo Civico del Marmo è delineata, nella forma di un piano di marketing, nella sezione 4.1.4.a *Proposta di piano di marketing per il Museo Civico del Marmo di Carrara*

²⁴⁷ Estratto dell'intervista alla Dott.ssa Pitanti

riconoscimento formale del Distretto industriale di Carrara e dall'istituzione del Comitato di Distretto come sede di concertazione degli agenti locali per l'avvio di una programmazione territoriale integrata: «se il Comitato riuscirà a diventare il soggetto di riferimento di una pianificazione di medio e lungo termine, la quale dia il giusto rilievo anche all'ambito turistico, allora potrà avere luogo una positiva integrazione tra il turismo e l'industria lapidea»²⁴⁸. Molti attori del comprensorio indicano la direzione da seguire per l'integrazione delle competenze e degli sforzi promozionali sul territorio e individuano in IMM, nelle APT e negli Uffici Turismo dei Comuni e delle due Province i soggetti principali che dovranno guidare l'opera di valorizzazione turistica dei luoghi della pietra e di ricomposizione degli obiettivi espressi dagli agenti dei due settori: «il modo migliore per integrare industria [lapidea] e turismo è esportare il prodotto Carrara nel mondo, inteso sia come città da visitare sia come aziende di escavazione e trasformazione; allora sarebbe bene che IMM, quando partecipa con ICE alle manifestazioni fieristiche all'estero, esponesse anche materiale informativo per attrarre turisti, inoltre l'Ufficio Turismo potrebbe fornire dei pacchetti di materiale promozionale alle imprese lapidee del Distretto che ospitano delegati di altre imprese italiane o straniere. Purtroppo oggi non vi sono i fondi e le sinergie necessarie»²⁴⁹

Attualmente, diversi attori locali sono attivi nella valorizzazione integrata del Distretto e molte iniziative realizzate o in fase di realizzazione si collocano nella direzione tracciata da questo lavoro, ma si tratta di solito di azioni intraprese da uno o pochi soggetti del comprensorio senza coordinarsi con gli altri attori territoriali; un ulteriore impulso e una maggiore collaborazione sembrano quindi necessari. Il progetto di promozione del Distretto più completo, seppur limitato all'area di competenza dell'ente proponente, è l'iniziativa del Comune di Carrara denominata significativamente *Carrara. Il marmo oltre il marmo*; tuttavia il progetto non è operativo e se ne stanno ancora definendo le fonti di finanziamento (che si spera di individuare in modo certo entro la fine del dicembre 2006 per avviare i lavori di implementazione prima della conclusione dell'attuale legislatura nella primavera 2007). Si tratta di un piano integrato di iniziative per il rilancio dell'economia comunale, basata essenzialmente sul settore lapideo, e per dare risposta al crescente malcontento della popolazione verso le esternalità negative

²⁴⁸ Estratto dell'intervista alla Dott.ssa Pitanti

²⁴⁹ Estratto dell'intervista alla Dott.ssa Pitanti

che il comparto arreca; per raggiungere questi due obiettivi l'amministrazione punta sulla razionalizzazione logistica e normativa della filiera locale e sull'avvio di una politica di valorizzazione turistica delle risorse lapidee, soprattutto delle cave. Spiega il Sindaco Conti: «"Oltre il marmo" non significa senza il marmo ma vuol dire che oltre all'estrazione esistono numerosi altri elementi che possono far diventare i bacini marmiferi il motore di un rilancio della città. (...) Dobbiamo elaborare un differente modello di sviluppo del settore lapideo, e la strada prioritaria per farlo è la qualità, non le dimensioni»²⁵⁰; infatti precisa: «quello del marmo è uno scenario con tre gambe: un aspetto produttivo, un aspetto turistico e uno culturale»²⁵¹ e «questo è il disegno della nostra amministrazione, che, se da una parte continua ad avere attenzione per le attività di estrazione, dall'altra parte avverte che il futuro più promettente dal punto di vista sia economico sia occupazionale è un altro, è il turismo»²⁵². Il programma di interventi prevede azioni relative a sette aree: pianificazione territoriale e urbanistica; sicurezza del territorio; difesa del suolo e tutela ambientale; aspetti produttivi; infrastrutture e servizi; valorizzazione turistica e culturale; risorse economiche e partnership da attivare.

²⁵⁰ Intervento del Sindaco Conti in occasione del convegno *Carrara, il futuro possibile* tenutosi a Carrara nel settembre 2004: è stata la prima presentazione pubblica dell'iniziativa integrata *Carrara. Il marmo oltre il marmo*

²⁵¹ Intervento del Sindaco Conti in occasione del convegno *Il marmo oltre il marmo* tenutosi a Carrara nel gennaio 2006 per presentare il programma definitivo di *Carrara. Il marmo oltre il marmo*

²⁵² Estratto dall'intervista al Sindaco Conti

4.1.4.a Proposta di piano di marketing per il *Museo Civico del Marmo* della città di Carrara

PARTE ANALITICA

IL MUSEO

Il Museo Civico del Marmo di Carrara²⁵³ è un museo tecnico-scientifico che ospita reperti, macchinari fotografie, filmati, oggetti in pietra, opere d'arte, relativi all'attività di estrazione e lavorazione del marmo nel comprensorio apuo-versiliense²⁵⁴, dall'antichità preromana ad oggi. Il nucleo originario del museo è stata l'esposizione *Marmo lunense* allestita nel 1982 dal Comune di Carrara e poi trasformata in mostra permanente e, quindi, in museo civico dedicato alla filiera lapidea locale; nel 1997 la Scuola Normale Superiore di Pisa ha curato, su incarico del Comune, il nuovo e ampliato allestimento del museo inaugurando il percorso espositivo attuale e introducendo il logo *Museo del Marmo – Città di Carrara*. L'esposizione è ospitata da un bello edificio situato sul Viale XX Settembre, l'arteria che collega la città di Carrara alla frazione di Marina di Carrara e al porto; nella stessa sede si trova anche ISR – Istituto Studi e Ricerche della Camera di Commercio di Massa-Carrara, il quale è anche il gestore delle banche dati sul settore lapideo nel distretto. Il percorso di visita al museo è articolato in sette sezioni, ripartite tra l'interno e l'esterno dell'edificio; all'interno si trovano le sale di *archeologia romana e storia del territorio*, *archeologia industriale*, *applicazioni tecniche*, la *marmoteca* (foto I), la *raccolta di calchi* e le *collezioni di scultura*; all'esterno, il *giardino archeologico e industriale* raccoglie esempi di macchinari, antichi e moderni, utilizzati per le attività di estrazione e lavorazione e tra

²⁵³ Per informazioni più dettagliate sul museo si rimanda ai risultati del Censimento delle Collezioni Scientifiche in Toscana promosso dalla Regione Toscana nell'aprile 2003 (www.cultura.toscana.it/musei/banche_dati/bancascienze.htm)

²⁵⁴ Nell'allestimento del museo per comprensorio apuo-versiliense si intende l'area compresa tra i comuni di Ortonovo (SP), a nord, e Forte dei Marmi, a sud, delimitati dalla Lunigiana e dalla Garfagnana. Nel comune di Ortonovo, infatti, si trovano i resti dell'antica città italiana di Luni dove fin dall'epoca preromana sorsero fiorenti cave di marmo; oggi nell'area non sono presenti attività estrattive ma solo alcune importanti aziende di trasformazione di materiali lapidei. Alcune fonti (tra cui IMM) inseriscono l'appendice spezzina nel distretto industriale apuo-versiliense, ma secondo la definizione datane dalla delibera consiliare della Regione Toscana 69/2000, a cui si fa qui riferimento, l'area non è da comprendere nel Distretto lapideo di Carrara. Ad ogni modo, non c'è dubbio che le attività estrattive di Luni fossero in epoca antica strettamente connesse con quelle dell'area carrarese

questi il reperto più spettacolare è la locomotrice (visitabile al suo interno) della dismessa Ferrovia Marmifera, che collegava i bacini marmiferi al porto di Marina di Carrara. Il museo è di proprietà del Comune di Carrara e gestito dall'Assessorato alla Cultura; vi lavorano tre addetti (due dipendenti comunali e una collaboratrice) con funzione di receptionist e guide. L'apertura al pubblico è prolungata a tutto l'anno e continuata nell'arco della giornata, con una sola chiusura settimanale (domenica e festivi); il prezzo del biglietto è abbastanza sostenuto se paragonato al costo di ingresso di altri musei tecnico-scientifici²⁵⁵, ma sono previste riduzioni per studenti, anziani e comitive; la biglietteria si trova all'interno del museo e osserva il suo stesso orario di apertura mentre non è fornita di un servizio on-line di prenotazione/acquisto dei biglietti. Il tempo di visita al museo è stimato in un'ora, ma la permanenza media si allunga a novanta minuti se si effettua una visita guidata ed a oltre due, se si sceglie di visionare anche i filmati sull'attività di escavazione nella area proiezioni all'ingresso del museo; il servizio di guida è offerto gratuitamente dal personale del museo ma solo su prenotazione e per gruppi di almeno dieci persone; è stato avanzato in passato (frutto di una collaborazione tra il Comune di Carrara e il CNR di Pisa) un progetto²⁵⁶ di dotazione del museo di audioguide gratuite ma la proposta non si è mai concretizzata. All'interno del museo si trova una biblioteca specializzata accessibile al pubblico durante l'orario di apertura del museo. Il museo è fornito di una piccola libreria dove si possono acquistare testi e filmati sul mondo del marmo apuo-versiliese; la stessa offre al visitatore anche una serie di depliant e brochure che sponsorizzano le iniziative promosse dagli Enti e dalle associazioni locale e collegate alla culture della pietra.

Il Museo del Marmo ha una finalità didattica: l'esposizione si propone di documentare l'antica tradizione storica della filiera lapidea apuo-versiliese e di mostrare gli usi del marmo nell'arte contemporanea e antica così come nel design²⁵⁷. L'allestimento, soprattutto nelle prime sale, evidenzia gli scopi didattici dei curatori: i reperti di attrezzi da lavoro e campioni di materiale antico sono accompagnati da schede tecniche, grafici, cartine e fotografie appesi alle pareti, vicino alle bacheche; nella sala d'ingresso, dove si

²⁵⁵Per avere un ulteriore termine di paragone, si ricordi che l'ingresso alla Galleria degli Uffizi costa € 6,50 (€ 3,50 ridotto per giovani e anziani; ingresso gratuito per bambini e ragazzi fino a 18 anni, insegnanti, studenti in discipline artistiche)

²⁵⁶ Nell'ambito dello stesso progetto il gruppo di lavoro del CNR di Pisa guidato dal Prof. Paternò ha curato la realizzazione del sito internet dedicato al museo

²⁵⁷ Estratto dell'intervista alla Dott.ssa Tusini

spiega la particolare formazione geomorfologica delle Alpi Apuane, si trovano dei plastici altimetrici del comprensorio e, addirittura, delle cartine geologiche dell'area realizzate disegnate a mano e colorate con i pastelli (come se fossero lavori realizzati da studenti). Come si vede, l'allestimento sfrutta una molteplicità di media (parola scritta, fotografie, disegni, piante e carte, video, oggetti da vedere e anche da toccare²⁵⁸) ma lo fa con un tono che non è mai coinvolgente per il visitatore; la multimedialità della mostra non ha nulla di spettacolare e viene sfruttata solo per "mostrare e spiegare" al visitatore cosa sia stata e cosa sia oggi la filiera lapidea apuo-versiliese anziché per fargli "sperimentare" il lavoro in cava o in laboratorio o la vita nella città circondata e attraversata (nel senso più letterale del termini) dal marmo. Il percorso espositivo si snoda sinuosamente tra le bacheche e i pannelli lungo le varie sale e questa interpretazione dello spazio risulta estremamente affascinante per il visitatore perché lo costringe ad un uso quasi ludico della segnaletica e del proprio senso dell'orientamento; in particolare nella seconda parte dell'allestimento -nelle sezioni dedicate alle applicazioni tecniche della pietra, ai calchi del Duomo di Carrara e alla scultura contemporanea in marmo- lo sfruttamento dello spazio diventa ancor più originale e molte pareti si fanno curve mentre gli oggetti in esposizione sembrano nascondersi in nicchie e angoli dove il visitatore deve scoprirli. Esiste quindi una contraddizione tra il percorso museale e la scelta dei reperti e degli elementi dell'allestimento insieme alla loro articolazione in ordine cronologico e alle didascalie che li accompagnano: il primo istituisce uno spazio di condivisione e coinvolgimento con il visitatore, mentre il secondo gruppi di caratteristiche ribadiscono la finalità didattica dell'esposizione.

Le specificità dell'allestimento richiamano la tipologia di utenti a cui il Museo del Marmo rivolge oggi la sua offerta: si tratta soprattutto di studenti delle scuole elementari e medie o degli istituti tecnici e artistici, ma anche studenti della vicina Accademia delle Belle Arti o di facoltà universitarie di impianto geologico o ingegneristico. Quindi il museo è pensato per quei turisti che, volendo conoscere il territorio sotto l'aspetto originale della cultura della pietra, visitino il museo prima di recarsi in cava o in uno dei numerosi laboratori artistici; l'iniziativa promozionale *Alla*

²⁵⁸ All'inizio del percorso espositivo, in fondo alla prima sala, è collocato un piccolo blocco bianco di marmo—in parte lavorato con lo scalpello e in parte levigato- e sopra di esso una scritta invita il visitatore a «toccare il blocco per esplorare, attraverso le sue diverse superfici, alcune delle caratteristiche visive e tattili del marmo»

scoperta dei sentieri del marmo, proposta dall'Ufficio Turismo del Comune di Carrara e indirizzata alle agenzie di viaggio le quali organizzano tour nel comprensorio, prevede proprio un itinerario integrato che comprenda la visita guidata al Museo Civico del Marmo, ai tre bacini marmiferi di Colonnata, Torano e Miseglia, ai Ponti di Vara lungo il tracciato della vecchia Ferrovia Marmifera²⁵⁹; inoltre, il video sull'attività estrattiva curato dal museo e proiettato, per i visitatori che lo richiedano, nella prima sala è pensato come un primo approccio all'ambiente della cava idealmente seguito dalla visita ai bacini marmiferi. Il museo organizza anche visite alla città di Carrara e ai suoi monumenti in marmo, oltre a laboratori nei locali del museo destinati a classi di scuole elementari e medie: l'obiettivo dei laboratori è quello di far familiarizzare gli studenti con l'ambiente museale, e ad avvicinarli in modo creativo e originale alla storia della filiera locale e del comprensorio²⁶⁰. Infatti, le scolaresche, italiane e straniere, rappresentano più del 10% (1213 visitatori tra studenti e docenti) delle presenze registrate dal museo nel 2004, mentre gli studenti totali addirittura il 16,25% (tab.I). Gli stranieri visitano il museo più di quanto facciano gli italiani e anche gli studenti stranieri sono più numerosi dei colleghi connazionali; tra i visitatori stranieri la maggior parte sono europei, soprattutto tedeschi, francesi e olandesi (tab. II), a conferma della tipologia di turisti che privilegiano il comprensorio per le loro vacanze in Italia²⁶¹. L'afflusso dei visitatori si concentra nei mesi primaverili, italiani e stranieri hanno trend differenti (graf. I): i visitatori italiani, poiché sono soprattutto studenti e scolaresche, visitano il Museo del Marmo soprattutto da marzo a maggio, periodo tipico per l'organizzazione di gite e visite guidate, mentre altri visitatori italiani, probabilmente turisti, scelgono il mese di luglio; gli stranieri si recano al museo nei mesi primaverili e autunnali, in particolare in bassa stagione (aprile, maggio, giugno, settembre e ottobre) perché in quei mesi sono più numerose le comitive che soggiornano nel comprensorio.

²⁵⁹ L'itinerario è personalizzabile con la visita a Colonnata e ai suoi laboratori del lardo, al centro storico di Carrara, ai laboratori di scultura artistica del comprensorio

²⁶⁰ Estratto dell'intervista alla Dott.ssa Tusini

²⁶¹ Si veda a proposito la sezione 3.1.3.b *Il territorio come meta turistica*

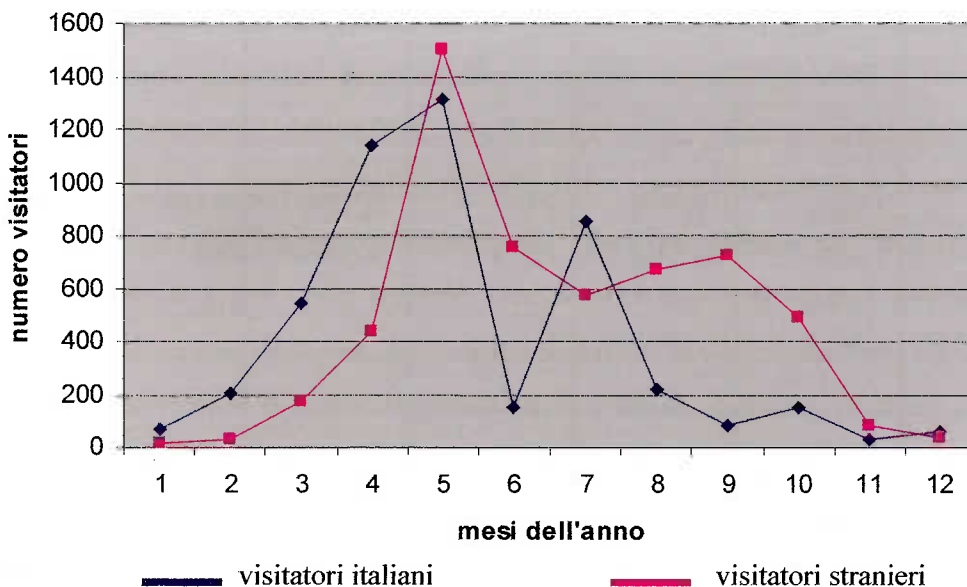
Tab. I: Visitatori Museo del Marmo. Serie storica 2002-2004. Valori assoluti e percentuali

Fonte: elaborazione propria su dati Museo del Marmo

	2004		2003		2002	
	numero	%	numero	%	numero	%
Totale visitatori	10.284	100,00%	8.628	100,00%	9.326	100,00%
Totale visitatori paganti	7.336	71,33%	6.289	72,89%	8.104	86,89%
Totale visitatori italiani	4.797	46,64%	3.184	36,90%	3.282	35,19%
Totale visitatori stranieri	5.487	53,35%	5.444	63,09%	6.044	64,80%
Totale studenti (scolaresche e singoli)	1.672	16,25%	1.865	21,61%	2.484	26,63%
<i>di cui:</i> stranieri	1.060	10,30%	1.394	16,15%	1.686	18,07%
Totale visitatori <i>Sentieri del marmo</i>	1.670	16,23%	1.233	14,29%	n.d	n.d.
<i>di cui:</i> stranieri	281	2,73%	347	4,02%	n.d.	n.d.

Tab. II: Visitatori stranieri del Museo del Marmo per provenienza. 2004. valori assoluti e percentuali*Fonte: elaborazione propria su dati Museo del Marmo*

	2004	
	numero	%
Totale visitatori stranieri	4.797	100,00%
<i>di cui:</i>		
Tedeschi	2.072	43,19%
Francesi	885	18,46%
Ingles	121	2,52%
Belgi	157	3,27%
Statunitensi	578	12,04%
Olandesi	585	12,19%
Giapponesi	30	0,62%

Graf. I: VISITATORI AL MUSEO DEL MARMO NEI VARI MESI DELL'ANNO. 2004*Fonte: elaborazione propria su dati Museo del Marmo*

Le iniziative promozionali intraprese dal Comune di Carrara a favore del Museo civico del Marmo sono soprattutto attività di marketing diretto indirizzate a scolaresche e gruppi qualificati. La direzione del museo contatta telefonicamente, per posta o via fax le scuole del comprensorio e le agenzie di viaggio delle regioni vicine (soprattutto Toscana, Liguria, Piemonte e Lombardia, che dalle statistiche compilate dal museo

risultano essere le aree di provenienza della maggior parte dei visitatori italiani)²⁶². In aggiunta, vengono svolte attività di promozione indifferenziata attraverso gli strumenti del below the line: le brochure del Museo sono distribuite presso gli uffici Urp dei comuni della costa apuana e presso le sedi APT del distretto; presso il museo è in vendita uno speciale cofanetto contenente le schede descrittive delle sezioni del museo e il dvd sull'attività di escavazione nei bacini carraresi curato dal museo e proiettato, su richiesta, per i visitatori. Inoltre, il sito internet fornisce informazioni sugli orari di apertura, sul costo dei biglietti, sulle collezioni e le mostre temporanee ospitate dal museo, oltre a offrire un servizio di navigazione virtuale del museo agli utenti. Alle azioni promozionali svolte dalla direzione del Museo del Marmo si aggiungono le iniziative prese dal Comune di Carrara, il quale sponsorizza il museo sul sito internet e all'interno del progetto *I sentieri del marmo* indirizzato alle agenzie turistiche esterne al comprensorio²⁶³, dall' Agenzia di Promozione turistica locale e dalla Provincia di Massa-Carrara le quali informano i turisti sul museo e li invitano a visitarlo attraverso i loro siti internet e le pubblicazioni.

Il sito internet dedicato al Museo del Marmo merita una riflessione ulteriore perché costituisce il mezzo di promozione potenzialmente più efficace per l'ente, a patto che ne vengano migliorati alcuni aspetti. Il sito attuale²⁶⁴ è stato curato dall'Istituto di Scienza e tecnologie dell'informazione del CNR di Pisa²⁶⁵, nell'ambito di un progetto di studio sull'Interazione uomo-macchina (ISTI), coordinato dal Prof. Paternò²⁶⁶; tuttavia, dal momento della sua realizzazione, il sito non viene aggiornato e il Comune non è dotato di un webmaster incaricato della sua gestione. Ad ogni modo, nonostante i problemi legati al mancato aggiornamento e all'imperfetta implementazione di alcune pagine, il sito presenta una navigazione intuitiva, buoni tempi di caricamento e modalità di visualizzazione adatte a ogni tipo di browser, una grafica chiara e sufficientemente semplice (particolarmente efficace è la scelta dello sfondo bianco venato a richiamare il marmo più tipico delle produzioni lapidee carraresi), una struttura dei contenuti ben

²⁶² Estratto dell'intervista alla Dott.ssa Tusini

²⁶³ Si veda a proposito il sottoparagrafo *Le iniziative di promozione del Distretto lapideo di Carrara realizzate e/o in fase di realizzazione*

²⁶⁴ <http://giove.cnuce.cnr.it/Museo.html>

²⁶⁵ www.isti.cnr.it/

²⁶⁶ <http://giove.cnuce.cnr.it>

ragionata e integrata. L'homepage del sito contiene informazioni sugli orari, le tariffe e le statistiche dei visitatori del museo e su come raggiungerlo, link che sponsorizzano sia il sito del Comune di Carrara (link: *Carrara*) sia l'iniziativa *I sentieri del marmo* (link: *Itinerari guidati*), collegamenti ai siti dei più famosi musei d'arte del mondo (link: *Musei nel mondo*), una sezione di video dedicati ai mestieri del marmo e ai centri del comprensorio legati alla cultura della pietra (link: *Video*) e un servizio di visita virtuale al museo (link: *Visita 3D interattiva*). Le ultime due sezioni del sito sono le più originali e accattivanti per il navigatore, perché lo guidano attraverso il territorio del comprensorio carrarese con immagini e suoni tipici del paesaggio e delle attività della comunità; tuttavia sono anche le sezioni che presentano il maggior numero di bug e, di conseguenza, non possono essere esplorate completamente. In particolare, la visita guidata interattiva rappresenta il vero vantaggio competitivo del sito del Museo Civico del Marmo rispetto a quelli dei concorrenti. Come già la serie di link ai musei d'arte più famosi lascia intuire, il sito del museo posiziona esplicitamente l'esposizione tra i musei d'arte anziché tra i musei tecnico-scientifici. La visita, infatti, inizia con la scelta del profilo che il navigatore vuole assumere (fig. I), in base al quale le informazioni sul museo e sui reperti esposti saranno declinate con differenti gradi di dettaglio e secondo diverse aree tematiche di interesse; i tre profili proposti sono: *Turista*, *Studente d'arte* e *Esperto*, a cui si aggiunge la possibilità per l'utente di personalizzare a piacimento il profilo. Al *Turista* si offrono descrizioni brevi e poco dettagliate dei reperti, mentre allo *Studente d'arte* e all'*Esperto* si forniscono informazioni approfondite sul periodo storico, i materiali di realizzazione e l'eventuale autore degli oggetti in mostra; lo *Studente d'arte* e l'*Esperto* possono inoltre ricercare le opere e i reperti in esposizione attraverso una serie di variabili relative alla cronologia e al nome delle sezioni del percorso espositivo. La visita – che può essere guidata o meno, a seconda dell'opzione preferita dal navigatore – parte con la visualizzazione della mappa interattiva del museo per l'accesso alle varie sezioni (fig. II).

Una considerazione finale va riservata al giudizio sulla comunicazione attuata dal museo per farsi conoscere e per attrarre i visitatori: l'allestimento museale, le comunicazioni di marketing diretto e le brochure pubblicate dal museo lo definiscono chiaramente come un'esposizione tecnico-scientifica dedicata alla storia della filiera lapidea locale, con un'attenzione parimenti rivolta agli sviluppi dell'industria della pietra e alle implementazioni artistiche del marmo del comprensorio in epoca antica e moderna; il sito internet, invece, sottolinea di più la natura di museo d'arte del Museo Civico del Marmo e trascurando gli aspetti tecnico-scientifici. Si tratta di un posizionamento comunicato potenzialmente incoerente, il quale potrebbe perciò avere effetti negativi sull'immagine del museo disorientando la percezione dei potenziali visitatori. La direzione del museo sembra non essere del tutto cosciente di questa debolezza e imputa l'eventuale diversa descrizione del museo nei vari mezzi di promozione utilizzati al fatto che l'amministrazione comunale non abbia più curato la supervisione e la gestione del sito internet dopo la conclusione della collaborazione con ISTI-CNR; di fatto, non è possibile sapere se la diversa targetizzazione della comunicazione del museo nelle sue varie forme sia il risultato di una scelta di marketing consapevole o il frutto delle politiche di assegnazione degli incarichi di collaborazione a agenzie esterne tipiche degli enti pubblici. Ad ogni modo, la differenza tra i due posizionamenti comunicati non è molta e il problema di incoerenza può essere facilmente risolto tramite la modifica della sezione *Musei nel mondo* –aggiungendo collegamenti a siti di musei tecnico-scientifici- e dando più spazio ai reperti di archeologia industriale e di storia del territorio nella *Visita 3D interattiva*.

LA DOMANDA

Il Museo del Marmo è un museo tecnico-scientifico dedicato alla storia della filiera lapidea localizzata nel comprensorio apuo-versiliese; si propone di classificare i potenziali visitatori del museo in base a una serie di parametri, e alle variabili risultanti, legati alla specificità dell'esposizione:

- la finalità della visita (didattica vs ludica);
- l'oggetto della visita (cultura locale vs filiera lapidea industriale vs filiera lapidea artistica);

- il grado di conoscenza e di familiarità del tema dell'esposizione (conoscenza della filiera lapidea ma non del comprensorio vs conoscenza del comprensorio ma non della filiera lapidea vs ignoranza del comprensorio e della filiera lapidea).

I segmenti di domanda del museo sono definiti dall'insieme delle caratteristiche individuate da questi parametri (fig. III).

Foto I: INTERNO DEL MUSEO CIVICO DEL MARMO – SEZIONE MARMOTECA



Fig. III: I SEGMENTI DI DOMANDA DEL MUSEO CIVICO DEL MARMO DI CARRARA

Fonte: elaborazione propria

<i>DISCENTE</i> (finalità didattica della visita)			
	<i>GEOGRAFO</i> (cultura locale come oggetto della visita)	<i>MARMISTA</i> (filiera lapidea industriale come oggetto della visita)	<i>SCULTORE</i> (filiera lapidea artistica come oggetto della visita)
<i>RESIDENTE</i> (conoscenza del comprensorio ma non della filiera lapidea)		TARGET ATTUALI DEL MUSEO	
<i>OPERATORE</i> (conoscenza della filiera lapidea ma non del comprensorio)			
<i>TURISTA</i> (ignoranza del comprensorio e della filiera lapidea)			

<i>DIVERTITO</i> (finalità ludica della visita)			
	<i>GEOGRAFO</i> (cultura locale come oggetto della visita)	<i>MARMISTA</i> (filiera lapidea industriale come oggetto della visita)	<i>SCULTORE</i> (filiera lapidea artistica come oggetto della visita)
<i>RESIDENTE</i> (conoscenza del comprensorio ma non della filiera lapidea)			
<i>OPERATORE</i> (conoscenza della filiera lapidea ma non del comprensorio)			
<i>TURISTA</i> (ignoranza del comprensorio e della filiera lapidea)			

Il *discente* è colui che sceglie di visitare il Museo del Marmo per imparare; si tratta tipicamente di studenti della zona i quali vogliono approfondire la loro conoscenza del territorio, oppure di appassionati di storia interessati a scoprire le peculiarità dell'industria del marmo e della cultura della pietra locali o della produzione artistica realizzata con i marmi del comprensorio. Il *divertito* è il visitatore che si reca al Museo del Marmo per trascorrere delle ore piacevoli, magari allargando i suoi orizzonti culturali e vedendo delle sculture o dei reperti affascinanti; il *divertito* è spesso un turista che durante la sua gita o la vacanza nell'area del Distretto o nelle località limitrofe, come la Lunigiana e le Cinque Terre, decide di dedicare del tempo alla visita dell'esposizione perché questa esprime l'autentica e originale identità del territorio.

Proprio perché il Museo del Marmo di Carrara racconta e illustra al visitatore come la filiera lapidea sia stata caratterizzata e, per così dire, personalizzata dai lavoratori apuo-versiliesi e come la stessa cultura della pietra abbia, a sua volta, forgiato e impregnato di sé tutte le manifestazioni di cultura e di vita quotidiana della comunità locale, il visitatore può essere interessato agli aspetti tecnici e produttivi della filiera lapidea oppure alla cultura degli abitanti del distretto industriale. Il *geografo* va al museo principalmente per conoscere la cultura e le pratiche del comprensorio, essendo animato da uno spirito quasi etnografico. Invece il *marmista* vuole approfondire le problematiche del ciclo produttivo dell'industria del marmo, allora è felice di trovare nel museo la ricostruzione della storia dell'estrazione e della lavorazione del marmo aprano dall'epoca preromana a oggi; è entusiastico anche dalla sezione di archeologia industriale, dalla raccolta di materiali della marmoteca e dalle applicazioni tecniche in mostra. Il *marmista* spesso è un operatore del settore affascinato dalla storia dell'industria o un appassionato di archeologia. Lo *scultore* è attratto al museo soprattutto dalle raccolte di calchi del Duomo di Carrara e di sculture contemporanee conservate dal museo, perché è interessato agli aspetti tecnici dei prodotti artistici della filiera lapidea; sono *scultori* gli studiosi e gli amanti della storia dell'arte o gli scultori veri e propri.

In base al grado di conoscenza pregressa dell'attività e di estrazione e di lavorazione della pietra, della filiera lapidea locale e del comprensorio apuo-versiliese, nei suoi aspetti più o meno legati al mondo del marmo, i visitatori si recano al Museo del Marmo di Carrara con un bagaglio di competenze differenziato, il quale determina l'obiettivo e anche l'apprezzamento della visita. Il *residente* conosce il territorio, la sua storia e la cultura ma non sa praticamente nulla del funzionamento della filiera lapidea del

comprensorio e probabilmente non è neppure cosciente dell'influenza che il linguaggio, i valori e le pratiche legate al settore hanno esercitato sulla vita della comunità locale; molti abitanti del Distretto, i quali non abbiano esperienza, diretta o indiretta, del lavoro nel mondo del marmo, visitano il museo come *residenti*. L'*operatore* sa tutto dell'industria lapidea e sa individuare anche le peculiarità della filiera apuo-versiliese ma non ha esperienza del territorio, perciò sceglie il Museo del Marmo per completare il suo quadro di conoscenza del comprensorio. Il *turista* si trova nel Distretto, di cui forse conosce la fama internazionale come polo di eccellenza nella produzione lapidea, ma non ha mai visitato una cava di marmo o un laboratorio e non ha avuto contatti con la cultura dell'area; il *turista* in visita al museo è tipicamente un viaggiatore o un vacanziero del litorale apuano o versiliese oppure dell'entroterra lunigianese, il quale dedica una giornata alla visita della città di Carrara e la completa recandosi al Museo del Marmo per capire la storia di quelle pittoresche montagne intagliate che ha ammirato solo da lontano.

I segmenti di domanda che visitano più spesso il Museo Civico del Marmo di Carrara, e a cui la direzione del museo attualmente dedica i suoi maggiori sforzi promozionali, sono il segmento dei residenti, marmisti/scultori che si recano al museo con finalità di tipo didattico (ad esempio, gli studenti delle scuole locali ai quali è indirizzata l'attività dei laboratori e contattati tramite marketing diretto) e quello degli operatori, marmisti/scultori che, di nuovo, sono motivati da intenzioni di apprendimento (ad esempio, gli ospiti delle aziende o degli enti locali –primi fra tutti il Comune e IMM- in visita nel Distretto).

I CONCORRENTI

Le caratteristiche del museo carrarese sono state messe a confronto con quelle di un campione selezionato di musei appartenenti alla tipologia tecnico-scientifica (tab. III): il campione è stato collezionando scegliendo musei che avessero la caratteristica di ospitare collezioni e itinerari dedicati alla filiera produttiva tipica del luogo -spesso un distretto industriale come nei casi di Carrara, Botticino nel distretto lapideo bresciano, Fiorano nel distretto ceramico di Sassuolo, Pescia nel distretto cartario lucchese- dove il museo si trova; inoltre, escluso il caso del Museo della Carta, sono tutti musei relativi

a prodotti concorrenti del marmo nei mercati dell'edilizia, dell'arredamento e delle produzioni artistiche; infine, si tratta di musei localizzati in aree geografiche vicine al comprensorio apuo-versiliese e per certi versi assimilabili dal punto di vista socio-economico. In particolare, il caso del Museo del Marmo di Botticino è molto interessante perché il museo bresciano si pone come diretto concorrente di quello carrarese per due ragioni: innanzitutto, entrambe le esposizioni sono dedicate all'industria e ai prodotti di marmo; inoltre, entrambi i musei sono collocati all'interno di distretti industriali lapidei tra i più famosi e produttivamente rilevanti a livello nazionale e internazionale.

Tab. III: Confronto tra il Museo Civico del Marmo di Carrara e altri musei tecnico-scientifici

Fonte: elaborazione propria sui dati presentati dai rispettivi siti web dei musei del campione

	MUSEO CIVICO DEL MARMO (Carrara)	MUSEO DELLA CERAMICA (Fiorano Modenese)	MUSEO DELLA PIETRA SERENA (Firenzuola)	ECOMUSEO DELL' ALABASTRO (Volterra, Santa Lucia, Castellina Marittima)	MUSEO DEL MARMO (Botticino)	MUSEO DELLA CARTA (Pescia)
ORARIO DI APERTURA		sab e dom ore 15-19 (dal 6/5 al 2/12); feriali solo per gruppi su prenotazione		S.Lucia: su prenotazione Castellina: dom ore 15,30-18,30 in inverno, mart-dom ore 16,30-19,30 in estate Volterra: ore 11-17 (dal 15/3 al 1/11); sab e dom ore 8,30-13,30 (dal 2/11 al 14/3)	su prenotazione	mart-sab ore 9-13
COSTO DEL BIGLIETTO		sab e dom ingresso gratuito		S.Lucia e Volterra: € 3,00 e ridotto € 2,50 (biglietto famiglia € 7,50) (biglietto cumulativo ecomuseo € 12,00) Castellina: ingresso gratuito su prenotazione	ingresso gratuito	ingresso gratuito su prenotazione
VISITA GUIDATA	su prenotazione, gratuita	su prenotazione, a pagamento			su prenotazione; gratuita	su prenotazione, a pagamento (solo mart, giov e sab)
PERCORSO AGEVOLATO PER DISABILI	sì					sì

PRENOTAZIONE/ ACQUISTO ON- LINE BIGLIETTI	no	prenotazione telefonica		no	no	prenotazione on-line
VISITA VIRTUALE ON-LINE	si	no	no	no	no	si (solo fotografie e didascalie)
SITO MULTILINGUE	si (italiano, inglese)					si (italiano inglese, tedesco, francese)
<i>Museo civico del marmo:</i> http://giove.cnuce.cnr.it/Museo.html <i>Museo della ceramica:</i> http://www.fiorano.it/Turismo/cultura/museo.shtm <i>Museo della pietra serena:</i> http://www.zoomedia.it/firenzeuola/museo_pietra/index.html <i>Ecomuseo dell'alabastro:</i> http://www.comune.volterra.pi.it/ecomuseo.htm e www.comune.castellina.it/ecomuseo.htm <i>Museo del marmo:</i> http://www.museodelmarmo.it <i>Museo della carta:</i> http://www.museodellacarta.org						

Il posizionamento del Museo Civico del Marmo di Carrara e dei suoi concorrenti è stato analizzato strutturando mappe di posizionamento relative a tre elementi caratteristici di ogni esposizione: gli oggetti esposti, le modalità di interazione tra il visitatore e gli oggetti in mostra, la tipologia di visita proposta.

Per quanto riguarda gli oggetti esposti (fig. IV), i musei del campione propongono al visitatore la conoscenza di elementi che spaziano dalla natura tecnologica del processo produttivo della filiera in questione agli aspetti più culturali e, se vogliamo, antropologici legati alla vita della comunità dove la filiera è localizzata; dall'altro lato, le esposizioni si caratterizzano come mostre di oggetti d'arte e/o reperti industriali. Il museo carrarese oggi si distingue dai concorrenti per la sua offerta di testimonianze dello sviluppo storico della filiera apuo-versiliese del marmo dall'epoca preromana ad oggi la quale integra tuttavia anche informazioni sugli addetti alle attività di estrazione e lavorazione della pietra documentando i volti, la vita lavorativa e le mansioni dei cavatori e degli operai di laboratori e segherie, veicolate dalle descrizioni e dalle foto collocate nella sezione di storia del territorio. Per di più esso combina reperti di attrezzi e macchinari usati nell'estrazione e nella trasformazione del marmo ad opere di scultura, soprattutto opere in marmo bianco, antica e moderna.

In riferimento alle modalità di interazione (fig. V) tra il visitatore e gli oggetti esposti, il Museo del Marmo combina elementi di fruizione multimediale ma monosensoriale, come i reperti custoditi in bacheche accompagnati da didascalie, schede tecniche e fotografie, a strumenti di comunicazione più multimediali, polisensoriali e interattivi, come le installazioni e i filmati. Tuttavia, la potenzialità della multimedialità sono

utilizzate con parsimonia dall'allestimento museale e indirizzate a finalità quasi esclusivamente didattiche. Infatti, il museo si propone come esposizione tecnico-scientifica indirizzata soprattutto a studiosi e appassionati di storia dell'industria e dell'arte, tanto che anche le sezioni di scultura moderna (dentro l'edificio e nel giardino) e la raccolta dei calchi dei marmi del Duomo sono pensate principalmente per istruire sulle tecniche di lavorazione e restauro della pietra. Ad ogni modo, per la materia trattata e per le caratteristiche dell'allestimento e del percorso espositivo, il museo si presterebbe ad una valorizzazione anche in chiave ludica e meno specialistica, la quale potrebbe risultare molto gradita ai segmenti di domanda meno esperti della filiera lapidea e poco interessati agli aspetti tecnici dell'estrazione e della lavorazione del marmo.

Il museo può essere pensato -e l'allestimento è la spia di questa scelta comunicativa operata dal curatore- come un luogo da visitare oppure come un luogo da vivere (fig. VI). Nel primo tipo di esperienza il visitatore è chiamato a vedere i reperti e le fotografie, a leggere le didascalie e le schede tecniche, ad assistere a proiezioni (le quali, per la specificità del mezzo utilizzato, possono essere molto più coinvolgenti, fisicamente ed emotivamente, per lo spettatore-visitatore); al contrario, nel secondo caso il visitatore fa esperienza del museo stesso e della tematica a cui è dedicato: ad esempio, un'installazione audiovisiva la quale replichi l'ambiente di lavoro della filiera nella sala musale dove il visitatore si muove costituisce un semplice elemento espositivo che da solo basta a trasformare il visitatore da spettatore a agente della mostra. Inoltre, il polo museale può essere definito come l'unico luogo dove il discorso espositivo si realizza (qui abbiamo definito questo tipo assai comune di allestimento come "museo isola"), oppure il museo può essere concepito come il nodo di una rete che articola l'esposizione anche fuori dal museo sul territorio circostante ("museo rete"); costituiscono un esempio di rete le esposizioni ripartite tra più sedi museali (come nel caso dell'Ecomuseo dell'alabastro di Volterra, Santa Lucia e Castellina Marittima) oppure i musei che sono tappa di un itinerario cittadino (la visita ai locali del Museo della pietra serena di Firenzuola ospitati dalla Rocca comunale è completata dalla prosecuzione dell'itinerario con la visita alla cava del Bagnatolo²⁶⁷). La tipologia

²⁶⁷ Il museo della pietra serena di Firenzuola fa parte del progetto Sistema Territoriale Museo Diffuso promosso dalla Comunità montana Mugello, Alto Mugello, Val di Sieve in cofinanziamento con l'Unione Europea (reg. 2081/1993), il Ministero dei Beni Culturali e la Regione Toscana

di visita offerta dal museo carrarese si situa a metà strada tra l'esperienza e la semplice visita: da un lato, la presenza di elementi multimediali nel percorso espositivo -ad esempio il filmato sull'escavazione proiettato a richiesta; il blocco di marmo, nella prima sala, che il visitatore è invitato a toccare, di cui si è già detto; le fotografie collocate nella marmoteca che si illuminano al passaggio del visitatore- e le attività di laboratorio organizzate per le scolaresche fanno del Museo del Marmo un luogo da vivere, seppure timidamente e solo per alcune categorie di utenti; dall'altro la netta prevalenza di reperti e sculture da osservare senza alcuna possibilità di interazione (come potrebbe essere la semplice scelta dell'illuminazione dell'ambiente) rendono il museo carrarese simile a molti altri e relegano il visitatore nel ruolo di spettatore. Per di più, la visita al museo è idealmente progettata in abbinamento all'escursione cittadina tra i monumenti in marmo della città di Carrara (citati spesso da fotografie e riferimenti topografici) e come propedeutica alla visita alle cave e ai laboratori di lavorazione scultura del marmo del comprensorio (infatti il filmato sull'escavazione ha un tono fortemente didascalico); tuttavia, nella pratica il museo non è collegato né dal punto di vista organizzativo né da quello logistico con i luoghi richiamati dall'allestimento. Solo l'iniziativa comunale *Sentieri del marmo*, in quanto proposta di un itinerario turistico integrato che comprende anche la visita al Museo del Marmo, avvicina il polo museale al modello della rete diffusa sul territorio.

Fig. IV: MAPPA DI POSIZIONAMENTO DEL MUSEO CIVICO DEL MARMO E DEI SUOI CONCORRENTI – GLI OGGETTI ESPOSTI

Fonte: elaborazione propria su dati Museo del Marmo

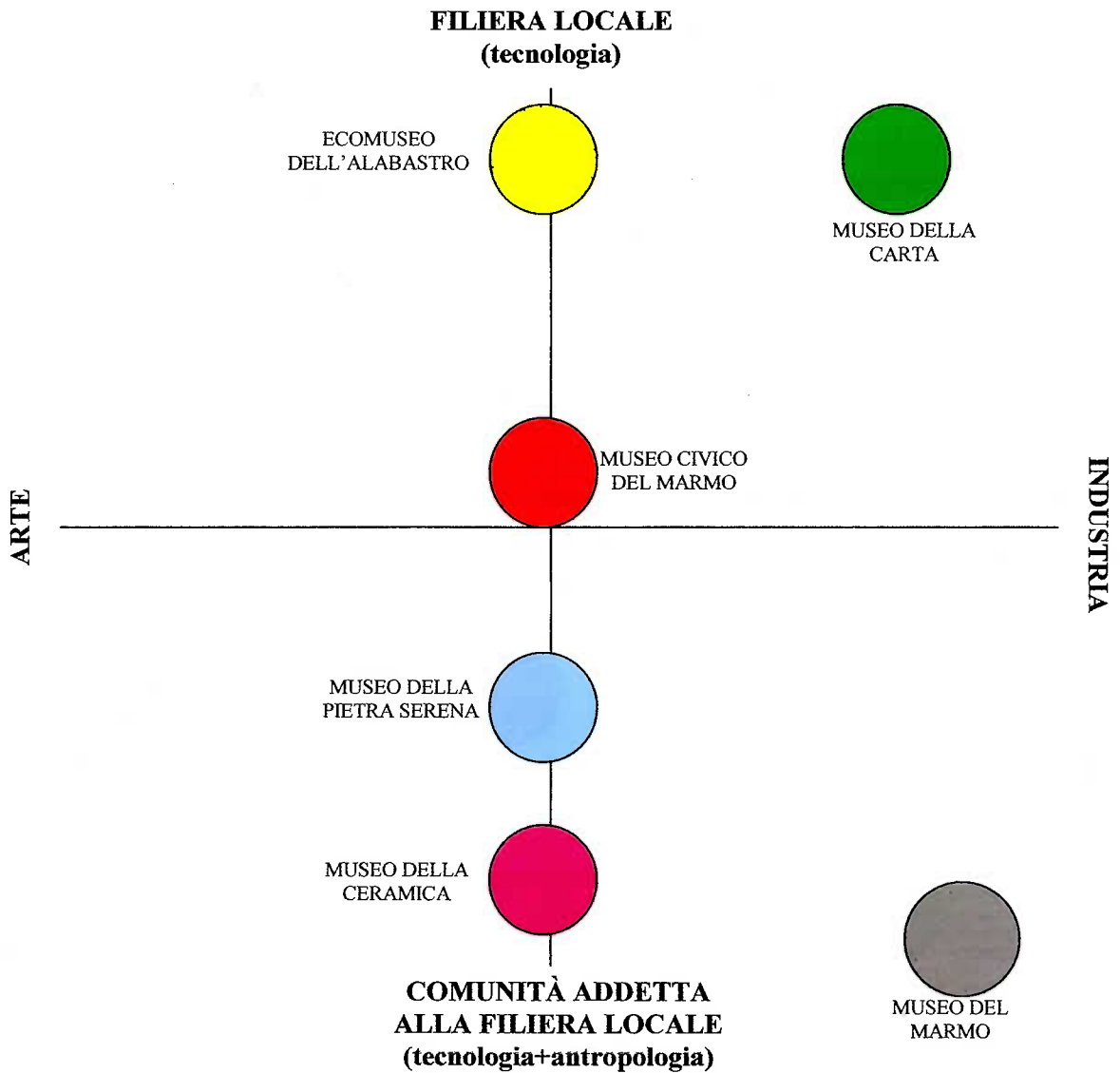


Fig. V: MAPPA DI POSIZIONAMENTO DEL MUSEO CIVICO DEL MARMO E DEI SUOI CONCORRENTI – L'INTERAZIONE TRA VISITATORI E OGGETTI IN MOSTRA

Fonte: elaborazione propria su dati Museo del Marmo

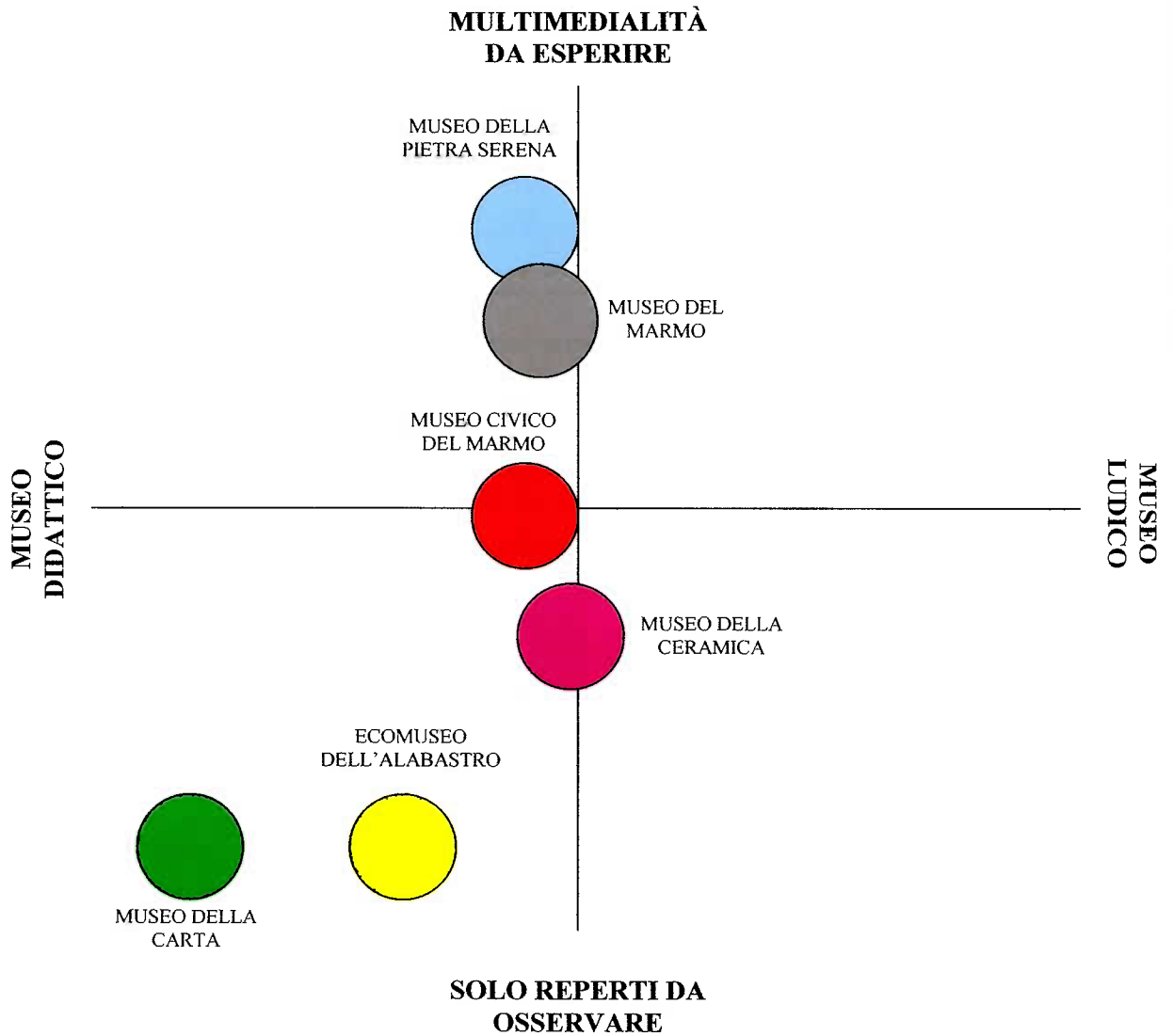
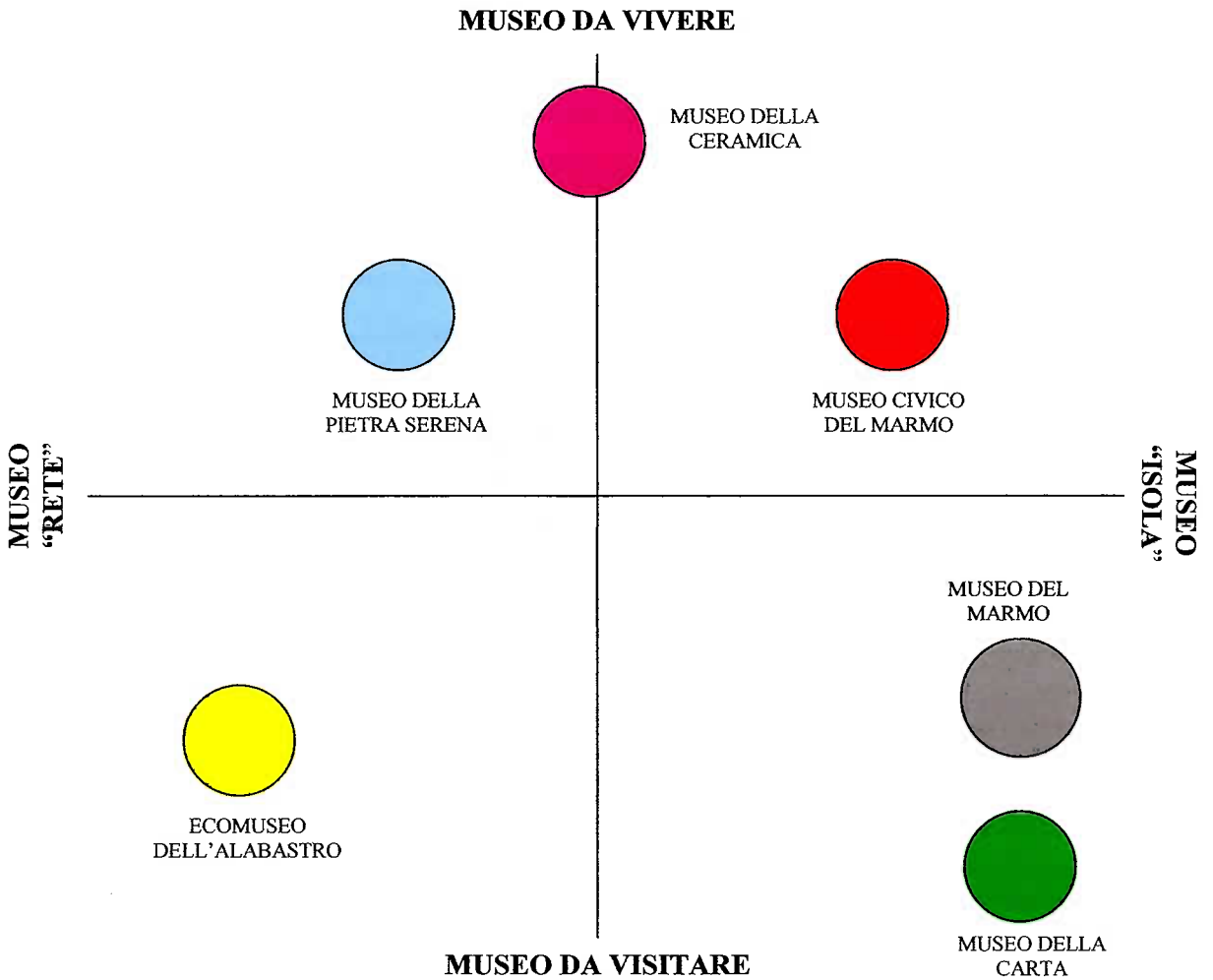


Fig. VI: MAPPA DI POSIZIONAMENTO DEL MUSEO CIVICO DEL MARMO E DEI SUOI CONCORRENTI – LA TIPOLOGIA DI VISITA PROPOSTA

Fonte: elaborazione propria su dati Museo del Marmo



Fonte: elaborazione propria su dati Museo del Marmo

SWOT

Punti di forza:

- il museo è dedicato alla filiera del marmo ed è situato proprio nel distretto industriale, quello di Carrara, dove la cultura lapidea è molto diffusa e che gode della maggiore fama nel panorama lapideo internazionale;
- il museo si trova vicino all'Accademia delle Belle Arti di Carrara e a molti laboratori di scultura che per la loro notorietà attraggono molti appassionati d'arte;
- le cave di Carrara, non lontane dal museo e ben visibili dal suo giardino, sono le più grandi e pittoresche del comprensorio;
- il museo è menzionato e commentato positivamente da una pluralità di fonti i quali si occupano sia di beni culturali sia di risorse turistiche;
- gli oggetti in mostra nel museo sono numerosi e di grande valore storico e artistico;
- il museo ha una storia molto più lunga di quella dei suoi concorrenti e, al contrario di essi, presenta periodi d'apertura continuati nell'arco della giornata e per tutto l'anno.

Punti di debolezza:

- il nome del museo (Museo Civico del Comune di Carrara) e il suo logo (Museo del Marmo – Città di Carrara) non corrispondono;
- il sito del museo non è aggiornato e, a causa dell'indirizzo, non è facilmente rintracciabile (tuttavia è il primo risultato dato dal motore di ricerca Google se si compila la query di ricerca inserendo le parole chiave “museo” e “marmo”);
- posizionamento comunicato potenzialmente incoerente (museo tecnico-scientifico con sezioni dedicate all'arte in pietra oppure museo d'arte?);
- l'edificio che ospita il museo si trova lungo una strada molto trafficata e ben servita dai mezzi pubblici ma è lontano sia dal centro cittadino sia dal litorale.

Opportunità:

- un intervento volto a integrare le risorse turistiche e culturali del comprensorio sul piano sia promozionale sia logistico da parte degli attori locali potrebbe portare visitatori e fondi al museo;
- fondi straordinari per il museo potrebbero essere reperiti tramite sponsorizzazioni private o, meno probabilmente, attraverso i canali del finanziamento pubblico;

- l'intero Distretto potrebbe supportare il museo eleggendolo a centro rappresentativo della cultura e dell'economia dell'intero comprensorio, magari creando sinergie con gli altri beni culturali e musei del territorio (ad esempio il Museo dei Bozzetti di Pietrasanta dedicato alle opere di scultura in marmo).

Minacce:

- il calo delle presenze turistiche nel comprensorio potrebbe far diminuire il numero di visitatori del museo;
- un'eventuale crescita del malcontento e dell'insofferenza della popolazione del comprensorio nei confronti del settore lapideo potrebbe far peggiorare anche l'immagine del museo;
- un taglio dei fondi destinati al museo dal Comune di Carrara probabilmente comporterebbe una riduzione degli investimenti promozionali e del servizio.

Foto II: UOMO SEDUTO 2 - OPERA (1969) DI GIULIANO VANGI ESPOSTA ALL'INTERNO DEL MUSEO CIVICO DI CARRARA



PARTE STRATEGICA

GLI OBIETTIVI DI TARGETING E POSIZIONAMENTO

L'obiettivo di questa proposta di marketing per il Museo Civico del Marmo è aumentare il numero dei visitatori del museo; tale fine può essere raggiunto tramite attività che puntino alla riqualificazione e alla promozione del museo per diversificare la domanda di visitatori a cui esso si rivolge e per diffonderne la conoscenza e aumentarne l'attrattività. Quindi, la strategia suggerita propone un riposizionamento del museo: il nuovo Museo del Marmo sarà un'esposizione che offre la possibilità di conoscere la storia della filiera lapidea del distretto apuo-versiliense e di sperimentare la cultura della comunità del comprensorio ad un pubblico di conoscitori dei processi di estrazione e lavorazione del marmo che vogliono approfondire le specificità della filiera locale e di turisti i quali desiderino scoprire come la cultura della pietra abbia caratterizzato la comunità del Distretto. In altre parole, il museo dovrà riuscire ad attrarre i potenziali visitatori definiti come *divertiti-turisti-geografi*, in aggiunta ai segmenti attuali (*discenti-residenti-marmisti/scultori* e *discenti-operatori-marmisti/scultori*) (fig. VII), e per farlo sarà necessario correggere l'attuale proposta di esperienza di visita (fig. VIII) rendendo il museo un luogo da vivere (*esperienza*) e collegato con il resto del territorio (*rete*), dedicato agli aspetti sia artistici sia industriali della filiera lapidea così come alla cultura e alla vita dei lavoratori e delle loro famiglie (*comunità*), che utilizzi un allestimento ricco e coinvolgente (*multimedialità*) per offrire spazi didattici e/o di svago ai visitatori.

Fig. VII: STRATEGIA DI RIPOSIZIONAMENTO DEL MUSEO CIVICO DEL MARMO DI CARRARA - I SEGMENTI DI DOMANDA

Fonte: elaborazione propria

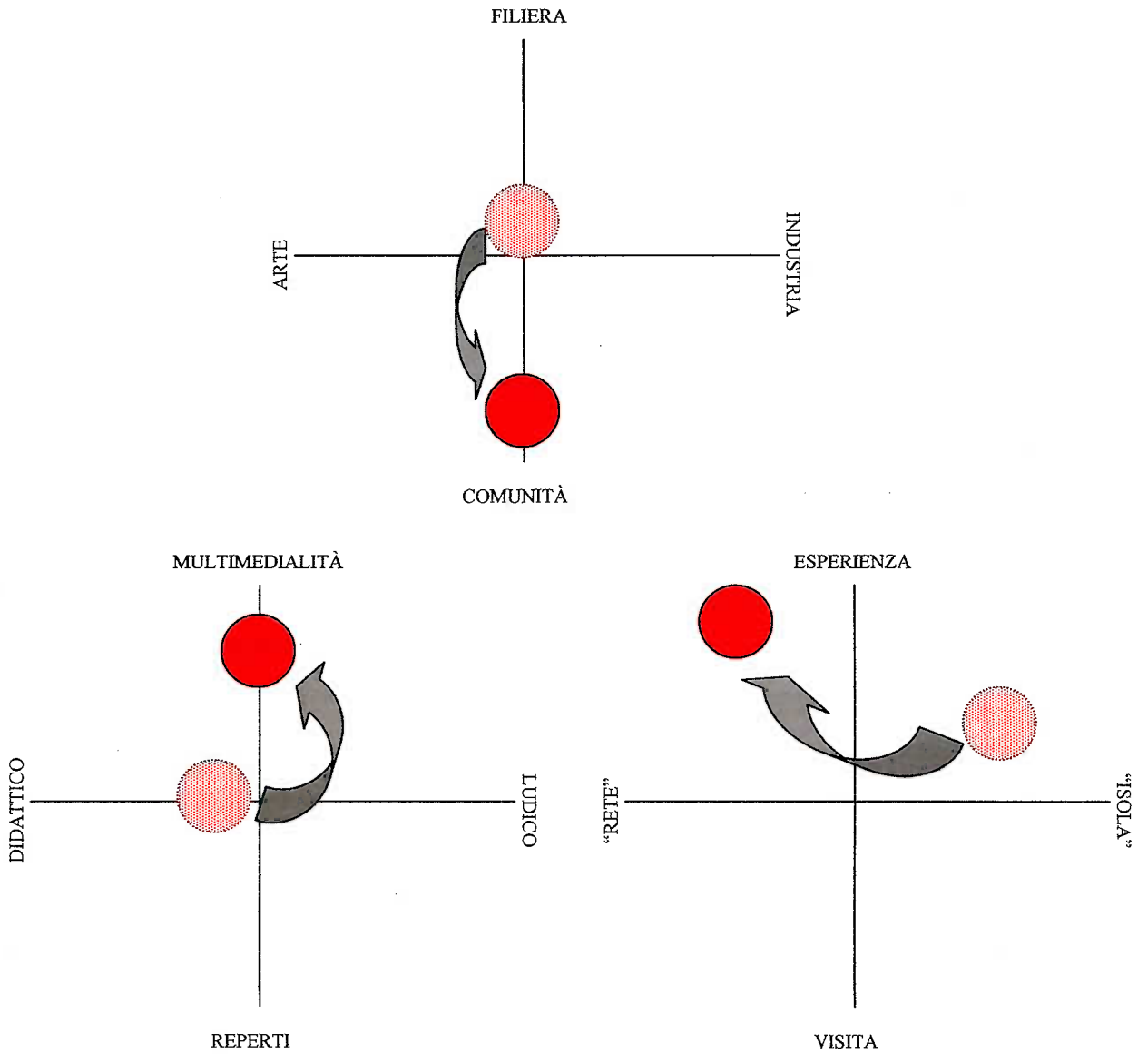
<i>DISCENTE</i>				<i>DIVERTITO</i>			
	<i>GEOGRAFO</i>	<i>MARMISTA</i>	<i>SCULTORE</i>		<i>GEOGRAFO</i>	<i>MARMISTA</i>	<i>SCULTORE</i>
<i>RESIDENTE</i>				<i>RESIDENTE</i>			
<i>OPERATORE</i>				<i>OPERATORE</i>			
<i>TURISTA</i>				<i>TURISTA</i>			

TARGET ATTUALI DEL MUSEO

NUOVI TARGET A CUI RIVOLGERSI

Fig. VIII: IL RIPOSIZIONAMENTO DEL MUSEO CIVICO DEL MARMO

Fonte: elaborazione propria su dati Museo del Marmo



LE TATTICHE

La strategia si propone di strutturare azioni relative a tre problematiche fondamentali:

- far conoscere il Museo Civico del Marmo, la ricchezza della sua proposta e le modalità per raggiungerlo, cercando di entrare in contatto con il maggior numero possibile di potenziali visitatori;
- rendere meno difficile l'accesso al museo, soprattutto per i potenziali visitatori che non sappiano bene come muoversi nella zona;
- trasformare la visita al museo in un'esperienza unica e memorabile per il visitatore, il quale possa dire, alla fine della visita, di aver conosciuto l'autentica cultura del marmo del distretto apuo-versiliese.

La prima questione può essere affrontata migliorando l'attività di comunicazione condotta dal museo e dal Comune di Carrara, integrandola con le iniziative di promozione del territorio portate avanti dagli altri attori territoriali. Il sito internet è lo strumento principale su cui puntare per contattare un pubblico molto vasto a basso costo, considerati i pochi fondi a disposizione del museo. Il Comune dovrebbe assumere un webmaster che elimini i bug del sito e lo aggiorni regolarmente; altri investimenti dovrebbero essere destinati alla registrazione di un dominio dal nome intuitivo (ad esempio www.museodelmarmodicarrara.it), cosicché il sito possa essere rintracciato in modo immediato e veloce dal navigatore, e all'acquisto di spazi pubblicitari su portali e siti del settore lapideo (come www.assomarmomacchine.com e www.immcarrara.com) e del territorio apuo-versiliese (come i siti delle Province di Massa-Carrara e di Lucca, quelli delle APT competenti e altri del genere). Inoltre, sul medio e lungo periodo, una campagna promozionale più ampia e articolata potrebbe incrementare ulteriormente la notorietà del museo; alcune proposte di azioni da intraprendere sono: la partecipazione alle manifestazioni fieristiche, soprattutto quelle di tipo consumer, ospitate dal vicino complesso CarraraFiere; l'affissione di locandine pubblicitarie del museo nei luoghi più frequentati dai residenti e dai turisti, come gli stabilimenti balneari della zona; la distribuzione di coupon per l'ingresso scontato al museo.

Il problema dell'accessibilità potrebbe essere risolto dotando il museo di un bus navetta che lo colleghi con il centro cittadino e con Marina di Carrara o addirittura con gli altri centri del comprensorio. Il modo più facile e economico di realizzare il progetto è la

Realizzazione e stampa di locandine pubblicitarie dell'iniziativa (500 locandine in formato A4 a colori)	€ 200
Costi di affissione (all'interno di autobus, pensiline e rivenditori CAT)	€ 1500
MODIFICHE ALL'ALLESTIMENTO MUSEALE:	
Realizzazione del materiale multimediale (filmati delle attività di escavazione e trasformazione)	€ 2000
Acquisto del materiale per l'allestimento dei contributi multimediali (due proiettori 360° e due stereo)	€ 5000
Retribuzione del direttore dei lavori	€ 1500
Spese per la retribuzione dell'azienda che cura i lavori di allestimento	€ 2000
Aggiornamento del personale del museo sul nuovo percorso espositivo (corso di un'ora per i tre dipendenti)	€ 100
VARIE E EVENTUALI	€ 1000
TOTALE 2009: € 17.970	
TOTALE 2007-2009: € 43.710	

GLI STRUMENTI DI CONTROLLO

Per verificare se e in quale misura le tattiche adottate e consentono al Museo Civico del Marmo di conseguire gli obiettivi di targeting e posizionamento enunciati nella missione strategica di sviluppo del mercato, e quindi decidere dell'opportunità o meno di proseguire nella strategia adottata, la direzione del museo dovrebbe approntare alcune semplici misure di controllo. L'attività di controllo si propone di indagare le motivazioni che spingono i visitatori al museo e il loro apprezzamento della mostra, poiché tutte le azioni descritte sono finalizzate all'attrazione di più numerosi e diversificati segmenti di visitatori e alla riqualificazione del museo come centro di primo piano dell'offerta turistica del comprensorio, simbolo e vetrina della cultura tipica del territorio, integrato con le altre risorse turistiche locali. Le informazioni necessarie a verificare il buon andamento della tattica di marketing possono essere facilmente ottenute durante la fase di acquisto del biglietto da parte del visitatore –che attualmente consiste nell'emissione di una ricevuta cartacea da parte dell'addetto museale e che potrebbe prevedere la congiunta compilazione di un breve questionario- e alla conclusione della visita, magari predisponendo un registro per i commenti dei visitatori.

L'efficacia del sito internet nell'aumentare la notorietà del museo potrebbe essere testata attraverso il confronto tra il numero di contatti del sito (è sufficiente inserire un contatore nel sito) e i biglietti d'ingresso venduti; inoltre, al momento della

compilazione del form-biglietto, l'addetto del museo potrebbe chiedere direttamente al visitatore come sia venuto a conoscenza del Museo e dove abbia reperito informazioni per la visita (orari d'apertura, prezzo e così via).

La direzione del Museo potrebbe verificare i risultati ottenuti dall'accordo con il CAT per la fornitura di un servizio navetta tra il centro cittadino, il litorale e il museo semplicemente contando i visitatori che, presentandosi con il biglietto dell'autobus per ottenere uno sconto sull'ingresso all'esposizione, testimoniano di essere a conoscenza dell'iniziativa promozionale e riportare questo numero al totale dei visitatori; poi, chiedendo al visitatore attraverso quale mezzo (sito del museo, locandine, passaparola) abbiano saputo dell'offerta, la direzione potrebbe ricavare informazioni anche sull'efficacia degli strumenti di comunicazione utilizzati.

Con riferimento alla terza tattica predisposta per la riqualificazione del museo, ovvero le modifiche al percorso espositivo le quali trasformino la visita in un'esperienza unica e autentica del territorio che educi ma anche diverta il visitatore, il modo più economico di indagare la percezione del museo da parte della domanda è includere nel form-biglietto di ingresso, compilato dal personale, un quesito esplicito (preferibilmente nella forma di una sola domanda a risposta multipla) sui motivi di visita e sulle aspettative. Inoltre, come accade in molte altre esposizioni, un libro bianco dove i visitatori possano scrivere commenti e impressioni sull'allestimento e sull'esperienza di visita appena conclusa sarebbe utile per verificare sia il gradimento del pubblico sia la capacità del museo di rispondere alle richieste della domanda; ovviamente, questo strumento di controllo ha l'aspetto negativo di una bassa retention, quindi di una scarsa efficacia, ma presenta il vantaggio di essere molto economico. Nel lungo periodo, la direzione del Museo del Marmo potrebbe investire nella realizzazione di una mailing list dei visitatori per la spedizione di un questionario sull'esperienza e il giudizio della visita al museo: l'indirizzo potrebbe essere dichiarato dal visitatore, insieme al consenso al trattamento dei dati personali, al momento dell'acquisto del biglietto e il software del sito del museo potrebbe provvedere all'invio automatico del questionario all'indirizzo e-mail del visitatore dopo un periodo di tempo prefissato dalla visita (per esempio, dopo tre settimane); anche questa modalità di controllo ha il limite di un tasso di risposta probabilmente basso, tuttavia consentirebbe di indagare la percezione della domanda

più approfonditamente; l'implementazione di tale strumento di verifica comporterebbe dei costi aggiuntivi per la retribuzione del webmaster a carico del Comune di Carrara.

4.2 IL PIANO DI MARKETING TERRITORIALE TRA INTERNO E ESTERNO

La proposta di marketing territoriale qui delineata si concentra soprattutto sulle relazioni intradistrettuali, come testimonia il fatto che i target primari delle quattro strategie suggerite siano segmenti della domanda interna del territorio, a cui si aggiunge il gruppo dei *turisti per un soggiorno misto* (considerando poi il tipo di flusso turistico che investe la zona apuo-versiliese, piuttosto fidelizzato e spesso proprietario di seconde case, anche la categoria dei turisti può essere parzialmente assimilata alla domanda interna). Tale scelta è stata motivata dalla convinzione che l'obiettivo prioritario per la definizione di un modello di sviluppo del Distretto di Carrara e per l'attivazione di interventi promozionali a favore dell'area sia la conquista del consenso e della coesione degli utenti attuali del territorio; il comprensorio, in quanto distretto industriale, è dotato di una caratterizzazione socio-culturale specifica ma gli stakeholder interni, e in particolare i residenti, non sembrano immedesimarsi del tutto in questa identità: la contestazione contro le aziende della filiera e lo scarso interesse delle giovani generazioni a lavorare nei comparti lapideo, collaterali e connessi sono i segni più evidenti della frattura in atto sul territorio tra la comunità e le dinamiche del distretto industriale. Del resto, senza il consenso degli attori territoriali alla definizione dell'identità dell'area e il loro contributo alla sua comunicazione presso i pubblici di riferimento, le azioni di promozione attivate dal marketer non riescono ad attrarre le risorse esterne funzionali alla qualificazione dell'economia locale.

Il Distretto lapideo di Carrara, dopo aver ottenuto il riconoscimento legale della sua natura di distretto industriale e dopo la nascita di sedi e iniziative concertative per la definizione del suo posizionamento e la programmazione dello sviluppo, ha bisogno di dare coerenza e continuità agli sforzi di marketing territoriale abbozzati dagli agenti locali; per farlo deve allargare la base di partecipazione alla definizione degli indirizzi di sviluppo e intensificare i rapporti di fiducia e collaborazione tra le varie componenti del comprensorio. Pertanto la priorità per chi gestisce il marketing territoriale dell'area è la riscoperta dell'autentica identità lapidea del comprensorio e la valorizzazione della stessa agli occhi, prima di tutto, dei residenti e, quindi, dei turisti e degli investitori esterni; tutte le strategie qui descritte hanno tra i loro obiettivi specifici il raggiungimento del consenso interno sulle politiche di promozione del territorio:

soprattutto la strategia di definizione di un attore unificante di Distretto e quella di pubblicazione di un bilancio ambientale e sociale di filiera tendono a questa finalità. Dunque, benché le quattro linee strategiche articolate siano integrate e complementari, l'individuazione di un attore unificante e la pubblicazione di un bilancio ambientale e sociale del lapideo nel comprensorio devono essere implementate prima della creazione di infrastrutture per la conoscenza e della valorizzazione in chiave turistica dei luoghi della filiera lapidea, nella misura in cui mirano a ricostruire i rapporti intradistrettuali, ponendo così le condizioni per un accrescimento della competitività del distretto attraverso –rispettivamente- il potenziamento del capitale sociale e l'integrazione delle risorse del territorio.

Proprio perché non presenta una serie bilanciata di attività di marketing territoriale esterno e interno, il presente piano per il Distretto lapideo di Carrara non può considerarsi definitivo, né capace di rispondere a tutti gli interrogativi di sviluppo che l'area apuo-versiliese è chiamata a fronteggiare per difendere il vantaggio competitivo della sua filiera nel mercato internazionale della pietra e per attrarre nuovi agenti e inedite opportunità di crescita. La proposta vuole, invece, essere una riflessione costruttiva sulle tematiche più urgenti nella definizione del posizionamento futuro del Distretto.

Per le medesime ragioni, gli attori coinvolti nelle strategie promozionali suggerite sono tutti, o quasi, agenti interni al Distretto di Carrara: il primo impegno di qualificazione dell'offerta territoriale dovrebbe consistere nell'instaurazione di un dialogo tra gli attori territoriali per concordare le modalità di sfruttamento delle risorse locali; tuttavia, poiché il Comitato di Distretto non è dotato di mezzi finanziari propri e il comparto lapideo, che ha un ruolo centrale nell'economia del comprensorio, attraversa una fase di crisi, attori istituzionali esterni come la Regione Toscana e la Comunità Europea, i quali sono investiti delle funzioni di programmazione dello sviluppo locale, sono chiamati a svolgere un compito di primo ordine nell'investire sul rilancio del distretto apuo-versiliese.

CONCLUSIONI

Il modello organizzativo del distretto industriale è tipico dell'economia italiana della seconda metà del XX secolo e si è rivelato capace di assicurare buone performance competitive anche ad aziende di piccole dimensioni; soprattutto è stato in grado di offrire coesione sociale al territorio interessato, pur nella diversità delle sue forme di manifestazione e nella flessibilità che hanno caratterizzato l'evoluzione del modello stesso. Ora, di fronte allo scenario dinamico dell'economia mondiale, forgiato dalla globalizzazione e dall'interculturalismo, i distretti industriali italiani devono dimostrare di essere modelli organizzativi adatti a gestire con altrettanta efficienza sia i rapporti tra le filiere industriali e i territori che le ospitano, divenuti più complessi a causa della cresciuta competizione sui mercati e delle nuove issues sociali e ambientali introdotte nelle politiche di governance del territorio, sia i processi produttivi delle imprese, le quali vedono costantemente minacciati i vantaggi competitivi e gli standard qualitativi conseguiti. Il distretto industriale può vincere la sfida per almeno due ragioni: innanzitutto, «il distretto è qualcosa di più di una aggregazione [di imprese] perché mette in gioco la progettualità e spesso un intero territorio per la valorizzazione di un prodotto»²⁶⁹ allora, integrando i fattori produttivi e gli attori territoriali in una rete di relazioni sociali e culturali oltreché economiche, il distretto industriale può rappresentare il luogo privilegiato di elaborazione di nuovi modelli di sviluppo sostenibile e di inedite forme di governo concertativo del territorio; il secondo motivo di attualità dell'organizzazione distrettuale, collegato al primo, è la capacità della produzione delle imprese riunite in un distretto industriale di incontrare le esigenze dei consumatori contemporanei i quali rifuggono la banalizzazione del mercato di massa e cercano nei prodotti e nei servizi la migliore qualità disponibile: «nell'epoca della globalizzazione, della massificazione, la differenza sta proprio nel proporre un prodotto con una storia, la cui qualità e unicità rimandano al territorio, alle sue caratteristiche, insomma al suo *genius loci*, dove ricopre un ruolo importante anche il gioco di squadra, una delle caratteristiche del distretto che, tra l'altro, più incuriosisce all'estero»²⁷⁰.

²⁶⁹ Estratto delle conversazioni con Italo Candoni, Segretario nazionale di Distretti Italia, poste a prefazione del volume *DistrettItalia. Guida ai distretti italiani*, curato da Distretti Italiani, Unioncamere, San Paolo Imprese; Le Balze; Montepulciano (SI); 2006; pag. 20

²⁷⁰ Estratto delle conversazioni con Italo Candoni in *Distretti Italiani*, Unioncamere e San Paolo Imprese (2006), op. cit.; pag. 22

Nel caso del Distretto lapideo di Carrara quanto appena affermato è verificato e addirittura rafforzato dalla presenza di una materia prima unica al mondo, le pietre delle Alpi Apuane, di una serie di produzioni distrettuali tipiche collegate tra loro e tutte debitrice della cultura diffusa nel comprensorio (basti pensare al legame tra i prodotti dell'estrazione e della trasformazione della pietra e il famoso lardo di Colonnata), oltre che di una tradizione industriale e culturale millenaria. Quindi il Distretto di Carrara ha piene potenzialità di presentarsi come modello organizzativo della filiera e del territorio in grado di rispondere agli interrogativi posti dal contesto magmatico della globalizzazione. Invece, diversa è la questione che riguarda le potenzialità delle imprese lapidee apuo-versiliesi di riconquistare la competitività perduta e di ottenere buoni risultati di mercato a livello nazionale e mondiale: le problematiche del tema distrettuale devono essere distinte dalle dinamiche settoriali e dagli eventi congiunturali. Le aziende del comprensorio dovranno adottare strategie mirate e investire per offrire prodotti di alta qualità, per difendersi dalla concorrenza dei produttori lapidei stranieri che offrono un migliore rapporto prezzo/qualità al cliente; ogni singola impresa distrettuale, valutando i propri vantaggi competitivi e il modello di business finora attuato, in piena autonomia sceglierà i target e gli standard produttivi che le consentono di massimizzare i profitti e l'efficienza. Dall'altro lato, tutti gli attori territoriali del Distretto, proprio perché nodi di una rete di scambi tipici del mercato comunitario e appartenenti alla stessa cultura, sono chiamati a rispondere agli interrogativi legati alla definizione delle dinamiche distrettuali; la presente proposta di marketing territoriale si pone nell'ottica di affrontare queste ultime tematiche e suggerisce ai soggetti del Distretto una serie di interventi complementari per la ricomposizione del capitale sociale locale e l'integrazione delle risorse territoriali per la valorizzazione dell'industria lapidea.

Gli interventi proposti per il Distretto di Carrara mirano alla gestione efficace e efficiente delle risorse territoriali, al fine di rafforzare l'identità del comprensorio e promuovere un'offerta territoriale in grado di attrarre investimenti e capitale sociale esterni; poiché l'essenza del comprensorio risiede nella cultura della pietra diffusa tra la comunità locale e, inoltre, la filiera di estrazione, trasformazione e commercializzazione dei materiali lapidei (nei segmenti industriale e artistico) costituisce il comparto strategico e caratterizzante della sua economia, si è suggerito di adottare iniziative volte a potenziare la competitività delle imprese lapidee locali grazie all'innovazione tecnologica e di marketing e tramite la valorizzazione dei luoghi della filiera in chiave

turistica. Le azioni delineate hanno riguardato soprattutto la domanda interna del comprensorio, perché si è giudicata prioritaria l'acquisizione del consenso di tutti gli attori locali da parte di chi cura e promuove le politiche di marketing territoriale; il presente lavoro, quindi, apre ad una riflessione futura che si preoccupi di sviluppare la comunicazione alla domanda esterna per attrarla nel Distretto. I soggetti individuati come cruciali per l'implementazione delle strategie suggerite sono Internazionale Marmi e Macchine Carrara (IMM) –società di promozione del settore lapideo-, le Associazioni degli Industriali di Lucca e di Massa-Carrara, le Province e la Regione Toscana: IMM e Assindustria possono svolgere un ruolo di ponte tra le istituzioni e la classe imprenditoriale, contribuendo a superare il tradizionale clima di diffidenza che separa le due componenti del comprensorio; le Province e la Regione, amministrando i fondi destinati allo sviluppo e avendo funzioni di programmazione territoriale, possono contribuire in termini monetari e logistici alla realizzazione dei progetti di promozione della filiera e di tutto il Distretto. A questi si aggiunge il Comitato di Distretto, il quale è la principale sede di confronto e di concertazione tra gli attori territoriali; inoltre, se il Comitato dovesse essere investito di personalità giuridica e di compiti di rappresentanza delle imprese distrettuali locali (come previsto da alcune sperimentazioni normative, nazionali e regionali, in fase di attuazione), esso potrebbe diventare un attore capace di unificare la filiera e aiutare le aziende nella definizione del proprio specifico modello di business.

Tra le strategie descritte, quella di identificazione di un soggetto unificante di distretto e quella di pubblicazione di un bilancio ambientale e sociale di filiera dovrebbero avere la precedenza, almeno temporale, sulle altre, benché tutti gli interventi siano complementari; infatti, le due direttrici d'azione mirano a ricostruire i rapporti intradistrettuali: la prima strategia intende sviluppare sinergie tra gli addetti del comparto lapideo e inaugurare un rapporto di collaborazione tra gli attori territoriali; la seconda strategia ha l'obiettivo di testimoniare ai residenti del comprensorio i vantaggi derivanti dalla localizzazione della filiera nel loro territorio e rassicurarli sugli effetti negativi dell'industria della pietra sull'ambiente e sulla popolazione locali. Quindi, questi interventi hanno la finalità di risolvere i due punti di debolezza più gravi del Distretto, vale a dire la scarsa propensione all'imprenditorialità pura e alla cooperazione nella gestione delle aziende lapidee e la contestazione della popolazione apuo-versiliese alle attività di estrazione e trasformazione della pietra. Il Distretto di Carrara rischia,

oltre alla perdita di quote di mercato e di equity, una vera e propria crisi identitaria la quale potrebbe mettere in pericolo il futuro della filiera e soprattutto lo sviluppo unitario e sostenibile del territorio; pertanto le iniziative di marketing devono essere innanzitutto rivolte alla tematica della pacificazione delle fratture e alla risoluzione delle distorsioni nei rapporti del mercato comunitario distrettuale.

I punti di forza su cui il Distretto può contare per avviare la sua riqualificazione risiedono nell'alto valore dei vantaggi competitivi capitalizzati dalle imprese della filiera (unicità e qualità della materia prima, competenze di alto livello, ottima made in image dei prodotti locali, tradizione secolare e radicata) e nel commitment dimostrato da molti attori territoriali verso la caratterizzazione del comprensorio come luogo dell'industria e della cultura della pietra (basti pensare all'instancabile opera promozionale di IMM, di cui la fiera Carraramarmotec rappresenta l'apice); il Distretto di Carrara può recuperare una posizione di primo piano nel panorama lapideo mondiale, ma ciò richiederà ingenti sforzi comunicativi, innanzitutto all'interno dell'area, e investimenti formativi e infrastrutturali. Dalla strategia di valorizzazione in chiave turistica dei luoghi della filiera possono derivare le prospettive di crescita dell'economia locale più interessanti e inedite, perché si incentiverebbero diversi settori –il lapideo e i servizi turistici- allo stesso tempo: la promozione turistica dei centri di estrazione e trasformazione della pietra potrebbe aumentare la notorietà dei prodotti della filiera presso pubblici specialistici e non, mentre la filiera rappresenterebbe una risorsa turistica integrata -paesaggistica e culturale- capace di offrire un'esperienza unica al visitatore e contraddistinguere il territorio da tutti i concorrenti. Al fine di esemplificare la tipologia di interventi proposti nell'ambito della strategia di integrazione dei luoghi della pietra nell'offerta turistica del comprensorio apuo-versiliese, è stato dettagliato un piano di marketing per il riposizionamento del Museo Civico del Marmo di Carrara; si è scelto di concentrare l'attenzione sul polo espositivo per tre motivi: da un lato, le azioni descritte risultano di facile e immediata attuazione da parte degli attori territoriali interessati, in particolare la direzione del museo e il Comune di Carrara; dall'altro, il centro rappresenta una risorsa del comprensorio che ben si presta a essere promossa contemporaneamente presso i turisti, i residenti e gli addetti dei comparti lapideo e collaterali; infine, il museo sintetizza e simboleggia l'autentica identità del territorio, la quale è indissolubilmente legata ai mestieri e alla cultura della pietra.

Concludendo, si ritiene che il contributo più importante di questo lavoro sia la definizione del Distretto lapideo di Carrara come un territorio dotato di una identità unificante, la quale rintraccia la sua essenza nella cultura della pietra maturata nei secoli grazie all'interazione tra la filiera e la comunità locale; la proposta di marketing territoriale ambisce a fare in modo che questa identità sia esplicitamente riconosciuta e fatta propria da tutti gli attori del comprensorio, perché, divenendo il minimo comune denominatore delle loro finalità e delle loro strategie, li incentivi a cooperare e a “fare sistema” per lo sviluppo sostenibile e la promozione presso gli stakeholder esterni del Distretto. Dal punto di vista metodologico, si giudica interessante il ricorso alle discipline della comunicazione per rendere intellegibili e gestire le relazioni tra gli attori territoriali, assimilando il territorio ad un'organizzazione che si fa soggetto attivo di una rete di relazioni con gli stakeholder.

APPENDICE A:
I DISTRETTI INDUSTRIALI TOSCANI

FIG. 1: DISTRETTI INDUSTRIALI INDIVIDUATI DALLA REGIONE TOSCANA SECONDO I CRITERI DELLA LEGGE 317/91 (DEL. C.R. 36/1995)

FIG. 2: DISTRETTI INDUSTRIALI INDIVIDUATI DALLA REGIONE TOSCANA SECONDO I CRITERI DELLA LEGGE 140/99 (DEL. C.R. 69/2000)

FIG. 3: DISTRETTI INDUSTRIALI INDIVIDUATI DALL'ISTAT NEL 1991

TAB. 1: CONFRONTO TRA LE VARIE DEFINIZIONI DI DISTRETTO INDUSTRIALE LAPIDEO NELL'AREA APUO-VERSILIESE COSÌ COME DELINEATE DA VARIE FONTI

Fig. 1: DISTRETTI INDUSTRIALI INDIVIDUATI DALLA REGIONE TOSCANA SECONDO I CRITERI DELLA LEGGE 317/91 (DEL. C.R. 36/1995)

Fonte: Istituto per la Promozione Industriale (IPI); L'esperienza italiana dei distretti industriali; 2002

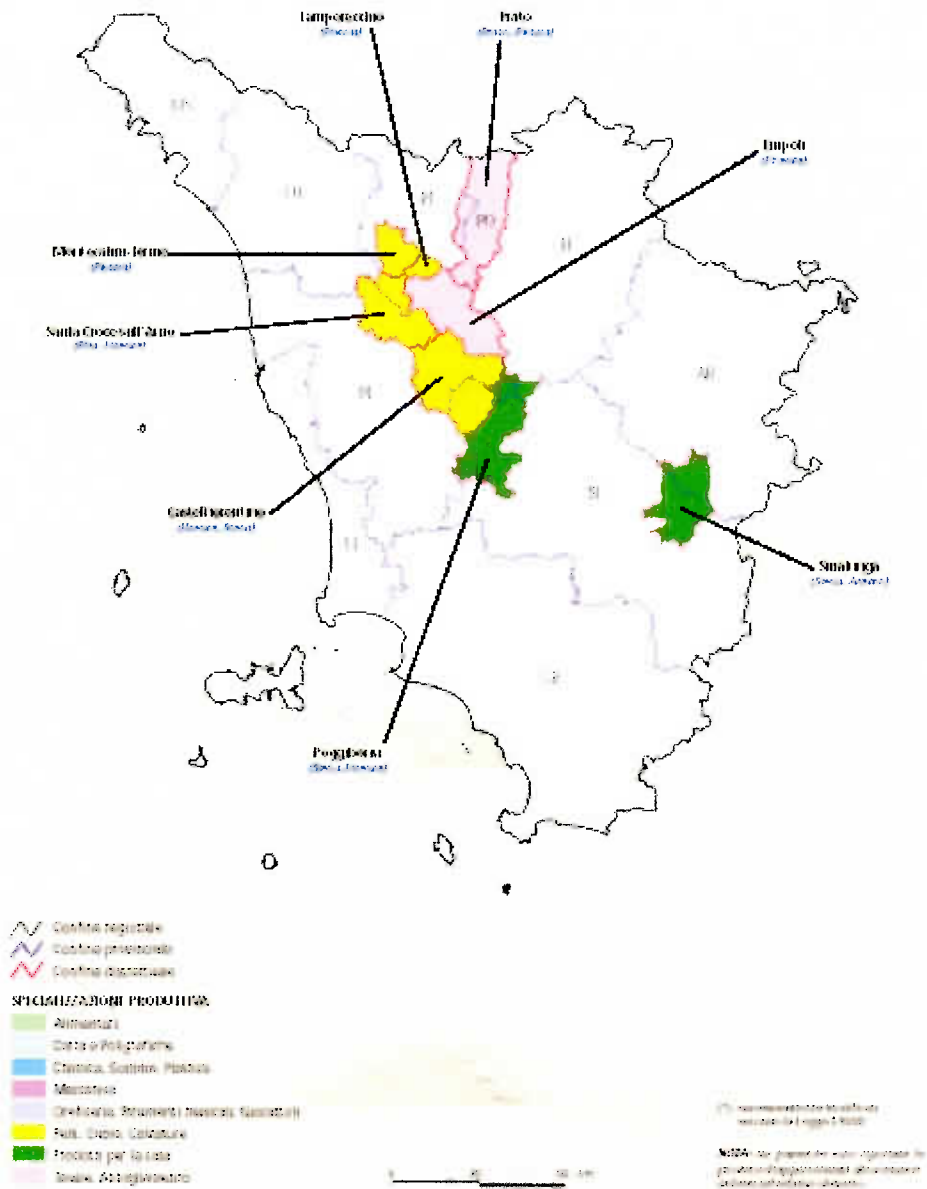


Fig. 2: DISTRETTI INDUSTRIALI INDIVIDUATI DALLA REGIONE TOSCANA SECONDO I CRITERI DELLA LEGGE 140/99 (DEL. C.R. 69/2000)

Fonte: Istituto per la Promozione Industriale (IPI); L'esperienza italiana dei distretti industriali; 2002

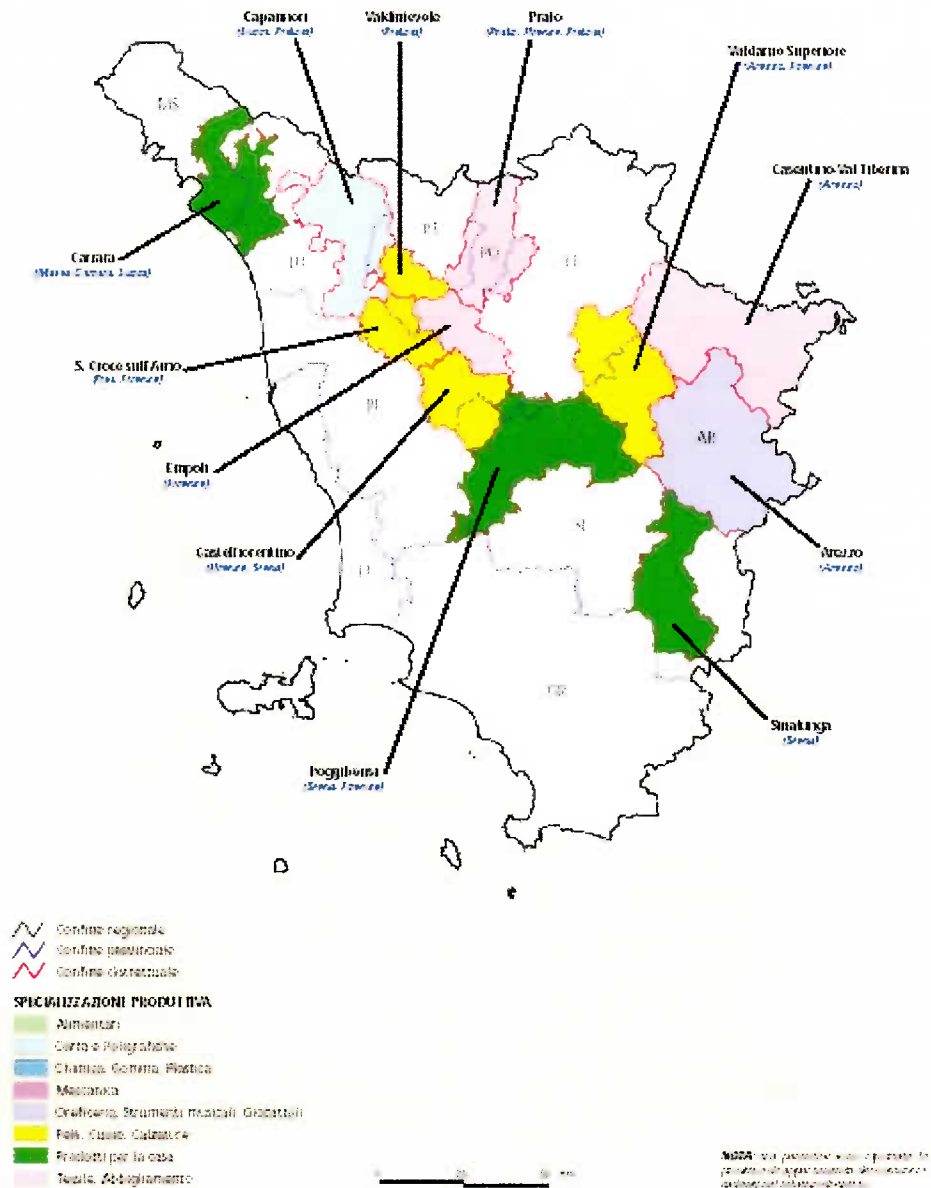
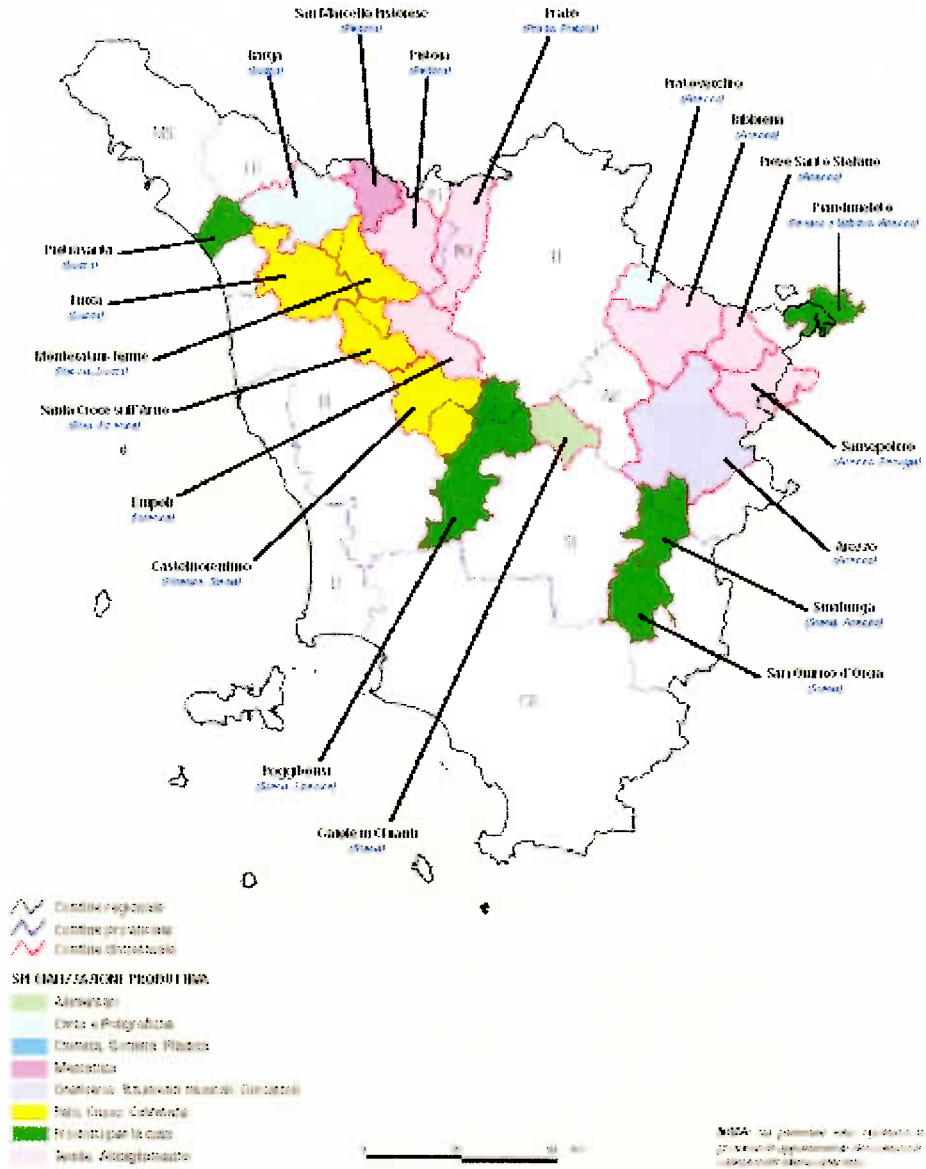


Fig. 3: DISTRETTI INDUSTRIALI INDIVIDUATI DALL'ISTAT NEL 1991

Fonte: Istituto per la Promozione Industriale (IPI); L'esperienza italiana dei distretti industriali; 2002



Tab. 1: CONFRONTO TRA LE VARIE DEFINIZIONI DI DISTRETTO INDUSTRIALE LAPIDEO NELL'AREA APUO-VERSILIESE COSÌ COME DELINEATE DA VARIE FONTI

Fonte: Istituto per la Promozione Industriale (IPI); L'esperienza italiana dei distretti industriali; 2002

	NOME E CODICE DISTRETTO	PROVINCIA (comuni)	SPECIALIZZAZIONE PRODUTTIVA
Secondo la legislazione regionale (DEL. C.R. 69/2000)	DISTRETTO DI CARRARA Codice: 9.10	MS e LU (Carrara, Fivizzano, Massa, Montignoso, Minucciano, Pietrasanta, Piazza al Serchio, Seravezza, Stazzema, Vagli di Sotto)	Marmo
Secondo l'Istat (1991)	DISTRETTO DI PIETRASANTA Codice: 330	LU (Forte dei Marmi, Pietrasanta, Seravezza, Stazzema)	Prodotti per l'arredamento
Secondo altre fonti tra cui:			
Sole 24 Ore (1992)	DISTRETTO DI CARRARA		Marmo (prodotti per la casa)
Club Distretti (1999)	DISTRETTO DI CARRARA		Marmo (prodotti per la casa)
Censis (2001)	DISTRETTO DI MASSA-CARRARA		Estrazione e lavorazione marmi (prodotti per la casa)

**APPENDICE B:
IL DISTRETTO DI CARRARA NELLA PROGRAMMAZIONE
REGIONALE**

Fig. 1: DISTRETTO DI CARRARA (Del. C. R. 69/2000)

Fig. 2: DISTRETTO DI CARRARA (Del. C. R. 69/2000) - Comuni componenti

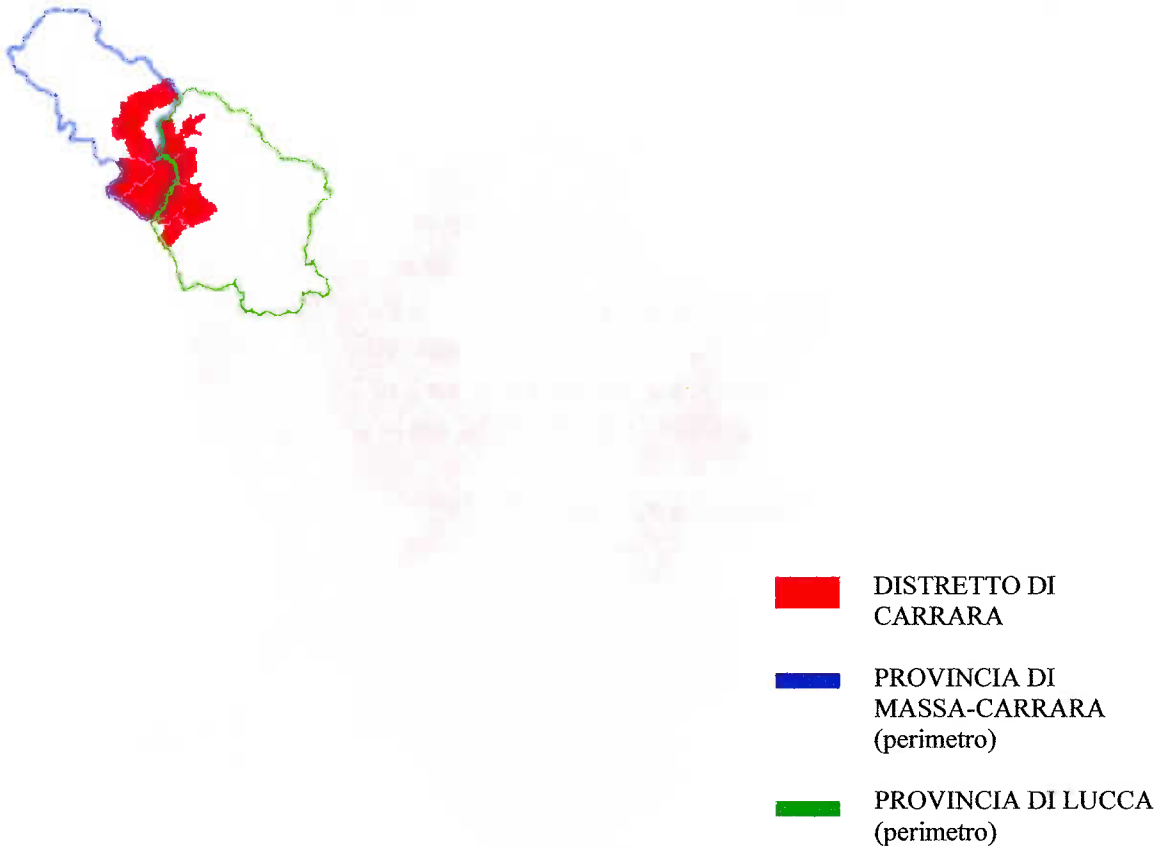
**Fig. 3: DISTRETTO DI CARRARA E SEL (SISTEMI ECONOMICI LOCALI)
(Del. C.R. 219/1999) - I SEL dell'area del Distretto**

**Fig. 4: DISTRETTO DI CARRARA E TERRITORIALIZZAZIONI DEGLI
INTERVENTI UE (Reg. CE 1260/1999 del Consiglio: disposizioni generali
sui fondi strutturali)**

Fig. 5: DISTRETTO DI CARRARA E AREE PROTETTE (Del. C.R. 176/2000)

Fig. 1: DISTRETTO DI CARRARA (Del. C. R. 69/2000)

Fonte: elaborazione propria su dati Quaderni della Programmazione della Regione Toscana



**Fig. 2: DISTRETTO DI CARRARA (Del. C. R. 69/2000)
Comuni componenti**

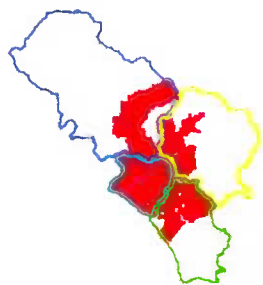
Fonte: elaborazione propria su dati Quaderni della Programmazione della Regione Toscana



Fig. 3: DISTRETTO DI CARRARA E SEL (SISTEMI ECONOMICI LOCALI) (Del. C.R. 219/1999)

I SEL dell'area del Distretto

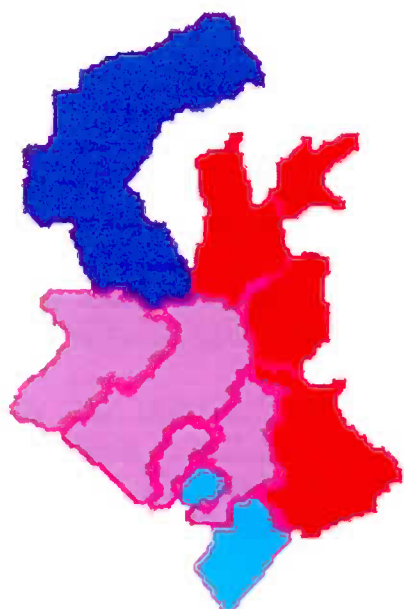
Fonte: elaborazione propria su dati Quaderni della Programmazione della Regione Toscana



-  DISTRETTO DI CARRARA
-  SEL 1 – Lunigiana (perimetro)
-  SEL 2 – Area di Massa e Carrara (perimetro)
-  SEL 3.1 – Valle del Serchio (Quadrante Garfagnana) (perimetro)
-  SEL 4 – Versilia (perimetro)

Fig. 4: DISTRETTO DI CARRARA E TERRITORIALIZZAZIONI DEGLI INTERVENTI UE (Reg. CE 1260/1999 del Consiglio: disposizioni generali sui fondi strutturali)

Fonte: elaborazione propria su dati Quaderni della Programmazione della Regione Toscana







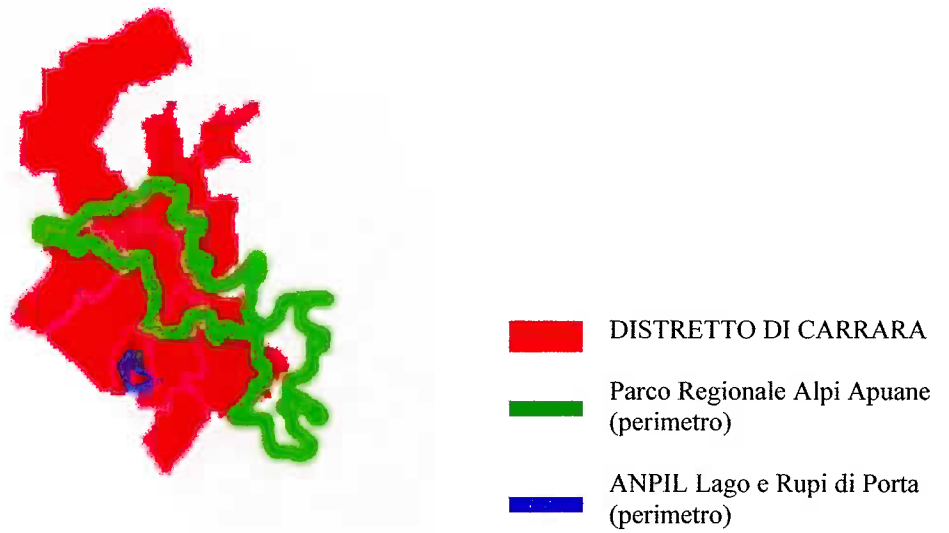
-  Aree Obiettivo 2 (Reg. CE 1260/1999): Fivizzano
-  Aree Phasing Out (Reg. CE 1260/1999): Minucciano, Piazza al Serchio, Stazzema, Vagli di Sotto
-  Aree parzialmente Obiettivo 2 (Reg. CE 1260/1999): Pietrasanta
-  Aree parzialmente Obiettivo 2 e parzialmente Phasing Out (Reg. CE 1260/1999): Carrara, Massa, Montignoso, Seravezza

Fig. 5: DISTRETTO DI CARRARA E AREE PROTETTE (Del. C.R. 176/2000)

Fonte: elaborazione propria su dati Quaderni della Programmazione della Regione Toscana



APPENDICE C: IL TERRITORIO DEL DISTRETTO DI CARRARA

Tab. 1: SUPERFICIE, ABITANTI (0-14 ANNI, 15-64 ANNI, OLTRE 65 ANNI), DENSITA' ABITATIVA. 2001: DISTRETTO DI CARRARA E COMUNI COMPONENTI, MASSA-CARRARA, LUCCA, TOSCANA, ITALIA. DATI ASSOLUTI

Tab. 2: ABITANTI (0-14 ANNI, 15-64 ANNI, OLTRE 65 ANNI). 2001: DISTRETTO DI CARRARA E COMUNI COMPONENTI, MASSA-CARRARA, LUCCA, TOSCANA, ITALIA. DATI PERCENTUALI

Tab. 3: SUPERFICIE, ABITANTI (0-14 ANNI, 15-64 ANNI, OLTRE 65 ANNI). 2001: DISTRETTO DI CARRARA E COMUNI COMPONENTI. DATI PERCENTUALI

Tab. 4: RESIDENTI PER GRADO DI ISTRUZIONE. 2001: DISTRETTO DI CARRARA E COMUNI COMPONENTI, MASSA-CARRARA, LUCCA, TOSCANA, ITALIA. VALORI ASSOLUTI

Tab. 5: RESIDENTI PER GRADO DI ISTRUZIONE. 2001: DISTRETTO DI CARRARA, MASSA-CARRARA, LUCCA, TOSCANA, ITALIA. VALORI PERCENTUALI

Tab.6: RESIDENTI PER GRADO DI ISTRUZIONE. 2001: DISTRETTO DI CARRARA E COMUNI COMPONENTI. VALORI PERCENTUALI

Tab. 7: OCCUPATI (DIPENDENTI E INDIPENDENTI; OCCUPATI OGNI 100 ABITANTI), PERSONE IN CERCA DI OCCUPAZIONE, FORZA LAVORO, TASSO DI ATTIVITA', POPOLAZIONE TOTALE. 2001: DISTRETTO DI CARRARA E COMUNI COMPONENTI, MASSA-CARRARA, LUCCA, TOSCANA, ITALIA. VALORI ASSOLUTI

Tab. 8: TASSO DI DISOCCUPAZIONE. 2001: DISTRETTO DI CARRARA E COMUNI COMPONENTI, MASSA-CARRARA, LUCCA, TOSCANA, ITALIA. VALORI PERCENTUALI

Tab. 9: UNITA' LOCALI DELLE IMPRESE, IMPRESE, ADDETTI DEL SETTORE ESTRAZIONE DI PIETRA (ATECO: CB 14.1). 2001: DISTRETTO DI CARRARA E COMUNI COMPONENTI, MASSA-CARRARA, LUCCA, TOSCANA, ITALIA. VALORI ASSOLUTI. VALORI PERCENTUALI PER ADDETTI AL SETTORE RISPETTO AGLI ADDETTI TOTALI

Tab. 10: UNITA' LOCALI DELLE IMPRESE, IMPRESE, ADDETTI DEL SETTORE TAGLIO, MODELLATURA E FINITURA DELLA PIETRA (ATECO: CB 26.7). 2001: DISTRETTO DI CARRARA E COMUNI COMPONENTI, MASSA-CARRARA, LUCCA, TOSCANA, ITALIA. VALORI

ASSOLUTI. VALORI PERCENTUALI PER ADDETTI AL SETTORE RISPETTO AGLI ADDETTI TOTALI

Tab. 11: UNITA' LOCALI DELLE IMPRESE, IMPRESE, ADDETTI DEL SETTORE ESTRAZIONE DI PIETRA (ATECO: CB 14.1). 2001: DISTRETTO DI CARRARA E COMUNI COMPONENTI, VALORI PERCENTUALI

Tab. 12: UNITA' LOCALI DELLE IMPRESE, IMPRESE, ADDETTI DEL SETTORE TAGLIO, MODELLATURA E FINITURA DELLA PIETRA (ATECO: DI 26.7). 2001: DISTRETTO DI CARRARA E COMUNI COMPONENTI, VALORI PERCENTUALI

Graf. 1: SUPERFICIE (KMQ) DEL DISTRETTO DI CARRARA: COMUNI COMPONENTI

Graf. 2: POPOLAZIONE DEL DISTRETTO DI CARRARA: COMUNI COMPONENTI

Graf. 3: RESIDENTI PER GRADO DI ISTRUZIONE. 2001: DISTRETTO DI CARRARA, MASSA-CARRARA, LUCCA, TOSCANA, ITALIA

Graf. 4: TASSO DI DISOCCUPAZIONE. 2001: DISTRETTO DI CARRARA , MASSA-CARRARA, LUCCA, TOSCANA, ITALIA. VALORI PERCENTUALI

Graf. 5: TASSO DI INCIDENZA DEI SETTORI DI ESTRAZIONE (CB 14.1) E TRASFORMAZIONE DI PIETRA (DI 26.7) SUL TOTALE DELLE UNITA' LOCALI. 2001.

Comuni componenti il Distretto a confronto con il Distretto, Provincia di Massa-Carrara, Provincia di Lucca, Toscana, Italia

Graf. 6: TASSO DI INCIDENZA DEI SETTORI DI ESTRAZIONE (CB 14.1) E TRASFORMAZIONE DI PIETRA (DI 26.7) SUL TOTALE DEGLI ADDETTI. 2001.

Comuni componenti il Distretto a confronto con il Distretto, Provincia di Massa-Carrara, Provincia di Lucca, Toscana, Italia

**Fig. 1: DISTRETTO DI CARRARA E OCCUPAZIONE
Addetti ogni 1000 abitanti**

Tab. 1: SUPERFICIE, ABITANTI (0-14 ANNI, 15-64 ANNI, OLTRE 65 ANNI), DENSITA' ABITATIVA. 2001: DISTRETTO DI CARRARA E COMUNI COMPONENTI, MASSA-CARRARA, LUCCA, TOSCANA, ITALIA. DATI ASSOLUTI

Fonte: elaborazione propria su dati Ufficio Statistico della Regione Toscana (web.rete.toscana.it/demografia/)

	SUPERFICIE (kmq)	ABITANTI				DENSITA' (ab./kmq)
		0-14 ANNI	15-64 ANNI	OLTRE 65 ANNI	POPOLAZ. TOTALE	
DISTRETTO DI CARRARA	649,61	22.986	131.434	44.198	198.618	340,3
<i>comuni componenti:</i>						
CARRARA	71,29	7.300	43.197	14.542	65.039	912,3
FIVIZZANO	180,71	784	5.394	2.934	9.112	50,4
MASSA	94,02	8.418	45.426	13.732	67.576	718,7
MONTIGNOSO	16,62	1.211	6.860	1.954	10.025	603,2
MINUCCIANO	57,04	245	1.472	742	2.459	43,1
PIAZZA AL SERCHIO	27,08	306	1.660	573	2.539	93,8
PIETRASANTA	41,84	2.760	16.034	5.675	24.469	584,8
SERAVEZZA	39,37	1.493	8.535	2.888	12.916	328,1
STAZZEMA	80,65	368	2.155	870	3.393	42,1
VAGLI SOTTO	40,99	101	701	288	1.090	26,6
PROVINCIA DI MASSA-CARRARA	1156,33	22.513	129.763	46.371	198.647	171,8
PROVINCIA DI LUCCA	1772,81	44.880	246.871	85.285	377.036	212,7
TOSCANA	22990,18	409.496	2.301.681	785.865	3.497.042	152,1
ITALIA	301278	12.727.029	33.623.097	10.645.874	56.996.000	189,2

Tab. 2: ABITANTI (0-14 ANNI, 15-64 ANNI, OLTRE 65 ANNI). 2001: DISTRETTO DI CARRARA E COMUNI COMPONENTI, MASSA-CARRARA, LUCCA, TOSCANA, ITALIA. DATI PERCENTUALI

Fonte: elaborazione propria su dati Ufficio Statistico della Regione Toscana
(web.rete.toscana.it/demografia/)

	0-14 ANNI	15-64 ANNI	OLTRE 65 ANNI	POPOLAZIONE TOTALE
DISTRETTO DI CARRARA	11,57%	66,17%	22,25%	100,00%
<i>comuni componenti:</i>				
CARRARA	11,22%	66,42%	22,36%	100,00%
FIVIZZANO	8,60%	59,20%	32,20%	100,00%
MASSA	12,46%	67,22%	20,32%	100,00%
MONTIGNOSO	12,08%	68,43%	19,49%	100,00%
MINUCCIANO	9,96%	59,86%	30,17%	100,00%
PIAZZA AL SERCHIO	12,05%	65,38%	22,57%	100,00%
PIETRASANTA	11,28%	65,53%	23,19%	100,00%
SERAVEZZA	11,56%	66,08%	22,36%	100,00%
STAZZEMA	10,85%	63,51%	25,64%	100,00%
VAGLI SOTTO	9,27%	64,31%	26,42%	100,00%
PROVINCIA DI MASSA-CARRARA	11,33%	65,32%	23,34%	100,00%
PROVINCIA DI LUCCA	11,90%	65,48%	22,62%	100,00%
TOSCANA	11,71%	65,82%	22,47%	100,00%
ITALIA	22,33%	58,99%	18,68%	100,00%

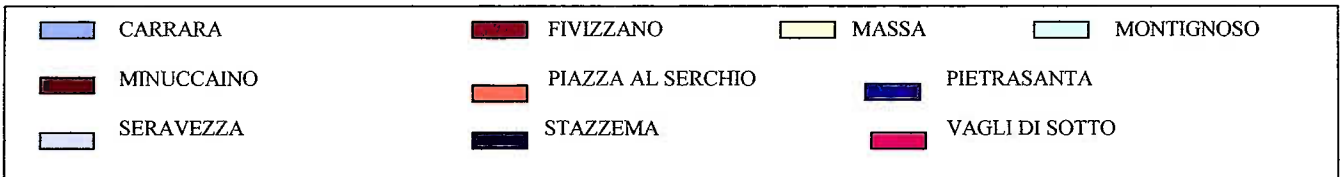
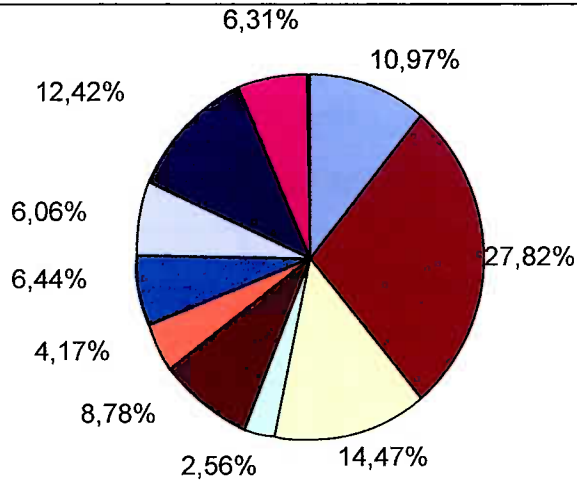
Tab. 3: SUPERFICIE, ABITANTI (0-14 ANNI, 15-64 ANNI, OLTRE 65 ANNI). 2001: DISTRETTO DI CARRARA E COMUNI COMPONENTI. DATI PERCENTUALI

Fonte: elaborazione propria su dati Ufficio Statistico della Regione Toscana
(web.rete.toscana.it/demografia/)

	SUPERFICIE (kmq)	ABITANTI			POPOLAZIONE TOTALE
		0-14 ANNI	15-64 ANNI	OLTRE 65 ANNI	
DISTRETTO DI CARRARA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<i>comuni componenti:</i>					
CARRARA	10,97%	31,76%	32,87%	32,90%	32,75%
FIVIZZANO	27,82%	3,41%	4,10%	6,64%	4,59%
MASSA	14,47%	36,62%	34,56%	31,07%	34,02%
MONTIGNOSO	2,56%	5,27%	5,22%	4,42%	5,05%
MINUCCIANO	8,78%	1,07%	1,12%	1,68%	1,24%
PIAZZA AL SERCHIO	4,17%	1,33%	1,26%	1,30%	1,28%
PIETRASANTA	6,44%	12,01%	12,20%	12,84%	12,32%
SERAVEZZA	6,06%	6,50%	6,49%	6,53%	6,50%
STAZZEMA	12,42%	1,60%	1,64%	1,97%	1,71%
VAGLI SOTTO	6,31%	0,44%	0,53%	0,65%	0,55%

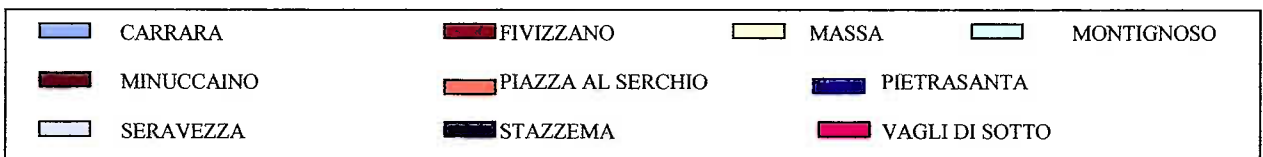
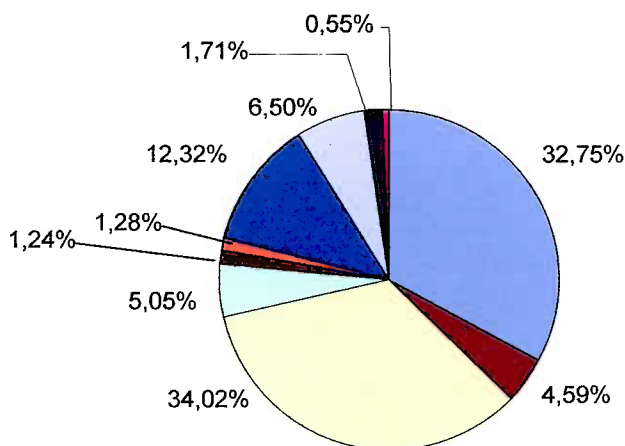
Graf. 1: SUPERFICIE (KMQ) DEL DISTRETTO DI CARRARA: COMUNI COMPONENTI

Fonte: elaborazione propria su dati Ufficio Statistico della Regione Toscana (web.rete.toscana.it/demografia/)



Graf. 2: POPOLAZIONE DEL DISTRETTO DI CARRARA: COMUNI COMPONENTI

Fonte: elaborazione propria su dati Ufficio Statistico della Regione Toscana (web.rete.toscana.it/demografia/)



Tab. 4: RESIDENTI PER GRADO DI ISTRUZIONE. 2001: DISTRETTO DI CARRARA E COMUNI COMPONENTI, MASSA-CARRARA, LUCCA, TOSCANA, ITALIA. VALORI ASSOLUTI

Fonte: elaborazione propria su dati Ufficio Statistico della Regione Toscana (web.rete.toscana.it/demografia/)

	LAUREA/ DIPLOMA UNIVERSI- TARIO	DIPLOMA	LICENZA MEDIA	LICENZA ELEMEN- TARE	ALFABETI PRIVI DI TITOLO DI STUDIO	ANALFABETI	POP. TOTALE
DISTRETTO DI CARRARA	13.051	51.315	56.185	51.461	15.695	1.311	189.018
<i>comuni componenti:</i>							
CARRARA	5.009	18.270	18.145	15.841	4.640	313	62.218
FIVIZZANO	398	2.115	2.285	3.116	876	81	8.871
MASSA	4.740	18.069	18.802	16.182	5.317	577	63.687
MONTIGNOSO	516	2.355	3.163	2.447	982	80	9.543
MINUCCIANO	61	455	706	959	232	14	2.427
PIAZZA AL SERCHIO	71	551	777	798	240	17	2.454
PIETRASANTA	1.609	5.860	7.034	6.642	2.050	151	23.346
SERAVEZZA	530	2.952	3.910	3.730	977	50	12.149
STAZZEMA	96	520	986	1.340	275	23	3.240
VAGLI SOTTO	21	168	377	406	106	5	1.083
PROVINCIA DI MASSA- CARRARA	12.976	52.700	54.110	52.363	15.733	1.305	189.187
PROVINCIA DI LUCCA	24.165	89.367	105.907	108.323	25.570	1.764	355.096
TOSCANA	252.161	846.438	953.351	962.368	294.097	26.701	3.335.116
ITALIA	4.042.259	13.923.366	16.221.737	13.686.021	5.199.237	7.823.412	60.896.032

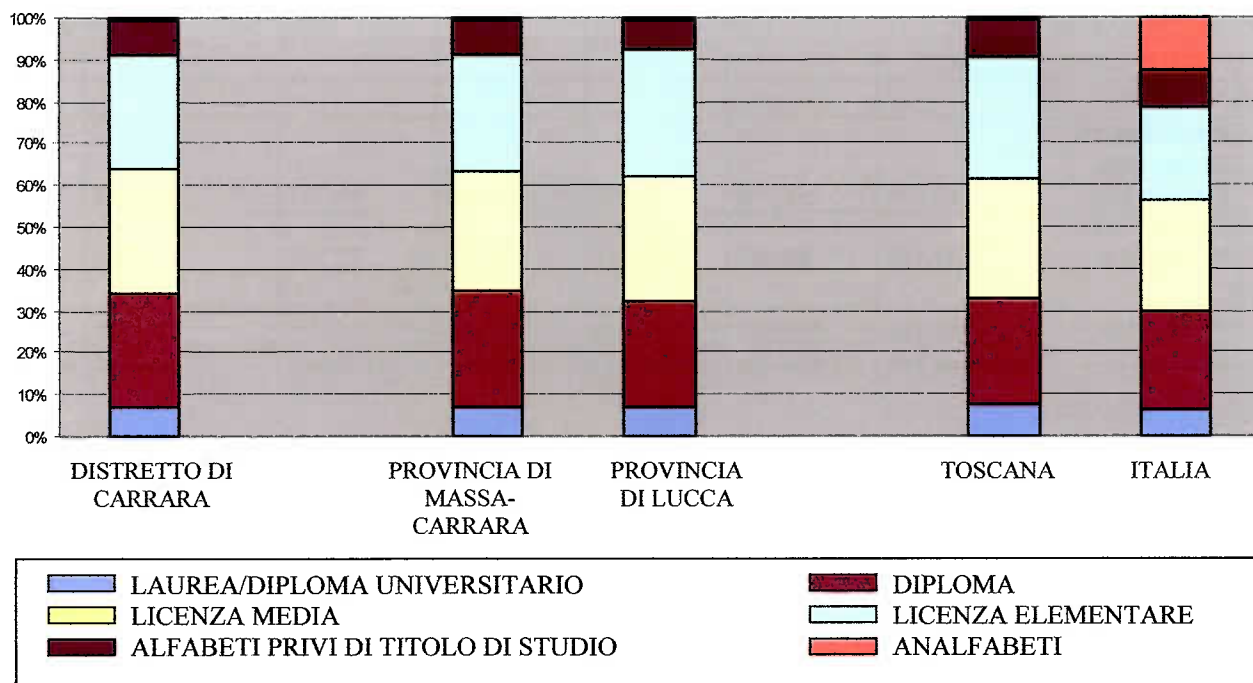
Tab. 5: RESIDENTI PER GRADO DI ISTRUZIONE. 2001: DISTRETTO DI CARRARA, MASSA-CARRARA, LUCCA, TOSCANA, ITALIA. VALORI PERCENTUALI

Fonte: elaborazione propria su dati Ufficio Statistico della Regione Toscana (web.rete.toscana.it/demografia/)

	LAUREA/ DIPLOMA UNIVERSI- TARIO	DIPLOMA	LICENZA MEDIA	LICENZA ELEMEN- TARE	ALFABETI PRIVI DI TITOLO DI STUDIO	ANALFABETI	POP. TOTALE
DISTRETTO DI CARRARA	6,91%	27,14%	29,73%	27,23%	8,30%	0,69%	100,00%
PROVINCIA DI MASSA- CARRARA	6,86%	27,86%	28,60%	27,68%	8,32%	0,69%	100,00%
PROVINCIA DI LUCCA	6,81%	25,17%	29,82%	30,51%	7,20%	0,50%	100,00%
TOSCANA	7,56%	25,38%	28,59%	28,86%	8,82%	0,80%	100,00%
ITALIA	6,64%	22,86%	26,64%	22,47%	8,54%	12,85%	100,00%

Graf. 3: RESIDENTI PER GRADO DI ISTRUZIONE. 2001: DISTRETTO DI CARRARA, MASSA-CARRARA, LUCCA, TOSCANA, ITALIA

Fonte: elaborazione propria da Annuario Statistico della Regione Toscana 2002



Tab.6: RESIDENTI PER GRADO DI ISTRUZIONE. 2001: DISTRETTO DI CARRARA E COMUNI COMPONENTI. VALORI PERCENTUALI

Fonte: elaborazione propria su dati Ufficio Statistico della Regione Toscana (web.rete.toscana.it/demografia/)

	LAUREA/ DIPLOMA UNIVERSI- TARIO	DIPLOMA	LICENZA MEDIA	LICENZA ELEMEN- TARE	ALFABETI PRIVI DI TITOLO DI STUDIO	ANALFABETI	POP. TOTALE
DISTRETTO DI CARRARA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<i>comuni componenti:</i>							
CARRARA	38,38%	35,60%	32,30%	30,78%	29,56%	23,87%	32,92%
FIVIZZANO	3,05%	4,12%	4,07%	6,06%	5,58%	6,18%	4,69%
MASSA	36,32%	35,21%	33,46%	31,45%	33,88%	44,01%	33,69%
MONTIGNOSO	3,95%	4,59%	5,63%	4,76%	6,26%	6,10%	5,05%
MINUCCIANO	0,47%	0,89%	1,26%	1,86%	1,48%	1,07%	1,28%
PIAZZA AL SERCHIO	0,54%	1,07%	1,38%	1,55%	1,53%	1,30%	1,30%
PIETRASANTA	12,33%	11,42%	12,52%	12,91%	13,06%	11,52%	12,35%
SERAVEZZA	4,06%	5,75%	6,96%	7,25%	6,22%	3,81%	6,43%
STAZZEMA	0,74%	1,01%	1,75%	2,60%	1,75%	1,75%	1,71%
VAGLI SOTTO	0,16%	0,33%	0,67%	0,79%	0,68%	0,38%	0,57%

Tab. 7: OCCUPATI (DIPENDENTI E INDIPENDENTI; OCCUPATI OGNI 100 ABITANTI), PERSONE IN CERCA DI OCCUPAZIONE, FORZA LAVORO, TASSO DI ATTIVITA', POPOLAZIONE TOTALE. 2001: DISTRETTO DI CARRARA E COMUNI COMPONENTI, MASSA-CARRARA, LUCCA, TOSCANA, ITALIA. VALORI ASSOLUTI

Fonte: elaborazione propria da Annuario Statistico della Regione Toscana 2002 e 8° Censimento dell'industria e dei servizi - Istat 2001

	OCCUPATI			OCCUPATI OGNI 100 ABITANTI	PERSONE IN CERCA DI OCCUPAZIO- NE	TOTALE FORZA LAVORO	POP. TOTALE
	DIPENDENTI	INDIPEN- DENTI (*)	TOTALE				
DISTRETTO DI CARRARA	40.847	23.416	64.263	64,7	8.512	72.775	197.094
<i>comuni componenti:</i>							65.560
CARRARA	13.873	7.683	21.556	65,4	3.018	24.574	
FIVIZZANO	1.336	651	1.987	53,7	272		
MASSA	16.809	8.084	24.893	63,0	3.071	2.259	9.144
MONTIGNOSO	957	884	1.841	65,3	573	27.964	66.097
MINUCCIANO	202	196	398	62,8	75	2.414	10.028
PIAZZA AL SERCHIO	266	294	560	61,6	91	473	2.521
PIETRASANTA	4.927	3.677	8.604	65,3	800	651	2.556
SERAVEZZA	2.016	1.595	3.611	69,2	509	9.404	24.127
STAZZEMA	366	274	640	73,6	90	4.120	12.575
VAGLI SOTTO	95	78	173	67,1	13	730	3.363
						186	1.123
PROVINCIA DI MASSA- CARRARA	39.659	21.823	61.482	31,1	8.377	69.859	198.647
PROVINCIA DI LUCCA	88.599	49.418	138.017	62,9	11.591	149.608	377.036
TOSCANA	445.371	922.505		60,3	78.000	1.445.876	3.497.806
ITALIA	13.795.860	5.614.696	19.410.556	60,0	2.267.000	28.875.428	56.996.000

(*) LAVORATORI INDIPENDENTI: imprenditori, liberi professionisti, lavoratori in proprio, soci di cooperativa, coadiuvante familiare

Tab. 8: TASSO DI DISOCCUPAZIONE. 2001: DISTRETTO DI CARRARA E COMUNI COMPONENTI, MASSA-CARRARA, LUCCA, TOSCANA, ITALIA. VALORI PERCENTUALI

Fonte: elaborazione propria da Annuario Statistico della Regione Toscana 2002 e 8° Censimento dell'industria e dei servizi – Istat 2001

	TASSO DI DISOCCUPAZIONE (*)
DISTRETTO DI CARRARA	11,69%
<i>comuni componenti:</i>	
CARRARA	12,28%
FIVIZZANO	12,04%
MASSA	10,98%
MONTIGNOSO	23,73%
MINUCCIANO	15,85%
PIAZZA AL SERCHIO	13,97%
PIETRASANTA	8,50%
SERAVEZZA	12,35%
STAZZEMA	12,32%
VAGLI SOTTO	6,98%
PROVINCIA DI MASSA-CARRARA	11,99%
PROVINCIA DI LUCCA	7,74%
TOSCANA	5,39%
ITALIA	7,85%

(*) TASSO DI DISOCCUPAZIONE: persone in cerca di occupazione / forza lavoro

Graf. 4: TASSO DI DISOCCUPAZIONE. 2001: DISTRETTO DI CARRARA, MASSA-CARRARA, LUCCA, TOSCANA, ITALIA. VALORI PERCENTUALI

Fonte: elaborazione propria da Annuario Statistico della Regione Toscana 2002

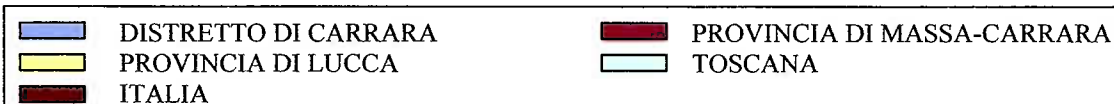
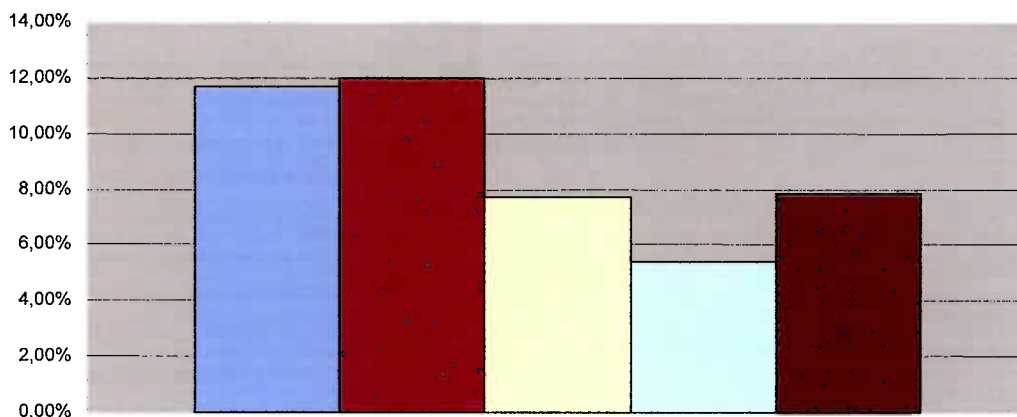
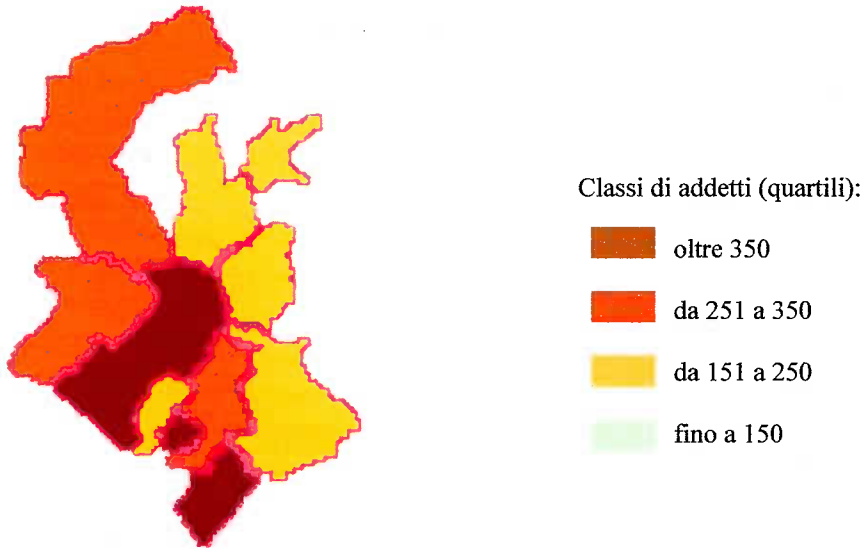


Fig. 1: DISTRETTO DI CARRARA E OCCUPAZIONE
Addetti ogni 1000 abitanti

Fonte: elaborazione propria su dati 8° Censimento dell'industria e dei servizi - ISTAT 2001



Tab. 9: UNITA' LOCALI DELLE IMPRESE, IMPRESE, ADDETTI DEL SETTORE ESTRAZIONE DI PIETRA (ATECO: CB 14.1). 2001: DISTRETTO DI CARRARA E COMUNI COMPONENTI, MASSA-CARRARA, LUCCA, TOSCANA, ITALIA. VALORI ASSOLUTI. VALORI PERCENTUALI PER ADDETTI AL SETTORE RISPETTO AGLI ADDETTI TOTALI

Fonte: elaborazione propria su dati 8° Censimento dell'industria e dei servizi - ISTAT 2001

	UNITA' LOCALI DELLE IMPRESE (1*)		IMPRESE (2*)		UNITA' LOCALI DELLE IMPRESE DEL SETTORE RISPETTO AL TOTALE DELLE U.L. DELLE IMPRESE (valori percentuali)	ADDETTI ALLE UNITA' LOCALI DELLE IMPRESE DEL SETTORE RISPETTO AGLI ADDETTI TOTALI (valori percentuali)
	N.	ADDETTI (3*)	N.	ADDETTI (4*)		
DISTRETTO DI CARRARA	772	4668	701	4692	4,59%	7,26%
<i>comuni componenti:</i>						
CARRARA	261	1635	230	1689	4,38%	7,58%
FIVIZZANO	1	1	1	1	0,19%	0,05%
MASSA	104	674	96	625	1,68%	2,71%
MONTIGNOSO	12	199	11	231	1,89%	10,81%
MINUCCIANO	4	18	4	18	2,77%	4,52%
PIAZZA AL SERCHIO	1	31	1	31	0,53%	5,54%
PIETRASANTA	233	1185	220	1222	8,49%	13,77%
SERAVEZZA	135	848	121	816	68,18%	23,48%
STAZZEMA	21	77	17	59	9,33%	12,03%
VAGLI SOTTO	0	0	0	0	0,00%	0,00%
PROVINCIA DI MASSA-CARRARA	392	2551	350	2588	2,33%	4,15%
PROVINCIA DI LUCCA	462	2328	426	2334	1,24%	1,69%
TOSCANA	274	1890	169	1753	0,08%	0,16%
ITALIA	1994	11305	1352	10962	0,04%	0,07%

(1*) *UNITA' LOCALE*: luogo fisico nel quale un'unità giuridico-economica (impresa o istituzione) esercita una o più attività economiche. L'unità locale corrisponde ad un'unità giuridico-economica o ad una sua parte, situata in una località topograficamente indicata da un indirizzo e da un numero civico.

(2*) *IMPRESA*: unità giuridico-economica che produce beni e servizi destinabili alla vendita e che, in base alle leggi vigenti o a proprie norme statuarie, ha facoltà di distribuire i profitti realizzati ai soggetti proprietari, siano essi privati o pubblici. Tra le imprese sono comprese: le imprese individuali, le società di persone, le società di capitali, le società cooperative, le aziende di comuni province o regioni. Sono considerate imprese anche i lavoratori autonomi e i liberi professionisti.

(3*) *ADDETTI*: personale indipendente e dipendente occupato (a tempo pieno, a part-time o con contratto di formazione e lavoro) alla data del 22/10/2001 nelle unità economiche censite, anche se temporaneamente assente per servizio, ferie, malattia, sospensione dal lavoro, cassa integrazione ecc.

(4*) *ADDETTI ALLE IMPRESE*: gli addetti alle imprese sono costituiti dalle posizioni lavorative indipendenti e dipendenti nel complesso dell'impresa alla data del 22/10/2001. (..)Gli addetti alle imprese coincidono a livello nazionale con gli addetti alle unità locali, ma non coincidono a livello di distribuzione per attività economica o territorio. Infatti, per le imprese plurilocalizzate, gli addetti alle unità locali sono classificati rispetto all'attività economica principale dell'unità locale stessa che può essere diversa da quella dell'impresa.

Tab. 10: UNITA' LOCALI DELLE IMPRESE, IMPRESE, ADDETTI DEL SETTORE TAGLIO, MODELLATURA E FINITURA DELLA PIETRA (ATECO: CB 26.7). 2001: DISTRETTO DI CARRARA E COMUNI COMPONENTI, MASSA-CARRARA, LUCCA, TOSCANA, ITALIA. VALORI ASSOLUTI. VALORI PERCENTUALI PER ADDETTI AL SETTORE RISPETTO AGLI ADDETTI TOTALI

Fonte: elaborazione propria su dati 8° Censimento dell'industria e dei servizi - ISTAT 2001

	UNITA' LOCALI DELLE IMPRESE (1*)		IMPRESE (2*)		UNITA' LOCALI DELLE IMPRESE DEL SETTORE RISPETTO AL TOTALE DELLE U.L. DELLE IMPRESE (valori percentuali)	ADDETTI ALLE UNITA' LOCALI DELLE IMPRESE DEL SETTORE RISPETTO AGLI ADDETTI TOTALI (valori percentuali)
	N.	ADDETTI (3*)	N.	ADDETTI (4*)		
DISTRETTO DI CARRARA	184	1199	120	1156	1,09%	1,87%
<i>comuni componenti:</i>						
CARRARA	122	804	79	815	2,04%	3,73%
FIVIZZANO	5	38	3	25	0,94%	1,91%
MASSA	27	125	17	107	0,43%	0,50%
MONTIGNOSO	1	1	1	1	0,15%	0,05%
MINUCCIANO	4	23	3	14	2,77%	5,78%
PIAZZA AL SERCHIO	0	0	0	0	0,00%	0,00%
PIETRASANTA	6	30	5	28	0,21%	0,35%
SERAVEZZA	5	27	4	26	2,52%	0,75%
STAZZEMA	12	90	6	77	5,33%	14,06%
VAGLI SOTTO	2	61	2	63	50,00%	35,26%
PROVINCIA DI MASSA-CARRARA	155	968	100	948	0,92%	1,57%
PROVINCIA DI LUCCA	38	285	28	266	0,10%	0,20%
TOSCANA	1392	6890	1255	6945	0,41%	0,60%
ITALIA	11224	51030	10196	50928	0,25%	0,32%

Tab. 11: UNITA' LOCALI DELLE IMPRESE, IMPRESE, ADDETTI DEL SETTORE ESTRAZIONE DI PIETRA (ATECO: CB 14.1). 2001: DISTRETTO DI CARRARA E COMUNI COMPONENTI, VALORI PERCENTUALI

Fonte: elaborazione propria su dati 8° Censimento dell'industria e dei servizi - ISTAT 2001

	UNITA' LOCALI DELLE IMPRESE		IMPRESE	
	N.	ADDETTI	N.	ADDETTI
DISTRETTO DI CARRARA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<i>comuni componenti:</i>				
CARRARA	33,80%	35,02%	32,81%	35,99%
FIVIZZANO	0,12%	0,02%	0,14%	0,02%
MASSA	13,47%	14,43%	13,69%	13,32%
MONTIGNOSO	1,55%	4,26%	1,56%	4,92%
MINUCCIANO	0,51%	0,38%	0,57%	0,38%
PIAZZA AL SERCHIO	0,12%	0,66%	0,14%	0,66%
PIETRASANTA	30,18%	25,38%	31,38%	26,04%
SERAVEZZA	17,48%	18,16%	17,26%	17,39%
STAZZEMA	2,72%	1,64%	2,42%	1,25%
VAGLI SOTTO	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

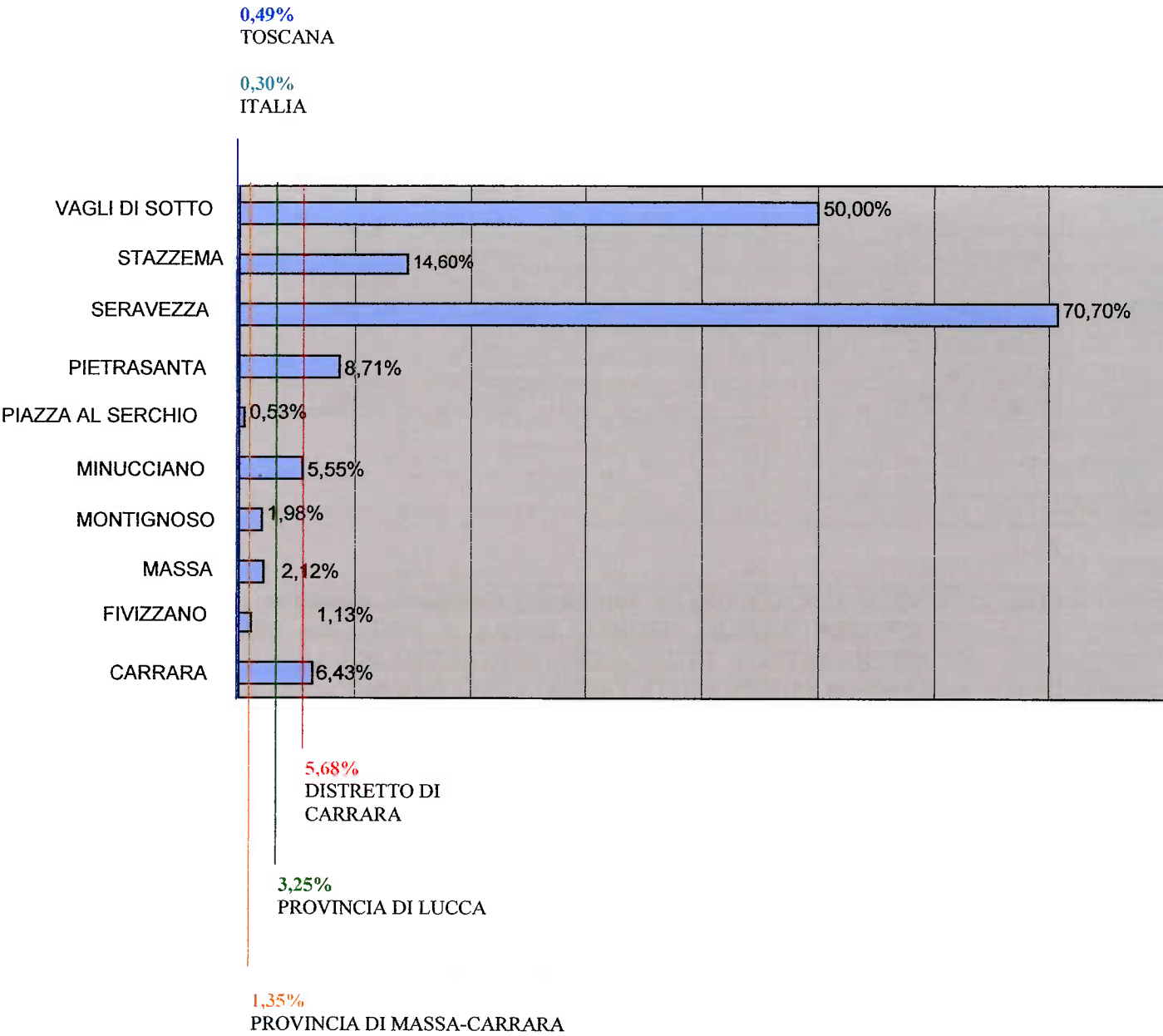
Tab. 12: UNITA' LOCALI DELLE IMPRESE, IMPRESE, ADDETTI DEL SETTORE TAGLIO, MODELLATURA E FINITURA DELLA PIETRA (ATECO: DI 26.7). 2001: DISTRETTO DI CARRARA E COMUNI COMPONENTI, VALORI PERCENTUALI

Fonte: elaborazione propria su dati 8° Censimento dell'industria e dei servizi - ISTAT 2001

	UNITA' LOCALI DELLE IMPRESE		IMPRESE	
	N.	ADDETTI	N.	ADDETTI
DISTRETTO DI CARRARA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<i>comuni componenti:</i>				
CARRARA	66,30%	67,00%	65,83%	70,50%
FIVIZZANO	2,71%	3,16%	2,50%	2,16%
MASSA	14,67%	10,42%	14,16%	9,25%
MONTIGNOSO	0,54%	0,08%	0,83%	0,08%
MINUCCIANO	2,17%	1,91%	2,50%	1,21%
PIAZZA AL SERCHIO	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
PIETRASANTA	3,26%	2,50%	4,16%	2,42%
SERAVEZZA	2,71%	2,25%	3,33%	2,24%
STAZZEMA	6,52%	7,50%	5,00%	6,66%
VAGLI SOTTO	1,08%	5,08%	1,66%	5,44%

Graf. 5: TASSO DI INCIDENZA DEI SETTORI DI ESTRAZIONE (CB 14.1) E TRASFORMAZIONE DI PIETRA (DI 26.7) SUL TOTALE DELLE UNITA' LOCALI. 2001.
Comuni componenti il Distretto a confronto con il Distretto, Provincia di Massa-Carrara, Provincia di Lucca, Toscana, Italia

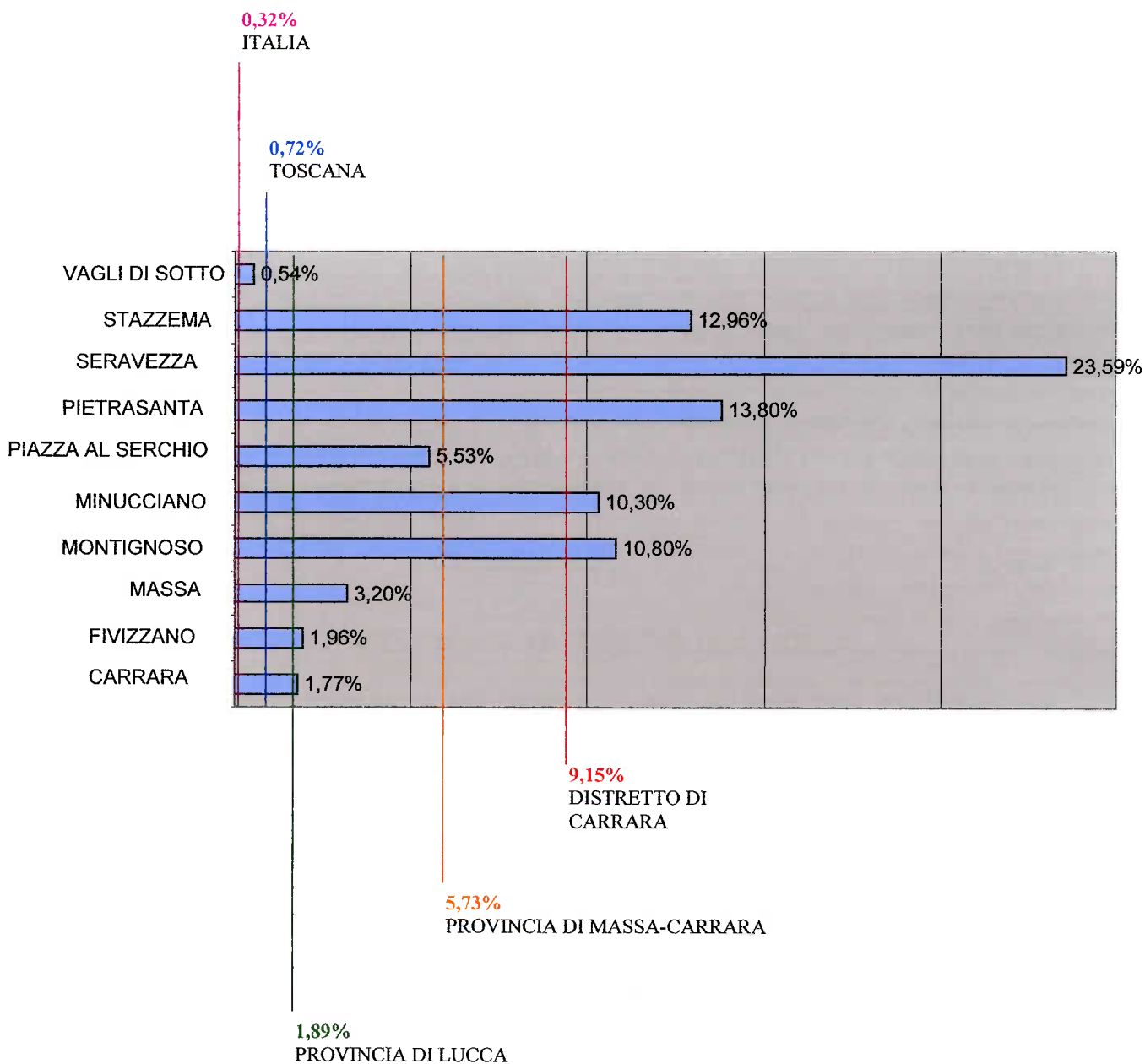
Fonte: elaborazione propria su dati 8° Censimento dell'industria e dei servizi - ISTAT 2001



Graf. 6: TASSO DI INCIDENZA DEI SETTORI DI ESTRAZIONE (CB 14.1) E TRASFORMAZIONE DI PIETRA (DI 26.7) SUL TOTALE DEGLI ADDETTI. 2001.

Comuni componenti il Distretto a confronto con il Distretto, Provincia di Massa-Carrara, Provincia di Lucca, Toscana, Italia

Fonte: elaborazione propria su dati 8° Censimento dell'industria e dei servizi - ISTAT 2001



APPENDICE D: LA FILIERA LAPIDEA DEL DISTRETTO DI CARRARA

Tab. 1: SPECIALIZZAZIONE PRODUTTIVA DELLE IMPRESE DEL DISTRETTO. 2005

Tab. 2: TASSI DI SPECIALIZZAZIONE PRODUTTIVA DELLE IMPRESE DEL DISTRETTO

Tab. 3: LE IMPRESE DEL SETTORE LAPIDEO NEL DISTRETTO DI CARRARA. 2005

Tab. 4: LE IMPRESE DEL SETTORE LAPIDEO NEL DISTRETTO DI CARRARA. VALORI PERCENTUALI. 2005

Tab. 5: PRODUZIONE DI MATERIALI LAPIDEI GREZZI: PRODUZIONE MONDIALE, MAGGIORI PAESI PRODUTTORI, ITALIA, DISTRETTO LAPIDEO DI CARRARA. SERIE STORICA DAL 2001 AL 2004. VALORI ASSOLUTI E PERCENTUALI

Tab. 6: VALORE COMMERCIALE IN EURO DELLE ESPORTAZIONI DEL DISTRETTO LAPIDEO DI CARRARA E DEL DISTRETTO DI VERONA PER TIPOLOGIA DI MATERIALE (GREZZO O LAVORATO) E PER PAESE. VALORI PERCENTUALI. 2004

Graf. 1: I MARMI ESTRATTI NEL DISTRETTO DI CARRARA

Graf. 2: PRODUZIONE DI MATERIALI LAPIDEI GREZZI: PRODUZIONE MONDIALE, MAGGIORI PAESI PRODUTTORI, ITALIA, DISTRETTO LAPIDEO DI CARRARA. SERIE STORICA DAL 2001 AL 2004

Tab. 1: SPECIALIZZAZIONE PRODUTTIVA DELLE IMPRESE DEL DISTRETTO. 2005*Fonte: elaborazione propria su dati CCIAA di Massa-Carrara*

	VALORE ASSOLUTO	VALORE PERCENTUALE
Imprese specializzate in unico segmento della filiera	2067	71,87 %
Imprese specializzate in vari segmenti della filiera	773	26,88 %
<i>di cui:</i> Imprese specializzate anche in settori collaterali e/o connessi alla filiera	183	6,36% del totale (pari a circa ¼ delle imprese specializzate in vari segmenti della filiera)
Imprese specializzate in tutta la filiera	36	1,25 %
Totale imprese lapidee del comprensorio	2876	100,00 %

Tab. 2: TASSI DI SPECIALIZZAZIONE PRODUTTIVA DELLE IMPRESE DEL DISTRETTO*Fonte: elaborazione propria su dati CCIAA di Massa-Carrara*

Tasso di specializzazione delle imprese del segmento estrattivo (1*)	78,04 %
Tasso di specializzazione delle imprese del segmento trasformativi (2*)	81,96 %
Tasso di specializzazione delle imprese del segmento commerciale (3*)	57,67 %
Tasso medio di specializzazione delle imprese del comprensorio (4*)	71,87 %
(1*) numero imprese specializzate nella sola attività estrattiva / numero imprese estrattive x 100	
(2*) numero imprese specializzate nella sola attività trasformativa / numero imprese di trasformazione x 100	
(3*) numero imprese specializzate nella sola attività di import-export di pietra / numero imprese commerciali x 100	
(4*) numero imprese specializzate in un solo segmento delle filiera / imprese lapidee del comprensorio x 100	

Tab. 3: LE IMPRESE DEL SETTORE LAPIDEO NEL DISTRETTO DI CARRARA, 2005

Fonte: elaborazione propria su dati CIAA di Massa-Carrara

	Imprese settore lapideo	di cui:	Imprese estrattive (ATECO CB 14.1)	specializzate nel solo segmento estrattivo	specializzate in tutti i segmenti della filiera	specializzate anche nei settori collaterali e/o connessi	specializzate anche in scaglie, detriti e polveri	Imprese trasformatrici (ATECO DI 26.7)	di cui:	specializzate nel solo
CARRARA (MS)	1418	25	217	193	4	8	2	538	7	368
FIVIZZANO (MS)			16	14		1		(di cui 428 sede principale)	(di cui 4 sede principale)	3
MASSA (MS)	560		59	46	1	2		245	181	
MONTIGNOSO (MS)	34		1			1		21	14	
MINUCCIANO (LU)	39		21	13	3			14	7	
PIAZZA AL SERCHIO (LU)	4		1	1				2	1	
PIETRASANTA (LU)	415		13	5		1		299	260	
SERAVEZZA (LU)	309		20	3		3		210	264	
STAZZEMA (LU)	52		18	11		1		24	18	
VAGLI DI SOTTO (LU)	20		12	9		1		4	2	
DISTRETTO DI CARRARA	2876		378	295	11	17	11	1364	1118	
			(di cui 173 sede principale)					(di cui 1080 sede principale)		

segmento trasformativo	4	specializzate in tutti i segmenti della filiera	25	specializzate anche nei settori collaterali e/o connessi	12	specializzate anche in scaglie, detriti e polveri
Imprese commerciali (ATECO GI 51.53.2)	663	(di cui 563 sede principale)				
2	(di cui 1 sede principale)	1	(deposito)	1	415 commercio di pietra	specializzate nel solo commercio di (di cui 43 depositi)
256	(di cui 208 sede principale)	139	(di cui 10 depositi)	1	6 (di cui 1 deposito)	specializzate (di cui 1 deposito)
12	(di cui 9 sede principale)	6		1	1	
4	(tutte sede principale)	1		1	1	
1	(sede principale)	1		1	1	
103	(di cui 84 sede principale)	64	(di cui 10 depositi)	1	11	
79	(di cui 66 sede principale)	23	(di cui 6 depositi)	5	12	
10	(di cui 10 sede principale)	5		3	4	
4	(tutte sede principale)	654	(di cui 71 depositi)	1	123	
1134	(di cui 950 sede principale)	654	(di cui 71 depositi)	12	15	

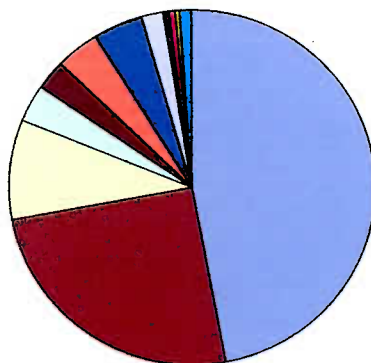
Tab. 4: LE IMPRESE DEL SETTORE LAPIDEO NEL DISTRETTO DI CARRARA. VALORI PERCENTUALI. 2005
Comuni componenti

Fonte: elaborazione propria su dati CCIAA di Massa-Carrara

	IMPRESE ESTRATTIVE	IMPRESE TRASFORMATRICI	IMPRESE COMMERCIALI	TOTALE IMPRESE LAPIDEE
DISTRETTO DI CARRARA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
CARRARA	57,40%	39,44%	58,47%	49,30%
FIVIZZANO	4,23%	0,53%	0,18%	0,90%
MASSA	15,60%	17,97%	22,57%	19,47%
MONTIGNOSO	0,27%	1,53%	1,05%	1,18%
MINUCCIANO	5,55%	1,03%	0,35%	1,36%
PIAZZA AL SERCHIO	0,27%	0,15%	0,09%	0,14%
PIETRASANTA	3,43%	21,92	9,08%	14,42%
SERAVEZZA	5,29%	15,39%	6,96%	10,74%
STAZZEMA	4,78%	1,75%	0,89%	1,80%
VAGLI DI SOTTO	3,18%	0,29%	0,36%	0,69%

Graf. 1: I MARMI ESTRATTI NEL DISTRETTO DI CARRARA
Tipologie e quantità (valori percentuali)

Fonte: Piano Pluriennale Economico Sociale del Parco delle Alpi Apuane (pag. 83) (www.parcapuane.toscana.it)



BIANCO ORDINARIO (47%)	VENATO (25%)	ARABESCATO (9%)
STATUARIO e STATUARIO VENATO (3,5%)	BIANCO P (2,7%)	
CALACATA (4%)	BARDIGLIO (4,3%)	NUVOLATO (2%)
PAONAZZO e BRECCIA CAPRAIA (0,6%)	CREMO (0,4%)	
ZEBRINO (0,3%)	BIANCO BROUILLÈ e altri bianchi (1,2%)	

Tab. 5: PRODUZIONE DI MATERIALI LAPIDEI GREZZI: PRODUZIONE MONDIALE, MAGGIORI PAESI PRODUTTORI, ITALIA, DISTRETTO LAPIDEO DI CARRARA. SERIE STORICA DAL 2001 AL 2004. VALORI ASSOLUTI E PERCENTUALI

Fonte: elaborazione propria su dati IMM

	2001		2002		2003		2004	
	Tonn.	%	Tonn.	%	Tonn.	%	Tonn.	%
Produzione mondiale	76.723.202	100,0%	77.416.459	100,0%	81.500.000	100,0%	86.553.713	100,0%
Produzione dei maggiori paesi produttori, tra cui:								
Cina	16.800.000	21,9%	18.000.000	23,2%	18.600.000	22,9%	20.600.000	23,8%
India	10.150.000	13,2%	2.100.000	2,7%	11.200.000	13,7%	11.200.000	13,0%
Iran	nd		10.500.000	13,6%	10.000.000	12,3%	10.400.000	12,0%
Spagna	8.770.000	11,4%	7.616.000	9,8%	7.625.000	9,3%	7.600.000	8,8%
Brasile	3.059.542	4,0%	3.710.000	4,8%	6.000.000	7,4%	6.400.000	7,4%
Turchia	2.625.000	3,4%	3.150.000	4,1%	101.712	0,1%	90.540	0,1%
Produzione italiana	10.522.435	13,7%	10.100.000	13,0%	10.000.000	12,3%	10.149.910	11,7%
Produzione del Distretto lapideo di Carrara	1.403.106	1,82%	1.307.593	1,7%	1.172.610	1,4%	1.250.589	1,44%

Tab. 6: VALORE COMMERCIALE IN EURO DELLE ESPORTAZIONI DEL DISTRETTO LAPIDEO DI CARRARA E DEL DISTRETTO DI VERONA PER TIPOLOGIA DI MATERIALE (GREZZO O LAVORATO) E PER PAESE. VALORI ASSOLUTI. 2004

Fonte: elaborazione propria su dati ISTAT

AREA DI SBOCCO	DISTRETTO DI CARRARA		DISTRETTO DI VERONA	
	GREZZI	LAVORATI	GREZZI	LAVORATI
Mercato europeo (Europa 25 paesi) <i>di cui:</i>	€ 9.778.205	€ 77.319.255	€ 9.179.879	€ 270.942.277
Germania	€ 988.091	€ 10.288.307	€ 3.678.797	€ 159.416.776
Gran Bretagna	€ 997.906	€ 19.822.777	€ 674.416	€ 17.769.395
Spagna	€ 5.852.420	€ 8.243.558	€ 49.792	€ 9.383.231
Mercato americano <i>di cui:</i>	€ 15.193.776	€ 194.924.453	€ 8.000.623	€ 161.112.397
USA	€ 13.627.700	€ 179.460.121	€ 7.252.508	€ 148.463.161
Mercato medio-orientale <i>di cui:</i>	€ 8.309.961	€ 48.016.614	€ 1.134.001	€ 9.202.026
Arabia Saudita	€ 549.395	€ 12.388.481	€ 237.751	€ 4.617.691
Emirati Arabi	€ 1.312.754	€ 19.635.885	€ 274.167	€ 1.679.851
Mercato africano	€ 23.055.331	€ 10.976.946	€ 209.712	€ 1.635.158
Mercato asiatico <i>di cui:</i>	€ 31.844.020	€ 81.953.584	€ 6.794.628	€ 28.278.544
Cina	€ 9.632.697	€ 1.929.980	€ 1.784.075	€ 1.848.538
Mercato dell'Oceania e altri territori	€ 210.521	€ 7.217.601	€ 33.257	€ 8.002.685
MONDO	€ 75.584.592	€ 377.296.760	€ 28.902.615	€ 505.272.507

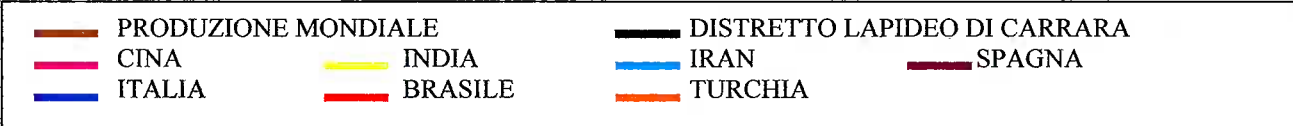
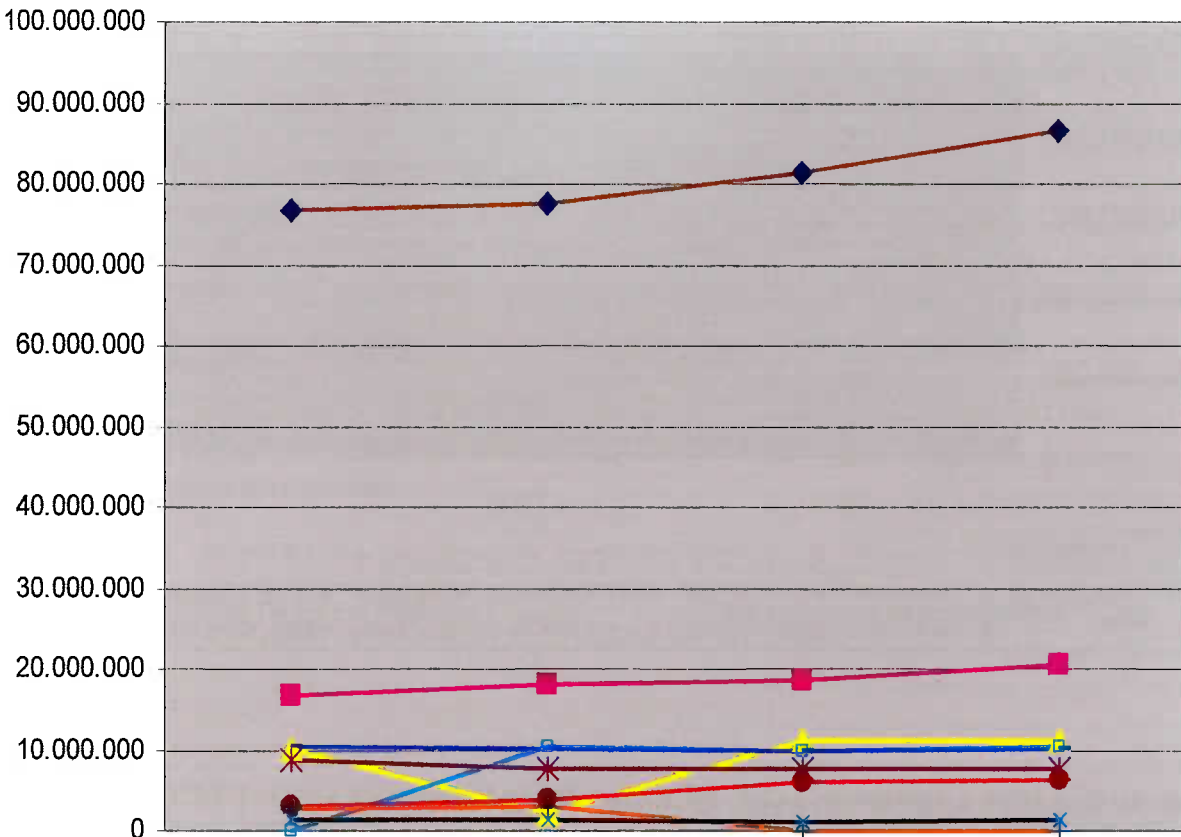
Tab. 7: VALORE COMMERCIALE IN EURO DELLE ESPORTAZIONI DEL DISTRETTO LAPIDEO DI CARRARA E DEL DISTRETTO DI VERONA PER TIPOLOGIA DI MATERIALE (GREZZO O LAVORATO) E PER PAESE. VALORI PERCENTUALI

Fonte: elaborazione propria su dati ISTAT

AREA DI SBOCCO	DISTRETTO DI CARRARA		DISTRETTO DI VERONA	
	GREZZI	LAVORATI	GREZZI	LAVORATI
Mercato europeo (Europa 25 paesi) <i>di cui:</i>	12,93%	20,49%	31,76%	56,62%
Germania	1,30%	2,72%	12,72%	31,55%
Gran Bretagna	1,32%	5,25%	2,33%	3,51%
Spagna	7,74%	2,18%	0,17%	1,85%
Mercato americano <i>di cui:</i>	20,10%	51,66%	27,68%	31,88%
USA	18,02%	47,56%	25,09%	29,38%
Mercato medio-orientale <i>di cui:</i>	11,00%	12,72%	3,92%	1,82%
Arabia Saudita	0,72%	3,28%	0,82%	0,91%
Emirati Arabi	1,73%	5,20%	0,94%	0,33%
Mercato africano	30,50%	2,90%	0,72%	0,32%
Mercato asiatico <i>di cui:</i>	42,13%	21,72%	23,50%	5,60%
Cina	12,74%	0,51%	6,17%	0,36%
Mercato dell'Oceania e altri territori	0,27%	1,91%	0,11%	1,58%
MONDO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

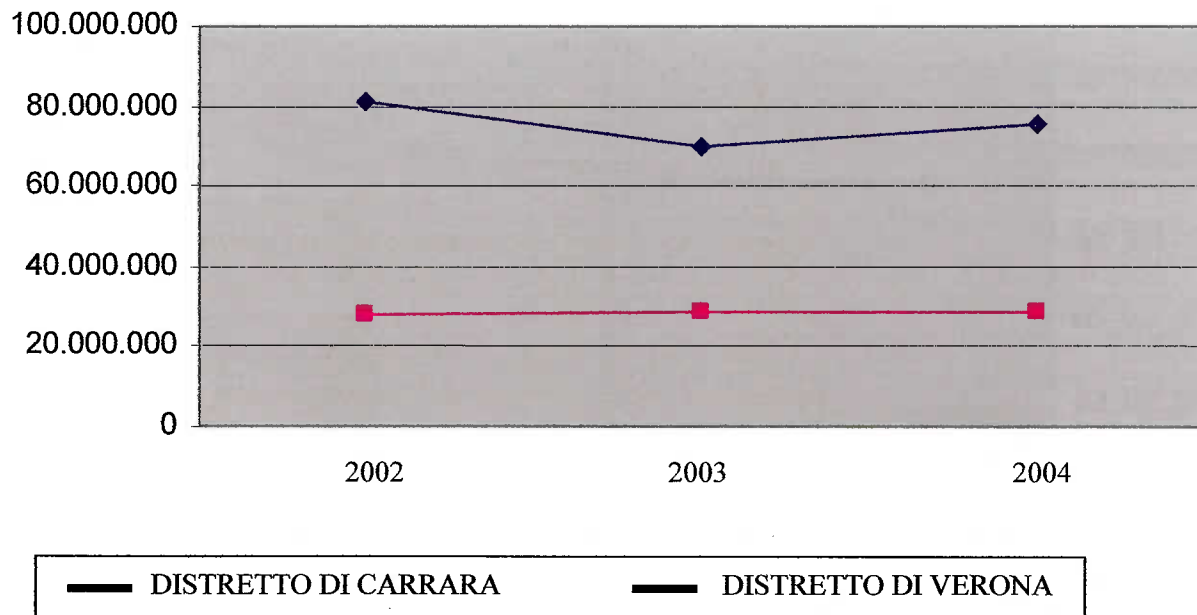
Graf. 2: PRODUZIONE DI MATERIALI LAPIDEI GREZZI: PRODUZIONE MONDIALE, MAGGIORI PAESI PRODUTTORI, ITALIA, DISTRETTO LAPIDEO DI CARRARA. SERIE STORICA DAL 2001 AL 2004

Fonte: elaborazione propria su dati IMM



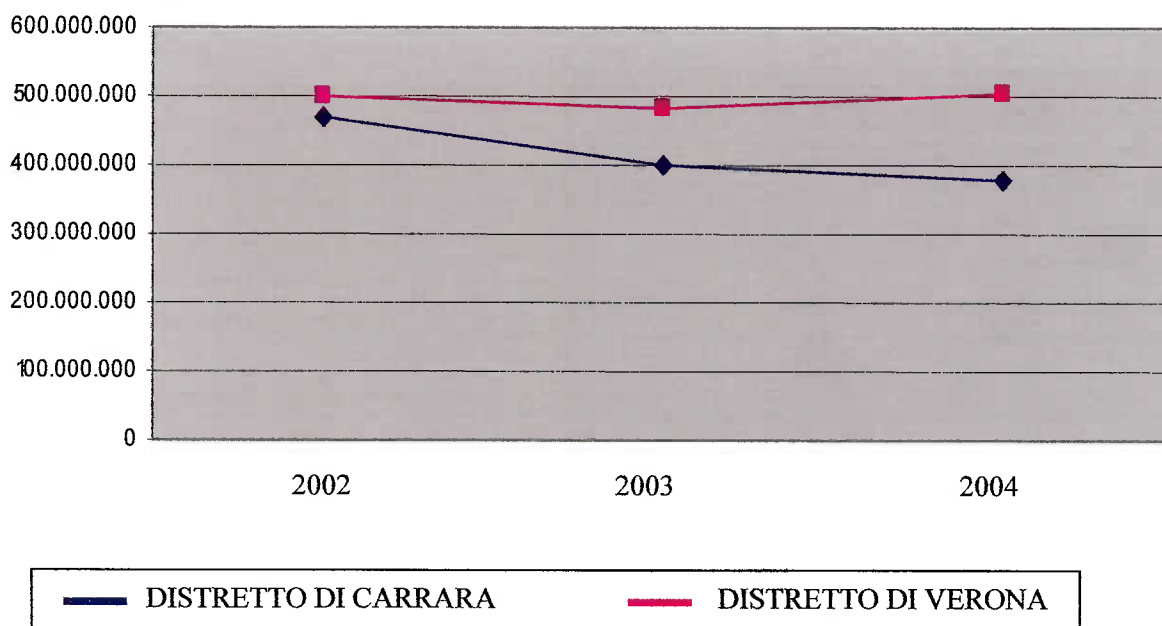
Graf. 3: VALORE COMMERCIALE IN EURO DELLE ESPORTAZIONI DI PRODOTTI GREZZI DEL DISTRETTO LAPIDEO DI CARRARA E DEL DISTRETTO DI VERONA. SERIE STORICA DAL 2002 AL 2004

Fonte: elaborazione propria su dati ISTAT



Graf. 4: VALORE COMMERCIALE IN EURO DELLE ESPORTAZIONI DI PRODOTTI LAVORATI DEL DISTRETTO LAPIDEO DI CARRARA E DEL DISTRETTO DI VERONA. SERIE STORICA DAL 2002 AL 2004

Fonte: elaborazione propria su dati ISTAT



APPENDICE E: IL SETTORE TURISTICO NEL DISTRETTO DI CARRARA

Tab. 1: Tab. 1: FLUSSI TURISTICI PER PROVENIENZA NEL DISTRETTO, PROVINCE DI MASSA-CARRARA E DI LUCCA, REGIONE TOSCANA E ITALIA. 2004. VALORI ASSOLUTI E VARIAZIONE PERCENTUALE RISPETTO ALL'ANNO PRECEDENTE

Tab. 2: NUMERO MEDIO DI STRUTTURE RICETTIVE DEL DISTRETTO, COMUNI COMPONENTI, PROVINCIA DI MASSA-CARRARA E PROVINCIA DI LUCCA. 2000, 2002, 2004. VALORI ASSOLUTI E VARIAZIONE PERCENTUALE DEL 2004 RISPETTO AL 2000

**Tab. 3: VARIAZIONI PERCENTUALI DEI FLUSSI TURISTICI DEL DISTRETTO LAPIDEO DI CARRARA TRA IL 2000 E IL 2004
Comuni componenti**

Tab. 4: TURISTI RILEVATI PRESSO I CHECK POINT TURISTICI APERTI DURANTE LA STAGIONE ESTIVA NEL COMUNE DI CARRARA. 2004 E 2005. VALORI ASSOLUTI E VARIAZIONE PERCENTUALE

Graf. 1: COMPOSIZIONE DEI FLUSSI TURISTICI PER PROVENIENZA NEL DISTRETTO, PROVINCE DI MASSA-CARRARA E DI LUCCA, REGIONE TOSCANA E ITALIA. 2004

Graf. 2: ARRIVI TURISTICI NEL DISTRETTO E NELLE PROVINCE DI MASSA-CARRARA E DI LUCCA. SERIE STORICA DAL 2000 AL 2004

Graf. 3: TURISTI RILEVATI PRESSO I CHECK POINT TURISTICI APERTI DURANTE LA STAGIONE PRIMAVERA-ESTATE NEL COMUNE DI CARRARA. 2005

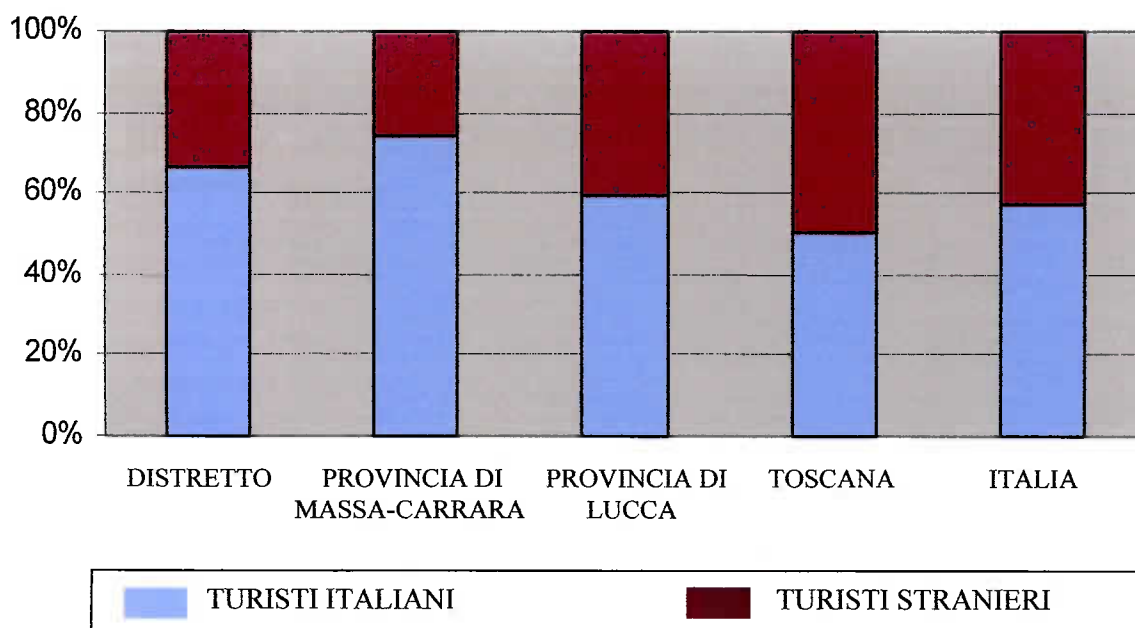
Tab. 1: FLUSSI TURISTICI PER PROVENIENZA NEL DISTRETTO, PROVINCE DI MASSA-CARRARA E DI LUCCA, REGIONE TOSCANA E ITALIA. 2004. VALORI ASSOLUTI E VARIAZIONE PERCENTUALE RISPETTO ALL'ANNO PRECEDENTE

Fonte: elaborazione propria su dati Istat, Provincia di Massa-Carrara e Provincia di Lucca

	ITALIANI			STRANIERI			TOTALE		
	ARRIVI	PERMANENZA MEDIA (gg)	VARIAZ. DEGLI ARRIVI RISPETTO AL 2003	ARRIVI	PERMANENZA MEDIA (gg)	VARIAZ. DEGLI ARRIVI RISPETTO AL 2003	ARRIVI	PERMANENZA MEDIA (gg)	VARIAZ. DEGLI ARRIVI RISPETTO AL 2003
DISTRETTO	210.200	6,3	-13,92%	105.786	4,3	-16,29%	315.986	5,6	-14,73%
PROVINCIA DI MASSA-CARRARA	165.735	6,4	-16,92%	58.674	4,2	-24,36%	224.409	5,8	-19%
PROVINCIA DI LUCCA	490.201	4	1,53%	336.238	3,7	-1,15%	826.439	3,9	0,42%
TOSCANA	4.900.293	3,8	2,63%	4.802.120	6,4	-0,43%	9.702.413	3,6	1,09%
ITALIA	49.240.829	4,1	3,19%	36.715.739	3,8	4,88%	85.956.568	4	3,90%

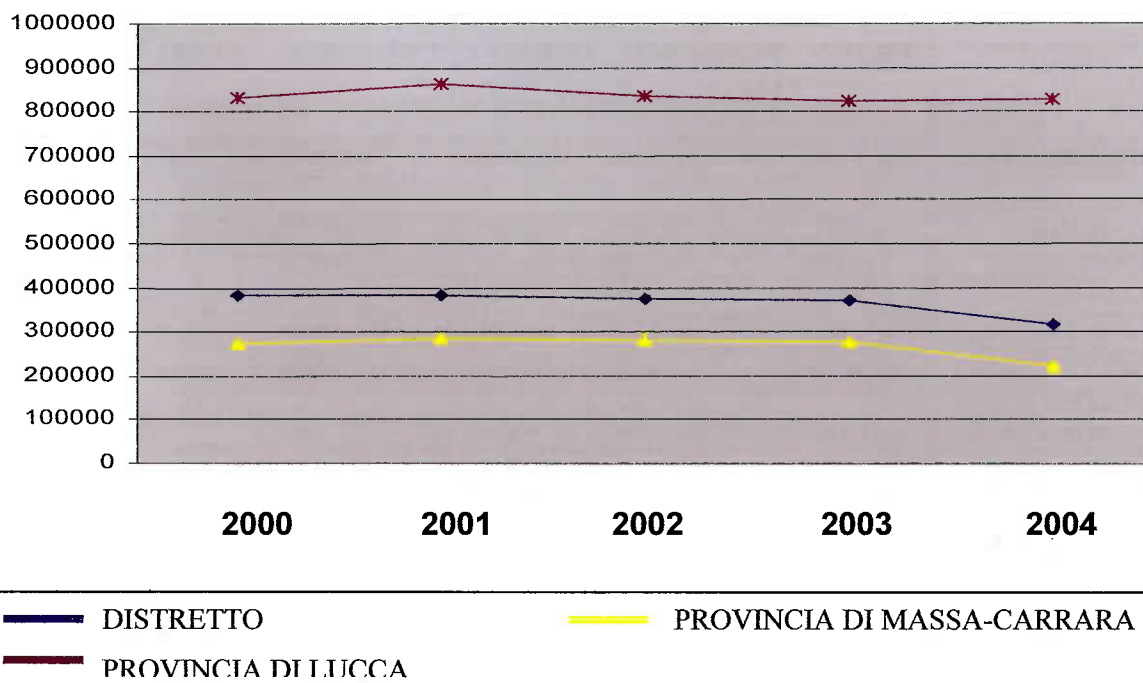
Graf. 1: COMPOSIZIONE DEI FLUSSI TURISTICI PER PROVENIENZA NEL DISTRETTO, PROVINCE DI MASSA-CARRARA E DI LUCCA, REGIONE TOSCANA E ITALIA. 2004

Fonte: elaborazione propria su dati Istat, Provincia di Massa-Carrara e Provincia di Lucca



Graf. 2: ARRIVI TURISTICI NEL DISTRETTO E NELLE PROVINCE DI MASSA-CARRARA E DI LUCCA. SERIE STORICA DAL 2000 AL 2004

Fonte: elaborazione propria su dati Istat, Provincia di Massa-Carrara e Provincia di Lucca



Tab.2: NUMERO MEDIO DI STRUTTURE RICETTIVE DEL DISTRETTO, COMUNI COMPONENTI, PROVINCIA DI MASSA-CARRARA E PROVINCIA DI LUCCA. 2000, 2002, 2004. VALORI ASSOLUTI E VARIAZIONE PERCENTUALE DEL 2004 RISPETTO AL 2000

Fonte: elaborazione propria su dati Osservatorio sul turismo della Regione Toscana

	NUMERO DI STRUTTURE RICETTIVE			VARIAZIONE 2000-2004
	2000	2002	2004	
DISTRETTO	370	378	373	+0,8%
:				
CARRARA	21	20	20	-4,7%
FIVIZZANO	13	17	22	+69,2%
MASSA	167	170	162	-2,9%
MONTIGNOSO	19	16	15	-21%
MINUCCIANO	12	13	12	0%
PIAZZA AL SERCHIO	3	4	5	+66,6%
PIETRASANTA	119	117	114	-4,2%
SERAVEZZA	4	4	5	+25%
STAZZEMA	7	10	11	+57,1%
VAGLI DI SOTTO	5	7	7	+40%
PROVINCIA DI MASSA-CARRARA	308	329	333	+8,1%
PROVINCIA DI LUCCA	739	772	808	+9,3%

Tab. 3: VARIAZIONI PERCENTUALI DEI FLUSSI TURISTICI DEL DISTRETTO LAPIDEO DI CARRARA TRA IL 2000 E IL 2004
Comuni componenti

Fonte: elaborazione propria su dati Istat, Provincia di Massa-Carrara e Provincia di Lucca

	ITALIANI		STRANIERI		TOTALE	
	ARRIVI	PRESENZE (*)	ARRIVI	PRESENZE (*)	ARRIVI	PRESENZE (*)
DISTRETTO	- 6,77%	-16,12%	-32,58%	-31,93%	-17,36%	-20,81%
CARRARA	-0,17%	-38,38%	10,98%	-40,87%	3,18%	-39,07%
FIVIZZANO	147%	-77,24%	32,31%	-9,05%	96,88%	44,20%
MASSA	-12,94%	-20,48%	-41,12%	-39,96%	-22,47%	-24,66%
MONTIGNOSO	-13,20%	-16,82%	-63,19%	-50,92%	-40,70%	-35,13%
MINUCCIANO	41,62%	0,87%	152,44%	196,51%	67,30%	44,53%
PIAZZA AL SERCHIO	-65,59%	225,25%	226,82%	496,26%	-61,62%	234,05%
PIETRASANTA	6,11	-1,05%	-25,74%	-22,44%	-11,89%	-11,38%
SERAVEZZA	3,22	23,85%	-5,35%	13,33%	-0,12%	11,60%
STAZZEMA	-20,54%	-13,80%	56,19%	25,41%	-9,60%	6,76%
VAGLI DI SOTTO	51,36%	19,89%	2,60%	27,75%	13,30%	-21,12%

(*) PRESENZE: totale dei giorni di permanenza negli esercizi ricettivi

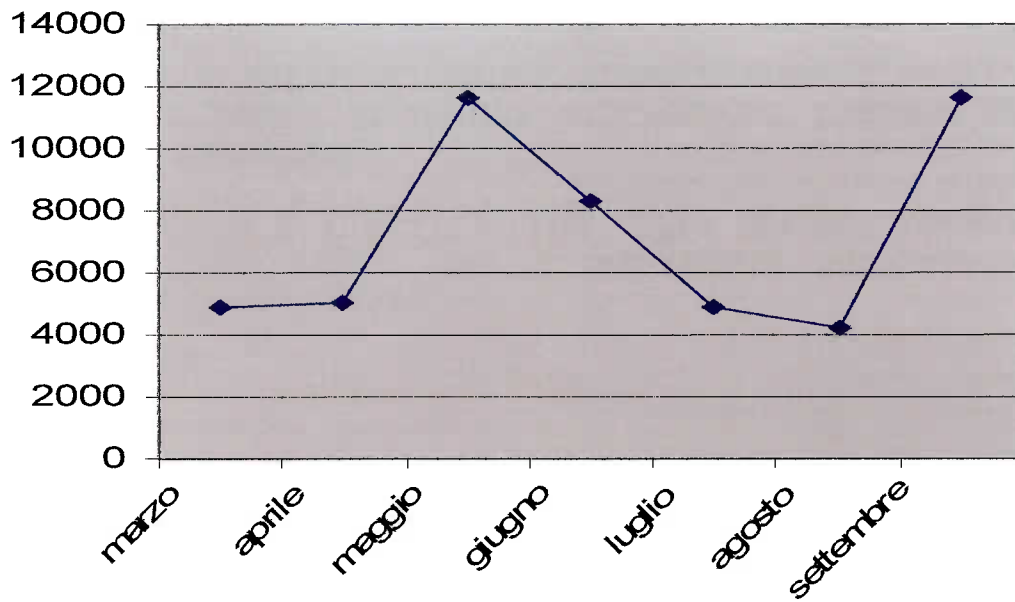
Tab. 4: TURISTI RILEVATI PRESSO I CHECK POINT TURISTICI APERTI DURANTE LA STAGIONE ESTIVA NEL COMUNE DI CARRARA. 2004 E 2005. VALORI ASSOLUTI E VARIAZIONE PERCENTUALE

Fonte: elaborazione propria su dati Ufficio Turismo del Comune di Carrara

	2004	2005	Variazione 2004-2005
TURISTI IN BUS	44.839	44.846	+ 0,01%
<i>di cui:</i>			
STRANIERI		33.504 (73%)	
ITALIANI		11.342 (26%)	
TURISTI SINGOLI	3.559	6.759	+ 89,91%
TOTALE TURISTI	48.398	50.605	+ 4,56%

Graf. 3: TURISTI RILEVATI PRESSO I CHECK POINT TURISTICI APERTI DURANTE LA STAGIONE PRIMAVERA-ESTATE NEL COMUNE DI CARRARA. 2005

Fonte: elaborazione propria su dati Ufficio Turismo del Comune di Carrara



**APPENDICE F:
L'INTEGRAZIONE DELLA FILIERA LAPIDEA CON LE ALTRE
COMPONENTI E RISORSE DEL DISTRETTO DI CARRARA**

**Tab. 1: MOVIMENTAZIONE DEL PORTO DI MARINA DI CARRARA. 2004 E
RAFFRONTO CON IL 2003. VALORI IN TONNELLATE**

**Tab. 2: TREND DELLE MOVIMENTAZIONE LAPIDEE E DELLE ALTRE
MERCI NEL PORTO DI MARINA DI CARRARA. PERIODO 2000-2004.
VALORI IN TONNELLATE**

**Tab. 3: IMPRESE E ADDETTI ATTIVI NELLA ZIA PER TIPOLOGIA DI
ATTIVITÀ PREVALENTE. 2001 E DIFFERENZA 2001-2000: VALORI
ASSOLUTI E PERCENTUALI**

Tab. 1: MOVIMENTAZIONE DEL PORTO DI MARINA DI CARRARA. 2004 E RAFFRONTO CON IL 2003. VALORI IN TONNELLATE

Fonte: Porto di Carrara Spa

DESCRIZIONE MERCE	IMBARCHI			SBARCHI			TOTALI		
	2003	2004	Diff %	2003	2004	Diff %	2003	2004	Diff %
Lapidei lavorati	4.373	2.378	-45,4%	191	221	15,71%	4.564	2.608	-42,86%
Lapidei in blocchi	264.731	232.008	-12,36%	1.319.077	1.256.392	-4,75%	1.583.809	1.488.400	-6,02%
Granulato di marmo	558.417	679.607	21,70%	4.856	1.251	-74,24%	563.273	680.858	20,88
Scaglie Marmo	152.857	11.491	-92,4%	0	0	0%	152.867	11.491	-92,48%
Totale prodotti lapidei	980.388	925.493	-5,6%	1.324.124	1.257.864	-5%	2.304.512	2.183.357	-5,2%
Prod. Siderurgici	77.334	93.740	21,2%	185.813	170.066	-8,4%	263.147	263.806	0,2%
Rinfuse	3.087	256	-91,7%	301.358	321.577	6,7%	304.445	321.833	5,7%
General cargo, impiantistica, merci in contenitori	147.663	75.267	-49%	40.254	188.217	367,5%	187.917	263.484	40,2%
TOTALE GENERALE	1.208.472	1.094.755	-9,4%	1.851.549	1.937.724	4,6%	3.060.021	3.032.480	-0,9%

Tab. 2: TREND DELLE MOVIMENTAZIONE LAPIDEE E DELLE ALTRE MERCI NEL PORTO DI MARINA DI CARRARA. PERIODO 2000-2004. VALORI IN TONNELLATE

Fonte: Elaborazioni ISR su dati Porto di Carrara Spa

	VALORI ASSOLUTI					VARIAZIONI 2000-2004	
	2000	2001	2002	2003	2004	assolute	%
IMBARCHI	1.174.251	1.147.284	1.233.928	980.388	925.493	-248.758	-21,2%
<i>di cui:</i>							
Cocciame/scaglie	54.779	76.584	213.611	152.867	11.491	-43.288	-79,0%
Granulati	642.013	673.562	648.583	558.417	679.607	37.594	5,9%
Blocchi	453.163	383.406	360.711	264.731	232.008	-231.155	-49,9%
Lavorati	14.296	13.732	11.023	4.373	2.387	-11.909	-83,3%
SBARCHI	1.519.380	1.289.955	1.302.478	1.324.124	1.257.864	-261.496	-17,2%
<i>di cui:</i>							
Blocchi	1.519.189	1.269.962	1.299.641	1.319.077	1.256.392	-262.797	-17,3%
Altri	171	3	2.837	5.047	1.472	1.301	760,8%
TOT LAPIDEO	2.893.611	2.417.239	2.538.406	2.304.512	2.183.357	-510.254	-18,9%
TOT ALTRE MERCİ	689.910	738.043	735.410	755.509	849.123	159.213	23,1%
TOT PORTO	3.383.521	3.155.282	3.271.816	3.060.021	3.032.480	-351.041	-10,4%

Tab. 3: IMPRESE E ADDETTI ATTIVI NELLA ZIA PER TIPOLOGIA DI ATTIVITÀ PREVALENTE. 2001 E DIFFERENZA 2001-2000: VALORI ASSOLUTI E PERCENTUALI*Fonte: elaborazione propria su dati Consorzio ZIA*

ATTIVITÀ	IMPRESE			ADDETTI		
	numero	%	differenza 2001-2000	numero	%	differenza 2001-2000
Lavorazioni meccaniche	117	19,8%	-9	2577	29,5%	-136
Servizi pubblici e privati	69	11,7%	10	1394	15,9%	361
Lavorazioni lapidee	78	13,2%	1	855	9,8%	86
Attività commerciali	43	7,3%	4	687	7,9%	244
Impiantistica	49	8,3%	-2	510	5,8%	35
Lavorazioni chimiche	8	1,4%	=	355	4,1%	99
Edilizia	26	4,4%	=	298	3,4%	84
Carrozzerie, autoriparazioni	46	7,8%	3	252	2,9%	32
Officine, concessionarie auto/moto	18	3,0%	-1	217	2,5%	12
Carbonato di calcio	8	1,4%	=	212	2,4%	33
Tessile, abbigliamento	5	0,8%	=	210	2,4%	33
Trasporti e spedizioni	21	3,6%	=	207	2,4%	30
Abrasivi, utensili diamantati	17	2,9%	-1	203	2,3%	0
Prodotti refrattari	2	0,3%	=	160	1,8%	0
Allestimenti navali	9	1,5%	2	135	1,5%	55
Depositi di prodotti lapidei	20	3,4%	2	123	1,4%	11
Falegnamerie, arredamenti	29	4,9%	1	120	1,4%	1
Articoli tecnici industriali	14	2,4%	2	118	1,3%	13
Altri settori	12	2,0%	=	110	1,3%	-79
TOTALE	591	100,0%	12	8743	100,0%	886
TOTALE SETTORE LAPIDEO E COLLATERALI	123	20,9%	2	1393	15,9%	130

**APPENDICE G:
LA SICUREZZA SUL LAVORO NELLA FILIERA LAPIDEA DEL
DISTRETTO DI CARRARA**

Tab. 1: INFORTUNI NEL SETTORE LAPIDEO DISTRIBUITI PER GRAVITÀ. SERIE STORICA 2001-2004. PROVINCIA DI MASSA-CARRARA. VALORI ASSOLUTI

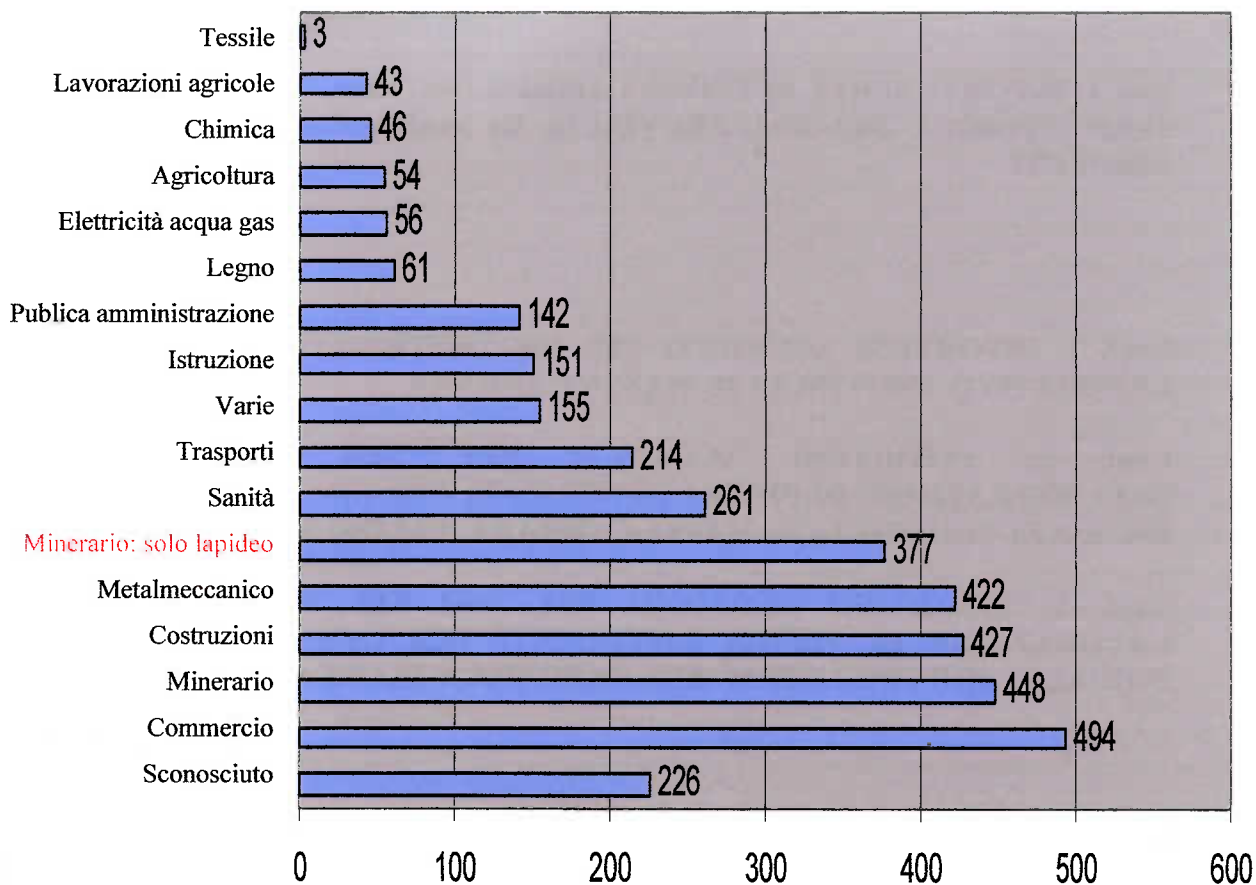
Graf. 1: INFORTUNI ACCADUTI NEL 2004 DISTRIBUITI PER SETTORE LAVORATIVO. PROVINCIA DI MASSA-CARRARA

Graf. 2: INFORTUNI ACCADUTI NEL 2004 NEL SETTORE DELL'ESTRAZIONE DI PIETRA DISTRIBUITI PER GRAVITÀ (PROGNOSI INIZIALE). PROVINCIA DI MASSA-CARRARA. VALORI ASSOLUTI

Graf. 3: INFORTUNI ACCADUTI NEL 2004 NEL SETTORE DELLA LAVORAZIONE DI PIETRA DISTRIBUITI PER GRAVITÀ (PROGNOSI INIZIALE). PROVINCIA DI MASSA-CARRARA. VALORI ASSOLUTI

Graf. 1: INFORTUNI ACCADUTI NEL 2004 DISTRIBUITI PER SETTORE LAVORATIVO. PROVINCIA DI MASSA-CARRARA

Fonte: elaborazione propria su dati Dipartimento della Prevenzione, Igiene e Sicurezza nei luoghi di lavoro dell'Azienda U.S.L. n°1 di Massa e Carrara



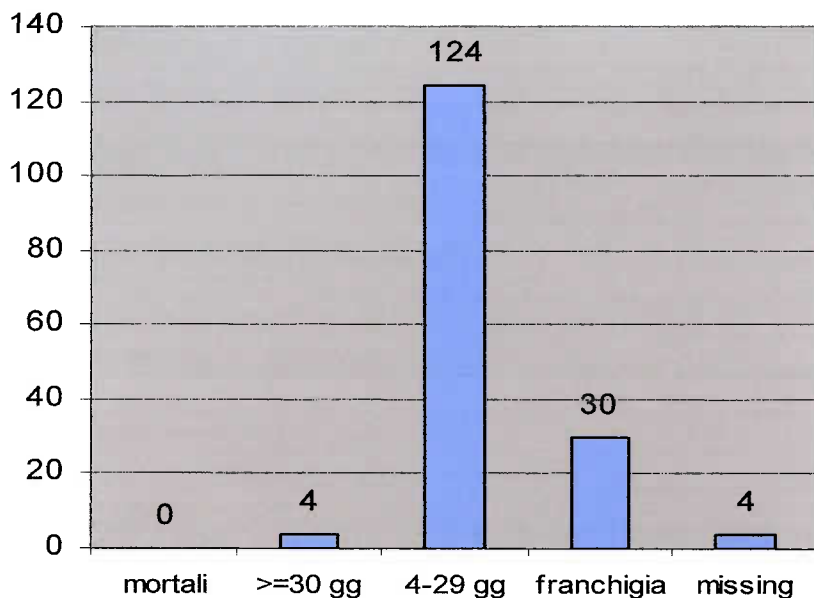
Tab. 1: INFORTUNI NEL SETTORE LAPIDEO DISTRIBUITI PER GRAVITÀ. SERIE STORICA 2001-2004. PROVINCIA DI MASSA-CARRARA. VALORI ASSOLUTI

Fonte: elaborazione propria su dati Dipartimento della Prevenzione, Igiene e Sicurezza nei luoghi di lavoro dell'Azienda U.S.L. n°1 di Massa e Carrara

	2001	2002	2003	2004	TOTALE
PROGNOSI INIZIALE <30gg	26	13	15	7	61
PROGNOSI INIZIALE >30gg	268	278	247	206	999
MORTALI	0	1	1	2	4
TOTALE	294	292	263	215	1064

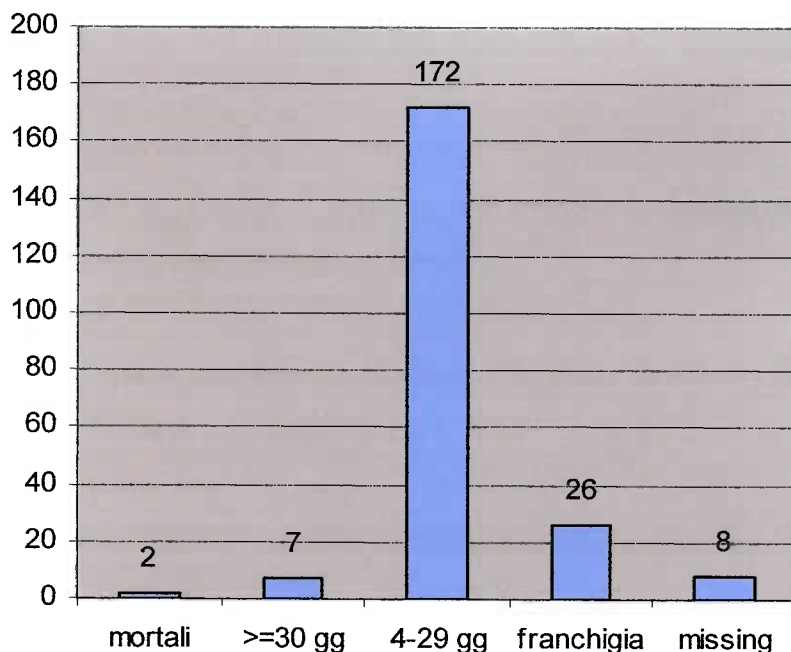
Graf. 2: INFORTUNI ACCADUTI NEL 2004 NEL SETTORE DELL'ESTRAZIONE DI PIETRA DISTRIBUITI PER GRAVITÀ (PROGNOSI INIZIALE). PROVINCIA DI MASSA-CARRARA. VALORI ASSOLUTI

Fonte: Dipartimento della Prevenzione, Igiene e Sicurezza nei luoghi di lavoro dell'Azienda U.S.L. n°1 di Massa e Carrara



Graf. 3: INFORTUNI ACCADUTI NEL 2004 NEL SETTORE DELLA LAVORAZIONE DI PIETRA DISTRIBUITI PER GRAVITÀ (PROGNOSI INIZIALE). PROVINCIA DI MASSA-CARRARA. VALORI ASSOLUTI

Fonte: Dipartimento della Prevenzione, Igiene e Sicurezza nei luoghi di lavoro dell'Azienda U.S.L. n°1 di Massa e Carrara



BIBLIOGRAFIA

MONOGRAFIE

- D. Aaker, E. Joachimsthaler; *Brand leadership*; Franco Angeli; Milano; 2001
- S. Albertini; *La gestione delle risorse umane nei distretti industriali*; Etas; Milano; 2002
- A. Bagnasco; *Tre Italie*; Il Mulino; Bologna; 1977
- G. Becattini, a cura di; *Mercato e forze locali: il distretto industriale*; Il Mulino; Bologna; 1987
- G. Becattini; *Il distretto industriale*; Rosenberg & Sellier; Torino; 2000
- N. Bellini; *Il marketing territoriale*; Franco Angeli; Milano; 2000
- M. G. Caroli; *Il marketing territoriale*; Franco Angeli; Milano; 2000
- G. Ceriani; *Marketing moving: l'approccio semiotico*; Franco Angeli; Milano; 2002
- M. R. Di Tommaso, R. Rabellotti, a cura di; *Efficienza collettiva e sistemi d'impresa*; Il Mulino; Bologna; 1999
- L. Ferrucci, R. Varaldo, a cura di; *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*; Franco Angeli; Milano; 1997
- M. Grassi; *Sviluppo locale e piccola impresa*; Irpet e Regione Toscana – Dipartimento politiche, formazione, lavoro e istruzione; Firenze; 2001
- M. Lombardi; *Il nuovo manuale di tecniche pubblicitarie*; Franco Angeli; Milano; 2002

Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato e Touring Club Italiano; *La marca Italia*; Touring Editore; Milano 1999

M. Morelli; *L'immagine dell'impresa*; Franco Angeli; Milano; 2002

S. Pinna; *Il comprensorio apuano del marmo*; Società Geografica Italiana; Roma; 1999

M. E. Porter; *The competitive advantage of nations*; Macmillan Press; London; 1998

T. Scafarto; *L'impresa minore del Frusinate*; Edizioni Scientifiche Italiane; Napoli; 2000

R. Winer; *Marketing management*; Apogeo; Milano; 2002

ARTICOLI E SAGGI

R. P. Bagozzi; *Marketing as exchange*; in *Journal of marketing*; n. 36; 1975

G. Contini; *Rappresentazioni. Minatori e cavatori toscani si raccontano*; in *Tra fabbrica e società*; S. Musso, a cura di; Annali della Fondazione Feltrinelli; Feltrinelli; Milano; 1997

G. Contini; *Il racconto del marmo*; in *Paesaggi del Marmo*; P. Jervis, a cura di; Marsilio; Firenze; 1994

P. Kotler e S.J. Levy; *Broadening the concept of marketing*; in *Journal of marketing*; n. 33; 1969

P. Kotler; *A generic concept of marketing*; in *Journal of marketing*; n. 36; 1972

S. Zucchetti; *Una nuova generazione di distretti industriali*; in *Impresa e Stato* 63-64/2003

DOCUMENTI, PUBBLICAZIONI, ATTI E REGOLAMENTI

A. Bonaccorsi; *La competitività del settore lapideo della Provincia di Lucca. Prospettive e indicazioni di politiche industriali a livello locale – Rapporto per l'Amministrazione Provinciale di Lucca*; giugno 2000

Camera di Commercio, Industria, Artigianato, Agricoltura di Massa-Carrara; *Rapporto economia 1995*; Editrice Apuana; Massa; 1996

R. Cariani, S. Degli Espositi; *Ecodistretti 2002 - Politiche ambientali innovative nei distretti industriali italiani*; Unioncamere, Club dei Distretti e PadovaFiere; dicembre 2003

G. Dematteis; *SloT (Sistema locale territoriale). Uno strumento per rappresentare, leggere e trasformare il territorio*; atti del convegno *Per un patto di sostenibilità. Sviluppo locale e sostenibilità tra teoria e pratica*; Pinerolo, 29/10/2003

Distretti Italiani, Unioncamere, San Paolo Imprese; *DistrettItalia. Guida ai distretti italiani*, Le Balze; Montepulciano (SI); 2006

Istituto per la Promozione Industriale (IPI); *L'esperienza italiana dei distretti industriali*; 2002

Internazionale Marmi e Macchine Carrara SpA, Ufficio Studi, *Censimento 2000. Industria lapidea e collaterale del comprensorio apuo versiliese*; 2001

Internazionale Marmi e Macchine Carrara SpA, Ufficio Studi; *Stone sector 2004*; maggio 2005

Provincia di Lucca, Assessorato al turismo; *Indagine qualitativa del turista – Abstract*; in *L'indotto economico del settore turistico in Provincia di Lucca – Anno 2003/2004*; 2005

Provincia di Massa-Carrara, Assessorato al turismo, *Atti del Forum sul turismo di Massa-Carrara*, Massa, marzo 2006

Provincia di Massa-Carrara, Internazionale Marmi e Macchine Carrara SpA; *Studio per la realizzazione di un osservatorio per il rilevamento, monitoraggio e indagine sulle figure professionali e sui fabbisogni formativi e/o occupazionali del settore lapideo e dei settori collegati. Rapporto di ricerca*; settembre 2005

Provincia di Massa-Carrara, Regione Toscana; *Fabbisogni formativi nei settori lapideo, meccanico e metalmeccanico, turistico*; 1998

Regione Toscana; *Il settore lapideo. Regione Toscana Rapporto 2000*; 2002

Regione Toscana; *Quaderni della Programmazione – Volume 4: I Sistemi Economici Locali della Toscana. Articolazione e schede sintetiche dei profili economici e socio-culturali*; maggio 2000

Regione Toscana; *Quaderni della Programmazione – Volume 8: Maglie territoriali della programmazione in Toscana*; agosto 2001

Regione Toscana, IRPET, Provincia di Massa-Carrara; *Il mosaico dello sviluppo territoriale in Toscana. La provincia di Massa-Carrara*; luglio 2005

Regolamento del Comitato di Distretto del Distretto industriale lapideo di Carrara (versione aggiornata al luglio 2004)

Toscana Promozione e aa.vv.; *Invest in Tuscany*; atti del convegno *Invest in Tuscany*; Firenze; 4/10/2005

SITI WEB

Agenzia di Promozione Turistica della Provincia di Massa-Carrara
www.aptmassacarrara.it

Agenzia di Promozione Turistica della Versilia

www.versilia.turismo.toscana.it

Associazione dell'industria marmifera italiana e delle industrie affini

www.assomarmi.it

Associazione Italiana Marmomacchine – associazione italiana produttori di marmi,
graniti, pietre ornamentali e di macchine utensili

www.assomarmomacchine.com

Associazione degli Industriali della provincia di Lucca

www.assind.lu.it

Associazione degli Industriali della provincia di Massa-Carrara

www.assindustriams.it

Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura della Provincia di Lucca

www.lu.camcom.it

Camera di Commercio, dell'Industria, dell'Artigianato e dell'Agricoltura della
Provincia di Massa-Carrara

www.ms.camcom.it

Carraramarmotec – Fiera internazionale di marmi, macchine e servizi

www.carraramarmotec.com

Cassa di Risparmio di Carrara

www.crcarrara.it

Club dei distretti

www.clubdistretti.it

www.distretti.org/cgi-db/portale.htm

M. Giovanna Vivoli

Consorzio Zona Industriale Apuana

www.consorzio.zia.ms.it

Cosmave - COnsorzio per lo Sviluppo dell'attività Marmifera della VErilia

www.cosmave.it

Ecomuseo dell'Alabastro di Castellina Marittima

www.comune.castellina.it/ecomuseo.htm

Ecomuseo dell'Alabastro di Volterra

www.comune.volterra.pi.it/ecomuseo.htm

Gruppo Campolonghi Italia SpA

www.campolonghi.it

Henraux SpA

www.henraux.it

ICE – Istituto nazionale per il Commercio Estero

www.ice.gov.it

Impresa e Stato – Rivista della Camera di Commercio di Milano

www.impresa-stato.mi.camcom.it

Internazionale Marmi e Macchine Carrara SpA

www.inmccarrara.com

Invest in Lucca

www.investinlucca.it

Invest in Massa-Carrara

www.investinmassacarrara.com/ita

Invest in Tuscany

www.investintuscany.com

ISTAT – Istituto nazionale di statistica

www.istat.it

Istituto per la Promozione Industriale

www.ipi.it

Marmi Carrara Srl

www.marmicarrara.com

Museo Civico del Marmo della città di Carrara

<http://giove.cnuce.cnr.it/museo.html>

Museo dei Bozzetti di Pietrasanta

www.museodeibozzetti.it

Museo del Marmo di Botticino

www.museodelmarmo.it

Museo della Carta di Pescia

www.museodellacarta.org

Museo della Ceramica di Fiorano

www.fiorano.it/Turismo/cultura/museo.shtm

Museo della Pietra Serena di Firenzuola

www.zoomedia.it/firenzuola/museo_pietra/index.html

Parco Regionale delle Alpi Apuane

www.parcapuane.toscana.it

Provincia di Lucca

M. Giovanna Vivoli

www.provincia.lucca.it

Provincia di Massa-Carrara

portale.provincia.ms.it

Regione Toscana

www.regione.toscana.it

Sviluppo Italia

www.sviluppoitalia.it

Sviluppo Italia Toscana

www.bicnet.it

TRA.SLA - Rete di valutazione per il trasferimento tecnologico nel settore lapideo
apuano

www.trasla.immcarrara.com

LEGGI

L.317/1991

Interventi per l'innovazione e lo sviluppo delle piccole imprese

L. 140/1999

Norme in materia di attività produttive

L.R. 5/1985 (Regione Toscana)

Istituzione del Parco delle Alpi Apuane

L.R. 52/1994 (Regione Toscana)

*Parco delle Alpi Apuane - Norme aggiuntive alla disciplina delle risorse lapidee -
Modifiche e integrazioni alla L.R. 21 gennaio 1985, n. 5 e successive modificazioni*

L.R. 65/1997 (Regione Toscana)

*Istituzione dell'Ente per la gestione del "Parco Regionale delle Alpi Apuane".
Suppressione del relativo Consorzio*

Del. C.R. 69/2000 (Regione Toscana)

*Individuazione dei distretti industriali e dei sistemi produttivi locali manifatturieri ai
sensi dell'art. 36 della Legge 317/1991 come modificato dall'art. 6, comma 8, Legge
140/99*

L.R. 1/2005 (Regione Toscana)

Norme per il governo del territorio

Questo lavoro non sarebbe stato possibile senza il cortese e paziente aiuto delle seguenti persone: Prof.ssa Barbara Aquilani; Prof. Marcello Morelli; Sindaco Giulio Conti e il personale della Segreteria del Sindaco del Comune di Carrara; Dott. Antonino Criscuolo; Dott.ssa Paola Pitanti; Dott.ssa Ilaria Tusini; Dott.ssa Silvia Teani e il personale dell'Ufficio Programmazione e Sviluppo Economico della Provincia di Massa-Carrara; Dott.ssa Barbara Ferrone; Dott. Emanuele Guazzi; Dott.ssa Paola Blasi; Dott.ssa Roberta Canova; Dott. Valter Giannoni; Dott.ssa Silvana Napoli; Dott.ssa Elena Palmerini; Arch. Marcantonio Ragone; Ing. Maura Pellegri; Gianpiero Bertipagani; Mauro Puccetti; Dott. Giovanni Galli; Dott. Vando D'Angiolo; Dott.ssa Paola Baronti; Dott. Luigi Piacentini; Sandro Vivoli, mio padre; gli amici e i colleghi universitari, per i loro preziosi consigli; la mia famiglia, che ha dato al mondo del marmo apuo-versiliese braccia instancabili e menti acute, mogli pazienti e, purtroppo, anche giovani vite.