

Internazionalizzazione dei distretti Il distretto ceramico di Sassuolo

Lusoli Alberto
www.cash-cow.it



Abstract

Il distretto ceramico di Sassuolo; un caso italiano di eccellenza. Analisi dei fattori che hanno portato alla nascita del distretto, l'importanza dello sviluppo di industrie ausiliarie, analisi della competitività internazionale del prodotto ceramico italiano e prospettive per il futuro: concentrazione o internazionalizzazione produttiva?

Indice

- I.** Introduzione
- II.** Storia del distretto ceramico di Sassuolo
- III.** I settori ausiliari
 - a.** Il meccano ceramico
 - b.** Il terzo fuoco
 - c.** Trasporti
 - d.** Colorifici
- IV.** Il vantaggio comparato italiano
- V.** Internazionalizzazione del distretto
 - a.** Quale modello per lo sviluppo internazionale?
 - b.** Internazionalizzazione produttiva
 - c.** Potenziamento del distretto
- VI.** Conclusioni
- VII.** Bibliografia, riferimenti web e banche dati

Introduzione

Se certe economie di costo sono disponibili per impianti di una certa dimensione, solo quelle imprese che sono grandi abbastanza da potersi consentire l'investimento di capitale richiesto per tale impianto si potranno appropriare di quelle economie; tutte le altre imprese non lo potranno. D'altro canto, se ci sono economie accessibili ad impianti piccoli, ogni impresa più grande può avvalersene esattamente come una piccola impresa perchè niente le impedisce di investire in diversi piccoli impianti.

(Steindl, 1991)

La dottrina economica vede le economie di scala come economie ad appannaggio delle grandi imprese; vantaggi di produzione, acquisto, vendita finanziamento, ricerca e sviluppo sarebbero alla portata solamente delle grandi industrie.

Nei confronti diretti tra piccola e grande impresa spesso si ignorano i rapporti di integrazione/complementarietà esistenti tra le piccole imprese e quando si analizza l'efficienza derivante dalle economie di scala spesso si tralasciano tutti gli aspetti legati alle *diseconomie* di scala: inefficienze nelle comunicazioni interne, nella organizzazione aziendale sempre più complessa e difficile da gestire. Ne derivano maggiori costi di gestione ed una minore velocità nel rispondere ai cambiamenti di mercato.

Partendo da questi presupposti, è normale aspettarsi, almeno sulla carta, una maggiore efficienza della grande industria.

Prove tese a smentire questa teoria possono essere ricercate nel modello italiano, basato su aziende di dimensioni medie e piccole, dimostra come sia possibile raggiungere l'efficienza anche senza aumentare le proprie dimensioni.

Il modello di produzione di stampo *fordista-taylorista*, tipico della grande impresa, si è rivelato inadatto quando i mercati hanno dovuto fronteggiare la rinvigorita concorrenza internazionale. Produzione di massa e parcellizzazione del lavoro hanno avuto effetti demotivanti nella forza lavoro, rendendo

necessario il ripensamento dei modelli di produzione su larga scala. Tale ristrutturazione è avvenuta, non a caso, nella direzione già adottata dalle piccole imprese, ovvero tendendo a recuperare, in produzioni di massa, doti di versatilità che sembravano appartenere esclusivamente alla produzione artigianale.

Si è sempre stati portati a pensare che nel confronto tra imprese di diverse dimensioni, quelle con grandi disponibilità di capitali fossero avvantaggiate. Il vantaggio delle grandi imprese risiede nell'utilizzo di macchinari complessi ed altamente specializzati e nell'impiego di manodopera in mansioni parcellizzate. In realtà, secondo una teoria elaborata da Marshall, chi dispone di limitati mezzi di produzione non si trova necessariamente in una condizione di svantaggio. Se i mercati sono liberi ed i beni semilavorati di cui l'azienda necessita standardizzati, anche un piccolo imprenditore può ritagliarsi il suo spazio all'interno di una nicchia di mercato. E' grazie alla personalizzazione di semilavorati standardizzati che questi piccoli imprenditori si assicurano una parte di mercato. Tale personalizzazione è ottenuta grazie a lavorazioni artigianali di semilavorati, lavorazioni che non possono essere eseguite dalla grande impresa dal momento che non possiede le capacità e la flessibilità necessarie. E' la stessa standardizzazione che apre la strada a produzioni parzialmente artigianali, che sono appannaggio delle piccole imprese.

Questa è l'idea di base, nella teoria di Marshall, che permette la nascita del distretto industriale, ovvero un habitat idoneo allo sviluppo di piccole e medie imprese specializzate e efficienti. Marshall riassume le cause del successo del distretto nel termine "*Atmosfera industriale*", ovvero ad una tendenza continua all'innovazione *graduale* che permette di mantenere vantaggiosa la produzione in una determinata area circoscritta. Oltre all'innovazione, l'*atmosfera del distretto* è costituita dall'insieme delle competenze dei lavoratori, ovvero da un mercato del lavoro specializzato e dalla parcellizzazione del processo produttivo in imprese indipendenti ed interconnesse. Ultimo ma non ultimo, l'*atmosfera industriale* è costituita anche dall'accesso privilegiato a fonti di materie prime.

Citando l'esempio del distretto tessile dello Yorkshire, Marshall sostiene che il successo di tale regione derivi dal fatto che le macchine utilizzate nella

produzione di filati sono costruite nella stessa regione. Necessitando di frequenti operazioni di revisione e riparazione, gli utenti di queste macchine, posti in prossimità dei produttori, risulteranno avvantaggiati rispetto alla concorrenza estera.

Un aspetto interessante legato allo sviluppo dei distretti industriali è la scoperta, da parte delle imprese, del ruolo fondamentale dell'innovazione per la costruzione di vantaggio competitivo. Tralasciando innovazioni epocali, rare e poco esemplificative, le imprese tendono ad innovare costantemente, con innovazioni di tipo incrementale, innovazioni che nel tempo vanno a costituire un patrimonio di conoscenze e capacità di una nazione in un determinato settore. Parafrasando quanto detto da Marshall potremmo dire che all'interno di un distretto, concorrenza stimola innovazione che a sua volta genera nuova concorrenza.

Esempi di distretti industriali sono rintracciabili in tutte le economie, dal sopracitato distretto tessile dello Yorkshire, al distretto Hi Tech della Silicon Valley, allo sfortunato distretto tecnologico Route 128 della Boston area al distretto ceramico di Sassuolo.

Con questo spirito, ovvero con la consapevolezza che un distretto è una rete complessa di relazioni, ci accingiamo a valutare la competitività del distretto ceramico di Sassuolo nei mercati internazionali. Dopo aver valutato i fattori chiave che hanno determinato la nascita del polo industriale, si studieranno i settori correlati e la specializzazione italiana nella produzione di piastrelle. Per quest'ultima analisi ci siamo affidati al calcolo dell'indice di Balassa basandoci sui dati forniti dal database OECD. Per concludere si analizzeranno i pro ed i contro di 2 possibili, ed apparentemente opposte, alternative per l'internazionalizzazione del distretto.

Storia del distretto ceramico di Sassuolo

La storia del distretto ceramico di Sassuolo comincia all'inizio degli anni 50. In uno scenario economico e sociale stravolto dalla Seconda Guerra Mondiale, nei comuni compresi nella fascia pedemontana tra Modena e Reggio Emilia si individuano le prime attività che costituiranno il nucleo primordiale del distretto della ceramica.

Nel 1951 le imprese impegnate nella produzione di ceramica per pavimenti e rivestimenti erano circa una decina, i loro prodotti erano di bassa qualità e standardizzati.

I processi produttivi erano poco efficienti, di carattere artigianale ed intensivi del fattore lavoro.

A partire dal 1960, e per tutto il decennio, il numero di imprese ceramiche aumenta a ritmo sostenuto. I motivi principali della crescita sono: forte domanda di beni per l'edilizia, disponibilità di materie prime e propensione all'iniziativa imprenditoriale sospinta *anche* da fenomeni imitativi.

La nascita di nuove imprese avviene grazie ai capitali provenienti dall'agricoltura ed è incoraggiata da 2 provvedimenti legislativi (la legge n. 635 del 1957 e la 623 del 1959) che incoraggiano l'attività industriale in aree depresse alleggerendo il carico fiscale e concedendo prestiti a condizioni agevolate.

A fine anni 60 le imprese ceramiche sono circa 200 e la produttività è in costante aumento, grazie anche all'apporto della neonata industria meccano-ceramica. Nuove tecnologie e basse barriere all'ingresso (dovute ad una ridotta dimensione minima efficiente), sono le 2 direttrici lungo cui si muove l'industrializzazione del distretto.

Durante gli anni 70, l'industria ceramica muta profondamente i suoi processi produttivi passando dalla bicottura alla monocottura. La produttività della ceramica aumenta proprio quando nel 1973 la crisi petrolifera strozza la domanda di beni per l'edilizia. Ci si ritrova in questi anni una situazione di eccesso di offerta. Il numero di imprese rimane costante fino a fine anni 70 e, nonostante la crisi, il distretto non rimane immobile; l'ammodernamento

tecnico procede con l'adozione di forni a tunnel e le imprese più grandi cominciano una politica di acquisizioni.

A fine anni 70 il distretto di Sassuolo rappresenta il 55% della produzione di ceramica europea ed il 40% di quella mondiale.

Ad inizio anni 80 il settore si presenta molto diverso rispetto ai primi anni; l'automazione dei processi produttivi ha ridotto la quantità di lavoro e le tecnologie sono diventate *via via* sempre più complesse. La perdurante crisi della domanda provoca l'uscita dal mercato delle imprese meno efficienti mentre quelle che rimangono si specializzano nella produzione di un numero ridotto di beni. Questa specializzazione porta all'esternalizzazione di fasi produttive per permettere alle ceramiche di concentrarsi esclusivamente sulla produzione in senso stretto. Da questo processo di *dis-integrazione* nasceranno numerose attività industriali a supporto della ceramica: smalterie, laboratori, aziende di trasporti, terzo fuoco, colorifici, ecc.

Sempre negli anni 80 si registra un altro avvenimento rilevante per le sorti del sistema ceramico; le imprese del meccano-ceramico iniziano a vendere i propri prodotti anche a ceramiche esterne al distretto, in alcuni casi anche ad aziende estere.

Questa internazionalizzazione, che possiamo definire *parallela*, ha reso accessibili le innovazioni maturate nel distretto ceramico anche ad imprese estere. E' il caso dei costruttori di impianti che già a metà degli anni '80 rivolgevano all'estero oltre il 50% della produzione, valore destinato ad aumentare nel corso del tempo, arrivando a sfiorare quota 70%. Percorso analogo è stato intrapreso in quegli anni anche dai colorifici ceramici, che causa gli alti costi richiesti per rendere eco-compatibile il processo produttivo, emigrarono in Spagna, attratti da una normativa ambientale meno rigida e da un peso del rivestimento nella produzione spagnola maggiore rispetto all'Italia. Ad inizio anni 90, la domanda interna si assesta su livelli inferiori rispetto a quelli che hanno accompagnato la nascita e la crescita del distretto. Le continue ristrutturazioni aziendali, volte all'alleggerimento della produzione ed all'aumento della produttività, porterà le ceramiche ad una costante situazione di sovrapproduzione. Ma negli anni 90 si registra la seconda rivoluzione produttiva, il passaggio al Gres porcellanato.

Per quanto riguarda le esportazioni, l'Italia si guadagna il posto di produttore leader nello scenario internazionale, con il 70% della produzione nazionale destinata all'estero.

Dal punto di vista strutturale, negli anni 90 si registra un deciso aumento della concentrazione distrettuale. Le imprese ceramiche, per aumentare la quota di mercato, tendono ad espandersi per vie esterne. Acquisizioni orizzontali e creazione di gruppi industriali avevano come scopo quello di sopperire alle non più sufficienti economie di rete.

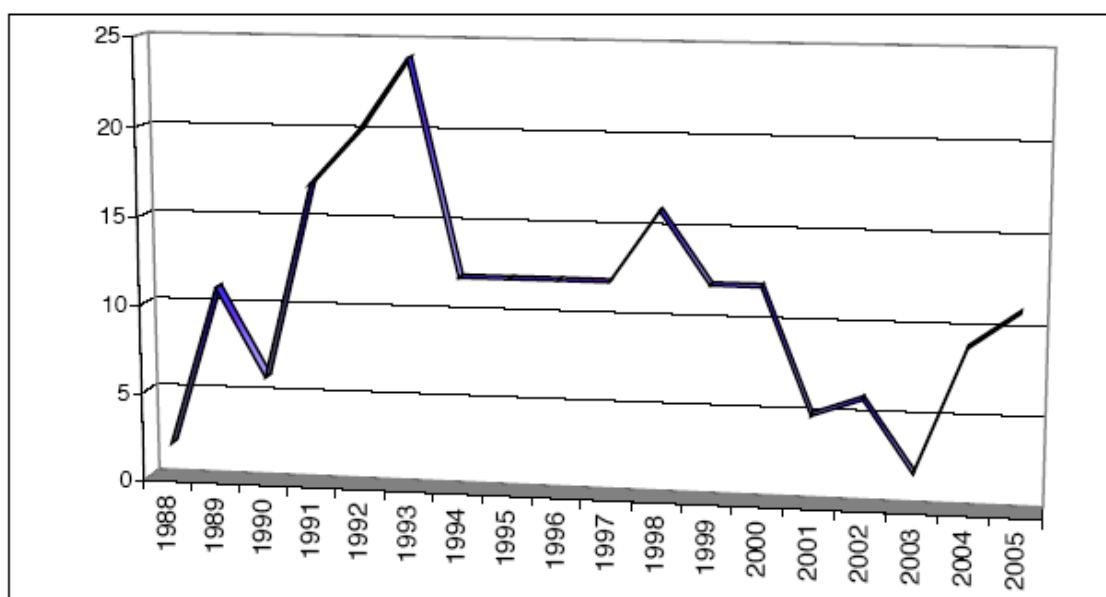


Figura 1 - Numero di acquisizioni di impresa nel periodo 1988-2005

Tecnologie più costose, rapida obsolescenza dei mezzi di produzione, ampliamento della gamma prodotti, presidio dei mercati internazionali, acquisizione di quote di mercato e migliori servizi post vendita sono le principali cause in grado di spiegare il fenomeno di concentrazione.

Durante i primi anni del terzo millennio, le imprese indirizzano le acquisizioni al di fuori del distretto, e fuori dai confini nazionali. Se nel 1998 le acquisizioni di imprese estere da parte di ceramiche italiane erano state solo 5, a fine 2005 salgono a 22. Tali operazioni sono volte ad avvicinare la produzione ai mercati di destinazione. Non a caso vengono acquisite 4 imprese oltreoceano, mercato importante ma difficilmente raggiungibile visti i costi di trasporto e

all'emergere del *picking*, ovvero la polverizzazione degli ordini in piccoli quantitativi di molti prodotti distinti.

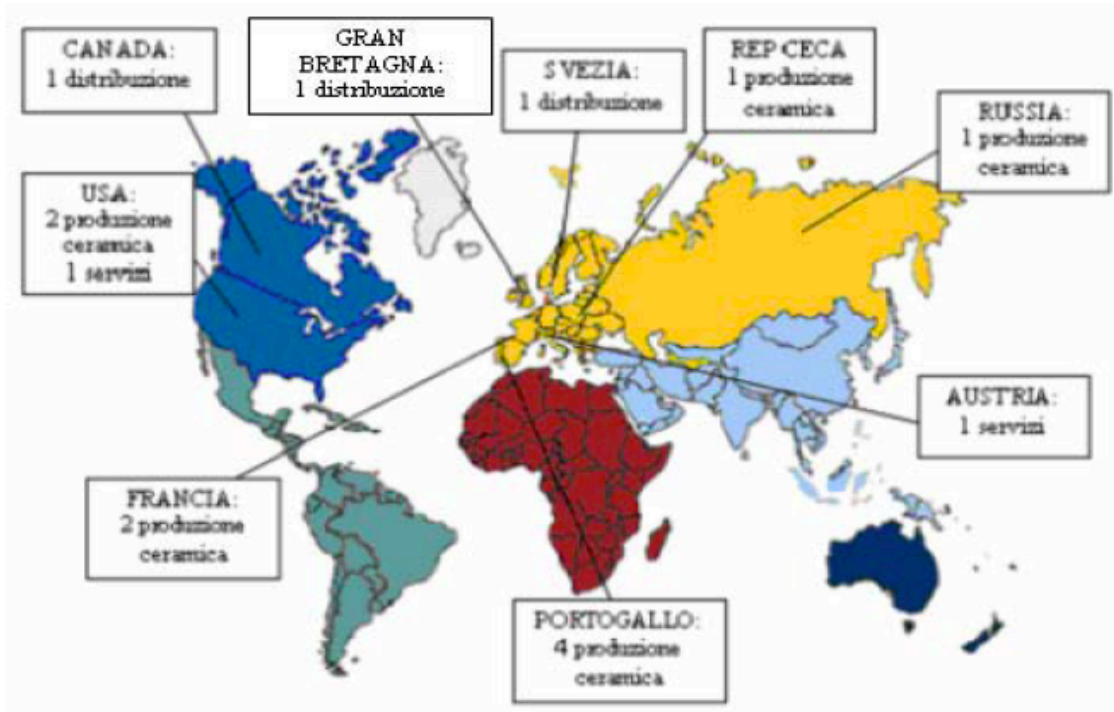


Figura 2 - Acquisizioni nel periodo 1996 - 2005

In questo clima di internazionalizzazione, l'Italia viene superata dalla Cina in termini di produzione, ma mantiene la leadership per quanto riguarda le esportazioni.

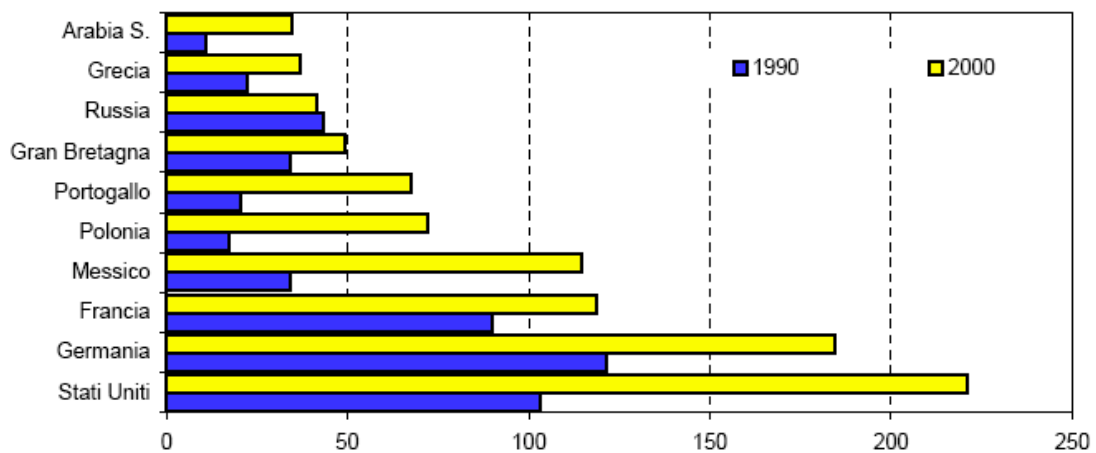


Figura 3 - Paesi importatori di piastrelle

Avvicinandoci ai giorni nostri, si osserva una ancor più diffusa internazionalizzazione di tipo commerciale e di servizio, sui mercati esteri. Queste modalità di integrazione con i mercati esteri comprendono la creazione di joint-venture nel campo dell'estrazione delle materie prime, l'attivazione di magazzini destinati ad innalzare il servizio alla distribuzione locale, l'apertura di punti vendita e di show room, la costituzione di società destinate alla promozione del prodotto ceramico presso i prescrittori locali.

I settori ausiliari

Nel secondo dopoguerra la zona di Sassuolo era economicamente depressa, a vocazione agricola. Le uniche 2 ceramiche erano la Marazzi e la Marca Corona. Queste 2 grandi imprese svolsero il compito di volano per le piccole industrie che nacquero, anche grazie ai finanziamenti statali per lo sviluppo industriale, intorno ai 2 giganti dell'epoca. L'attività di R&S era svolta dalle 2 grandi imprese e le innovazioni si trasferivano a cascata verso le piccole. La Marazzi e Marca Corona contribuirono profondamente alla creazione di un mercato del lavoro tecnico e specializzato e, in seguito all'esternalizzazione, favorirono la nascita di settori industriali *ausiliari*.

Alfred Weber nel 1909 aveva evidenziato come lo sviluppo di una produzione su scala industriale desse vita ad una industria per la produzione di attrezzature. Tale industria *ausiliaria* tende a collocarsi in prossimità della principale perché trae vantaggio dalla sperimentazione continua delle attrezzature. Facendo un parallelo con il distretto di Sassuolo, l'industria ausiliaria (meccano-ceramica, servizi di trasporto, smalteria, ecc.) può sperimentare direttamente dentro o in stretto contatto con la ceramica i suoi beni/servizi (servizi di trasporto, automazione per ceramica, ecc.) la cui messa a punto richiede frequenti aggiustamenti. Da questa rete di interazioni scaturiscono buona parte dei vantaggi che oggi identifichiamo con il termine *economie di rete*.



Figura 4 - Settori correlati all'industria ceramica

Il Meccano-ceramico

Dagli anni 50 si sviluppa nell'area oggi conosciuta come distretto, la produzione industriale di ceramica. Fino agli anni 60 l'economia resta legata all'agricoltura. La dotazione di materie prime, la facilità di produzione e una classe imprenditoriale latente (gestori di cantine sociali, di caseifici, imprenditori agricoli, ecc) innesca la nascita e l'espansione, per imitazione, del primo nucleo di imprese ceramiche. L'espansione subisce una forte accelerazione grazie agli incentivi statali all'impresa.

Negli anni 50, insieme alle prime ceramiche, nascono le prime officine meccaniche per ceramiche. Tra le prime officine a fornire macchinari per la ceramica ricordiamo Leo Morandi, F.lli Benassi, Cibec, Giavelli, Omic, OMS e Ughetti.

Queste prime proto-industrie hanno svolto il ruolo di aziende scuola per gli imprenditori che oggi dominano il meccano ceramico. La mano d'opera occupata in queste attività proveniva in parte dalla ceramica ed in parte dalla meccanica.

Inizialmente i macchinari erano delle presse per la frantumazione dell'argilla, costruite grazie all'inventiva degli imprenditori, allo stretto scambio di informazioni con le ceramiche e alle numerose prove (ed aggiustamenti) sul posto. Già allora si notavano i tratti distintivi dell'impresa meccano-ceramica: artigianalità, tecnologia relativamente semplice, alto contenuto di manualità nel processo produttivo.

Negli anni 70, all'espansione della ceramica si affianca l'espansione di settori industriali correlati. La crescita delle imprese ceramiche continua fino al '76, anno in cui il distretto stalla e subisce una flessione in termini di occupati, in parte sostituiti da processi automatizzati. D'altra parte, aumenta la domanda di lavoro specializzato nei settori complementari.

La divisione del ciclo produttivo tra produzione del supporto e smalteria e la conseguente dis-integrazione della produzione portano alla nascita di imprese collaterali di escavazione, di trasporto, smalterie, terzo fuoco, import export, stoccaggio, informatica, marketing, ecc.

Negli anni 70 la crescita del meccano-ceramico si impenna. Mano d'opera specializzata si mette in proprio e dà vita ad iniziative imprenditoriali nuove. Si

aprono di continuo nuovi spazi e nuove opportunità nel mercato. Il ciclo si auto alimenta, così come nella ceramica, grazie allo spirito di emulazione.

Mano a mano che la ceramica si espandeva, sempre maggiore era la domanda di macchinari per l'automazione del processo produttivo.

L'importanza di questo settore collaterale va ricercata nella spinta innovativa che ha impresso all'industria ceramica. La contiguità geografica ha permesso una rapida interazione, e scambio di idee, tra impiantisti e imprenditori ceramici. Lo sviluppo di tali attività collaterali ha determinato e rafforzato nel tempo i vantaggi insiti nel distretto geografico.

Il meccano ceramico è il settore che maggiormente sta guadagnando indipendenza dal distretto ceramico, alla continua ricerca di diversificare i suoi clienti

Una indagine condotta da Bursi, anche se risalente al 1984, ci fornisce una chiara immagine della classe imprenditoriale del settore meccano ceramico.

Imprenditore uomo, di età inferiore rispetto alla media nazionale, la maggior parte ex operai. 86% degli imprenditori proviene da classi sociali basse. Questo prova che: nelle aree periferiche, di recente industrializzazione, è maggiore il grado di apertura della classe imprenditoriale. Tale grado di apertura è ancora maggiore nei settori in forte espansione.

Il 35% degli imprenditori possiede un diploma. Il 19% di essi un diploma di perito industriale. La classe imprenditoriale proviene per il 47.1% dal settore meccano-ceramico, il 21.5% proviene dalla meccanica, il 18.5% dalla ceramica ed il 12.6% da un altro settore. Questi dati provano la proliferazione interna di forze imprenditoriali che danno vita a nuove imprese.

L'industria meccano-ceramica italiana è leader nel mercato internazionale, ma la sfida con le imprese straniere è serrata. Il settore è caratterizzato, così come per la ceramica, da poche industrie di grandi dimensioni, capaci di competere nel mercato internazionale ed in grado di *trainare* nella sfida globale le piccole imprese specializzate.

Le principali minacce provengono dalle economie emergenti, dove una folta schiera di imprese sta erodendo le quote di mercato italiane, partendo dai prodotti di bassa gamma. I vantaggi, inizialmente individuati sui minori costi dei fattori produttivi, ora si stanno spostando su migliori performance e

completezza dell'offerta.

Terzo Fuoco

Per Terzo fuoco si intende l'attività di decorazione che, industrializzando un processo originariamente artigianale, porta alla trasformazione di piastrelle in prodotti artistici di maggiore valore aggiunto. Questa attività è svolta da imprese di piccole dimensioni e permette alle industrie ceramiche di creare linee di piastrelle artistiche che vanno a completare verso l'alto il portafoglio prodotti.

Anche in questo caso, la vicinanza geografica con le ceramiche è alla base del successo di questa attività. Le ceramiche forniscono ai laboratori del terzo fuoco le piastrelle, i colori e le indicazioni su come effettuare le decorazioni. I rapporti di collaborazione sono molto stretti ed in alcuni casi prevedono la clausola di esclusività.

Il terzo fuoco è un settore tipicamente italiano. Ciò non significa che questo settore non risenta delle dinamiche di internazionalizzazione. Problemi alla competitività possono derivare dalla decisione di un numero sempre maggiore di imprese di avvicinare la produzione ai mercati di sbocco. I ceramisti, aumentando la quantità di prodotto realizzata fuori dal distretto, riducono la quantità di lavoro anche per le imprese del terzo fuoco.

Il dilemma che si pone davanti a queste imprese è cruciale; seguire le ceramiche e spostare parte della produzione all'estero? Oppure restare nel distretto e continuare a servire le ceramiche italiane? O ancora, creare marchi propri e svincolarsi, almeno in parte, dalle sorti del distretto?

Trasporti

Il trasporto della materia prima, l'argilla, dalla cava alla ceramica avviene per mezzo di autocarri. Lo stesso avviene per i prodotti finiti, anche se in misura lievemente minore. Tutte le fasi di logistica sono gestite da imprese locali, soprattutto cooperative di trasporto. Le imprese di trasporto sono tra di loro diversificate per tipo di materiale trasportato e per destinazione; alcune si occupano del trasporto dell'argilla, altre del trasporto di atomizzati, altre del trasporto di prodotti finiti. Da notare che anche la destinazione dei carichi è

alla base di diversificazione; vi sono imprese specializzate in trasporti a breve raggio, altre a lungo raggio. Per quanto riguarda i trasporti verso l'estero di prodotti finiti, questi sono gestiti quasi totalmente da vettori stranieri. Questo è dovuto al fatto che i contratti di vendita delle ceramiche prevedono spesso la clausola "Ritiro franco produttore", impedendo ai vettori locali di gestire il business dei trasporti oltre confine.

La quasi totalità degli automezzi è quindi destinata al trasporto di argilla. Questa attività è stagionale, da Marzo a Ottobre, periodo conosciuto come "La campagna dell'argilla". Durante questo periodo, la enorme mole di lavoro costringe gli autotrasportatori a turni extra e mette a dura prova il sistema di infrastrutture del distretto. Si calcola che da Maggio a Giugno siano circa 1000 gli automezzi che quotidianamente fanno da spola tra le cave e le ceramiche, per diverse volte al giorno.

Il trasporto è quasi esclusivamente effettuato su gomma. La connessione ferroviaria di Sassuolo è limitata ad una stazione merci che non è in grado di offrire una valida alternativa al trasporto su gomma.

I colorifici

I primi colorifici sono comparsi nel distretto ceramico durante gli anni 60. La loro nascita è da porre in relazione con l'aumento del numero di imprese ceramiche ed ai cambiamenti che hanno interessato il processo produttivo ceramico.

Inizialmente, la ceramica per pavimentazione e rivestimenti presentava un modesto contenuto artistico, di conseguenza la quantità di smalti utilizzati dalle ceramiche era limitata. Con la differenziazione dei prodotti e l'impiego massiccio di decorazioni artistiche nelle piastrelle ha aumentato la domanda di smalti. Inoltre, la complessità delle operazioni di produzione stava diventando ingestibile dalle ceramiche che, fino ad allora, si erano occupate esse stesse della preparazione degli smalti. Da qui la necessità per le ceramiche di reperire smalti sul mercato.

Inizialmente i colorifici, collocati al di fuori del distretto inviavano gli smalti alle ceramiche. All'aumentare del volume di domanda, i colorifici decisero di aprire filiali all'interno del distretto così da intrattenere rapporti più stretti con i

clienti.

Caso particolare, l'industria degli smalti è stata l'unica in grado di attirare imprese straniere all'interno del distretto.

Oggi, il rapporto tra colorifici e ceramisti si sta progressivamente modificando. Dalla condizione di interdipendenza, dovuta alla dis-integrazione della produzione quindi di carattere strettamente operativo, si sta passando ad una interdipendenza di carattere strategico. Le imprese ceramiche infatti non esternalizzano più semplicemente una parte del processo produttivo, ma di fatto affidano al colorificio tutta la parte di ricerca legata all'estetica ed all'immagine del prodotto.

Il vantaggio comparato italiano

Che l'Italia possieda un vantaggio competitivo nella produzione di prodotti ceramici è osservabile dalla semplice osservazione dei dati relativi ad import ed export. Ma rispetto agli altri paesi del mondo, quanto è specializzata l'Italia nella produzione di prodotti ceramici? Per rispondere a questo quesito abbiamo utilizzato l'indice di Balassa (1965) (detto anche indice dei vantaggi comparati rivelati).

L'indice dice se un paese concentra o meno in un particolare settore o prodotto una quota delle sue esportazioni superiore a quella media dei suoi concorrenti. Questa concentrazione è considerata una evidenza di specializzazione commerciale. L'indice varia fra zero e infinito e quando è superiore a 1 indica la presenza di specializzazione relativa (anche detta di vantaggio comparato rivelato). Il contrario è vero per valori inferiori a uno. L'indice è calcolato secondo la seguente formula:

$$RCA = \frac{X_j^i / X_{tot}^i}{X_j^w / X_{tot}^w}$$

Dove:

X_j^i = Esportazioni del paese i del bene, o categoria di beni, j

X_{tot}^i = Esportazioni totali del paese i

X_j^w = Esportazioni mondiali del bene i

X_{tot}^w = Esportazioni mondiali totali

Nel nostro caso, con i intendiamo l'Italia, con j intendiamo la classe di prodotti che ricade all'interno della categoria merceologica Ceramic Products proposta da OECD Stats. Per *mondo* si considerano le nazioni: Australia, Austria, Belgio, Canada, Repubblica Ceca, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Ungheria, Islanda, Irlanda, Italia, Giappone, Korea, Lussemburgo, Messico, Olanda, Nuova Zelanda, Norvegia, Polonia, Portogallo, Slovacchia, Spagna, Svezia, Svizzera, Turchia, Regno Unito, Stati Uniti, Chinese Taipei ed

altre 15 economie non europee aggregate.

Il risultato dell'elaborazione mostra una elevata specializzazione italiana nella produzione di piastrelle e altri prodotti in ceramica:

Anno	Valore indice di Balassa
1999	4,165463074
2000	4,258723884
2001	4,064602393
2002	4,152596244
2003	4,059345593
2004	4,210925059
2006	4,190241236
2006	4,197185478

Dopo una flessione tra il 2000 ed il 2004, l'indice dei vantaggi comparati rivelati mostra segnali di ripresa riportandosi sui livelli precedenti .

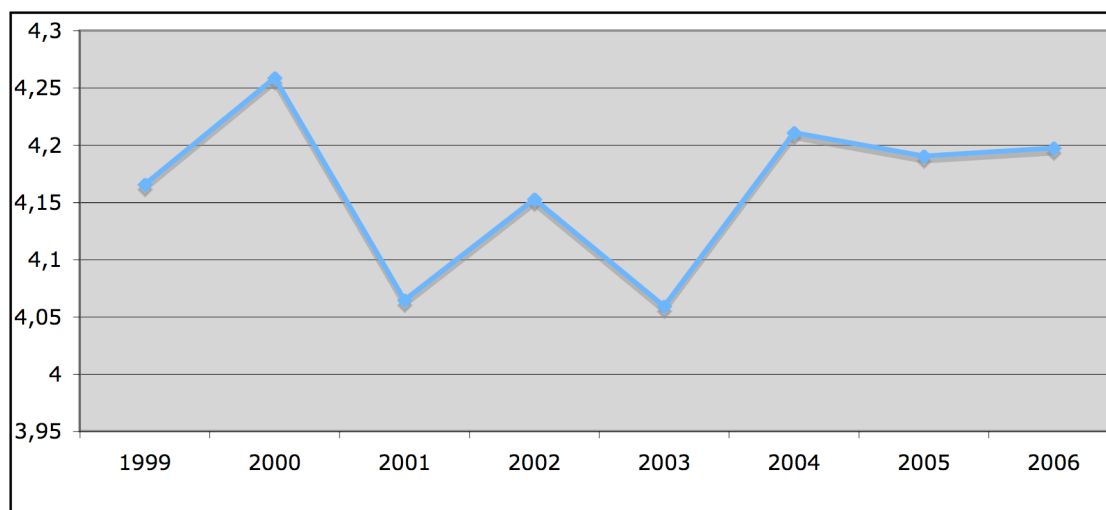


Figura 6 - Andamento indice di Balassa

E' interessante notare come, l'andamento dell'indice di Balassa, sia influenzato sia dal livello delle esportazioni italiane, ma anche dal livello delle esportazioni mondiali di ceramica. Possiamo studiare il calo osservato tra 2001 e 2004

attribuendone le cause ad una crescita delle esportazioni mondiali ed una situazione di stallo per quanto riguarda quelle italiane.

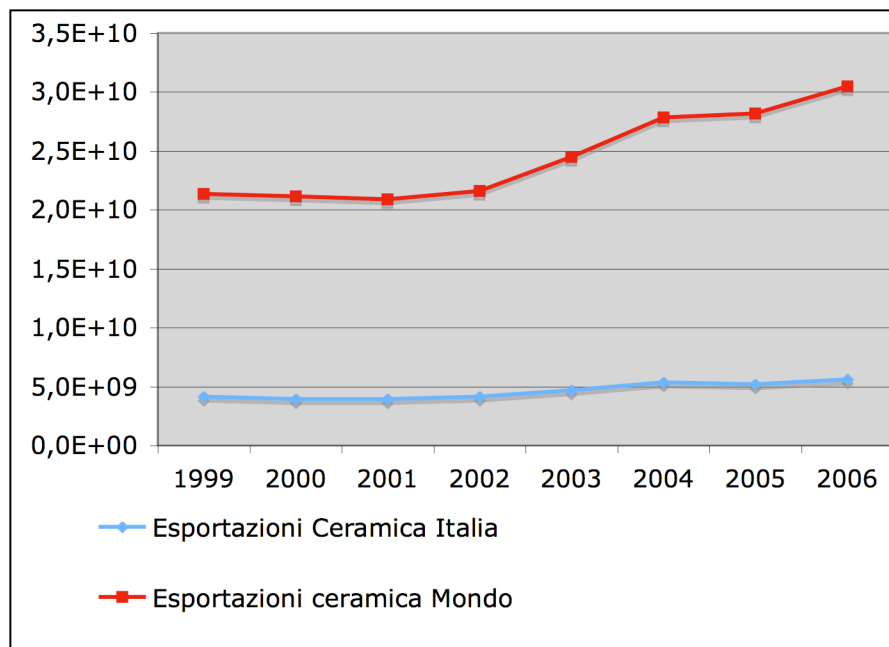


Figura 7 – Esportazioni di ceramica italiane e mondiali a confronto

Internazionalizzazione del distretto

Uno dei tratti distintivi del distretto ceramico è la sua storica apertura ai mercati internazionali. A partire dagli anni 70, quando l'Italia copriva il 40% dell'intera produzione mondiale, fino ai giorni nostri, dove la quota dell'Italia è al 8,9%.

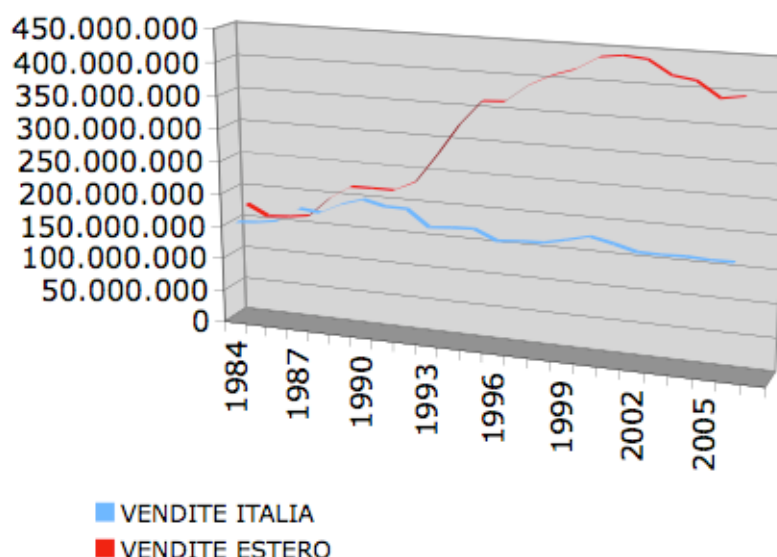


Figura 8 – Vendita di ceramica italiana in Italia e all'estero

L'export è sempre stata una preziosa riserva per il distretto ceramico, in grado di sopperire ai cali di domanda interna, ed assorbire quanto prodotto dalle sovra-produttive ceramiche sassolesi, specialmente a partire dai primi anni 90. Ciò ha portato le imprese italiane alla difesa dei mercati più redditizi ed alla ricerca di nuovi spazi e aree di consumo.

In termini numerici, il mercato principe della ceramica italiana è costituito dal mercato europeo, il primo al mondo per consumi di piastrelle. Il 54,79% della produzione del 2006 è stata venduta in UE (Italia esclusa).

Ad un maggiore livello di dettaglio, le nazioni più importanti del mercato europeo sono Francia e Germania, mercati dove le imprese italiane detengono un vantaggio competitivo, anche se sotto la pressione di nuovi competitor e di nuovi sistemi di distribuzione, in questi paesi la leadership italiana è minacciata.

Secondo mercato in termini di importanza è quello statunitense. Gli Stati Uniti

registrano un tasso di crescita in continua crescita, anche se si teme per gli effetti negativi che potranno scaturire della recente crisi del mercato immobiliare.

E' significativo rilevare come, nonostante la distanza geografica, la penetrazione del mercato americano è stata sin qui condotta quasi esclusivamente attraverso lo strumento delle esportazioni, che oggi pesano per quasi un terzo sul totale delle importazioni di quel mercato.

Quale modello per lo sviluppo internazionale?

Il modello di internazionalizzazione sin qui adottato dalle imprese del distretto è di stampo prettamente mercantile.

Nonostante la dottrina economica veda sfavorito il commercio internazionale di quei prodotti con elevato rapporto peso/valore, il caso della ceramica è una piacevole esclusione alla regola.

La capacità di creare differenziazione e qualità agli occhi dei clienti sono state le principali cause del successo internazionale della piastrella italiana. Oggi questo vantaggio competitivo è messo a repentaglio da una serie di fattori:

- Il rapporto monetario, favorevole all'Italia fino al 1998, dopo essersi ridotto con l'introduzione dell'euro, oggi è addirittura sfavorevole dopo le recenti svalutazioni del dollaro
- Emergere di nuovi *competitor*, specialmente da parte dei paesi di recente industrializzazione

Paesi	Quote di mercato (m.q.)				
	2000	2001	2002	2003	2004
Italia	37,7	35,6	31,0	27,7	25,3
Spagna	27,0	27,3	25,4	22,3	21,0
Cina	3,0	4,2	8,8	13,6	16,5
Brasile	4,1	3,8	5,2	6,8	7,7
Turchia	4,4	4,6	5,2	6,2	5,7
Indonesia	1,7	4,0	3,5	4,0	3,6
Emirati Arabi	1,7	2,4	2,7	2,3	2,1
Messico	2,8	2,9	2,3	1,9	1,8
Malaysia	2,5	1,8	2,0	1,9	1,7
Portogallo	2,8	1,7	1,5	1,6	1,7
<i>Primi 10 paesi esp.</i>	<i>84,6</i>	<i>86,3</i>	<i>88,0</i>	<i>88,2</i>	<i>87,5</i>
<i>Altri paesi esp.</i>	<i>15,4</i>	<i>13,7</i>	<i>12,00</i>	<i>11,8</i>	<i>12,5</i>
<i>Totale export</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

Figura 9 - Paesi esportatori di piastrelle

- Aumento del fenomeno del *Picking*, ovvero della frantumazione dei grandi ordini di un unico prodotto in tanti piccoli ordini di prodotti diversi. Come messo in evidenza da Russo, questa tendenza sfavorisce le esportazioni, soprattutto quelle effettuate via mare.

Alla luce di questi sviluppi, alcune imprese del distretto hanno intrapreso nuove politiche di internazionalizzazione.

Due sono principalmente le correnti di pensiero e le strategie adottate.

Da una parte vi sono i sostenitori della internazionalizzazione produttiva come risposta ai problemi di competitività nei mercati esteri. Le motivazioni che sottostanno a questo orientamento possono essere riassunte nella convinzione dei produttori di non essere abbastanza presenti in quei mercati che oggi registrano il tasso di sviluppo maggiore. Da qui la necessità di migliorare il presidio di queste aree mediante l'acquisizione, o la costruzione, di nuovi impianti. Inoltre, la delocalizzazione degli insediamenti produttivi permetterebbe di migliorare la competitività di costo della ceramica italiana.

Il rovescio della medaglia è il possibile ridimensionamento del distretto, in termini di produzione, di numero di imprese e di forza lavoro. I sostenitori di questa politica sono certi che il distretto continuerà a giocare un ruolo

fondamentale, riqualificandosi come centro per lo sviluppo di servizi a sostegno dell'innovazione, della comunicazione e della progettazione di nuovi prodotti e servizi.

Posizione diametralmente opposta è quella di chi, sotto la pressione dei nuovi competitor internazionali, pensa che la risposta debba venire dal distretto, che, forte della sua trama connettiva e della sua esperienza, potrà competere su prodotti innovativi e di qualità.

Internazionalizzazione produttiva

I primi segni di internazionalizzazione iniziano a manifestarsi a fine anni 80, per merito di una delle grandi imprese del distretto. Il processo di internazionalizzazione produttiva si propaga a cascata ad altri attori del distretto e continua per tutti gli anni 90 per accelerare nei primi anni 2000.

Stando all'ultima rilevazione statistica di Assopiastrelle, al 31 dicembre 2006 sono presenti al di fuori dei confini italiani 18 società di diritto estero, avente come oggetto la produzione di piastrelle di ceramica, controllate totalmente o partecipate in quota maggioritaria, da 9 gruppi ceramici italiani.

Gli stabilimenti produttivi sono 32, in crescita di 2 unità rispetto al 2005. La crescita dei dipendenti occupati all'estero aumenta a ritmi serrati; nel 2006 sono 6.478, +56.74% rispetto al 2005. Tale forte crescita è da attribuire a 2 tipi di crescita, una per linee interne, con costruzione/potenziamento degli attuali stabilimenti ed una per linee esterne, con l'acquisizione di una nuova ceramica statunitense.

Come ricordato in precedenza, il processo di internazionalizzazione produttiva ha interessato solamente le grandi imprese del distretto. Tra le grandi, solamente alcune sono uscite dal perimetro europeo installando siti produttivi in mercati in forte crescita.



Figura 10 - Paesi interessati dalla internazionalizzazione produttiva

Per tutte le altre imprese del distretto, l'internazionalizzazione produttiva rimane un traguardo ancora da raggiungere. La maggior parte delle piccole medie imprese ritiene ancora più conveniente sfruttare le economie legate al distretto piuttosto che spostarsi in mercati con vantaggi di costo o con tassi di crescita maggiori.

Non sembra essere nemmeno un problema di tempo necessario per organizzare l'internazionalizzazione; da una indagine condotta da Bursi, solamente il 10% delle piccole e medie imprese del distretto prevedono di spostare la produzione.

Queste previsioni sembrano scacciare i fantasmi di una possibile desertificazione del distretto, che continuerebbe comunque ad operare, seppur a regime ridotto, magari concentrandosi in produzioni a maggiore valore aggiunto.

Nonostante le rassicurazioni delle recenti ricerche, questo modello di internazionalizzazione non è esente da critiche.

Innanzitutto, nonostante il processo di migrazione proceda a ritmi lenti, l'internazionalizzazione produttiva implica comunque una riduzione significativa della domanda di lavorazioni e servizi complementari che attualmente si rivolge alle imprese dei molti comparti correlati presenti nel territorio distrettuale. Dai dati relativi a produzione ed addetti, risulta una flessione sia in termini di prodotto finito ed in termini di occupati:

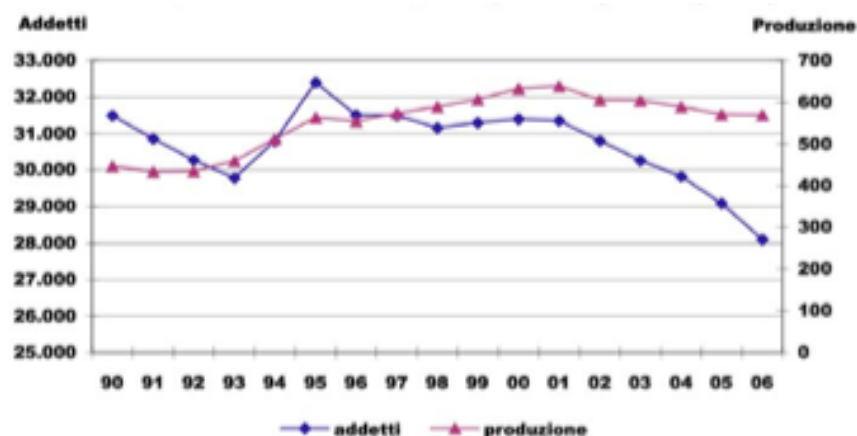


Figura 11 – Produzione (Milaia di Mq) ed addetti

Altro problema di non poco conto è legato all'immagine di qualità legata ai prodotti del Made in Italy. Come coniugare il Made in Italy con un allontanamento dai luoghi di produzione del distretto? Se le imprese si allontanano dal distretto inevitabilmente rinunciano al valore aggiunto attribuito, dai loro clienti più importanti, ai prodotti della tradizione ceramica italiana. Non si corre il rischio di svilire, agli occhi dei clienti, i prodotti italiani rendendoli omologhi a quelli della concorrenza internazionale?

L'internazionalizzazione produttiva è l'unica risposta del distretto ai problemi di competitività globale? Le imprese ceramiche sono costrette ad inseguire vantaggi di costo legati ai fattori produttivi e a spostare le proprie industrie per ricercare nuovi sbocchi per i loro prodotti?

Per concludere, quando questo processo diventerà disponibile anche alle piccole imprese?

Potenziamento del distretto

La seconda corrente di pensiero vede nel potenziamento del distretto l'unica soluzione per competere da leader nel mercato mondiale. In questa prospettiva, il distretto dovrebbe diventare un avamposto dell'innovazione ceramica, forte della sua storia e della sua trama di connessioni.

Un centro dove, accanto alla ricerca ed allo sviluppo di nuovi prodotti, si affianca la produzione, che si qualifica in processi ad alto valore aggiunto.

A sostegno di questo modello interviene anche la dottrina economica con la teoria sulle economie esterne.

Immaginiamo una economia dove solo 2 nazioni al mondo producono ceramica e che la qualità dei beni prodotti sia omogenea.

Supponiamo che l'Italia abbia una curva del costo medio pari a AC_{it} e che un nuovo competitor, ad esempio la Cina, possieda una curva di costo medio AC_{ci} inferiore a quella italiana in virtù di un livello dei salari inferiore.

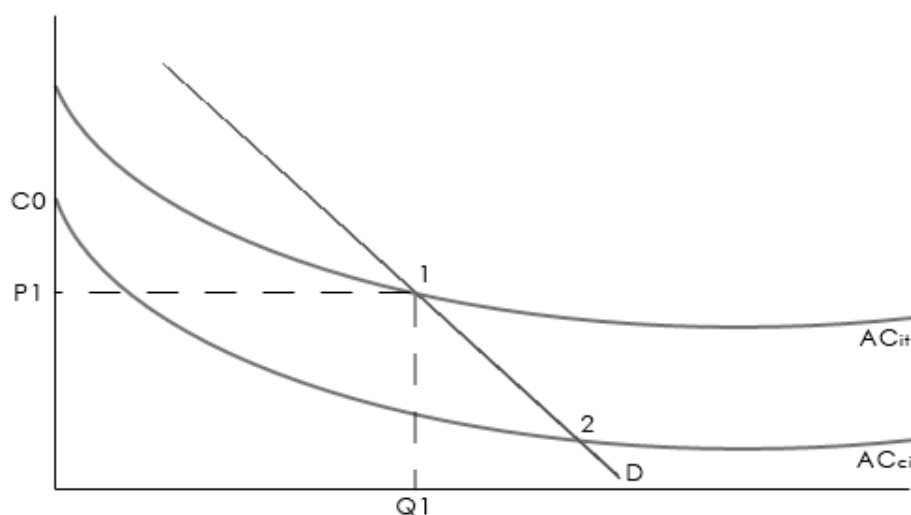


Figura 12 - Curva dei costi di Italia e Cina a confronto

Prima dell'ingresso della Cina nel mercato internazionale della ceramica, il punto di equilibrio era nel punto 1 dove la domanda mondiale era assorbita totalmente dalla produzione italiana.

Dopo l'ingresso della Cina, sarebbe lecito aspettarsi un cambiamento del punto di equilibrio da 1 a 2, essendo i prezzi dei prodotti cinesi inferiori. Tuttavia, se il livello di produzione iniziale della Cina è pari a 0, le imprese cinesi

dovrebbero sostenere un costo iniziale C_0 maggiore rispetto al prezzo della ceramica italiana. La Cina, pur potendo produrre a costi inferiori rispetto all'Italia, si troverebbe schiacciata dalla concorrenza della ceramica italiana che, in virtù di una storica specializzazione, potrebbe mantenere il controllo del settore.

Questa teoria basa su 2 semplificazioni che la rendono incompleta se applicata al reale caso della ceramica. La prima è che si assume che la nascita della ceramica cinese corrisponda con il suo debutto a livello internazionale. L'industria cinese in questo settore è già avviata, grazie ad una poderosa domanda interna.

La seconda semplificazione è che le 2 economie producano beni omogenei, e su questo aspetto ruoteranno le prossime considerazioni.

Nel corso degli anni, il distretto ceramico ha introdotto alcune importanti innovazioni di processo, le quali hanno provocato la nascita di nuovi prodotti. Le 3 pietre miliari dell'innovazione del distretto sono la monocottura, la bicottura e il gres porcellanato.

La bicottura è il metodo classico di produzione, prevede la cottura delle argille, la stesura degli smalti ed un secondo passaggio in forno.

Nei primi anni 70 alla bicottura si affianca la prima rivoluzione, la monocottura. Il processo consiste nel cuocere contemporaneamente e rapidamente l'impasto argilloso e lo smalto nei forni a rullo che, portando i tempi di cottura a 50-55 minuti, riducono enormemente i costi di produzione. Una riduzione dei costi di produzione significa una migliore competitività nei mercati internazionali, fino ad allora lontani a causa degli alti costi di trasporto.

La terza innovazione si sviluppa negli anni 80 ed è il Grès porcellanato. Il Grès porcellanato, presenta caratteristiche particolari di robustezza e di resistenza all'usura tali da renderlo utilizzabile anche in strutture non abitative e con una elevata varietà di formati. La produzione di grès porcellanato, dopo aver rappresentato poco più del 1% dell'output nel distretto nel 1980 e il 9% nel 1990, aumenta rapidamente soprattutto negli ultimi anni, fino a superare la monocottura.

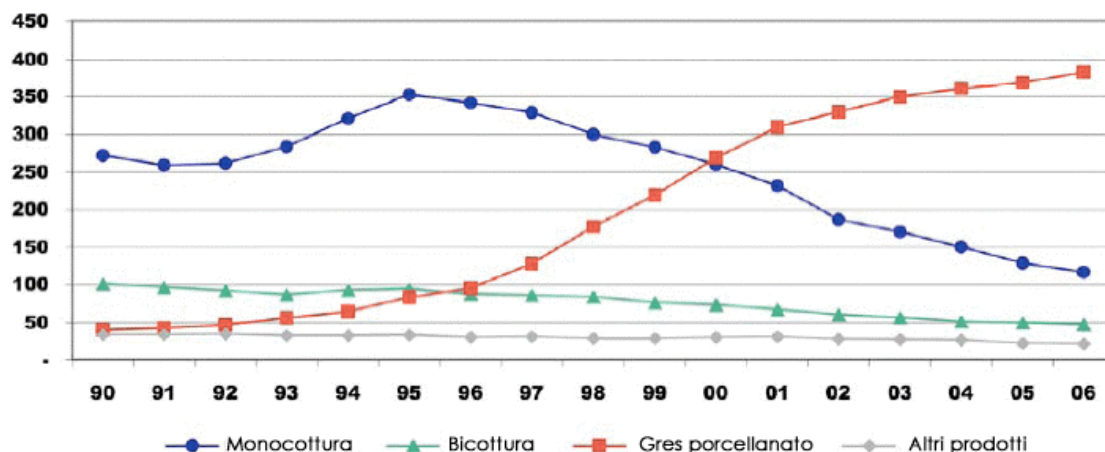


Figura 13 - Monocottura, bicottura e gres porcellanato

Osservando l'organizzazione della produzione dei paesi concorrenti, si nota come la maggior parte della produzione sia sbilanciata verso la bicottura. Il grés porcellanato rimane, nei mercati internazionali, ad appannaggio dei produttori italiani.

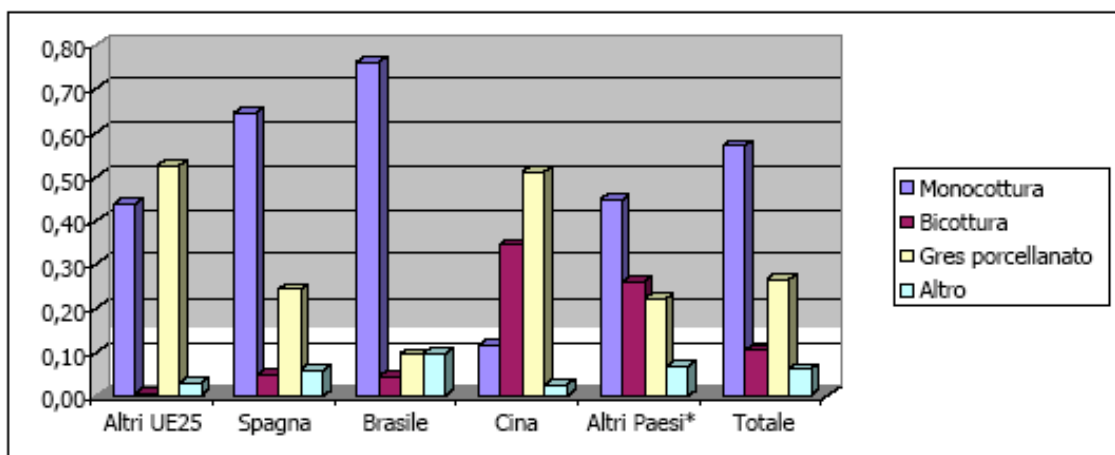


Figura 14 - Distribuzione della produzione nei paesi concorrenti

Le cause del successo del Grés porcellanato italiano si possono ricondurre alla capacità di innovazione delle ceramiche del distretto. Arrivando per prime nella corsa alla creazione di nuovi prodotti, le ceramiche italiane godono di un vantaggio temporale che permette loro di affinare le tecniche di produzione, ed in questo contesto siamo certi che le economie di scala dinamiche giocano un ruolo rilevante.

Anche questa ipotesi di internazionalizzazione non è esente da critiche. Il problema principale consiste nel trovare nuove politiche commerciali, non produttive, in grado di coprire nuovi mercati, o nuovi segmenti di vecchi mercati, non ancora coperti.

Come aggredire segmenti (espandere) di domanda in mercati già presidiati?

Conclusioni

Trarre conclusioni su quale possa essere la migliore alternativa tra internazionalizzazione o potenziamento del distretto potrebbe essere fuorviante ed azzardato, soprattutto considerando l'instabilità che contraddistingue la situazione economica attuale. Rischierebbe inoltre di restare un mero esercizio di stile dal momento che la realtà è, alla prova dei fatti, sempre un po' più complessa di quanto non la si teorizzi.

A conclusione di questa breve ricerca preferisco invece porre sul tavolo una questione sollevata da Becattini che è volta ad analizzare una tendenza di politica economica italiana.

Da quando l'Italia è entrata nell'annovero dei paesi industrializzati, la politica economica ha sempre tentato di incentivare la grande e la piccola impresa. La legislazione e le attività a sostegno dell'attività produttiva sono state realizzate su misura per piccole e grandi imprese, relegando a ruolo marginale l'importanza dei sistemi di imprese, sistemi economici complessi nati da fenomeni che potremmo definire (azzardando un po' sui termini) di *auto* organizzazione.

Sempre secondo Becattini, il peso di questi sistemi di piccole imprese nella bilancia commerciale è paragonabile all'apporto della grande industria.

Partendo da questi presupposti, sarebbe necessario adeguare la politica economica considerando che la forza di molte piccole imprese risiede proprio nei rapporti di cooperazione/competizione esistenti con altre piccole e medie imprese.

Con questa prospettiva, che non ignora ma al contrario esalta l'importanza dei rapporti tra le imprese, mi sento di aderire all'appello di Becattini per nuove politiche industriali, del lavoro, del credito, dell'istruzione e del commercio estero in base alle necessità dei distretti.

Bibliografia, riferimenti web e banche dati

- Anna Lee Saxenian – Regional Advantage
- Giacomo Becattini – Distretti Industriali e Made in Italy
- Marshall – Le piccole imprese ed il distretto industriale
- Margherita Russo – Distretto industriale e servizi di trasporto – Il caso della ceramica – 1990
- Assopiastrelle (vari anni), Indagine statistica nazionale.
- Bursi T. - Il Settore Meccano ceramico nel comprensorio della ceramica: struttura e processi di crescita
- Bursi T. - L'industria ceramica italiana: trasformazioni, competitività e internazionalizzazione
- Bursi, Marchi, Nardin - Difendere lo sviluppo: condizioni, attori e politiche
- Bentivogli, Scillitani - Internazionalizzazione dei mercati, New economy e sviluppo locale, il distretto di Sassuolo negli anni 90
- Banca dati OECD Stats
- www.assopiastrelle.it
- www.acimac.it