

I DISTRETTI LAPIDEI PIEMONTESI NEL CONTESTO ITALIANO

Vittorio FERRERO¹

Giampaolo VITALI²

SOMMARIO

L'industria lapidea viene spesso considerata un settore tradizionale, destinato al declino in un quadro di sviluppo post-industriale, soprattutto per la forte concorrenza proveniente dai paesi emergenti. Si deve invece constatare che, nel corso del tempo, il settore, costituito dalle imprese legate all'estrazione e alla lavorazione di pietre ornamentali, ha dimostrato di sapersi adattare ai processi di globalizzazione e di innovazione tecnologica, riscoprendo una capacità competitiva che ha messo in luce performance apprezzabili, tenuto conto del quadro complessivo della crisi, con una ripresa delle esportazioni negli anni più recenti. Le strategie adottate dalle imprese del settore esemplificano un modello di sviluppo della piccola impresa basato su fattori quali la creatività, il design e, in generale, i valori immateriali inseriti in un manufatto tradizionale come la pietra lavorata.

Il contributo analizza i due distretti più importanti del Piemonte, quelli della pietra di Luserna e del granito della Valdossola, a confronto con gli altri distretti lapidei italiani, confermando un modello di riferimento per altre realtà territoriali con forte cultura artigianale.

¹ Ires Piemonte, ferrero@ires.piemonte.it.

² IRCrEs-CNR, giampaolo.vitali@ircres.cnr.it

1. Introduzione³

L'industria lapidea, e cioè l'insieme delle imprese legate all'estrazione e alla lavorazione di pietre ornamentali, è al centro di un profondo processo di ristrutturazione, in atto da anni a causa della globalizzazione e del cambiamento tecnologico, e la recente crisi economica ne ha accelerato il ritmo evolutivo.

All'interno del contesto italiano, il Piemonte gioca un ruolo significativo, essendo caratterizzato da due importanti aree vocate all'estrazione e alla lavorazione della pietra, anche se sicuramente secondario rispetto ai famosi distretti di Carrara e di Verona.

In generale (Lattanzi e Vitali, 2012), le soluzioni organizzative adottate dalle imprese prevedono un maggior ausilio degli asset immateriali sviluppati in azienda, al fine di rafforzare un vantaggio competitivo tradizionalmente basato sulla produttività dei macchinari, sulla flessibilità produttiva e sulle competenze della capitale umano: la nuova attenzione verso il design industriale, la componente creativa della produzione, le sperimentazioni artistiche sono asset intangibili che rafforzano il vantaggio competitivo tradizionale.

Pertanto, la classica tassonomia dell'economia industriale che inserisce l'industria lapidea nel novero dei settori tradizionali, aventi un difficile futuro nell'attuale società post-industriale, deve essere corretta alla luce delle nuove forme di vantaggio competitivo raggiunte dalle imprese, le cui buone performance in campo nazionale sono evidenti, per quanto riguarda la sostanziale tenuta occupazionale e produttiva nel periodo 2008-2014.

Come tutte le attività economiche che utilizzano risorse naturali non riproducibili, anche l'industria lapidea deve rispettare normative ambientali particolarmente stringenti che, se applicate con i dovuti controlli, garantiscono una forma di sfruttamento economico delle risorse naturali sufficientemente compatibile con la salvaguardia dell'ambiente naturale. Del resto, nel "bilancio ambientale" a favore della pietra naturale occorrerebbe anche conteggiare il costo della maggiore "impronta" ambientale ed energetica posseduto dai materiali concorrenti della pietra naturale, come le ceramiche e le pietre sintetiche.

Per i suddetti motivi, merita porre attenzione alle caratteristiche strutturali e alla congiuntura del comparto lapideo, sia per la forte presenza di piccole imprese, prevalentemente artigiane, sia per il contributo positivo che il settore garantisce alla bilancia commerciale del Paese: il saldo commerciale è strutturalmente positivo e superiore al miliardo di euro. Si tratta pertanto di un comparto che può sicuramente fornire un apporto positivo alla ripresa economica dei prossimi anni.

Queste affermazioni, valide per il contesto nazionale, lo sono sicuramente anche per il caso del Piemonte, una regione fortemente industrializzata, al cui interno l'industria lapidea conta per una percentuale molto bassa del prodotto interno lordo regionale, ma che rappresenta comunque un interessante caso di analisi e di confronto con le altre realtà regionali. Infatti, i fattori che determinano la tenuta e la crescita della filiera lapidea in un certo distretto possono diventare un modello di riferimento anche per altre realtà territoriali con forte cultura artigianale.

Il presente contributo approfondisce le caratteristiche strutturali del comparto lapideo in Piemonte, analizzando nel dettaglio i due distretti più importanti, quello della Pietra di Luserna e quello delle Pietre della Valdossola, senza trascurare il resto del comparto regionale. Il contesto regionale viene messo a confronto con quello nazionale, e con gli altri distretti lapidei italiani, per evidenziare eventuali caratteristiche e dinamiche differenti, utilizzando i dati ufficiali dell'economia industriale di questo comparto: i dati di fonte ISTAT relativi alla dimensione occupazionale e alla localizzazione delle imprese, nonché i dati di bilancio delle società di capitale e i dati relativi alle esportazioni.

³ Il lavoro è stato svolto nell'ambito di uno studio di Ires Piemonte per il Settore Programmazione e monitoraggio delle attività estrattive della Regione Piemonte

2. L'industria lapidea in Italia

La definizione di industria lapidea utilizzata nel presente contributo fa riferimento alle statistiche industriali relative alla somma del comparto dell'estrazione di pietre ornamentali e da costruzione (codice Ateco 08110) e di quello della loro lavorazione (codice Ateco 23700).

2.1 Le dimensioni di impresa

A livello nazionale, nel 2012 si contano 11.778 unità produttive attive nell'estrazione o nella lavorazione delle pietre ornamentali, di cui ben il 91% ha meno di 10 addetti e nessuna più di 250 addetti, che occupano nel loro totale 51042 addetti.

La dinamica del periodo 2007-2012 mostra il pesante impatto della crisi economica sul numero di unità locali, che calano di circa il 13% dalle 13.486 del 2007, e sull'occupazione, con gli occupati che si riducono del 21% dai 64.913 addetti del 2007.

Si assiste ad una diminuzione della dimensione media degli stabilimenti piuttosto accentuata: mentre gli stabilimenti con meno di 10 addetti diminuiscono del 10% circa, la contrazione del numero di unità locali di dimensione superiore è di circa tre volte più elevata.

Tabella 1 - Industria lapidea: unità locali e addetti per classe dimensionale (percentuale e valore assoluto)

Classe addetti	Unità locali			Addetti		
	2007	2010	2012	2007	2010	2012
1-9 addetti	88	88	91,0	54,4	55	61,1
10-49 addetti	11,7	11,8	8,7	40,1	40,6	33,5
50 - 249 addetti	0,3	0,3	0,3	5	4,5	4,9
> 249 addetti	-	-	-	0,5	-	0,5
Totale %	100	100	100	100	100	100
Totale v.a.	13.486	12.293	11.778	64.913	58.140	51.032

Fonte: ns. elaborazioni su dati Istat

L'evoluzione della distribuzione percentuale degli occupati evidenzia l'impatto della crisi sulle diverse dimensioni d'impresa, con le micro imprese che nel periodo 2007-2010 crescono leggermente di importanza, passando dal 54% al 55% dell'occupazione totale, e con le grandi imprese che spariscono e le medie che riducono il loro peso occupazionale dal 5% del 2007 al 4,5% del 2010. Del resto, il confronto tra il livello occupazionale del 2010 e quello del 2007 indica che nelle micro imprese e nelle piccole imprese si registra un decremento dell'occupazione del 10% circa, mentre il dato raggiunge il 20% nelle medie imprese (e il 100% nella classe delle grandi imprese).

Se disaggreghiamo l'industria lapidea nei due comparti che la compongono possiamo notare che questi ultimi sono caratterizzati da una struttura dimensionale e da una dinamica temporale abbastanza diverse tra loro. Nel comparto dell'estrazione, si contano 1.241 unità locali nel 2012, che occupano complessivamente 6.562 addetti, con una dinamica nettamente negativa rispetto al dato del 2007, con un calo del 50% in termini di unità operative e del 35% in termini di addetti impiegati.

In termini assoluti, la numerosità degli stabilimenti presenti è in calo in tutte le dimensioni, tranne che nella classe degli stabilimenti medi.

Infatti, si nota come il periodo di crisi rafforzi l'importanza degli stabilimenti di media dimensione, che aumentano di peso dallo 0,4% del 2007 allo 0,6% del 2012; anche gli stabilimenti di minore dimensione crescono in termini relativi, dall'84% all'86% del totale.

Tabella 2 - Comparto estrazione: unità locali e addetti per classe dimensionale (percentuale e valore assoluto)

Classe addetti	Unità locali			Addetti		
	2007	2010	2012	2007	2010	2012
1-9 addetti	84	81,9	85,9	46,5	43,4	48,6
10-49 addetti	15,6	17,4	13,5	48,7	48,5	44,0
50 - 249 addetti	0,4	0,7	0,6	4,8	8,1	7,4
> 249 addetti	-	-	-	-	-	-
Totale %	100	100	100	100	100	100
Totale v.a.	1.766	1.410	1.241	10.088	8.318	6.562

Fonte: ns. elaborazioni su dati Istat

Le dinamiche esaminate con riferimento alla numerosità degli stabilimenti presenti si riflettono nella distribuzione degli occupati del comparto estrazione: mentre al 2007 il 46% degli addetti erano presenti nella classe dimensionale più piccola, tale percentuale cresce al 49% nel 2012; analogamente, aumenta il peso degli addetti delle medie imprese, che passano dal 5% al 7% del totale. Visto in termini dinamici, il calo occupazionale 2007-2012 è del 32% per le micro-imprese dell'estrazione e del 41% per le piccole imprese, mentre le medie imprese mantengono la loro occupazione (+0,2%). Quest'ultimo aumento così significativo in termini relativi deriva anche dal basso livello assoluto degli occupati presenti in tale classe dimensionale (meno di 500 addetti).

Comunque, il risultato dell'analisi conferma lo spostamento di peso dalle dimensioni più piccole a quelle medie.

Il comparto della lavorazione è invece formato da 10.537 stabilimenti e 44.470 addetti, che hanno subito in modo meno pesante la crisi economica, con un calo del 20% nelle unità locali e del 34% nell'occupazione.

Per quanto riguarda la distribuzione degli stabilimenti secondo la dimensione, si nota una perdita di peso delle unità piccole e medie a vantaggio di una maggior presenza relativa di microimprese.

Infatti, dei 36 stabilimenti aventi più di 50 addetti nel 2007 ne sono rimasti solo 27 nel 2012, con un calo percentuale del 25%.

Tabella 3 - Comparto lavorazione: unità locali e addetti per classe dimensionale (percentuale e valore assoluto)

Classe addetti	Unità locali			Addetti		
	2007	2010	2012	2007	2010	2012
1-9 addetti	88,6	88,8	91,6	55,8	56,9	63,0
10-49 addetti	11,1	11	8,2	38,6	39,3	31,9
50 - 249 addetti	0,3	0,2	0,2	5	3,9	4,5
> 249 addetti	-	-	-	0,6	-	0,6
Totale %	100	100	100	100	100	100
Totale v.a.	11.720	10.883	10.537	54.824	49.822	44.470

Fonte: ns. elaborazioni su dati Istat

Le stesse informazioni emergono dalla dinamica degli occupati per classe dimensionale, con il peso delle micro imprese che aumenta di sei punti percentuali nel periodo 2007-2012, a svantaggio soprattutto delle piccole, ma anche delle medie imprese.

Circa un terzo di occupazione in meno nelle piccole e medie imprese rappresenta probabilmente il segno di un diverso impatto dei costi fissi e delle economie di scala sulle possibilità di fronteggiare la crisi da parte

delle imprese della lavorazione. Del resto si tratta di un comparto a maggiore intensità di lavoro rispetto a quello dell'estrazione, che ha invece una più elevata intensità di capitale: nei momenti di congiuntura fortemente recessiva come negli anni scorsi è probabile che la natura prevalente dei fattori produttivi impiegati in azienda sia determinante per garantire all'impresa una sufficiente resilienza alla crisi.

È interessante rilevare come nel periodo 2007-2012 la variabile dimensionale giochi un ruolo differente nei due comparti considerati: mentre nel caso dell'estrazione le micro imprese sono quelle che hanno ridotto maggiormente l'occupazione, nel caso della lavorazione la crisi ha colpito soprattutto le piccole e le medie imprese.

2.2 La distribuzione geografica

L'industria lapidea è diffusa in tutte le regioni italiane, con una diversa importanza tra comparto dell'estrazione e comparto della lavorazione.

Nel primo caso, le regioni con maggiore presenza di occupati sono la Toscana, che raccoglie l'18,7% dell'occupazione nazionale, e la Puglia e il Lazio, con percentuali del 12-13%. Nel comparto della lavorazione le aree industriali più importanti sono quelle del Veneto (14%), della Toscana (11%), della Lombardia (11%).

Tabella 4 - Occupazione per regione e comparto (2012)

	<i>Lavorazione</i>	<i>Estrazione</i>	<i>Industria lapidea</i>
Piemonte	3.379	309	3.688
Lombardia	4.945	544	5.490
Trentino-Alto Adige	1.527	383	1.910
Veneto	6.328	331	6.659
Friuli-Venezia Giulia	1.339	100	1.438
Liguria	921	179	1.100
Emilia-Romagna	3.153	49	3.202
Toscana	4.866	1.230	6.096
Umbria	610	108	718
Marche	1.267	247	1.515
Lazio	2.865	793	3.659
Abruzzo	917	20	937
Molise	217	109	326
Campania	2.312	171	2.483
Puglia	3.462	871	4.333
Basilicata	355	25	380
Calabria	1.001	37	1.038
Sicilia	3.636	606	4.241
Sardegna	1.371	449	1.820
Totale	44.470	6.562	51.032

Fonte: ns. elaborazioni su dati Istat

Dentro le regioni italiane esistono delle piccole aree territoriali specializzate nell'estrazione e nella lavorazione della pietra, definite distretti lapidei. L'elenco è formato da bacini minerari da cui si estrae la materia prima e dai corrispondenti distretti di lavorazione della stessa, che generalmente sono contigui all'area di estrazione:

- ✓ Distretto del marmo di Carrara: è localizzato a cavallo tra le province di Massa-Carrara e di Lucca, con qualche operatore presente anche nella zona di Ortonovo (SP) e rappresenta la più famosa concentrazione mondiale di imprese nella filiera del marmo, nota dal tempo degli Etruschi e dei Romani, e portata alla celebrità dal 1500 in poi grazie alle sculture di Michelangelo (Vitali e Napoli, 2011). I dati del 2012 indicano la presenza di 828 unità locali e 4.321 addetti, con una dinamica di regressione rispetto al 2007 che è del 19% per le unità locali e del 23% per l'occupazione. Si tratta di un dato peggiore della media nazionale, che ha visto un calo del 13% in termini di unità locali e del 21% in termini di addetti. Rispetto alla media italiana, la struttura industriale del distretto apuo-versiliense appare un po' più sbilanciata verso le dimensioni più elevate, con le medie imprese che detengono l'11% degli occupati contro il 4% del caso nazionale (Vitali e Foschi, 2012).
- ✓ Distretto del granito e del marmo sardo: in Sardegna si estrae il marmo nella zona di Orosei, mentre il granito è presente a Buddusò e nella bassa Gallura; il distretto è composto da 536 unità locali e 1.820 addetti, in forte calo (-17% tanto per gli occupati che per gli stabilimenti/cave) rispetto al 2007 soprattutto per quanto riguarda la componente del granito, che è ormai ridotta ad un decimo rispetto a quanto prodotto negli anni '80; la crisi ha colpito un po' di più le micro imprese.
- ✓ Distretto delle pietre della Valdossola: nell'area del Verbano-Cusio-Ossola si estraggono marmi, graniti, serizzi, beole, quarziti, e merita ricordare il marmo di Candoglia che è stato utilizzato per la costruzione del Duomo di Milano; la struttura produttiva del distretto è formata da 151 stabilimenti/cave e 778 addetti, rappresentanti solo l'uno per cento del comparto lapideo italiano, con un'occupazione in forte calo nel periodo 2007-2012 (-21%).
- ✓ Distretto del marmo bresciano: nell'area di Brescia si estrae il marmo Botticino, famoso per la costruzione dell'Altare della Patria a Roma, con una struttura di 300 stabilimenti/cave e 1.420 occupati, che determinano quasi il 3% dell'occupazione lapidea nazionale; la tenuta del distretto emerge considerando che il calo dell'occupazione (-16%) nel periodo 2007-2012 è risultato inferiore alla media italiana (-21%).
- ✓ Distretto del marmo siciliano: si estrae marmo perlato, marmo rosso, marmo grigio, pietra lavica, con 1.217 unità locali e 4.241 occupati, che rappresentano oltre l'8% dell'industria lapidea nazionale, indicando così la maggiore concentrazione produttiva tra i distretti qui esaminati; le zone di estrazione e di lavorazione sono vicine a Trapani (soprattutto marmo: Perlato, Perlato, Libeccio, Rosa, Rosso, Grigio, Botticino) e a Ragusa (pietra calcarea: Pietra di Comiso, di Ragusa, di Modica).
- ✓ Distretto del marmo di Verona: l'area di estrazione e lavorazione del marmo si estende anche alle vicine province di Vicenza e Padova, ed è formata da 530 unità locali e 3.446 occupati; le principali varietà sono il Rosso Verona, Nembro, Giallo Reale, Verdello, Biancone, Lumachella, Breccia Pernice, Rosa del Garda, Bronzetto, Rosa Corallo.
- ✓ Distretto della pietra di Luserna: è compreso in alcuni comuni delle province di Torino e Cuneo (in primis, Luserna San Giovanni). Le due province possiedono complessivamente 450 unità locali che occupano 2.046 addetti. Si nota una quota elevata di imprese costituite da immigrati extra-comunitari, soprattutto di origine cinese: più di un quarto delle ditte individuali è costituito da imprenditori immigrati.
- ✓ Distretto delle pietre pugliesi: fa riferimento alle aree minerarie di Trani, Apricena, Lecce, Fasano-Ostuni, da cui si estrae marmo e tufo, e che comprende nel complesso regionale 1.126 unità locali e 4.333 addetti.
- ✓ Distretto delle pietre e del porfido trentino: fa soprattutto riferimento al porfido estratto nella zona di Trento, ma sono presenti anche cave di marmo e granito, nei comuni di Albiano, Fornace, Lona-Lases, Baselga di Pinè e Trento. Si contano 402 unità locali e 1.910 addetti.
- ✓ Distretto delle pietre del Lazio: comprende otto Comuni (Ausonia, Castelnuovo Parano, Coreno Ausonio, Esperia, Pignataro Interamna, Guidonia Montecelio e Tivoli) nelle province di Frosinone (bacino dei Monti Ausoni) e quella di Roma (bacino dell'area Tiburtina). Si estrae il

marmo "Perlato Coreno" e i travertino Romano, nonché il Peperino (pietra vulcanica). I 2.759 addetti e le 660 unità locali del distretto rappresentano oltre il 5% dell'industria lapidea nazionale.

Tabella 5 – Unità locali e addetti nei distretti lapidei (2007-2012)

<i>Distretto</i>	<i>Unità locali</i>			<i>Addetti</i>		
	<i>2007</i>	<i>2010</i>	<i>2012</i>	<i>2007</i>	<i>2010</i>	<i>2012</i>
MARMO CARRARA	1.027	887	828	5.656	4.824	4.321
GRANITO E MARMO SARDO	692	571	536	2.628	2.183	1.820
PIETRE DELLA VALDOSSOLA	192	154	151	985	842	778
MARMO BRESCIA	340	296	300	1.691	1.567	1.420
MARMO SICILIANO	1.390	1.282	1217	5.805	5.253	4.241
MARMO VERONA	605	570	530	4.501	3.858	3.446
PIETRA DI LUSERNA	453	430	450	2.408	2.210	2.046
PIETRE PUGLIESI	1.214	1.151	1126	5.553	4.973	4.333
PORFIDO TRENTINO	552	477	402	2.613	2.356	1.910
TRAVERTINO LAZIO	756	653	660	3.522	3.218	2.759
ALTRO	6.265	5.822	5578	29.551	26.855	23.958
TOTALE	13.486	12.293	11778	64.913	58.140	51.032

Fonte: ns. elaborazioni su dati Istat

L'importanza delle micro imprese emerge chiaramente tenendo conto che distretti le imprese con meno di 10 addetti determinino addirittura la maggioranza dell'occupazione totale in tutti i distretti, con l'unica eccezione dei distretti del marmo di Carrara e Verona.

Tuttavia, se si confronta la media delle aree non distrettuali con quella dei distretti qui considerati, si nota che la quota di micro-imprese nei distretti è nel complesso meno elevata, seppur di poco, rispetto alle aree non distrettuali. Il fatto che vi sia una dimensione media di impresa più elevata, in specifico in alcuni distretti lapidei, rispetto alle aree non distrettuali, evidenzia un'organizzazione d'impresa più strutturata e complessa in quei contesti.

Tabella 5 – Addetti nelle micro-imprese (2012)

	<i>Occupati imprese 1-9 addetti</i>	<i>% addetti micro- imprese</i>
MARMO CARRARA	2.088	48
GRANITO E MARMO SARDO	1.212	67
PIETRE DELLA VALDOSSOLA	405	52
MARMO BRESCIA	831	59
MARMO SICILIANO	3.025	71
MARMO VERONA	1.353	39
PIETRA DI LUSERNA	1.336	65
PIETRE PUGLIESI	3.131	72
PORFIDO TRENINO	980	51
TRAVERTINO LAZIO	1.793	65
ALTRO	15.031	63
TOTALE	31.186	61

Fonte: ns. elaborazioni su dati Istat

2.3 Il commercio con l'estero

Il dato relativo alle esportazioni dell'industria lapidea italiana conferma la buona competitività del settore, che ha subito la crisi economica del 2008-2011 con un forte calo nel 2009 del flusso di export (del 20% rispetto all'anno precedente), e una ripresa dal 2010 che ha portato ad un livello di esportazioni nel 2014 che superato, seppur di poco, il massimo precedente la crisi (2007). E' interessante esaminare la disaggregazione del totale esportato dall'industria lapidea nelle diverse tipologie di prodotto, in quanto gli andamenti temporali differiscono a seconda della classe di prodotto esportata. Per esempio, si nota che le esportazioni di blocchi di marmo mostrano un andamento tendenzialmente crescente, solo marginalmente contrastato dalla crisi.

Al contrario del marmo, per le esportazioni di granito al tendenziale declino avvenuto prima della crisi è seguita una fase di sostanziale stabilità, mostrando una controtendenza rispetto al dato generale.

Tabella 6 – Esportazioni dell'industria lapidea (mln euro)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
marmo blocchi e lastre	152	172	188	198	204	260	288	305	331	331
granito blocchi e lastre	55	49	46	45	39	42	39	41	40	36
marmo lavorati	674	755	801	796	627	680	693	815	902	936
granito lavorati	778	811	763	651	490	508	532	549	558	535
altre pietre lavorati	38	38	41	35	33	32	35	34	33	31
granulati e polveri	60	65	61	55	43	51	52	57	58	63
ardesia grezza	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2
ardesia lavorata	13	13	11	9	6	7	7	7	7	7
pietra pomice	6	6	3	0	0	1	1	1	1	1
Totale	1.777	1.911	1.917	1.792	1.444	1.581	1.649	1.810	1.932	1.941

Fonte: IMM Carrara

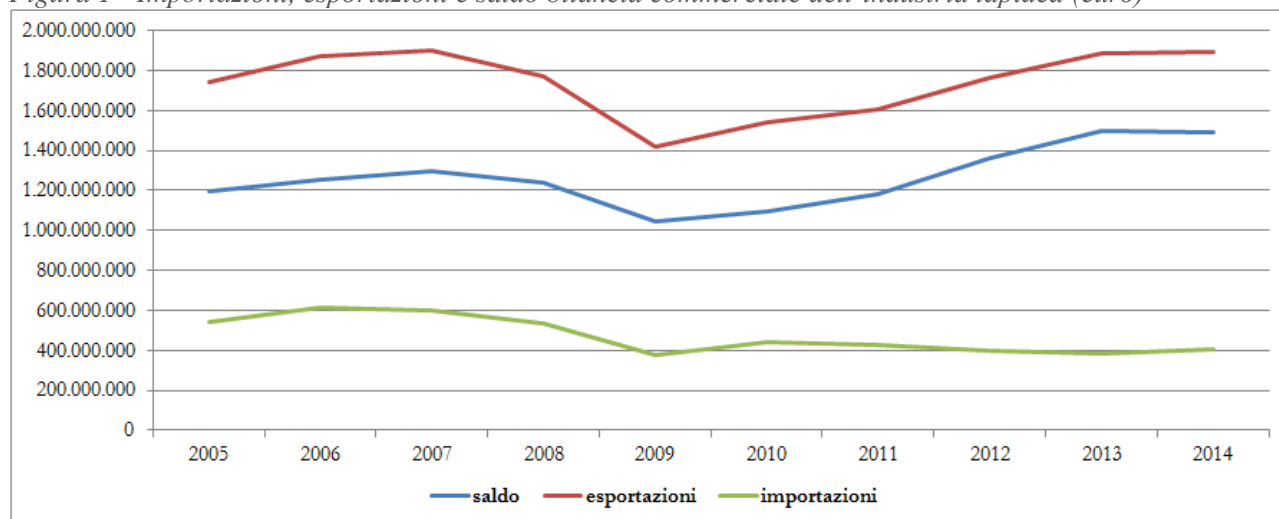
Il dato sulle importazioni è il riflesso della congiuntura del comparto edilizio nazionale e della competitività della produzione locale. Si nota infatti un calo continuo delle importazioni, stante la profonda

crisi subita dal comparto edilizio nazionale: il punto di massimo delle importazioni è stato raggiunto nel 2006, e il livello del 2014 è ancora inferiore del 37% a tale punto di massimo.

Il saldo del commercio estero del settore lapideo è significativamente positivo, offrendo un contributo positivo alla bilancia commerciale del Paese. Le tipologie di prodotto che determinano il saldo positivo sono soprattutto i marmi lavorati, il cui valore raggiunge circa la metà del dato complessivo, e i graniti lavorati, pur con un declino da oltre 700 milioni del 2005 a poco più di 500 nel 2014. Il fatto che il saldo commerciale sia particolarmente positivo nei comparti manifatturieri, più che in quelli puramente estrattivi, rappresenta un segnale rassicurante sulla tenuta della competitività dell'intera filiera.

La dinamica del periodo 2005-2014 conferma la serie storica della congiuntura del Paese e del ruolo giocato dalla domanda estera. Si nota (Fig. 1) il doppio ciclo presente nel periodo qui considerato, con una salita parallela dell'export e dell'import dal 2005 al 2007, la forte caduta del 2009, e la ripresa divergente dal 2010 al 2014, con le esportazioni che crescono significativamente tutti gli anni e le importazioni che invece rimangono sostanzialmente stabili. A fronte di un andamento divergente tra export e import, il saldo raggiunge quindi il suo massimo storico a fine periodo, segnalando quindi un rafforzamento del vantaggio competitivo del comparto lapideo.

Figura 1 - Importazioni, esportazioni e saldo bilancia commerciale dell'industria lapidea (euro)

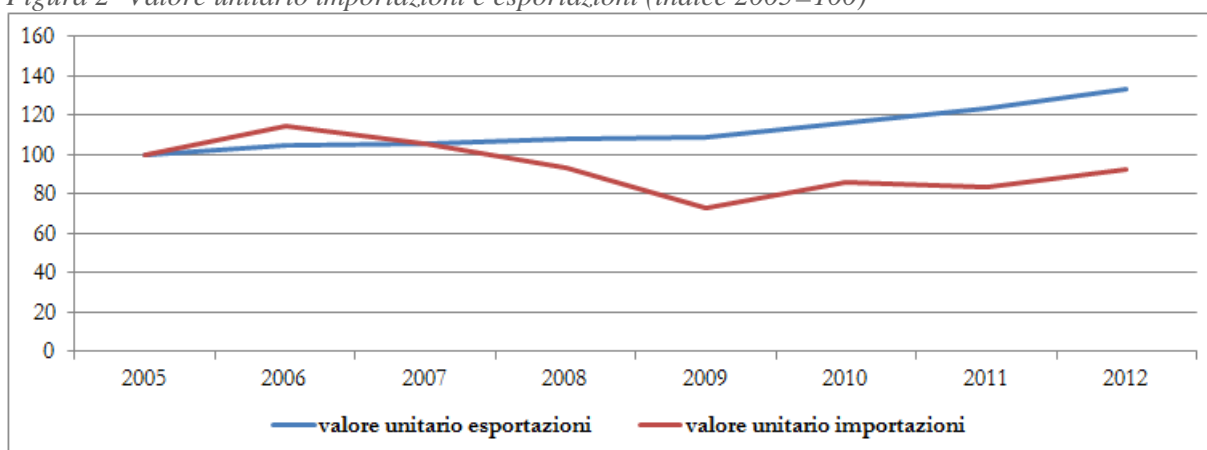


Fonte: elaborazioni su IMM Carrara

La conferma che durante il periodo successivo al 2008 le imprese dell'industria lapidea siano state in grado di modificare i mercati di destinazione della produzione, sostituendo la domanda interna con la domanda estera, e modificare anche la tipologia di prodotto, collocandosi su fasce di qualità più elevate rispetto al passato, si ottiene esaminando l'evoluzione del valore unitario delle esportazioni. L'indicatore del valore unitario delle esportazioni, che deriva dal rapporto tra valore in euro delle esportazioni e loro quantità in peso, aumenta costantemente e significativamente nel periodo considerato, raggiungendo un livello al 2012 che è del 35% più elevato del valore iniziale.

Lo stesso indicatore, con riferimento alle importazioni nel periodo 2005-2012, ha un andamento diverso, che sostanzialmente segue l'evoluzione delle importazioni, con un aumento fino al 2006, un calo successivo fino al minimo del 2009, e una successiva ripresa molto flebile che, comunque, non raggiunge il livello di inizio periodo.

Figura 2- Valore unitario importazioni e esportazioni (indice 2005=100)



Fonte: IMM Carrara

3 L'industria lapidea in Piemonte

L'industria lapidea piemontese, come del resto quella nazionale, è caratterizzata dalla presenza di imprese prevalentemente di piccola dimensione.

I dati riferiti al 2012 indicano che in tutta la regione si contano 813 imprese attive nell'estrazione e nella lavorazione della pietra, che occupano nel loro complesso 3.688 addetti, con una media di circa 4,5 addetti per impresa.

La provincia più importante per il settore è quella di Cuneo, con 1.071 addetti, a cui seguono quella di Torino, con 975 addetti, e il Verbano con 936 addetti. La dimensione media è più elevata in provincia di Cuneo e nel VCO, probabile effetto della presenza dei due distretti industriali più importanti, quello della pietra di Luserna e quello del granito della Valdossola.

Tabella 7 - Addetti e imprese nell'industria lapidea in Piemonte

Provincia	Imprese	Addetti	di cui: Lavorazione	Estrazione	Dimensione media (add./imprese)
Alessandria	39	138	121	17	3,6
Asti	37	160	154	6	4,3
Biella	26	145	143	2	5,6
Cuneo	211	1.071	981	90	5,1
Novara	36	155	151	4	4,3
Torino	239	975	918	57	4,1
Vercelli	25	108	803	133	4,3
Verbano-CO	200	936	108	0	4,7
Piemonte	813	3.688	3.379	309	4,5

Fonte: ns. elaborazioni su dati Istat

Se i dati della filiera vengono disaggregati tra il comparto estrazione e il comparto lavorazione si nota il forte peso del comparto lavorazione, che prevale nettamente su quello dell'estrazione. La distribuzione dell'occupazione per provincia evidenzia una forma di concentrazione dell'attività estrattiva nelle province di Cuneo e VCO, che detengono insieme oltre il 70% dell'occupazione nel comparto estrattivo regionale, mentre nel comparto della lavorazione Torino si aggiunge alle suddette due province per totalizzare l'80% dell'occupazione regionale.

3.1 Il distretto della pietra di Luserna

Il distretto dell'estrazione e della lavorazione della pietra di Luserna è compreso nei comuni di Luserna San Giovanni (To), Rorà (To), Bagnolo Piemontese (Cn) e Barge (Cn) ed è costituito, al 2012, da 109 imprese che occupano complessivamente 715 addetti. La dimensione media d'impresa è di circa 7 addetti e ben l'85% delle imprese sono artigiane. Il comparto della lavorazione prevale su quello della estrazione, tanto in termini di addetti (85% dell'occupazione regionale), quanto in termini di numero di imprese (82% del totale).

La maggior parte delle imprese sono ditte individuali (52%), mentre le società di persone sono più di un terzo del totale (36%) e le società di capitale un decimo (10%).

La distribuzione delle imprese per classe di fatturato mostra un terzo circa delle imprese al di sotto dei 100 mila euro di fatturato annuo, il 50% delle imprese con fatturato compreso fra 100 mila e un milione di euro, mentre per il rimanente 16% supera il milione di euro.

Vi è talvolta una notevole discordanza fra il numero di addetti e la classe di fatturato a livello di singole imprese, probabilmente a causa della diversa integrazione verticale: alcune imprese con un'occupazione relativamente bassa hanno un fatturato molto elevato grazie ai numerosi rapporti di fornitura con le altre imprese del distretto, da cui acquistano semilavorati o prodotti finiti che rivendono sul mercato finale. Anche la struttura organizzativa d'impresa basata su gruppi informali, generalmente definiti a livello familiare, contribuisce a determinare la concentrazione delle vendite finali in un'unica impresa "capogruppo" o più specializzata nell'attività commerciale.

3.2 Il distretto del granito della Valdossola

Il distretto della Valdossola è localizzato nella provincia del Verbano-Cusio-Ossola, ed è noto per l'estrazione di marmi, graniti, serizzi, beole, quarziti. Un riferimento storico importante è quello che attribuisce al marmo di Candoglia il primato per l'uso nella costruzione del Duomo di Milano, e nella sua attuale manutenzione.

La struttura produttiva del distretto è formata da 151 stabilimenti/cave e 778 addetti, rappresentanti solo l'uno per cento del comparto lapideo italiano, con un'occupazione in forte calo nel periodo 2007-2012 (-21%).

La dimensione media d'impresa è di circa 5 addetti e circa i tre quarti delle imprese sono artigiane. Il comparto della lavorazione rappresenta l'86% degli addetti lapidei e l'83% delle imprese del distretto del lapideo.

Guardando alla distribuzione delle imprese per forma giuridica, si nota il prevalere delle società di persone (42% del totale), seguite dalle società di capitale (32% del totale).

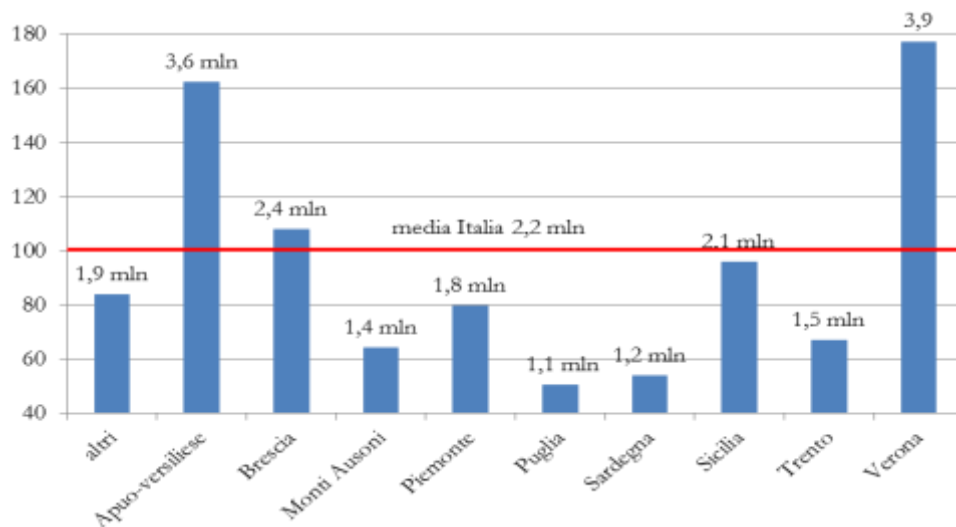
La distribuzione delle imprese per classe di fatturato mostra che poco più di un quarto sono posizionate al di sotto dei 100 mila euro di fatturato annuo, più della metà tra 100 mila euro e un milione di euro, mentre un quinto del totale supera il milione di euro di fatturato.

4 Competitività dei distretti lapidei: Piemonte e resto d'Italia

Come affermato, la diversa presenza di micro-imprese influenza la dimensione media delle imprese di ogni distretto. Nella Figura 3 la dimensione media d'impresa viene definita in termini di fatturato (mln di euro) e viene confrontata con il dato dell'industria lapidea nazionale (pari a 2,2 mln di euro per impresa). I distretti al di sopra della media nazionale sono quelli più storici e strutturati: Verona (con 3,9 mln di euro di fatturato medio d'impresa), Carrara (3,6 mln euro) e Brescia (2,4 mln euro). Al contrario, negli altri distretti la diffusa presenza di piccole imprese abbassa notevolmente la media locale, soprattutto in Sardegna (1,2 mln) e Puglia (1,1 mln). E' anche probabile che nei distretti meno strutturati, il ruolo delle società di capitale sia residuale rispetto alla presenza di società di persone, organizzazione tipica delle imprese familiari. Nei

dati sui bilanci elaborati nel la Fig. 30 non vengono infatti considerate le società di persone ma solo le società di capitale.

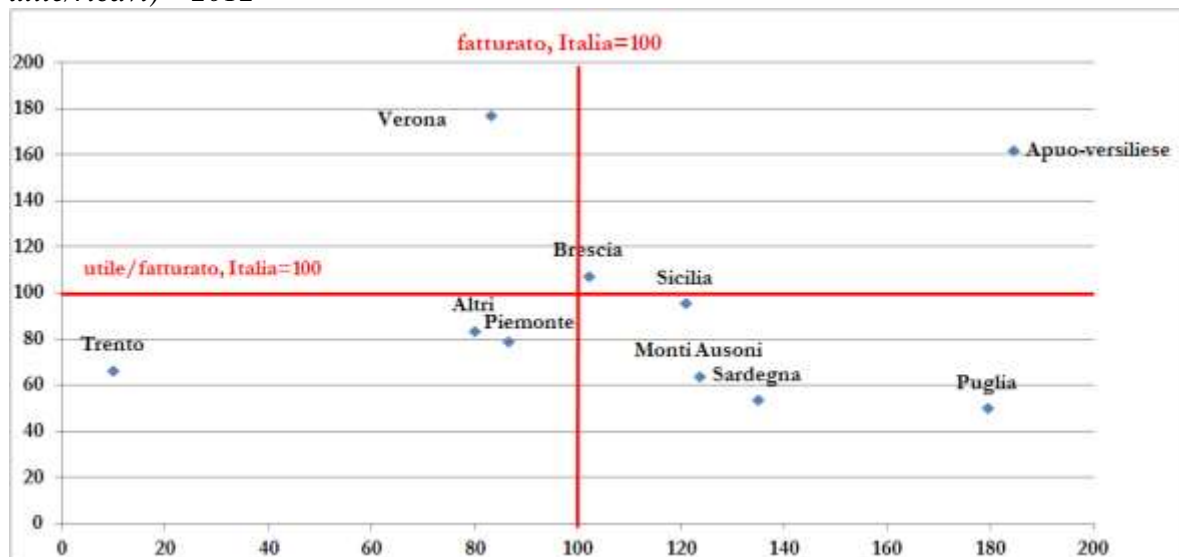
Figura 3 - Dimensione media (mln fatturato) imprese di capitale (2011) - Indice Italia=100.



Fonte: ns. elaborazioni su dati Istat

Generalmente, la dimensione media di impresa è legata allo sfruttamento di economie di scala e quindi all'ottenimento di una maggiore efficienza produttiva, che potrebbe riflettersi nel conseguimento di una maggiore redditività. Tale relazione viene esaminata nella Figura 4, che mette in relazione la dimensione media relativa di ciascun distretto rispetto alla media dell'industria lapidea italiana (con l'indice Italia=100) con la redditività d'impresa (% utile su ricavi). Nel caso dei distretti lapidei, i distretti con redditività più elevata (quelli posti a destra della verticale indicante la redditività media dell'industria lapidea nazionale, e cioè utile/ricavi pari a 7% circa) sono distretti sia ad elevata dimensione media (come Carrara), sia a bassa dimensione (Sardegna e Puglia). Inoltre, un distretto ben strutturato e organizzato dimensionalmente come quello di Verona mostra un indicatore di redditività solo poco superiore alla media italiana. È quindi probabile che le determinanti della redditività debbano essere cercate in altre variabili economiche e non solo nelle economie di scala legate alla dimensione aziendale.

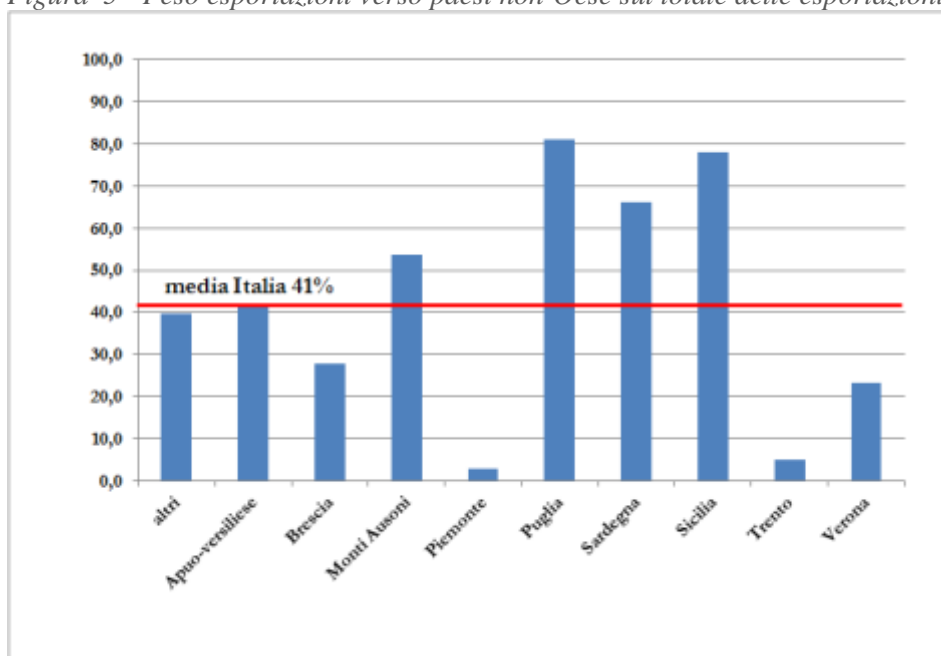
Figura 4 - Relazione tra dimensione media relativa (indice media nazione=100) e redditività (% utile/ricavi) – 2012



Fonte: ns. elaborazioni su dati Istat

Un'altra caratteristica importante per determinare le caratteristiche dei vari distretti lapidei italiani si riferisce all'internazionalizzazione del comparto, o meglio alla capacità di esportare. Infatti, la congiuntura italiana ed europea è particolarmente debole e genera un forte calo nella produzione dei distretti lapidei, che sono costretti a seguire la domanda laddove è più brillante, e quindi nei paesi non europei e non appartenenti all'OCSE (Guagnini, 2012; IMM 2010, 2011 e 2012a). I distretti che hanno una elevata quota di esportazioni verso i paesi non-OCSE sono quelli che hanno maggiori probabilità di attenuare la crisi della domanda dei paesi industrializzati e a sfruttare le possibilità di crescita della domanda estera. La Figura 5 indica la quota di esportazioni verso i paesi non-OCSE rispetto alle esportazioni totali di ciascuno distretto. Tenendo presente che nella media dell'industria lapidea italiana le esportazioni verso i paesi non industrializzati rappresentano la metà delle esportazioni totali, si notano alcuni distretti posizionati ben al di sopra di tale dato, come il distretto pugliese (89%), quello di Brescia (86%), quello siciliano (77%). Al contrario, i distretti del Trentino e di Verona sono quelli meno legati ai paesi non-OCSE, probabilmente a causa della loro posizione geografica che favorisce le esportazioni verso la Germania e altri paesi nel Nord-Europa.

Figura 5 - Peso esportazioni verso paesi non-Ocse sul totale delle esportazioni (2013)

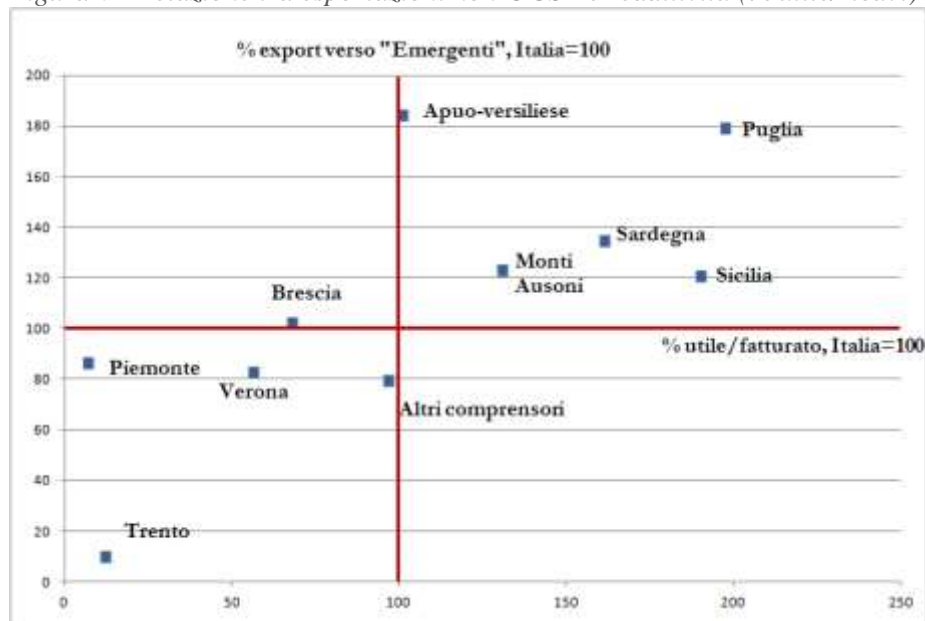


Fonte: ns. elaborazioni su dati Istat

Poiché il ruolo giocato dalle esportazioni verso i paesi con domanda in crescita potrebbe essere importante nel determinare la redditività d'impresa, nella Figura 6 si evidenzia una certa forma di relazione diretta tra le due variabili: in molti casi, i distretti con un peso più elevato di esportazioni non-OCSE sono quelli che hanno una redditività più alta della media. Si segnalano i casi della Puglia, di Carrara, del Lazio, della Sardegna. Al contrario, dove le esportazioni verso i paesi industrializzati sono ancora molto importanti, l'indicatore di redditività è più basso, come nel caso del Trentino.

Ovviamente, ciò di per sé non può rappresentare tutta la complessa relazione esistente tra internazionalizzazione delle imprese e loro performance reddituale, in quanto le variabili da considerare sono molto numerose ed occorrerebbero dati di esportazione rilevati a livello di impresa e non di aggregato territoriale. Tuttavia, sembra logico confermare la possibilità che i distretti lapidei hanno nel generare crescita per il territorio utilizzando lo strumento dell'internazionalizzazione commerciale verso i paesi meno sviluppati e a maggiore crescita.

Figura 6 - Relazione tra esportazioni non-OCSE e redditività (% utile/ricavi) – 2013



Fonte: ns. elaborazioni su dati Istat

5 Organizzazione d'impresa e piccole imprese dei distretti lapidei piemontesi

5.1 Teoria economica e piccola impresa nei distretti lapidei

I vantaggi che le piccole imprese ricevono dal territorio in cui sono insediate sono ben individuati dalla letteratura economica sui distretti industriali (Becattini et al., 2009; Ceris-Cnr, 1997) e i cluster di imprese (Cooke, 2002). In questi territori, le piccole imprese ricevono dei benefici economici derivanti dalla concentrazione delle attività economiche sul territorio: la prossimità fisica con i fornitori, i clienti, le imprese concorrenti, nonché le istituzioni, genera esternalità economiche positive, le cosiddette economie di scala esterne, che favoriscono le piccole imprese per “il solo motivo” di essere ivi localizzate. Manodopera qualificata, scuole di formazione, conoscenza tecnologica localizzata, filiera della fornitura, visibilità internazionale, sono tutti fattori che favoriscono le piccole imprese dei distretti e dei cluster di impresa (Capello, 2004).

Più in dettaglio, la letteratura ha evidenziato i miglioramenti di efficienza che la piccola impresa riceve in termini di economie di scala: le cosiddette economie di scala esterne consentono alle piccole imprese di ottenere i vantaggi che le imprese di grandi dimensioni ottengono in termini di riduzione dei costi attribuibili ai grandi lotti di produzione. Tutto ciò favorisce la concentrazione di attività in una precisa zona geografica (Krugman, 1991), che nel caso dei distretti lapidei è consentita solo dalla presenza dei bacini della materia prima da estrarre e lavorare.

Le economie esterne hanno pertanto favorito lo sviluppo dei distretti lapidei italiani, soprattutto di quelli più storici come il distretto Apuo-versiliese e quello di Verona, in quanto la teoria economica suggerisce un aumento dell'efficienza anche grazie all'accumulo delle competenze reso possibile dai vantaggi dinamici legati all'apprendimento collettivo del sistema locale: secoli di produzione lapidea hanno lasciato un segno positivo nella cultura del lavoro locale, che riesce a garantire maggiore produttività, competenza e qualità della produzione finale rispetto ai territori di più recente industrializzazione.

Tali affermazioni della teoria devono però essere attenuate dalla realtà economica attuale, in cui i fenomeni della globalizzazione dei mercati, del cambiamento tecnologico e della nascita di nuovi competitor internazionali hanno modificato fortemente il vantaggio competitivo delle piccole imprese lapidee distrettuali, riducendo il ruolo delle economie esterne di tipo tradizionale (Guelpa e Micelli, 2007).

I vantaggi tradizionali erano infatti legati soprattutto alla riduzione dei costi di produzione, allora importanti per aumentare l'efficienza complessiva del distretto ma oggi non più sufficienti a garantirne un vantaggio competitivo nei confronti dei nuovi competitori esteri. Infatti, i vantaggi delle economie di scala esterne legati alla riduzione dei costi operativi non riescono minimamente a compensare i bassissimi costi di produzione che i competitor dei Paesi in via di sviluppo possiedono.

Forse, per le piccole imprese potrebbero essere considerate ancora importanti le economie esterne non legate all'efficienza produttiva (e cioè alla riduzione dei costi) ma bensì legate alla differenziazione di prodotto e alla qualità del prodotto finale. Si tratta di economie distrettuali che consentono di arricchire la produzione, e quindi di ottenere ricavi unitari più elevati, tramite fattori produttivi basati su asset immateriali che arricchiscono il valore del prodotto finale e ne favoriscono la differenziazione rispetto ai prodotti importati. Gli asset immateriali a cui fare riferimento sono quelli della storia e della cultura locale, del rapporto tra industria e arte, tra industria e caratteristiche del territorio, tra industria e turismo: tutti elementi che favoriscono un miglioramento qualitativo della domanda, verso una specifica "forma di lavorazione" della pietra, che nell'immaginario collettivo si collegherebbe ai grandi fasti del passato, che hanno definito la storia di ciascun distretto.

Va comunque rilevato che, purtroppo, le nuove economie esterne distrettuali sono ancora poco presenti, o troppo deboli, all'interno dei distretti lapidei italiani, e sarebbe necessario un intervento pubblico per rafforzarle in quanto le sole forze di mercato non sono in grado di generare quei beni pubblici di cui le piccole imprese distrettuali avrebbero bisogno al fine di aumentare l'innovazione e l'internazionalizzazione del territorio. Solo alcune grandi imprese, nei distretti più strutturali come quelli di Verona e di Carrara, hanno attivato politiche di marketing in linea con questa visione strategica (Censis, 2001; ISR e Fondazione Cassa di Risparmio di Carrara, 2007; Cciao di Lucca, 2012)⁴.

5.2 *L'organizzazione d'impresa*

Il distretto lapideo è caratterizzato da un ciclo produttivo molto complesso, al cui interno si susseguono fasi di lavorazioni che necessitano di una movimentazione della materia semilavorata in luoghi e stabilimenti fisicamente separati tra loro.

In sintesi, si passa dall'estrazione della pietra in blocchi, che devono essere movimentati e trasportati dal "monte" ai vari "piazzi" di stoccaggio presenti al "piano", per arrivare alla trasformazione del prodotto finito, che avviene all'interno delle numerose imprese di lavorazione presenti sul territorio ("segherie" e laboratori), e quindi al trasporto finale sul luogo dell'impiego (magari per via marittima) e della posa in opera del progetto edilizio, che nelle commesse più grandi e ricche è in uno stato estero.

Tutto ciò comporta un grande dispendio organizzativo nelle attività di logistica e movimentazione del materiale lapideo, fasi che incidono notevolmente sui costi di produzione della piccola impresa, che talvolta non riesce a saturare i macchinari, oppure che, al contrario, non ha la possibilità di gestire commesse di grandi dimensioni per la ridotta capacità produttiva e di gestione dei magazzini intermedi. Le "economie distrettuali" consentono di ridurre tali limiti, in quanto le imprese del distretto sono collegate tra loro da legami orizzontali (per suddividere le forniture di peso eccessivo) e verticali (per decentrare fasi di lavorazione non strategiche, saturando quindi i macchinari e gli impianti).

Le "economie esterne" favorite dall'organizzazione distrettuale hanno quindi un impatto positivo sulle imprese, o comunque compensativo degli extracosti generati dalle inefficienze della loro struttura dimensionale (Balestri, 1997 e 2009).

Merita però aggiungere che nei periodi di forte crisi economica, come quello causato dalla crisi finanziaria del 2008, il processo di esternalizzazione delle fasi di lavorazione dalla medio-grande impresa a favore delle piccole imprese del distretto si riduce, in quanto la grande impresa tende a riassorbire al proprio interno le lavorazioni in precedenza esternalizzate al fine di saturare la capacità produttiva ed evitare gli effetti della crisi (che viene così trasferita alle imprese di minori dimensioni). La riduzione dei rapporti orizzontali e verticali tra le imprese genera purtroppo anche una riduzione dei vantaggi dell'appartenenza

⁴ Si tratta di imprese prevalentemente a conduzione familiare, che possiedono un vantaggio competitivo basato soprattutto sulle capacità del capitale umano, come rilevato anche in altri ambiti settoriali (Vitali, 2010)

geografica al distretto lapideo, con un circolo vizioso che favorisce ulteriormente i competitor dei paesi in via di industrializzazione.

In molti distretti italiani la filiera produttiva è estesa anche alle attività che non riguardano direttamente la lavorazione e l'estrazione della pietra, ma che attengono invece alla gestione dei processi di lavorazione interni agli stabilimenti, alla logistica, ai servizi, al trasporto (anche via mare, come accade nei porti specializzati sul lapideo, di Carrara, Livorno e La Spezia⁵), e alla commercializzazione (soprattutto verso l'estero) del prodotto finito, nonché alle imprese che producono macchinari, accessori, materiali di consumo per l'estrazione e la lavorazione della pietra.

In questa categoria di imprese complementari al core business del distretto, la componente a maggiore intensità tecnologica è rappresentata dalle imprese che producono macchinari per l'estrazione della materia prima e per la sua lavorazione, che sono caratterizzate da una robusta competitività internazionale, certificata da un elevato rapporto tra esportazioni e fatturato.

Dentro la filiera dei distretti lapidei, sono particolarmente importanti le attività di logistica, movimentazione e trasporto su strada dei blocchi estratti e del prodotto lavorato, che hanno un forte impatto sulla sicurezza del lavoro, sull'ambiente urbano e sui costi di produzione. A questo proposito, merita ricordare la complessa problematica del trasporto del materiale su gomma, dalle cave ai "piazzali" e da questi ai centri di lavorazione. Per esempio, a Carrara la logistica via gomma è gestita con una stretta regolamentazione sulle "quantità" dei mezzi di trasporto coinvolti quotidianamente (definiti in un massimo di 900 viaggi giornalieri) e sulla "qualità" di tali trasporti (lavaggi dei camion, orario dei viaggi, norme anti-inquinamento, ecc.). Per fortuna, dopo decenni di forti polemiche e opposizioni da parte della popolazione locale che subiva pesanti esternalità negative causate dalla movimentazione della pietra, nel 2012 si è conclusa la costruzione di una nuova arteria stradale dedicata espressamente alla circolazione dei mezzi pesanti, che ha ridotto notevolmente l'impatto negativo sul centro urbano (Agorà, 2012).

La riuscita del progetto conferma la necessità di una governance collettiva nella gestione di queste attività ad alto impatto ambientale, le cui esternalità negative possono essere minimizzate con una gestione delle problematiche basata sul dialogo e sul rispetto delle esigenze delle imprese, dei lavoratori e della cittadinanza.

5.3 L'evoluzione del vantaggio competitivo delle piccole imprese lapidee

Gli studi condotti sui distretti lapidei italiani (ISR, 2007; Censis, 2001; IMM, 2004; Banco Popolare, 2008 e 2010; Invest in Massa, 2006; Verona Fiere, 2012; AA.VV., 2012) mostrano chiaramente un'evoluzione del vantaggio competitivo delle imprese locali.

Ad un vantaggio "tradizionale", basato sulla scarsa concorrenza estera, sull'innovazione tecnologica nei processi produttivi e su un modello produttivo relativamente semplice, segue negli ultimi decenni un'evoluzione del vantaggio competitivo che rafforza la specializzazione produttiva nei segmenti più elevati della domanda finale e nei nuovi utilizzi della pietra derivanti da innovazioni di prodotto, dando vita ad un modello produttivo molto più complesso e di difficile gestione (Napoli, 2007).

Per descrivere le caratteristiche del vantaggio competitivo tradizionale e la sua evoluzione al fine di adeguarsi alle nuove configurazioni degli scambi mondiali merita fare riferimento alle tre determinanti della competitività delle imprese locali (Foresti e Vitali, 2012).

Il primo driver della competitività è rappresentato dalla dotazione naturale dell'area. La presenza in loco di una materia prima particolarmente pregiata garantisce alle imprese del distretto una "rendita di posizione" nei confronti dei competitor internazionali, in quanto le imprese estrattive possiedono in via esclusiva alcune tipologie di pietra molto note a livello internazionale: merita citare, per esempio, il marmo statuario e il marmo bianco P a Carrara, il marmo botticino a Brescia, il porfido trentino, il marmo rosa di Orosei, ecc.

Nei periodi di forte domanda, come avvenuto negli anni '70 e '80, il mercato volge a favore dei venditori che possono incrementare margini e fatturato costringendo la domanda a subire i prezzi e le modalità di

⁵ Una prima analisi sui legami tra porto e distretto di Carrara è presente in De Filippi, Foschi, Mocchi e Vitali (2013)

consegna degli operatori caratterizzati da un'asimmetria monopolistica. Al contrario, nei periodi di congiuntura negativa, come quelli successivi al 2008 (Gussoni, 2012), le quantità vendute sono elevate solo se l'impresa estrattrice si attiva con politiche di marketing atte a servire la domanda proveniente dai paesi in crescita economica, quali sono i paesi asiatici, e solo se l'impresa che effettua la lavorazione in loco riesce a differenziare il prodotto lavorato con un alto contenuto di innovazione, di design e di creatività (Santagata, 2009). In caso contrario, i margini sono ridotti e le difficoltà finanziarie aumentano in modo sensibile (Mocchi e Monticelli, 2012; Intesa Sanpaolo, 2012a e 2012b).

La seconda determinante della competitività può essere individuata nel modello di divisione internazionale del lavoro a cui alcuni distretti italiani hanno fatto tradizionalmente riferimento: in alcuni casi, come a Carrara e a Verona, il modello organizzativo delle imprese di lavorazione si basava sulla trasformazione della pietra locale ma anche e, in certi periodi, soprattutto, della materia prima importata dai paesi in via di industrializzazione. In questi distretti storici, e molto aperti a livello internazionale, si utilizzavano le competenze della manodopera, la produttività dei macchinari locali e le economie distrettuali al fine di replicare il modello di industria manifatturiera tipico del boom economico degli anni '60: si importa la materia prima dai paesi in via di sviluppo e si esporta il prodotto finito nei paesi a maggiore reddito, in primis, Europa e paesi OCSE, e nei paesi a maggiore domanda specifica del prodotto, come quelli medio-orientali e del Sud-Mediterraneo.

Per molti decenni l'elevata domanda nazionale e internazionale di prodotti lapidei italiani, nonché l'assenza di concorrenza estera, hanno garantito una crescita continua del business basato su questo semplice approccio. Le inefficienze causate dagli elevati costi di trasporto nelle importazioni e esportazioni, dai costi della logistica interna ai distretti, dalle inefficienze delle piccole dimensioni d'impresa, non rappresentavano un ostacolo significativo alla crescita⁶.

Questo modello di sviluppo è stato messo in crisi soprattutto dalla globalizzazione dei mercati e dall'emergere di nuovi concorrenti: i paesi estrattori della materia prima che veniva importata in Italia incominciano a lavorarla in loco, sfruttando l'evidente vantaggio competitivo in termini di minori costi produttivi. Le lavorazioni nei nuovi paesi emergenti vengono facilitate anche dall'acquisto di macchinari italiani, la cui tecnologia è riconosciuta come tra le migliori al mondo, e le cui imprese sono molto internazionalizzate e "export-oriented". Bassi costi di produzione e alta produttività di lavorazione, grazie ai nuovi macchinari, in un paio di decenni determinano una rapida ascesa dei nuovi produttori internazionali, in primis della Cina che nel giro di un decennio è cresciuta fino a determinare circa un terzo della produzione mondiale di lapidei (Montani, 2011 e 2012; IMM, 2012b).

La terza determinante del vantaggio competitivo delle imprese italiane è rappresentata dalle economie distrettuali più tradizionali, quelle che garantiscono notevole flessibilità e qualità della produzione. Come già affermato, le economie distrettuali traggono origine da numerosi elementi, quali l'innovazione di processo garantita dall'integrazione con i produttori locali di macchinari, gli scambi orizzontali e verticali tra le imprese della filiera, le elevate competenze della manodopera. Si tratta di vantaggi che hanno favorito la crescita dei distretti lapidei italiani nei decenni passati, ma che attualmente stanno riducendo progressivamente la loro importanza per numerosi motivi.

Il primo motivo riguarda il legame tra produttori di macchinari per estrarre e lavorare la pietra e le imprese di estrazione e lavorazione, che rappresentava un elemento di indiscusso vantaggio per le imprese italiane rispetto ai competitor internazionali, in quanto garantiva il trasferimento dell'innovazione dal costruttore di macchinari all'utilizzatore e viceversa: i macchinari venivano innovati conoscendo molto bene il fabbisogno tecnologico del cliente finale. In generale, tale legame sinergico ha rappresentato un elemento positivo per tutte le produzioni del "Made in Italy" (Confindustria e Prometeia, 2012), dal tessile, al mobilio, alle calzature, alla ceramica: nei distretti industriali che primeggiano a livello internazionale, una parte del vantaggio competitivo è attribuibile alla corrispondente industria dei macchinari, presente in loco o nel resto del Paese (Cris-Cnr, 1997).

⁶ Anche grazie alla mancata internalizzazione dei costi ambientali nei costi di produzione dell'impresa, come nei casi della gestione dei "ravaneti" in montagna, delle discariche in pianura, del traffico stradale dei mezzi pesanti, dell'inquinamento da polveri sottili, del depauperamento del paesaggio.

Nel comparto lapideo, ma anche in molti altri casi delle produzioni “Made in Italy”, il vantaggio competitivo che deriva dall’integrazione con l’industria dei macchinari tende a ridursi nel corso del tempo, in quanto la globalizzazione rende disponibili tali macchinari anche per i nuovi concorrenti esteri. Si tratta di un circolo perverso che si autoalimenta in negativo: la crisi dell’industria lapidea riduce la domanda nazionale di macchinari e induce i produttori di macchinari a trovare nuovi sbocchi commerciali nei paesi concorrenti dell’industria lapidea stessa. Le imprese dei paesi in corso di industrializzazione hanno una disponibilità di capitali, un tasso di investimento e una propensione all’aumento della capacità produttiva che è sicuramente più elevato delle imprese italiane. Pertanto, i paesi BRIC sono diventati il primo mercato di sbocco delle imprese costruttrici di macchinari, e godono quindi degli stessi vantaggi dei distretti lapidei italiani.

Il secondo elemento a favore delle economie distrettuali è rappresentato dalla divisione del lavoro all’interno del distretto, così come individuata nella teoria economica dei distretti (Becattini et al., 2009; Capello, 2004) e riguarda la facilità con la quale è possibile integrare le diverse fasi di lavorazione in un’area geografica molto ridotta.

La presenza di imprese specializzate in una singola fase produttiva consente alle imprese locali di partecipare alle grandi commesse internazionali senza tenere conto dei limiti della propria capacità produttiva, essendo molto facile ed economicamente vantaggiosa l’esternalizzazione delle lavorazioni sul territorio distrettuale. La commessa relativa alla costruzione di un grattacielo o di una moschea va a vantaggio di tutte le imprese del distretto, anche se l’impresa aggiudicataria è solo una, in quanto quest’ultima decentra nel distretto tutte le lavorazioni che non può o che non vuole fare al proprio interno. Purtroppo, questo vantaggio di cui godono i distretti lapidei italiani tende a ridursi nei momenti di crisi economica, quando le imprese più grandi evitano di esternalizzare le produzioni al fine di saturare la capacità produttiva interna. Anche qui un circolo vizioso riduce le probabilità di sopravvivenza delle piccole imprese nei momenti di crisi, che non hanno la forza finanziaria per resistere ai forti cali della domanda, che le colpisce anche indirettamente a causa delle performance negative delle loro committenti locali.

Infine, il terzo elemento di riduzione dei vantaggi distrettuali riguarda le competenze della manodopera, che hanno sempre consentito una notevole riduzione dei costi di lavorazione, nella misura in cui si riducono le perdite per errori di taglio, per mancato utilizzo del blocco completo, per minori sfridi di lavorazione, ecc. Queste abilità accumulate con l’esperienza e trasmesse con il trasferimento della conoscenza di tipo tacito dai lavoratori più anziani a quelli più giovani, favoriscono degli utilizzi più efficienti del materiale estratto, nel senso che si riesce ad accoppiare le specifiche della commessa con la scelta della materia prima migliore e con la minimizzazione degli sprechi. Nelle imprese integrate a monte, ciò può avvenire anche nella fase dell’estrazione del blocco dalla cava: a seconda delle esigenze della clientela, il responsabile della commessa può selezionare il blocco più idoneo già all’interno della cava, in modo che venga estratto nel modo migliore per la particolare lavorazione successiva (Ceri-Cnr, 2007).

Queste competenze del capitale umano, che consentono maggiore efficienza e efficacia produttiva, oggi sono ancora fortemente presenti all’interno delle imprese italiane, ma è anche probabile che perdano di importanza nel determinarne il vantaggio competitivo. Infatti, le differenze nei costi del lavoro esistenti tra i distretti italiani, soprattutto quelli del Nord-Italia, e i nuovi concorrenti esteri sono talmente elevate da non venir significativamente attenuate dalle maggiori competenze della manodopera locale indirizzate alla riduzione dei costi. Ciò comporta che le imprese che estraggono la pietra in Cina o in Brasile possano permettersi di avere una manodopera non qualificata e di non investire nell’efficienza aziendale, come invece sono costrette a fare le imprese italiane. In sostanza, anche se le imprese estere non hanno una manodopera con le competenze di quella italiana, i loro costi di lavorazione sono talmente bassi da poter sopportare errori, sfridi e sprechi a volontà, senza intaccare minimamente il vantaggio competitivo basato sul prezzo.

Al contrario, quella componente delle competenze della manodopera italiana che aiuta l’innalzamento della qualità della lavorazione è invece ancora importante nel favorire il vantaggio competitivo internazionale delle piccole imprese, proprio perché non agisce sui costi di produzione ma bensì sull’aumento dei ricavi determinato dalla maggiore qualità finale del prodotto.

L’evoluzione delle competenze richieste alla manodopera segue il cambiamento tecnologico in atto nella filiera lapidea, con innovazioni tecnologiche che hanno reso meno importante possedere elevate competenze

umane in fase di estrazione e lavorazione. Per esempio, i nuovi impianti di resinatura sottovuoto dei blocchi grezzi consentono una più efficiente segagione delle lastre, in quanto la pietra è maggiormente consolidata anche laddove vi sono fessure e piccole crepe. Ciò rende obsoleta la competenza umana nell'interpretare la consistenza interna del blocco grezzo, utilizzando l'esperienza accumulata nell'esaminare la tipologia delle fessure e l'aspetto esterno del blocco. Stesse considerazioni sul trattamento di resinatura sotto vuoto a cui sono sottoposte le singole lastre: è un intervento che facilita la fase della lucidatura e della posa del prodotto finito. Anche nella fase dell'estrazione il progresso tecnologico sostituisce, in parte, le competenze tacite del capo-cava, figura emblematica dell'organizzazione dell'impresa estrattiva, mediante l'uso del radar ambientale GPR (Ground Penetrating Radar), che permette di garantire una maggiore sicurezza e di stimare meglio le migliori vene da intaccare.

Il processo di generale abbassamento delle competenze umane richieste in alcune fasi della lavorazione manuale si attua in parallelo allo spostamento delle competenze umane verso la gestione delle innovazioni di prodotto e delle innovazioni organizzative. Si tratta di un'evoluzione che comporta una ridefinizione delle tradizionali politiche pubbliche per la formazione professionale finalizzata a soddisfare maggiormente il fabbisogno formativo delle imprese lapidee, a cui l'ente pubblico deve fare riferimento per migliorare la filiera lapidea nel suo complesso.

5.4 Le strategie di crescita delle piccole imprese distrettuali

Si possono individuare, utilizzando un approccio semplificato e didascalico, tre differenti strategie di crescita delle piccole imprese distrettuali.

A un estremo si possono collocare le imprese legate soprattutto a mercati di nicchia in cui lusso, *status symbol* e qualità molto elevata rappresentano i driver della domanda, mentre all'altro estremo della tassonomia si individuano le imprese con un mercato di massa, caratterizzato da un prodotto standardizzato e tradizionale. Tra queste due tipologie estreme si sta sviluppando una nuova strategia di crescita che si basa sulla personalizzazione del prodotto di massa (*mass customization*) e sulla cosiddetta artigianalità industriale, finalizzata ad un segmento di consumatori che privilegiano il prodotto "aspirazionale" (Bonaccorsi e Granelli, 2006).

La prima tipologia di mercato fa riferimento a grandi commesse di difficile realizzazione dal punto di vista tecnico o a piccole commesse di alto contenuto artistico e di design. Nel primo caso, le difficoltà sono soprattutto organizzative, in quanto si tratta di attività che richiedono particolare cura nell'ingegnerizzazione della commessa, nella qualità della lavorazione, nelle procedure per il montaggio del prodotto finito. In alcuni casi, le imprese locali sono *sub-contractor* di grandi leader dell'engineering mondiale, che decentrano quella parte di attività a maggior contenuto qualitativo e di valore estetico. Nel secondo caso, le imprese locali svolgono il ruolo di artigiani del lusso (Sennet, 2008), che gestiscono con contratti "chiavi in mano" una commessa molto specifica nella sfarzosità dei risultati desiderati, anche se limitata dal punto di vista dimensionale, come può essere la costruzione di una villa di rappresentanza, di un grande show-room, di un edificio commerciale nei luoghi più esclusivi del mondo, da Manhattan, a Mosca, a Dubai. In entrambi i casi, anche se diversi per dimensione, si tratta di servire un mercato di nicchia, e cioè di individuare un certo segmento di consumo all'interno del quale l'impresa possa differenziare il prodotto utilizzando le proprie dotazioni fattoriali e capacità organizzative. Ovviamente, per massimizzare i benefici di questa scelta, occorre che la nicchia non sia troppo affollata di competitori o troppo piccola in termini di domanda aggregata. Il primo problema si supera con investimenti nell'organizzazione e nella gestione della qualità finale del prodotto, al fine di far emergere l'impresa nell'arena della concorrenza monopolistica, mentre il secondo aspetto viene gestito aprendo la nicchia al mondo intero, con lo sfruttamento delle opportunità presenti nei Paesi a maggiore tasso di crescita quali sono attualmente i paesi BRIC.

Questo tipo di imprese ha un vantaggio competitivo che è legato ad alcune particolari lavorazioni che esse riescono ad effettuare meglio dei concorrenti, magari grazie alle innovazioni introdotte nei macchinari (modifiche di macchinari già esistenti in commercio), all'uso di manodopera artigianale che sconfina nel

lavoro artistico, alla combinazione di più varietà di marmi policromi, sia locali che importati, facilmente reperibili tra gli operatori commerciali del distretto (Micelli, 2011).

Il ruolo di progettazione e di definizione architettonica della commessa si accompagna alle capacità tradizionali di lavorazione della pietra, e sottolinea la necessità di investire, anche a livello di distretto, su fattori innovativi di tipo non-tecnologico ma bensì organizzativo.

La seconda linea strategica fa invece riferimento al “mercato di massa”, focalizzato in gran parte sulla produzione di prodotti standard, quali marmette in marmo che competono con la domanda dei rivestimenti in ceramica, blocchetti di porfido che competono con le asfaltature tecniche, lose (di quarzite, pietra di Luserna, beola) che competono con le tegole in laterizio, e così via. Si tratta di business tradizionali, che subiscono la congiuntura del settore edile e la domanda dei prodotti alternativi. Il posizionamento dell’impresa distrettuale in questo segmento di mercato si poteva giustificare nel passato, quando la domanda specifica e locale per il prodotto era elevata, ma non più oggi, a causa del cambiamento strutturale del mercato e della concorrenza.

La terza forma di posizionamento strategico delle imprese italiane è quella che tenta di coniugare l’ampia domanda presente nel mercato di massa (a livello internazionale ma più italiano), con i maggiori margini riservati a chi serve il mercato di nicchia. Si tratta della strategia della *mass customization* (Kotler, 1995; Fabris, 2003), con la quale l’impresa tenta di offrire un prodotto quasi di lusso ad un’ampia massa di consumatori.

Per allargare la nicchia del mercato senza ritrovarsi a produrre un prodotto standardizzato, l’impresa che segue la personalizzazione del prodotto di massa propone una sorta di “lusso accessibile”: un prodotto di alta qualità ma a prezzi contenuti, non accessibile a tutti ma ad una quota sufficientemente ampia di consumatori. La strategia del lusso accessibile impone di investire tanto dal lato dei guadagni di efficienza, per ridurre i costi produttivi, quanto da quello della differenziazione di prodotto, per far accettare prezzi più elevati. Nel primo ambito, sono favoriti gli investimenti in impianti automatizzati per la lavorazione della pietra, al fine di ridurre i costi di produzione, ma anche fornire nuove forme e lavorazioni di prodotto. Per esempio, nel marmo di Carrara si usano sistemi CAD-CAM per produrre marmette aventi forme geometriche personalizzate sulle esigenze estetiche del cliente, a cui viene applicato un processo di rifinitura nuovamente personalizzato. La rifinitura sta infatti diventando una fase molto importante del ciclo produttivo della marmetta, e si stanno sviluppando trattamenti superficiali a base di materiali nanotecnologici che ne aumentano lucidità e durezza su spessori molto ridotti.

Personalizzazione delle forme, delle rifiniture, omogeneità nei lotti produttivi sono gli elementi che rafforzano il vantaggio competitivo delle imprese presenti in questa terza strategia di crescita, in cui si cerca di intaccare il mercato dei prodotti alternativi alla pietra naturale con un prodotto “signorile, di classe e di cultura” come potrebbe essere il marmo di Carrara se si riesce ad attribuire anche una praticità di posa e di utilizzo simile a quella della ceramica o della pietra sintetica.

La riuscita della strategia della *mass customization* dipende dalla possibilità di creare un prodotto di un livello qualitativo sufficientemente alto ma con un prezzo accessibile alla domanda di massa: solo in questo caso si può ipotizzare una domanda abbastanza ampia e in crescita. La difficoltà principale è quella di far percepire al cliente finale l’alta qualità del prodotto finito, il valore intrinseco del prodotto, esaltandone la sua componente immateriale e far quindi accettare un elevato prezzo di vendita. Si tratta di competenze manageriali non sempre possedute dalla funzione commerciale delle piccole imprese italiane, e pertanto l’intervento pubblico nel campo della formazione manageriale avrebbe buone possibilità di essere efficace per favorire la crescita dell’impresa in questo specifico segmento di consumo.

5.5 Il modello di business delle piccole imprese lapidee

Dentro alla filiera lapidea italiana convivono organizzazioni di impresa profondamente differenti, che riflettono strategie di crescita attinenti a vari modelli di business.

Una prima tipologia di imprese è quella dell’impresa focalizzata su una sola fase produttiva, all’interno del complesso ciclo produttivo del lapideo; ad esempio, su una delle seguenti fasi:

- l'estrazione della pietra, utilizzando una cava in proprietà o in concessione;
- una o più fasi della lavorazione della pietra, svolta per conto terzi o su proprie commesse con macchinari e addetti propri;
- la commercializzazione di prodotti finiti, semilavorati o semplici blocchi, con attività di import-export a livello mondiale;
- il recupero degli sfridi litoidi di cava.

Tradizionalmente, nelle piccole imprese prevale la scelta di focalizzarsi su una sola fase produttiva, soprattutto se consideriamo la carenza delle risorse finanziarie a disposizione del piccolo imprenditore e della sua famiglia. Le imprese di piccole dimensioni hanno pertanto una conduzione familiare, di tipo quasi artigianale, improntata a gestire un modello di business relativamente semplice.

Una seconda tipologia di imprese è quella dell'impresa verticalmente integrata: l'impresa di dimensioni medie e grandi che presidia tutte le fasi della filiera, dall'estrazione, alla lavorazione, alla commercializzazione di prodotti propri o altrui.

I notevoli investimenti necessari a queste imprese integrate fanno sì che siano soltanto i grandi leader di mercato a seguire tale modello di crescita. Del resto, si tratta di un modello con elevati costi fissi, che produce profitti soltanto in presenza di una buona saturazione della capacità produttiva. Ciò implica la necessità di possedere un carnet di ordini sempre ben fornito, necessità talmente impellente che talvolta si accettano commesse con margini molto bassi, o commesse anche molto grandi, che possono essere realizzate soltanto con l'utilizzo di capacità esterna. Merita sottolineare come l'integrazione a monte possa avvenire anche con l'acquisizione di cave poste al di fuori del proprio distretto, magari nei paesi in via di sviluppo.

La terza tipologia di imprese è nata soltanto negli ultimi anni ed è numericamente molto residuale: si tratta del modello dell'impresa a rete, definibile anche come impresa virtuale, che coordina le risorse e le capacità produttive appartenenti non solo al proprio distretto, ma anche a livello internazionale. La tipologia di coordinamento e la quantità/qualità delle risorse da acquisire variano a seconda delle commesse ricevute. Il modello organizzativo dell'impresa virtuale si differenzia dalla tradizionale forma di decentramento produttivo, e cioè l'esternalizzazione di lavorazioni in outsourcing, tipiche dei distretti industriali italiani. Nel modello storico di decentramento si utilizzavano competenze e capacità produttive esterne all'impresa che erano però di tipo complementare a quelle presenti dentro l'impresa, nel senso che si aggiungevano, affiancandole, a quelle dell'impresa. Al contrario, nella nuova impresa virtuale, la capacità produttiva esterna è l'unica utilizzata: le risorse interne all'impresa sono dedicate esclusivamente al coordinamento delle attività esterne. Si tratta, in sostanza, di una forma completa di decentramento che riguarda tutte le fasi del ciclo produttivo, e quindi anche le funzioni strategiche della progettazione, della gestione della commessa, della commercializzazione. La nuova impresa a rete che si sta configurando riesce a ridurre notevolmente i costi fissi, e si basa su una notevole flessibilità organizzativa, nonché su un fitto network di rapporti commerciali a livello internazionale, che le consentono una buona conoscenza delle caratteristiche e dell'evoluzione della domanda mondiale.

In questo contesto di impresa virtuale, il contatto diretto con il cliente finale, che sia il consumatore finale o il committente di grandi commesse internazionali, è probabilmente la determinante del vantaggio competitivo più importante da presidiare, unita alle competenze necessarie a valutare la qualità della lavorazione e della materia prima utilizzata. Le capacità di marketing, per perpetuare le relazioni commerciali con il mercato mondiale, possono essere migliorate con la formazione del capitale umano, magari utilizzando i programmi di formazione delle politiche di sviluppo locale (Trigilia, 2005).

6 Conclusioni

L'industria lapidea italiana, e quella piemontese al suo interno, anche se vengono considerate comparti molto tradizionali e a bassa innovazione, hanno in sé la possibilità di rappresentare un nuovo modello di sviluppo della piccola impresa basato sulla creatività, sul design e su altri valori immateriali inseriti in un prodotto manufatto tradizionale, qual è la pietra lavorata e messa in posa: tutto ciò al fine di trovare una robusta fonte di differenziazione di prodotto rispetto alle importazioni dai Paesi di recente industrializzazione.

L'industria lapidea piemontese, come del resto quella italiana, mostrano una prevalenza di micro imprese e di piccole imprese, mentre nei dettagli dei distretti lapidei di più antica industrializzazione si registra una dimensione media d'impresa che è più elevata, segno di un sistema industriale più strutturato e robusto. I distretti lapidei, e cioè la concentrazione di imprese in aree molto ristrette, nascono dalla presenza di una dotazione naturale favorevole - le cave da cui si estrae la materia prima - e da una filiera produttiva che si è organizzata nel corso dei secoli intorno al bacino minerario locale. Basti pensare al ruolo storico giocato dai distretti di Carrara, Verona, Brescia e del Lazio nel costruire buona parte dei principali monumenti e sculture del patrimonio artistico nazionale.

Nonostante una storia così importante e di successo, merita sottolineare come la competitività attuale dei distretti lapidei italiani e piemontesi non derivi tanto dalla materia prima presente in loco, quanto dalle capacità dell'imprenditore e della manodopera locale di fornire prodotti di qualità, utilizzando un'organizzazione molto flessibile.

Sono soprattutto i piccoli imprenditori quelli che hanno consentito ai distretti lapidei di emergere negli anni '70 e '80 nell'arena competitiva mondiale, grazie a profonde relazioni orizzontali e verticali tra le imprese locali che hanno esaltato i vantaggi provenienti dalle economie distrettuali. La teoria economica, brevemente ricordata nel presente saggio, conferma l'importanza delle economie esterne distrettuali, anche se tale teoria deve essere inserita nel nuovo contesto competitivo in cui lavorano le piccole imprese lapidee: globalizzazione e cambiamento tecnologico hanno modificato profondamente le determinanti del vantaggio competitivo locale, spostandolo dai fattori tipicamente materiali e manifatturieri (macchinari, forza lavoro, infrastrutture fisiche, ecc.) ai nuovi fattori produttivi di tipo immateriale. Gli asset immateriali a cui fare riferimento sono legati al marchio d'impresa, al marchio di distretto, al design di prodotto, al ruolo che storia, arte e cultura locale hanno nel determinare l'immaginario collettivo di una località, e dei prodotti manufatti che da essa derivano (Rolfo e Ragazzi, 2010).

A questi nuovi driver di sviluppo dovrebbero fare riferimento le imprese lapidee piemontesi, e le politiche pubbliche finalizzate a favorire una nuova strategia di crescita delle piccole imprese locali.

Per quanto riguarda le proposte di politica industriale e di sviluppo sostenibile nel settore lapideo, tra i risultati emersi nel corso dell'analisi effettuata sul comparto delle pietre ornamentali sono emersi alcuni elementi degni di futuri approfondimenti, nonché utili per redigere criteri di politica industriale che possano conciliare lo sviluppo sostenibile con la crescita economica e occupazionale nel settore. Fra questi:

- ✓ Favorire minori costi per il rilascio delle autorizzazioni utilizzando una sorta di sportello unico attività produttive di area vasta, che consenta di inserire nuovi siti di estrazione o modifiche dei siti esistenti senza dover produrre nuove analisi e certificazioni già presenti nella realizzazione dell'area vasta;
- ✓ Caratterizzare maggiormente il paesaggio urbano delle regioni in cui sono localizzate le cave incentivando l'uso della pietra locale, sia tramite la definizione di una stazione appaltante unica per la pubblica amministrazione locale, sia imponendo vincoli ai regolamenti edilizi urbani, sia compensando il maggior costo di costruzione con pietra locale con incentivi monetari a valere sui diritti di estrazione comunale e regionale;
- ✓ Modificare i confini delle Zone Protezione Speciale, al fine di garantire la salvaguardia delle attività estrattive e di rispettare gli impegni delle direttive europee;
- ✓ Favorire la creazione di forme di protezione giuridica a livello europeo che siano basate sull'indicazione geografica tipica del prodotto manufatto, in modo da garantire al consumatore la

qualità e la regione di origine del bene, come indicato nel libro verde dell'Unione Europea sull'Indicazione Geografica per i prodotti non agricoli (vedi COM-2014-469 final del 15/07/2014);

- ✓ Portare a buon fine l'ottenimento dei rispettivi Marchi "Pietra di Luserna" e "Pietra dell'Ossola", col sostegno delle competenti Camere di Commercio;
- ✓ Perseguire l'utilizzo "integrale" della risorsa lapidea, recuperando sistematicamente e valorizzandoli gli scarti di coltivazione (ex D. lgs. 117/08);
- ✓ Sostenere la volontà di "utilizzo" dei residui di lavorazione – sfridi lapidei e fanghi di segagione purché rispettino le condizioni previste dal DM 161/13– che, si possono considerare sottoprodotti ai sensi del DM citato;
- ✓ Sollecitare però l'intervento legislativo (già annunciato nel D.L. 205/10 dal Ministero per l'Ambiente) per l'emanazione di un Decreto sulle norme di utilizzo di tali materiali, alternativo alla loro controproducente "messa in discarica";
- ✓ Aumentare gli incentivi monetari a favore dell'internazionalizzazione e innovazione delle imprese destinando una parte delle tasse pagate sui diritti di estrazione comunale e regionale al cofinanziamento di progetti di filiera e di reti di imprese; in caso di vincoli stringenti da parte della finanza pubblica si potrebbe addirittura ipotizzare un aumento dei diritti di estrazione per destinare il maggior incasso a tali progetti di miglioramento organizzativo dell'imprenditoria locale;
- ✓ Legare la durata della autorizzazione, ed il suo eventuale rinnovo, al rispetto di un comportamento virtuoso da parte dell'impresa: gli imprenditori che investono nello sviluppo sostenibile possono godere di durate maggiori. Per esempio, il comportamento virtuoso può essere visto nei seguenti termini: rilevazione computerizzata (da parte di Università e Centri di ricerca) tramite laser scanner del volume estratto ogni anno, al fine di ridurre l'evasione fiscale sui diritti di estrazione; ciclo integrato e chiuso dell'acqua utilizzata nella lavorazione, al fine di ridurre l'uso, lo spreco e l'inquinamento; auto-produzione di energia rinnovabile; uso di automezzi elettrici per il trasporto dei lapidei; uso di strumenti da taglio che non rilasciano metalli pesanti, al fine di ridurre l'inquinamento; destinare alla lavorazione sul territorio locale in loco una parte del materiale estratto, anziché esportarlo in forma di blocco grezzo; ottenere le certificazioni che garantiscono il perseguimento di un comportamento socialmente utile da parte dell'impresa (ISO 26000); ecc.

Per definizione, il comparto della pietra ornamentale è soggetto alla regolamentazione pubblica, in quanto opera con una materia prima di proprietà collettiva, una risorsa esauribile, che deve creare ricchezza sul territorio in cui viene estratta.

Il processo di estrazione genera esternalità sia negative che positive: le prime fanno riferimento all'impatto ambientale creato dall'attività estrattiva, sotto forma di modifica del paesaggio e di varie forme di inquinamento; le seconde vengono conteggiate in valore aggiunto, occupazione, entrate fiscali, attivazione di un ciclo economico positivo nell'indotto produttivo locale.

L'intervento pubblico tramite la regolamentazione ha la possibilità di essere effettuato in forma pro-attiva: non solo semplice regolamentazione dell'attività produttiva, ma interventi per indirizzare le imprese verso un comportamento socialmente responsabile, che coniughi profitti privati con benessere collettivo.

La strategia dell'intervento pubblico deve pertanto essere indirizzata verso il miglioramento della struttura produttiva locale, al fine di favorirne una maggiore competitività, e quindi la creazione di un maggiore valore aggiunto che viene redistribuito sul territorio sotto forma di salari, profitti, entrate fiscali, salvaguardia dell'ambiente.

La nuova regolamentazione delle attività estrattive dovrebbe pertanto garantire alle imprese virtuose che rispettano i vincoli dello sviluppo sostenibile una maggiore attività imprenditoriale, che favorisca un aumento delle dimensioni e dei profitti delle imprese stesse. In definitiva, si tratta di trasformare gli attuali vincoli ambientali e normativi in opportunità di crescita per le imprese e per il territorio.

Bibliografia

- AA.VV. (2012), Il comparto marmifero del Botticino, Brescia
- Agorà, "Ecco la strada dei marmi", Rivista del Comune di Carrara, anno VII, n.2, marzo 2012.
- Balestri A., L'albero e la foresta: protagonisti dei distretti industriali italiani, Guerini, Milano, 1997.
- Balestri A., "Contenuti e protagonisti delle politiche per i distretti", Il Ponte, Settembre 2009, Firenze.
- Banco Popolare, Il settore lapideo Apuoversiliese, Verona, 2008.
- Banco Popolare, Il settore lapideo della provincia di Verona, aggiornamento al 2010, Verona, 2010.
- Becattini, G., Bellandi, M. e De Propriis L. (a cura di), A Handbook of Industrial Districts, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2009.
- Bonaccorsi A. e Granelli A., L'intelligenza s'industria. Bologna, Il Mulino, 2006.
- Capello R., Economia Regionale, Bologna, Il Mulino, 2004.
- Cciaa di Lucca, Indicatori statistici della provincia di Lucca 2011, Lucca, 2012.
- Censis, Dentro e oltre il lapideo, Roma, 2001.
- Ceris-Cnr, Innovazione, piccole imprese e distretti industriali, Documenti Cnel n. 7, Roma, 1997.
- Ceris-Cnr, Innovazione tecnologica nel settore lapideo. Un'indagine sul distretto Apuoversiliese, Rapporto di ricerca Ceris, Mimeo, Torino, 2007.
- Confindustria Centro Studi e Prometeia, Esportare la dolce vita, Confindustria, Roma, 2012
- Cooke P., Knowledge Economies: Clusters, Learning and Cooperative Advantage, Routledge, London, 2002
- De Filippi G, A.Foschi, D.Mocchi, G.Vitali (2013), "Where marble mountains meet the sea. Past and future of the Carrara port", XV Riunione Scientifica della Società Italiana di Economia dei Trasporti e della Logistica (SIET). Venezia 18-20 settembre
- Fabris G. (2003), Il nuovo consumatore: verso il postmoderno, Milano, FrancoAngeli.
- Foresti G. e Vitali G. (2012), Competitività di impresa nei distretti lapidei, relazione al seminario Ceris-IMM-GEI « Le specificità territoriali dell'industria italiana: il settore lapideo », Carrara, 11 aprile
- Guagnini M. (2012), Lo scenario per il microsettore marmo e affini, relazione al seminario Ceris-IMM-GEI « Le specificità territoriali dell'industria italiana: il settore lapideo », Carrara, 11 aprile
- Guelpa F. e Micelli S., I distretti industriali del terzo millennio: dalle economie di agglomerazione alle strategie d'impresa, Il Mulino, Bologna, 2007.
- Gussoni M. (2012), La congiuntura dell'industria lapidea nazionale, relazione al seminario Ceris-IMM-GEI « Le specificità territoriali dell'industria italiana: il settore lapideo », Carrara, 11 aprile
- Kotler P., "From mass marketing to mass customization", Planning Revue, vol.18, n.5, 1995, pp.10-13.
- P.Krugman (1991), Geography and trade, MIT Press/Leuven UP, London
- IMM-Intermediazione Marmi e Macchine, Distretto industriale lapideo: realtà e prospettive future, Carrara, 2004.
- IMM-Intermediazione Marmi e Macchine, Analisi congiunturale sull'andamento del settore lapideo nel 2009, Carrara, 2010.
- IMM-Intermediazione Marmi e Macchine, Analisi congiunturale sull'andamento del settore lapideo nel 2010, Carrara, 2011.
- IMM-Intermediazione Marmi e Macchine, Il settore lapideo italiano: congiuntura 2011 e prospettive 2012, Carrara, 2012a.
- IMM-Intermediazione Marmi e Macchine, Stone sector, Carrara, 2012b.
- IntesaSanpaolo, Monitor dei distretti, Milano, 2012a
- IntesaSanpaolo, Economia e finanza dei distretti industriali, Milano, 2012b
- Invest in Massa, Dossier lapideo, Mimeo, Massa, 2006.
- ISR-Cciaa Massa Carrara, L'impatto economico del settore lapideo nei sistemi locali del lavoro di Carrara e di Massa, Massa, 2007.
- ISR-Cciaa Massa Carrara e Fondazione Cassa di Risparmio di Carrara, Le cave di Carrara: una risorsa turistica, Mimeo, Carrara, 2007.
- Micelli S., Futuro artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani, Marsilio, Venezia, 2011.

- Mocchi D. e Monticelli A. (2012), La struttura economica e finanziaria dell'industria lapidea nazionale, relazione al seminario Ceris-IMM-GEI « Le specificità territoriali dell'industria italiana : il settore lapideo », Carrara, 11 aprile
- Montani C. C., XXII Rapporto marmo e pietre nel mondo, Aldus, Carrara, 2011.
- Montani C.C., XXIII Rapporto marmo e pietre nel mondo, Aldus, Carrara, 2012.
- Napoli S. (2007), "Uomini del masso e della tecchia: qualche quesito sul marmo", ISR-Cciaa Massa Carrara, Il sistema industriale a Massa Carrara, Massa
- Rolfo S. e Ragazzi E., Art et culture dans l'évolution des districts industriels italiens, Working paper Ceris, n.9, Torino, 2010.
- Santagata W. (a cura di), White paper on creativity, EBLA-CSS, Torino, 2009.
- Sennet R., L'uomo artigiano, Feltrinelli, Milano, 2008.
- Triglia C., Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia, Editori Laterza, Roma-Bari, 2005
- Verona Fiere, Marmomacc Outlook, Report 0.2012, Verona, 2012.
- Vitali G. e Napoli S., Innovazione e globalizzazione nel distretto del marmo di Carrara, XXXII Conferenza Scientifica AISRe (Associazione Italiana di Scienze Regionali), Torino, 17 settembre 2011.
- Vitali G. e Foschi A., Crisi economica e globalizzazione dei mercati nel distretto del marmo di Carrara, XXXIII Conferenza Scientifica AISRe (Associazione Italiana di Scienze Regionali), Roma , 13 settembre 2012.
- Vitali G., "Piccole imprese nella periferia economica: quali economie territoriali?", Quaderni di ricerca sull'artigianato, vol.55, pp.115-156, 2010.