

**ISTITUTO RICERCHE ECONOMICHE e SOCIALI**

*Via del Porto, 12 - 40122 Bologna (Bo) - I -*

telefono: 051.294.765

▪ telefax: 051.294.804

e-mail: [er.ires@er.cgil.it](mailto:er.ires@er.cgil.it)

Codice Fiscale: 92 032 080 373

▪ Partita IVA: 04 189 130 372



**IL COMPARTO DEI  
CORREDI CERAMICI  
E  
LA COMPETITIVITÀ  
DEL SISTEMA DISTRETTUALE**

*a cura di*  
Matteo Galloni e Cesare Minghini

---

Bologna, Maggio 2004

Ricerca promossa e realizzata in collaborazione con



*collana*

**MATERIALI**

Bologna - Maggio 2004

---

## Indice

<b>1.</b>	Premessa.....	pag. 1
<b>2.</b>	Introduzione di metodo e di contesto.....	pag. 2
<b>3.</b>	Cenni storici sul comparto dei corredi ceramici.....	pag. 3
<b>4.</b>	Un glossario non esaustivo dei principali termini.....	pag. 4
<b>5.</b>	Le ricerche dell' "Osservatorio sul comparto dei corredi ceramici" .....	pag. 8
<b>5.1</b>	I dati dell'Osservatorio.....	pag. 8
<b>5.2</b>	Decoro.....	pag. 8
<b>5.2.1</b>	Considerazioni .....	pag. 12
<b>5.3</b>	Taglio.....	pag. 13
<b>5.3.1</b>	Considerazioni .....	pag. 16
<b>6.</b>	Gli attori socioeconomici del territorio .....	pag. 16
<b>6.1</b>	Assopiastrelle .....	pag. 16
<b>6.2</b>	Cerarte .....	pag. 17
<b>6.3</b>	Osservatorio sul comparto dei corredi ceramici.....	pag. 17
<b>6.4</b>	Cerform .....	pag. 18
<b>6.5</b>	Associazione dei comuni modenesi del distretto ceramico.....	pag. 19
<b>7.</b>	Le relazioni industriali .....	pag. 19
<b>7.1</b>	Il contratto del "terzo fuoco" .....	pag. 20
<b>8.</b>	Due casi aziendali .....	pag. 21
<b>8.1</b>	Caso A .....	pag. 22
<b>8.1.1</b>	Qualche cenno storico.....	pag. 22
<b>8.1.2</b>	Le produzioni.....	pag. 23
<b>8.1.3</b>	Relazioni sindacali e caratteristiche della forza lavoro.....	pag. 25
<b>8.1.4</b>	Prospettive.....	pag. 26
<b>8.2</b>	Caso B.....	pag. 27
<b>8.2.1</b>	Descrizione generale dell'azienda.....	pag. 27
<b>8.2.2</b>	Processo produttivo.....	pag. 28
<b>8.2.3</b>	Relazioni sindacali e caratteristiche della forza lavoro.....	pag. 29
<b>8.2.4</b>	Prospettive.....	pag. 30
<b>9.</b>	Questioni emerse .....	pag. 30
<b>9.1</b>	Scenario internazionale .....	pag. 30
<b>9.2</b>	Ruolo dell'innovazione ... e costi della ricerca.....	pag. 32
<b>9.3</b>	Tipologie di corredi ... e condivisione della ricerca.....	pag. 33
<b>9.4</b>	Conto lavoro, conto vendita e conto proprio .....	pag. 34
<b>9.5</b>	Concorrenza scorretta e "free riding" .....	pag. 35
<b>9.6</b>	Marchi.....	pag. 36
<b>9.7</b>	Sostenibilità ambientale del distretto .....	pag. 38
<b>9.8</b>	Ruolo degli enti locali .....	pag. 39
<b>9.9</b>	Ruolo del sistema bancario .....	pag. 40
<b>9.10</b>	Formazione e risorse umane.....	pag. 40
<b>9.11</b>	La difficile classificazione delle imprese .....	pag. 42
<b>9.12</b>	Il sistema delle relazioni tra gli attori socioeconomici del territorio .....	pag. 44
<b>10.</b>	Conclusioni.....	pag. 45

---



## IL COMPARTO DEI CORREDI CERAMICI E LA COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA DISTRETTUALE



---

### 1. Premessa

Il seguente rapporto è il frutto della ricerca svolta dall'IRES Emilia Romagna e promossa dalla Filcea Emilia Romagna in collaborazione con la Filcea provinciale.

Quando il sindacato si pone come attivatore della ricerca è perché percepisce che in un contesto si stanno avviando cambiamenti che vanno interpretati ed affrontati.

Nel caso del distretto ceramico di Sassuolo/Scandiano si stanno manifestando tendenze che pongono a chi si accinge ad interpretarle sia dubbi che certezze.

Per quanto riguarda le certezze, due aspetti che coinvolgono lo sviluppo locale e su cui sembra ci sia una condivisione di vedute sono il fatto che, innanzitutto, il settore ceramico sia investito da una evidente sfida competitiva che non può essere vinta attraverso una mera riduzione dei costi e, secondo poi, che nel distretto il livello di innovazione sul versante delle tecnologie e dei prodotti sia stazionario da tempo nel senso che un vero salto innovativo paragonabile a quelli che in passato ne hanno rilanciato la competitività a livello internazionale non si è ancora verificato.

Il dubbio che invece ha portato ad avviare questa ricerca è che l'asse della competitività del settore ceramico si stia spostando, come d'altra parte avviene in altri settori maturi presenti in modo significativo anche nella realtà regionale, dal "core-business" originario, in questo essenzialmente caso la funzione di produzione della piastrella, ad altri aspetti più "soft", in questo caso le funzioni di servizio alla piastrella in termini di materiali (colori, smalti ...), design (stili, forme, inserimenti ...) e destinazioni d'uso.

All'IRES Emilia Romagna è stato dunque chiesto, da una parte, di approfondire le dinamiche in atto nel "comparto dei corredi ceramici" e di valutarne l'incidenza relativa all'andamento complessivo del distretto, e, dall'altra, di analizzare quanto gli attuali schemi di relazioni industriali nel comparto siano adeguati agli sviluppi in atto con particolare attenzione al tema del coinvolgimento degli attori che tradizionalmente hanno favorito l'affermazione del distretto ceramico di Sassuolo/Scandiano.

## 2. Introduzione di contesto e di metodo

Prima di dare una descrizione della metodologia e della struttura del rapporto dobbiamo presentare il contesto nel quale è possibile collocare il comparto dei corredi ceramici.

Il distretto ceramico (che si estende nella zona collinare a cavallo delle Province di Modena e Reggio Emilia su una decina di comuni per un'estensione totale di oltre 400 kmq e una popolazione intorno alle 170000 persone) è stato oggetto di numerosi studi e ricerche e per questo rimandiamo ad essi per un'approfondita conoscenza delle specifiche riguardanti le aziende ceramiche; per quel che concerne questo approfondimento sarà sufficiente ricordare che:

- il settore ceramico in Italia è costituito da oltre 240 aziende che occupano quasi 31.000 addetti con una produzione annua che supera i 600 milioni di metri quadrati, pari a circa il 13% della produzione mondiale e al 43,3% di quella dell'Unione Europea, con un fatturato complessivo di 5,30 miliardi di €.;
- la stragrande maggioranza delle aziende italiane produttrici di piastrelle si trova in quest'area e produce l'81% del totale nazionale.

Per quanto riguarda invece il metodo d'indagine utilizzato per lo svolgimento di questa ricerca, la scelta è consistita nel partire dall'analisi dei materiali già esistenti riscontrando che le uniche basi informative possono essere ricondotte alle ricerche dell'"Osservatorio sul comparto dei corredi ceramici" (capo 5). Nella fase successiva a partire da questa base essenzialmente quantitativa abbiamo sviluppato l'analisi.

A questo fine sono state effettuate interviste in profondità, integrate parallelamente da ulteriori ricerche ad hoc attraverso la rete o la raccolta di materiali, ad una serie di testimoni privilegiati da noi individuati come significativi per l'acquisizione di conoscenze sulle caratteristiche, le potenzialità e le problematiche del comparto.

I soggetti intervistati sono stati in totale venti: una ricercatrice di Pro.MO; un segretario regionale e uno provinciale di categoria e due funzionari CGIL; una docente dell'Università di Modena; un funzionario Lapam per Cerarte; un funzionario CNA; un funzionario Assopiastrelle; un funzionario Arpa; le direzioni e le RSU di due aziende; un direttore di banca; un sindaco; il direttore, una responsabile e un formatore di Cerform.

Tutte le interviste sono state effettuate con un'attenzione verso le dinamiche generali in atto nel comparto ma, a seconda dell'interlocutore, si è cercato di cogliere aspetti specifici e punti di vista specialistici: alcune di queste interviste ad esempio sono state finalizzate, per precisa scelta metodologica, alla chiarificazione dei significati dei principali termini utilizzati nel comparto (capo 4) in modo da facilitare il massimo livello di comprensione dei processi in corso e da rispettare le finalità anche divulgative che essa si è proposta. Altre invece, sono state effettuate con particolare attenzione per identificare i principali attori socioeconomici o per comprendere il panorama delle relazioni industriali all'interno del quale si svolge l'attività di confronto tra le parti (capi 6 e 7).

È stato ritenuto opportuno inoltre approfondire le realtà aziendali presenti nel comparto attraverso l'analisi di due casi aziendali (capo 8) dei quali si descrivono le principali caratteristiche produttive/organizzative, le relazioni sindacali e le linee strategiche.

L'analisi delle principali tematiche emerse dalle interviste viene affrontata nell'ultima parte della ricerca (capo 9), che ne rappresenta la dimensione più qualitativa e nella quale si è cercato di trovare connessioni tra i punti di vista discordanti e di interpretare quelli oscuri sempre attraverso una attenta validazione dei contenuti espressi.

### **3. Cenni storici sul comparto dei corredi ceramici**

Con il termine "corredo ceramico" si intende tutto ciò che viene aggiunto alla semplice piastrella con finalità estetiche.

Questa operazione di arricchimento, indirizzata naturalmente al mercato, è nata come funzione interna alle aziende ceramiche fin dalle prime fasi di espansione del distretto, momenti nei quali cominciava a diventare necessaria una cura dell'immagine del prodotto allo scopo di differenziarne l'offerta.

Questa attività è stata a lungo identificata dal termine "decoro in "terzo fuoco" in quanto, per fissare i decori disegnati sulle piastrelle, era necessaria una terza cottura dopo le due che davano appunto origine al "biscotto".

L'evoluzione del distretto ha visto poi la nascita e il prevalere della "monocottura", ma il processo di decoro e le successive cotture hanno continuato a mantenere la loro importanza e sono rimasti identificati dal termine originario.

Durante la crisi che ha interessato il distretto negli anni 70, infatti, l'organizzazione della produzione ha visto forti cambiamenti tra cui l'espulsione di alcune parti del processo produttivo. È proprio in questa fase che nasce il comparto del "terzo fuoco" come entità nettamente separata dalle grandi produttrici ceramiche.

La netta separazione è dovuta non solo dalla capacità di specializzazione con cui queste attività al limite dell'artigianato artistico nascono, ma anche alla totale diversità di tipologia aziendale: da una parte le grandi imprese tecnologicamente avanzate capaci di produrre enormi quantità di mq di piastrelle occupando centinaia di addetti, dall'altra le piccole attività artigiane di decoro manuale, tante delle quali non avevano addirittura i forni per la terza cottura, ma svolgevano solo il ruolo di quartisti (lavoravano cioè per altri decoratori) in luoghi quasi di fortuna (garage, sottoscala, ex porcilaie...).

La grande specializzazione di questa dimensione artigiana ne favorì lo sviluppo e la diffusione sul territorio interessando soprattutto, per quanto riguarda la localizzazione nel distretto, i comuni del modenese ed in particolare Fiorano, Sassuolo e Maranello. Questa localizzazione non è casuale, infatti, soprattutto i primi due, vedevano una maggiore concentrazione di ceramiche; Fiorano inoltre, nel caso specifico, godeva di facilitazioni fiscali (essendo considerato "area depressa"), aveva un bacino di manodopera notevole, non aveva un piano regolatore che limitasse gli investimenti immobiliari ed era vicino ad alcune cave di argilla.

I "terzi fuochi" cominciarono dunque a crescere di numero e di dimensioni trasformandosi da semplici laboratori in vere e proprie aziende con tanto di funzioni di ricerca interne, ma rimanendo nel complesso imprese medio piccole con l'attività di base invariata.

Nella metà degli anni 80 il distretto vede però una nuova crisi dovuta alla ormai sempre

più sentita concorrenza dei competitori internazionali a causa del loro recupero sul gap tecnologico e delle differenti condizioni socio ambientali nelle quali si trovavano a produrre.

Come era stato con la nascita della monocottura, il sistema viene rilanciato da un'innovazione: il "grès porcellanato".

Questa novità, che risolveva le sorti dei produttori ceramici, crea però uno sbilanciamento nel "terzo fuoco" per il semplice motivo che il grès non necessitava di particolari decorazioni.

È a partire da questa fase che le aziende del "terzo fuoco", ormai numerose, con una produzione in parte standardizzata dall'introduzione delle tecnologie serigrafiche e con un mercato sempre più variabile, vedono il forte rischio di una riduzione della domanda di decori, pericolo che sottende la sfida di un mutamento radicale del comparto.

Da questo momento dunque, con un andamento incrementale nello scorrere del tempo, chi si è occupato di "terzo fuoco" si trova, volente o nolente, ad occuparsi di "corredi ceramici": gli equilibri produttivi su cui i decoratori si poggiavano cominciano infatti a cambiare le loro caratteristiche e attività prima collaterali rispetto al decoro (come il taglio e i pezzi speciali) diventano strategiche per restare nel mercato.

Ad oggi è ancora in corso un vero e proprio cambiamento nell'identità del comparto: si fanno prodotti nuovi, le relazioni con committenti e territorio sono destinate ad evolversi e la responsabilità sugli andamenti del sistema distrettuale aumenta. Queste caratteristiche ne fanno un interessante oggetto di indagine.

Di seguito presentiamo un piccolo glossario dei termini utili per comprendere la realtà del comparto e ricordiamo fin da ora quanto alcune di queste definizioni siano da adeguare e ricalibrare a seconda delle realtà produttive alle quali si decida di applicarle.

#### **4. Un glossario non esaustivo dei principali termini.**

In questo paragrafo cercheremo di spiegare il significato di una serie di termini che spesso vengono usati in ambito ceramico e la cui accezione non sempre è quella utilizzata nel linguaggio comune.

Le spiegazioni che di seguito vengono date non hanno un valore scientifico e non pretendono alcuna precisione professionale ma sono una sorta di aiuto per chi, profano dal punto di vista tecnico, si avvicina al complesso mondo dei corredi ceramici.

- **Colori**

Quando si parla di colori si intendono comunemente quei pigmenti con una parte di vetrina che serve a fissare il decoro sul fondo.

- **Decalcomania**

La decalcomania è un processo di decorazione che prevede l'utilizzo di un foglio di carta, con sopra una sostanza collosa secca, che viene serigrafato e su cui poi viene spalmato un film di collodio. Successivamente la carta viene bagnata provocando lo scioglimento

della colla e permettendo così di sfilare il film che trattiene il decoro; il film viene steso sulla mattonella per poi cuocerla. Lo smalto si attacca al supporto e il film, bruciando a 200-300 gradi, lascia soltanto il decoro.

Questo procedimento oltre a permettere lo stoccaggio e la spedizione dei decori ne consente l'applicazione, manuale o mediante macchinari, anche su superfici non lisce.

### ● Fasce, Bordure, Listelli

Con questi termini si intende tutto ciò che incornicia, riquadra, gira attorno o, per l'appunto, fascia qualche cosa (uno specchio, una parete ...)

Questo concetto non specifica la tecnica utilizzata per ottenere l'effetto e nemmeno il materiale ma indica un'idea di decorazione, di arredamento: l'utilizzo finale ne fa la definizione.

Ciò che differenzia fasce, bordure e listelli è una questione dimensionale: la fascia è una mattonella a pieno formato mentre bordure e listelli sono via via più ridotti.

### ● Fondi

Con il termine fondo si intendono tutte le superfici che ospiteranno una forma di decoro, taglio o qualsiasi altra lavorazione.

Il fondo solitamente è costituito da una piastrella di varia tipologia e formato che costituisce il punto di partenza per le attività di corredo, ma altrettanto spesso ad essere lavorati sono altri prodotti in argilla, non necessariamente quindi mattonelle, ottenuti attraverso svariate tecniche.

Le piastrelle ceramiche sono divisibili in tre categorie di prodotti secondo il ciclo tecnologico utilizzato per la loro produzione (si veda lo schema proposto da Assopiastrelle riportato nella figura 1).

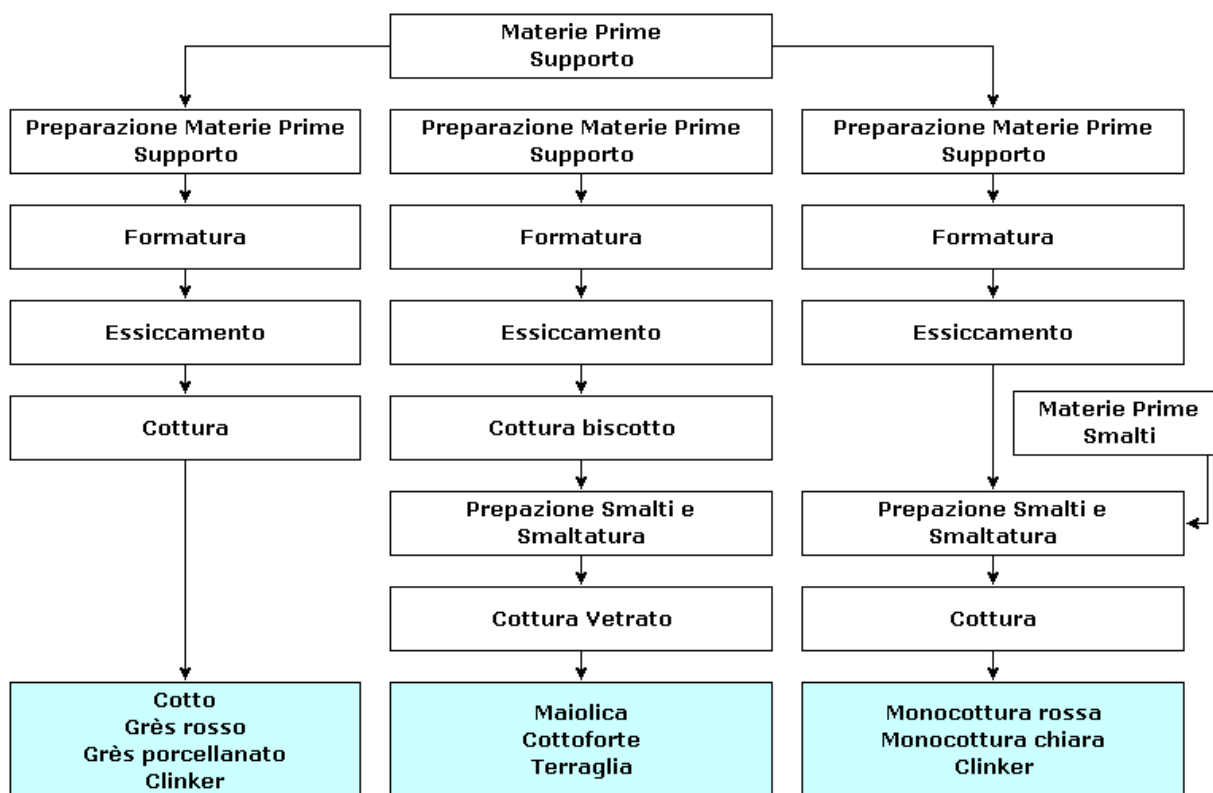


figura 1

Per quanto riguarda invece l'applicazione degli smalti, le piastrelle di Maiolica, Cottoforte e Terraglia costituiscono il ciclo a bicottura nel senso che il procedimento prevede due cotture, una per il supporto ed una per lo smalto; tutte le altre, anche Clinker, Cotto e Grès che vengono smaltati più raramente, vengono prodotte a monocottura: lo smalto viene applicato sulla piastrella solo essiccata e successivamente c'è la cottura.

Queste tipologie di piastrelle hanno caratteristiche estetiche e di resistenza tra loro molto differenti che hanno seguito l'evoluzione tecnologica e del mercato: così come la maiolica ormai viene prodotta raramente, il grès porcellanato per contro copre grandi quote di produzione grazie alla sua resistenza (è un materiale tecnologico a tutto corpo che non subisce usure e deve essere consumato completamente per perdere l'effetto estetico) e a una serie di economie dovute alla semplicità del processo produttivo e alla sua sostanziale completezza (viene decorato o smaltato raramente) una volta finito il ciclo.

D'altra parte l'argilla può essere lavorata in tre stati di consistenza: liquida, umida e secca.

Allo stato liquido viene lavorata per colaggio su stampi, anche tassellati, dando la possibilità di ottenere rilievi a sottosquadro e a tutto tondo. Gli stampi a colaggio non sono molto costosi (nell'ordine dei 100/200 €) ma permettono di realizzare un numero limitato di pezzi (sui 300).

Allo stato umido l'argilla risulta plasmabile permettendo altorilievi ma non forme a sotto squadro in quanto gli stampi a umido, che hanno di solito un costo maggiore (300/400 €) ed una durata maggiore (intorno ai 1000 pezzi), devono poter essere tolti.

Nell'ultimo caso l'argilla viene polverizzata, essiccata e pressata a secco con il risultato che il pezzo non avrà ritiri o deformazioni poiché privo di acqua. In questo caso gli stampi sono adatti ad una produzione industriale e tecnologica, avendo costi di qualche migliaia di € con una capacità produttiva di centinaia di migliaia di pezzi, ma permettono solo minori possibilità di rilievo.

- **Graniglie di vetro**

Polveri di vetro da uno spessore particolare che vengono distese sulle piastrelle mediante un apposito setaccio che le fa cadere in modo preciso.

- **Idrogetto**

È una tecnica di taglio (in origine nata per le lamiere dei carriarmati) che prevede un getto d'acqua, con aggiunta a seconda dei casi di polveri che ne aumentano l'abrasività, in grado di tagliare precisamente e con varietà di forme qualunque tipo di superficie utilizzata in ceramica.

Le macchine a idrogetto sono piuttosto costose e non sono progettate per produzioni di grandi numeri.

- **Intarsio**

L'intarsio inteso come corredo ceramico è ciò che appare frutto dell'incastonamento di vari elementi su un fondo o comunque di una qualche cosa che si incastra in un'altra.

Per la sua realizzazione si possono utilizzare le varie tecniche di taglio oppure tecniche serigrafiche per ottenerne l'effetto estetico.

- **Mosaico**

I mosaici sono composizioni di tasselli dai materiali e colori vari che vengono connessi tra loro tramite un collante.

Parlando di queste composizioni in ambito di corredi ceramici si può definire mosaico tutto ciò che ha formato piccolo e viene assemblato: generalmente infatti i pezzi sotto i 5 cm vengono attaccati su rete (di fibra di vetro o carta) in fogli di misura standard in modo che chi lo riceve, acquista o posa riceve un'unica mattonella. I formati più grandi di questa dimensione vengono solitamente venduti sfusi perdendo la denominazione di mosaici.

Non si può definirne un uso decorativo preciso: il gioco dei colori e delle forme viene sempre utilizzato in una miscela di combinazioni.

- **Pezzi speciali**

Il termine in se sta a significare un prodotto comunemente non realizzato, o meglio, che esula dalle caratteristiche che storicamente hanno accompagnato le esecuzioni dei terzi fuochi. Saranno quindi le forme, le superfici, i materiali a variare rispetto al passato e a rendere speciale un prodotto.

Nonostante sia facile comprendere il concetto espresso da questa definizione non lo è altrettanto stilare un elenco di prodotti (torelli, london, unghie, sgusce, becchi a civetta ecc... per dirne alcuni) poiché, a fronte dei cambiamenti avvenuti e di quelli ancora in corso, alcuni pezzi che erano speciali hanno subito standardizzazioni e si sono diffusi, lasciando questa prerogativa ai nuovi pezzi che verranno.

Bisogna inoltre sottolineare che la definizione "pezzi speciali" non viene sempre applicata a quei prodotti che sono così innovativi da essere addirittura considerati e denominati come appartenenti a un genere differente, non più solo speciale rispetto allo standard.

- **Retino serigrafico**

Tela di nailon tensionata con parti aperte e parti chiuse che trasformano in disegno i colori spremuti sulle piastrelle.

- **Serigrafia**

Metodo di stampa in cui i colori vengono impressi sui fondi attraverso l'utilizzo di retini.

- **Smalto**

Gli smalti sono la parte che per prima viene messa sulla mattonella; generalmente hanno una componente vetrosa che entrando nel forno vetrifica. Prima di questa fase possono essere decorati a mano o serigrafati con pigmenti colorati.

Esistono altri tipi di smalto, fundamentalmente pitture, che non avendo la componente vetrosa non vengono cotti e sono per questo definiti "smalti a freddo" per distinguerli da quelli "ceramici".

- **"Terzo fuoco", quarto fuoco, ... n fuoco**

Il termine "terzo fuoco" identificava la terza cottura per saldare i decori dopo le due cotture per ottenere il biscotto. Successivamente, con i cambiamenti tecnologici e produttivi, il processo di cottura del decoro è variato e si possono avere un numero di cotture variabili, minori come superiori a tre, a seconda della complessità della

decorazione (per cuocere varie tonalità o materie).

Genericamente si continua ad utilizzare il termine "terzo fuoco" per indicare le cotture destinate a fissare i decori.

- **Trafila**

Il macchinario funziona spingendo attraverso un buco l'argilla, che vi viene introdotta in uno stato molle ancora plasmabile, allo scopo di farne prendere la forma. Le forme che si possono ottenere con questa tecnica sono varie.

Quando l'argilla esce vengono eseguite le altre lavorazioni sino alla cottura.

## **5. Le ricerche dell' "Osservatorio sul comparto dei corredi ceramici"<sup>1</sup>**

Di seguito esporremo i principali dati emersi dall'indagine 2003 dell'Osservatorio sul comparto dei corredi ceramici allo scopo di fornire un quadro quantitativo della realtà in esame sufficiente a supportare le riflessioni di tipo qualitativo nate attraverso le interviste in profondità.

### **5.1 I dati dell'Osservatorio**

Il comparto dei corredi ceramici oggi conta nel suo complesso la presenza di più di 200 imprese, occupa all'incirca 4500 addetti e produce un fatturato superiore ai 500 milioni di €.

L'indagine del 2003 si divide in tre sezioni: decoro, taglio, decoro e taglio in montagna. Considerando il peso ridotto in termini economici della terza sezione ci concentreremo sulle prime due.

È importante ribadire quanto, per le aziende, gli idealtipi "decoro in terzo fuoco" e "taglio" si avvicinino piuttosto a classificazioni, che si riferiscono ormai all'attività prevalente od originaria, utili per organizzare l'esposizione dei risultati delle ricerche.

### **5.2 DECORO**

*Universo e Campione* L'universo, stimato in 118 imprese per 3500 addetti e 350 milioni di €, viene rappresentato da un campione di 29 aziende (di cui 24 sono le stesse dell'indagine precedente mentre le altre 5 sono state scelte seguendo criteri di sostituzione che le rendessero equiparabili) per 1467

---

<sup>1</sup> Si veda il capo 6.3 per una descrizione dell' "Osservatorio sul comparto dei corredi ceramici".

	<p>addetti e 147 milioni di € di fatturato, corrispondenti rispettivamente al 25%, 40% e 40% dei totali.</p>
<i>Localizzazione</i>	<p>L'universo delle imprese di decoro si colloca per l'87% in provincia di Modena ed in particolare per il 61% nei comuni di Fiorano, Sassuolo e Maranello che vedono anche la copertura del campione prescelto per rispettivamente il 41%, 21% e 7%.</p>
<i>Forma giuridica</i>	<p>La forma giuridica prevalente nel campione è la S.r.l. (76%) seguita da S.p.a. (21%) e S.n.c. (3%).</p>
<i>N° soci ed appartenenza a gruppi</i>	<p>La prevalenza di queste imprese (65%) vede come soci un numero di 2 o 3 (a volte famigliari) mentre la quota di imprese con un numero di soci superiore a 5 è praticamente nulla. Se si considera anche la percentuale di aziende condotte da una sola persona (14%) risulta evidente, coerentemente con la forma giuridica, come una caratteristica del comparto del "terzo fuoco" sia quella di una conduzione quasi individuale. Il fatto però che il 48% delle imprese del campione risulti facente "parte di un gruppo e/o il titolare è socio di altre imprese" potrebbe essere in leggera antitesi con questa affermazione se si avesse il dato di queste due casistiche in forma disaggregata.</p>
<i>Nascita imprese</i>	<p>Delle imprese del campione solo un 24% è nato prima del 1980, per il resto la maggior parte (41%) è nata nel decennio dal 1981 al 1991 o nell'ultima quindicina di anni (35%).</p>
<i>Attività svolte</i>	<p>Per quanto riguarda le attività svolte dalle imprese del campione ben l'83% produce a ciclo completo nel senso che oltre alla decorazione e cottura si svolgono anche altre attività, tra cui ricopre grande importanza la ricerca (principalmente: estetica; caratteristiche di prodotto; materie prime e smalti). Questa percentuale, che troviamo assai elevata nel campione, probabilmente nell'universo delle imprese risulterebbe inferiore di qualche punto percentuale in quanto le imprese prescelte sono in maggioranza (22 su 25) associate al consorzio promotore e nel complesso piuttosto strutturate.</p> <p>Nonostante questa precisazione risulta evidente come la funzione di ricerca diventi una connotazione sempre più necessaria per le imprese del comparto.</p> <p>Anche le altre funzioni che caratterizzano il processo di decoro vedono una presenza significativa nella maggior parte delle imprese: mentre il 28% del campione fa tutte le attività (ricerca, decorazione, smaltatura, cottura, taglio, assemblaggio e confezionamento) e un 45% quasi tutte (si escludono taglio o assemblaggio o confezionamento) solo un 17% del campione fa solo decoro, cottura, confezionamento o un'altra attività esclusa la ricerca.</p> <p>L'idea che nel complesso danno le aziende del campione è quella di essere realtà non più minori, ma attività con una complessità produttiva degna delle grandi ceramiche.</p>
<i>Occupazione</i>	<p>Se si vanno infatti a guardare i dati relativi all'occupazione, si scoprirà come, a prescindere dal leggero incremento previsto per il 2004 (1.2%) comunque migliore dell'effettivo del periodo giugno2002-giugno2003</p>

<i>Dimensione</i>	<p>(0.6%), ci sia un generale aumento dimensionale delle imprese: rispetto al 2000, infatti, nel campione la classe "da 50 a 99" addetti aumenta dal 27% al 31% così come quella "da 100 e oltre" passa dal 6% al 10% mentre la classe "da 20 a 49" scende dal 47% al 41% e quella "fino a 19" dal 20% al 17%.</p>
<i>Fatturati</i>	<p>Volgendo ora l'attenzione ai fatturati delle imprese del campione si ha uno scenario di non semplice interpretazione.</p> <p>Se guardiamo l'andamento del fatturato 2002 rispetto a quello 2001 vediamo una diminuzione del 2,7% mentre le previsioni per il 2003 rispetto al 2002 sono di un aumento medio del 5,7%. Gli elementi che influenzano l'interpretazione di questi dati sono, oltre alle differenze tra le singole imprese, le trasformazioni in atto nel ciclo produttivo.</p> <p>Per prima cosa infatti, se si guardano le differenti proiezioni che danno le imprese, vediamo come il risultato di una crescita del 5.7% sia frutto di una media tra le previsioni ottimistiche o molto ottimistiche (aumento oltre l'11% del 21%) di un 55% del campione, le previsioni di un 31% del campione di mantenimento del fatturato (più simile ad una stagnazione in quanto comunque minore di quello del 2001) e quelle di una ulteriore diminuzione di un 14% del campione.</p> <p>Rimanendo ancora sulle differenze tra imprese se si guardano le variazioni dei fatturati per addetto o delle classi di costo per addetto troviamo realtà assai distanti le une dalle altre: nel primo caso tre imprese al di sotto dei 50 mila € per addetto, 13 tra i 50 e i 99 mila €, 12 tra i 100 e i 199 mila € e addirittura una sopra i 200 mila €; nel secondo caso tre imprese con meno del 20%, 12 tra il 20% e il 29%, 10 tra il 30% e il 39% e 4 con il 40% e oltre.</p> <p>Venendo poi alla trasformazione del ciclo produttivo segnalata dalla ricerca, si deve riflettere su quanto il valore dei fatturati in termini di cifre assolute, anche nel caso di un aumento, vadano reinterpretrati alla luce della reale redditività.</p>
<i>Conto vendita</i>	<p>Il passaggio dal conto lavorazione al conto vendita apre un problema di riclassificazione dei fatturati per capirne i reali margini di rendita. Nel 2000, dunque, il peso del conto vendita sui fatturati era del 34% mentre le previsioni per il 2003 sono del 48%.</p> <p>Sempre sui fatturati hanno pesato anche l'aumentata importanza dei corredi non di "terzo fuoco" che hanno spinto in alcuni casi alla creazione in azienda di nuovi reparti.</p>
<i>Tecnologie</i>	<p>L'evoluzione in atto nel comparto di cui si è accennato in precedenza ha un'influenza anche sulle tipologie di macchinari presenti nelle aziende del campione: in effetti accanto alle tradizionali tecnologie come il forno a muffola, le linee serigrafiche e le macchine da taglio in linea, che rispetto al 2000 sono diminuite sia in valori percentuali che in termini assoluti, cominciano ad apparire dei macchinari, anche se non in misura dilagante, che nella ricerca del 2000 non erano annoverati, come le macchine per applicazioni a freddo, taglio a idrogetto e per lavorazioni particolari (sabbiatura, becchi a civetta, incollaggio, ...).</p>

*Committenza*

Il mercato complessivo delle imprese del campione è costituito principalmente da imprese ceramiche (83%) e in parte da studi di decoro (11%): il restante 6%, classificato come "altro", probabilmente riguarda quelle imprese del campione che hanno anche rapporti diretti con i distributori o con il mercato finale.

Dal punto di vista geografico la provenienza dei committenti è localizzabile per un 69% all'interno del distretto, per un 12% nel resto dell'Emilia Romagna, per un 3% nel resto d'Italia e per un 16% all'estero.

In confronto ai dati del 2000 c'è stata invece una sensibile variazione nel numero di committenti per impresa: sono cioè passate dal 28% al 10% le imprese del campione che hanno un numero di committenti da 31 a 45 a favore di quelle che ne hanno da 16 a 30 che sono diventate il 38% dal 24% e di quelle che hanno rapporti con oltre 45 committenti che sono passate dal 31% al 34%.

L'incidenza media dei committenti maggiori sui fatturati delle imprese in esame sembra indicare come non ci siano rapporti di monocommittenza o di quasi monocommittenza (il committente maggiore pesa per un 23% medio mentre i primi tre sommano un 48%) anche se quelli con il committente principale sono di lunga durata e spesso combaciano con l'avvio dell'attività.

Sulla base di questi dati sembra coerente il fatto che la maggior parte dei contatti con i committenti (77%) vengano direttamente creati dai decoratori.

Il rapporto con i committenti è caratterizzato da una serie di elementi che vengono da essi considerati come prioritari e sui quali si basano le richieste più frequenti fatte alle imprese del campione: maggiore ricerca e innovazione, minor costo e maggiore rapidità di esecuzione degli ordini.

*Ordini e tempi*

La durata degli ordini in portafoglio risulta di assai breve termine e molto variata rispetto all'indagine del 2000: in tre anni infatti le aziende che hanno ordini in portafoglio per meno di un mese sono passate dal 27% al 72% e quelle che ne hanno da un mese a tre mesi dal 73% al 21% anche se è comparso un 7% di aziende che ha copertura oltre i tre mesi.

Oltre a questa riduzione del portafoglio, alla diminuzione dei tempi di consegna per il 24% delle aziende nel 2003 (rispetto al 7% del 2000) e a una generale stasi dei prezzi (nel 2003 un 17% li ha aumentati ma un 80% li ha lasciati invariati) c'è stato un aumento dei tempi di pagamento con un 72% (nel 2000 era il 69%) del campione che viene pagato a 120 gg e un 3% (nel 2000 non c'era) a 180 gg, mentre è comparso un 3% a 30 gg.

*Concorrenza e collaborazione*

Come esposto precedentemente, dalla ricerca risulta che gli assetti proprietari in alcuni casi appaiano piuttosto concentrati all'interno del distretto e in essa vi si afferma inoltre che questa tendenza è in atto da qualche anno comportando fusioni e acquisizioni sempre più frequenti.

Nel campione risulta quindi che le imprese che hanno collaborazioni o partnership con altre imprese siano abitualmente il 28% ed occasionalmente un altro 28%. Questi rapporti avvengono principalmente all'interno del distretto ma per un 31% all'estero.

Sempre all'interno del distretto è avvertita la principale concorrenza in quanto solo un 17% del campione considera l'estero la localizzazione dei suoi competitori.

#### *Investimenti*

Dalle prime ricerche dell'Osservatorio risulta come l'andamento degli investimenti sia stato in crescendo dal 1999 (11 milioni di €) sino al 2002 (16.7 milioni di €) mentre è previsto in calo per il 2003 a fronte sia degli investimenti già eseguiti negli anni precedenti sia dell'aumentato rischio legato alla congiuntura economica potenzialmente negativa. Le voci principali di investimento sono state: tecnologie di progettazione (69%), tecnologie di produzione (66%) e informatica per ufficio (48%) e a seguire immobili (21%), automezzi (14%), tecnologie di controllo/collaudato.

Questi investimenti sono stati portati a termine attraverso soprattutto capitale proprio (52%), credito ordinario a breve termine (59%) e a medio/lungo (72%). Assai minore la percentuale di chi ha usufruito di credito agevolato o finanziamenti pubblici (17%).

#### *Sviluppo*

Un'ultima parte della ricerca ha investigato quali siano percepiti come i principali problemi attuali e i limiti allo sviluppo del comparto da parte delle imprese in esame.

Anche se la percentuale con cui sono stati segnalati i problemi nella ricerca del 2003 è diversa da quella del 2000 e offre interessanti punti di riflessione che per ora rimandiamo, i problemi avvertiti dal campione sono: ordini troppo piccoli (69% contro 53%), tempi di consegna troppo stretti (55% contro 70%), prezzi non remunerativi (52% contro 40%), tempi di pagamento troppo lunghi (48% contro 50%), difficoltà a trovare manodopera (31% contro 56%), interruzioni frequenti della produzione (17% contro 20%), manodopera interna non qualificata (7% contro 23%), difficoltà a finanziare gli investimenti (7% contro 3%) e qualità richiesta troppo elevata (0% contro 17%).

Per quanto riguarda invece i limiti allo sviluppo, dati non raccolti nel 2000, sono percepiti come tali l'eccessiva concorrenza (da un 58%), la bassa ricettività del mercato ai prodotti/servizi (50%), la difficoltà a reperire personale qualificato (37%), il difficile accesso a mercati nuovi (34%) e al credito (23%), la difficoltà a formare alleanze (27%), la limitata dimensione dell'impresa (17%).

### **5.2.1 Considerazioni**

I dati raccolti sulle aziende del campione mostrano una realtà che, dal punto di vista dei processi produttivi da l'idea di un insieme di imprese che non fa più solo le attività

tradizionali dei terzi fuochi (progettazione, serigrafia, decoro, cottura) ma che sta inserendo tramite investimenti o fusioni/acquisizioni nuove funzioni (taglio, assemblaggio, pezzi speciali, ...), mentre dal punto di vista dello "stato di salute" delle imprese presenta situazioni contrastanti: a parte i comunemente sentiti problemi legati all'eccessiva concorrenza, agli ordini piccoli, ai tempi di pagamento lunghi alla redditività dei fatturati (più o meno influenzata dal momento congiunturale, dai costi della ricerca e dal conto vendita), vediamo come si distinguono casi di aziende che stanno crescendo da casi di aziende che si ritrovano in stagnazione se non addirittura in crisi.

### 5.3 TAGLIO

<i>Universo e Campione</i>	<p>Il totale delle imprese di taglio del comparto è di 83 ed occupa circa 1500 addetti per un fatturato di circa 150 milioni di €.</p> <p>Il campione selezionato dalla ricerca dell' "Osservatorio sul comparto dei corredi ceramici" coinvolge 11 imprese (tre delle quali diverse da quelle dell'ultima ricerca, ma selezionate secondo criteri di comparabilità) per 225 addetti e un fatturato di 22 milioni di €, coprendo per ognuna delle tre caratteristiche il 15% dell'universo.</p> <p>Dal punto di vista metodologico questa percentuale garantirebbe una maggiore rappresentatività se l'universo in esame fosse meno ridotto o più omogeneo e se ci fosse una completa continuità di presenza delle medesime imprese nel campione.</p>
<i>Localizzazione</i>	<p>Le imprese di taglio del comparto si distribuiscono principalmente nel modenese con un 46% nei comuni di Fiorano, Sassuolo e Maranello e un altro 30% nel resto della provincia, nel reggiano il restante 23%. Il campione vede 5 imprese a Fiorano, 4 a Sassuolo, 1 a Maranello e 1 a Formigine.</p>
<i>Forma giuridica</i>	<p>La forma giuridica prevalente nel campione è la S.r.l. con 8 imprese, seguita da due S.n.c. e una S.a.s.</p>
<i>Appartenenza</i>	<p>Il 45% di queste imprese hanno titolari soci di altre imprese, prevalentemente nello stesso comparto, o appartengono a gruppi.</p>
<i>Nascita imprese</i>	<p>L'età delle imprese del campione risulta piuttosto giovane infatti 7 sono nate nel decennio 1991-2000 e le altre 4 in quello 1981-1991.</p>
<i>Attività svolte</i>	<p>Le imprese svolgono attività di taglio con percentuali uniformi tra: pavimenti (45%), decori (45%), mosaici (36%), pezzi speciali (45%). Tutte undici fanno taglio in linea, in tre anche l'assemblaggio mentre solo una fa ricerca e una taglio a idrogetto.</p>
<i>Occupazione</i>	<p>L'andamento dell'occupazione nelle imprese in esame risulta non avere una tendenza verso una direzione precisa: mentre il numero di addetti totale nel 2003 è diminuito (di una unità) rispetto al 2002 quello previsto per il 2004 dovrebbe essere in aumento. Questo andamento dovrebbe riguardare secondo l'osservatorio anche gli addetti occupati mediamente in tutto il comparto del taglio.</p>
<i>Dimensione</i>	<p>La distribuzione delle imprese del campione secondo classi dimensionali</p>

<i>Fatturati</i>	<p>presenta un quadro vario in cui si vedono due imprese con meno di 10 dipendenti, tre tra i 10 e i 19, quattro tra i 20 e i 29 e due oltre i 30.</p> <p>Il fatturato del 2002 è cresciuto rispetto a quello del 2001 del 12% e le aspettative per il 2003 si attestano mediamente su un 10% con una percezione di aumento per sette imprese e di calo solo per due.</p> <p>Dalla ricerca dell'osservatorio emerge come l'incremento del fatturato sia dovuto all'aumento del numero di lavorazioni permesse dai nuovi macchinari recentemente acquistati, investimenti che d'altra parte hanno ridotto la redditività legata ai maggiori volumi.</p> <p>Il fatturato totale del campione è ottenuto principalmente attraverso il conto lavoro anche se il conto vendita è leggermente aumentato passando da un 7,3% del fatturato nel 2000 a un 8,6% nel 2002 ed a una previsione del 9,1% per l'anno successivo.</p> <p>Analizzando i fatturati di ogni impresa vedremo come il costo del lavoro sul fatturato si assesti intorno al 15-24% nella maggior parte dei casi (6) e salga al 25-35% per tre imprese.</p>
<i>Tecnologie</i>	<p>Le macchine prevalenti nel campione sono quelle da taglio a tre teste (29) mentre quelle a due teste si sono quasi dimezzate rispetto al 2000. Ad aumentare o essere introdotte sono state le macchine per pezzi speciali (da 3 a 10) o per alcune lavorazioni specifiche.</p>
<i>Committenza</i>	<p>I committenti nel 2002 delle imprese in esame risultano essere ceramiche (59%) o studi di decoro (41%): purtroppo non è possibile ricavare dai dati del 2000 se questa differenza è restata immutata o se è cambiata a fronte delle dinamiche in corso negli ultimi anni, rimane comunque significativo il rapporto diretto con le ceramiche.</p> <p>La localizzazione dei committenti ne vede la preponderanza all'interno del distretto (87%) con una leggera diminuzione rispetto al 2000 che nel 2003 va a favore dell'estero (da 3% a 6%).</p> <p>I contatti con i committenti nascono attraverso un contatto che avviene per iniziativa delle imprese del campione nel 46% dei casi e per iniziativa dei committenti per un 40%.</p> <p>Rispetto ai dati del 2000 le imprese del campione che hanno da 11 a 20 committenti sono aumentate di due unità passando a 6; mentre nella fascia da 21 a 30 ora ne troviamo due, cioè una in meno, in quella oltre i 31 notiamo la comparsa di un'impresa.</p> <p>Il peso di questi committenti nei fatturati delle singole imprese varia molto da caso a caso: a fronte di un peso medio del maggior committente del 32% troviamo una realtà in cui questo valore è il 10% ad un'altra in cui è il 60%; lo stesso discorso vale per il peso dei primi tre committenti che con una media del 55% nasconde un'impresa intorno al 25% ed una all'85%.</p>
<i>Ordini e tempi</i>	<p>Se guardiamo ora i risultati della ricerca riguardo alla durata nel portafoglio degli ordini vediamo come, mentre due imprese riescono nel 2003 ad avere una copertura per oltre tre mesi, la maggior parte di esse continui ad avere ordini al disotto di un mese.</p> <p>I prezzi praticati sono aumentati nel 2003 per quattro imprese.</p>

<i>Concorrenza e collaborazione</i>	<p>Nel 2003 i tempi di consegna si sono allungati per due imprese mentre per altre cinque sono diventati più pressanti.</p> <p>Le imprese che ricevono pagamenti a 120 gg sono diventate cinque dalle sette che erano nel 2000 e nelle altre fasce temporali troviamo due imprese pagate a 60 gg e quattro a 90.</p> <p>Coerentemente con la concentrazione delle imprese nel comparto, di cui si è detto precedentemente, più della metà del campione ha rapporti di collaborazione (il 18% occasionalmente e un 36% abitualmente) con altre imprese del comparto.</p> <p>La concorrenza principale di queste aziende è concentrata all'interno del distretto.</p>
<i>Investimenti</i>	<p>Quasi tutte le imprese in esame hanno investito nel 2002: il 91% in tecnologie di produzione, il 55% in informatica per l'ufficio e il 27% in automezzi. Solo due imprese hanno investito in tecnologie di progettazione ed una in immobili.</p> <p>Rispetto al quasi milione di € impiegato nel 2001 la cifra del 2002 arriva all'incirca ai due milioni e mezzo. Questa ingente somma va valutata alla luce dell'aumentata domanda produttiva che hanno ricevuto queste aziende negli ultimi anni.</p> <p>Una tale crescita di investimenti, ottenuti per oltre la metà del campione con credito ordinario e in minima parte da capitale proprio o credito agevolato, per l'anno 2003 non è prevista, anzi dovrebbe verificarsi un restringimento notevole tanto da portare il livello al di sotto di quello del 2001: le motivazioni si trovano oltre che in un bilanciamento rispetto alle ingenti somme dell'anno precedente anche in un'aspettativa non particolarmente ottimistica per la congiuntura attuale.</p>
<i>Sviluppo</i>	<p>Concludendo, per quanto riguarda la percezione del campione sui principali problemi e limiti allo sviluppo nel comparto, nella ricerca vengono segnalati come problemi soprattutto la difficoltà a trovare manodopera (82%), i tempi di pagamento troppo lunghi (64%), tempi di consegna troppo stretti (64%) e prezzi non remunerativi (45%), quattro caratteristiche molto sentite anche nella ricerca del 2000, ma nettamente aumentate. A diminuire di molto rispetto al 2000 (dall'80% al 27%) è stata invece la percezione degli ordini troppo piccoli come un problema così come le interruzioni frequenti della produzione (dal 40% al 27%).</p> <p>I limiti allo sviluppo più percepiti sono: l'eccessiva concorrenza (55%) e la difficoltà a trovare figure professionali qualificate (45%) seguiti dalla limitata dimensione d'impresa, dalla difficoltà di accesso al credito e a nuovi mercati (tutti al 36%).</p>

### **5.3.1 Considerazioni**

Come già accennato, la campionatura di questa parte della ricerca dell'Osservatorio presenta delle difficoltà sulla valutazione statistica dei dati. Questi possono però essere considerati interessanti come esplorazione della tipologia di impresa.

Queste aziende appaiono quindi come uno spaccato dell'insieme di quelle che all'interno del distretto ceramico si occupano quasi esclusivamente dell'attività di taglio. La differenza fondamentale rispetto a quelle classificate come di "decoro" sta nel fatto che quest'ultime aggiungono l'attività di taglio alla loro classica mentre le imprese di "taglio" nascono appositamente finalizzate a questa funzione e in tempi recenti.

Oltre a un'età più giovane, rispetto ai decoratori, queste 11 aziende sono anche di dimensioni più ridotte, godono di una maggior crescita dei fatturati, dovuta all'aumentata domanda e all'acquisto di macchinari per farne fronte, lavorano principalmente in conto lavoro, non fanno praticamente attività di ricerca e condividono i problemi legati agli ordini piccoli, ai tempi lunghi di pagamento e all'eccessiva concorrenza interna mentre avvertono come maggiore problema rispetto ai "decoratori" il reperimento di manodopera.

## **6. Gli attori socioeconomici del territorio**

Con questo termine intendiamo tutti gli attori che partecipano alla vita del distretto ma non sono direttamente impegnati nella produzione: istituzioni, enti, consorzi, associazioni imprenditoriali e sindacali e così via.

Nel caso in esame si possono identificare, da una parte, i classici attori sociali o istituzionali che in maniera più o meno diretta ed efficace partecipano allo sviluppo socioeconomico del territorio e, dall'altra, alcuni attori più legati alle sue specificità.

Tra i primi elenchiamo: comuni, province, regione, camera di commercio, sistema bancario, agenzia regionale prevenzione e ambiente, sindacati e associazioni di categoria; tra i secondi, su cui di seguito ci soffermeremo, sono presenti: Assopiastrelle, Cerarte, l'Osservatorio sul comparto dei corredi ceramici, Cerform e l'Associazione dei comuni modenesi del distretto ceramico.

### **6.1 Assopiastrelle**

Assopiastrelle è l'associazione nazionale dei produttori di piastrelle: come già accennato l'industria ceramica italiana è costituita da oltre 240 aziende che occupano quasi 31.000 addetti con una produzione annua che supera i 600 milioni di metri quadrati, pari a circa il 13% della produzione mondiale e al 43,3% di quella dell'Unione Europea, con un fatturato complessivo di 5,30 miliardi di euro.

Pur essendo ovvia la presenza dell'associazione nel territorio è da considerare invece

significativo il fatto che essa abbia la sede centrale nazionale proprio all'interno del distretto (Sassuolo): in effetti la stragrande maggioranza delle aziende italiane produttrici di piastrelle si trova in quest'area e produce l'81% del totale nazionale.

Questo dato fornisce una spiegazione alla localizzazione della stragrande maggioranza dei committenti delle aziende del comparto che risulta, come visto in precedenza, concentrata nel distretto.

## **6.2 Cerarte**

Nel 1986 nasce il Co.D.A.C. (Consorzio dei Decoratori Artistici Ceramici), in collaborazione con Lapam Federimpresa e con il supporto di CNA, allo scopo di dare rappresentatività alle aziende di decoro ceramico.

Nel giro di una decina di anni il Co.D.A.C. raggiunge la trentina di associati per poi trasformarsi nel 2001 in Cerarte, ampliando così i criteri associativi a favore delle altre aziende non prettamente di "terzo fuoco" ma che comunque operano nel settore, al fine di meglio rappresentare il comparto dei corredi ceramici ormai non più solo costituito dai decoratori.

I dati che fornisce il sito web di Cerarte riguardo alla rappresentatività del numero di imprese associate risulta in contraddizione con i dati emersi dalla ricerca promossa dal consorzio stesso: nella ricerca abbiamo visto come l'universo dei corredi ceramici sia stimato di circa 200 imprese, di cui 118 di decoratori, mentre sul sito si afferma che le oltre 50 imprese associate coprono l'85% del settore, sfalsando il numero delle imprese totali che risulterebbero così una sessantina. Una spiegazione per questa discordanza di dati si può ricavare se si pensa alla difficoltà, via via crescente nel comparto, che si trova a classificare precisamente le imprese in tipologie ben distinte e al fatto che alcune delle imprese associate a Cerarte sono significative per il settore e pesano in effetti più di altre sulle quote complessive degli addetti e del fatturato.

I servizi che Cerarte si propone di effettuare, oltre alla promozione di studi e ricerche e alle attività di rappresentanza degli interessi, sono: attività sindacale, organizzazione e partecipazione a convegni, attivazione e promozione di corsi di formazione, consulenza e assistenza, gestione di un portale per lo scambio di materie prime, promozione dell'immagine del comparto e pubblicazione del periodico "Cerarte".

Il consorzio ha dunque un ruolo paragonabile a quello di una associazione imprenditoriale vera e propria anche se mantiene la struttura consortile e si appoggia come sede e servizi alle strutture di Lapam Federimpresa di cui condivide anche parte del personale.

## **6.3 Osservatorio sul comparto dei corredi ceramici**

Nel settembre del 1998 esce la prima "Indagine congiunturale sul decoro ceramico in terzo fuoco" promossa dal Co.D.A.C. (oggi Cerarte) e da Pro.MO (Società per lo sviluppo dell'economia modenese) con il contributo dei comuni di Fiorano, Sassuolo e Maranello e della Banca Popolare dell'Emilia Romagna.

Scopo dell'indagine è istituire un momento di analisi del comparto a fini conoscitivi e di monitoraggio.

Questa esperienza si trasforma, sempre promossa dagli stessi attori, nell'"Osservatorio sul comparto dei corredi ceramici", che negli anni successivi ad oggi (1999, 2000, 2003) fornirà altre tre indagini congiunturali, questa volta però allargando l'oggetto della ricerca anche alle aziende di "Taglio" e nel più recente rapporto anche alle aziende di decoro e di taglio che si collocano al limitare del distretto, nella montagna.

#### **6.4 Cerform**

Cerform è l'"Associazione Riconosciuta per la Formazione Professionale del comparto italiano della ceramica industriale e dei territori coinvolti nel sistema produttivo"; nasce nel 1987 su spunto delle associazioni datoriali e delle amministrazioni locali durante la crisi di metà anni ottanta di cui si è già accennato nel capo 3 (in questa occasione, tra l'altro, l'istituzione del centro di formazione funse anche, se non da tavolo negoziale, da momento di confronto su alcune criticità).

Precedentemente c'era stata un'altra occasione in cui Assopiastrelle, i sindacati e l'ufficio comunale avevano tentato di istituire un progetto simile ma di fatto fu Cerform a prendere corpo e a svilupparsi concretamente. I criteri con cui esso venne istituito furono paritetici: i soci erano in parte pubblici (equa presenza dei comuni interessati nelle province di Modena e Reggio) e in parte privati (le associazioni datoriali); i primi vennero considerati portatori degli interessi del territorio e quindi anche di quelli del lavoro.

Nel corso della sua storia il centro si è occupato anche di progetti differenti dalla formazione per la ceramica industriale e la pubblica amministrazione, oggi campi preferenziali di specializzazione della sua attività, e da due anni è diventato un'associazione aperta a tutte le realtà che si occupano di ceramica e vede tra i suoi soci attuali, oltre a quelli originari (i comuni di Castellarano, Fiorano, Formigine, Maranello, Sassuolo e Scandiano, Assopiastrelle, CNA e Lapam Federimpresa di Modena) anche ACIMAC (Associazione Costruttori Italiani Macchine Attrezzature per Ceramica), ANDIL (Associazione nazionale dei produttori di laterizi), Federceramica (Associazione nazionale imprese della ceramica e degli abrasivi) e Ifoa (centro di formazione e servizi delle camere di commercio).

I servizi attualmente proposti da Cerform riguardano progetti e realizzazione di: interventi di formazione giovani sui profili professionali richiesti dalle imprese; workshop direzionali e seminari sui temi critici dell'innovazione e del management; formazione per il settore tecnico e produttivo delle imprese; percorsi di inserimento lavorativo; percorsi integrati sistema scolastico - imprese; servizi formativi ai distretti; piani settoriali e progetti di marketing territoriale; consulenza, ricerca e formazione per la pubblica amministrazione; servizi di ricerca, analisi e progettazione per le associazioni di categoria.

## **6.5 Associazione dei comuni modenesi del distretto ceramico**

Il 9 aprile 2002 tra i comuni di Fiorano Modenese, Formigine, Maranello e Sassuolo si costituisce l' "Associazione dei comuni modenesi del distretto ceramico" con sede presso il comune di Sassuolo e finalizzata a "promuovere il coordinamento delle politiche di sviluppo del territorio e dei servizi pubblici nonché la gestione associata di funzioni e servizi".

L'Associazione si presenta dunque come un'organizzazione caratterizzata dalla contiguità territoriale delle sue parti costitutive ma anche e soprattutto dalla comunanza del sistema produttivo locale che attraversa da sempre gli spazi intercomunali come se fossero un unico corpo.

Se questi sono i criteri che hanno portato alla nascita dell'Associazione risulta difficile comprendere come non ne sia stato previsto l'allargamento anche ai restanti comuni delle province di Modena e Reggio che insistono nelle dinamiche del distretto ceramico, come d'altra parte emerge dal "Bilancio ambientale del distretto ceramico"<sup>2</sup>.

Ad oggi l'Associazione non ha ancora rese operative le sue finalità.

## **7. Le relazioni industriali**

La descrizione delle relazioni industriali del comparto costituisce un fondamentale elemento della ricerca; a questo scopo è necessario contestualizzarle facendo precedere un riferimento alle caratteristiche generali di quelle esistenti invece a livello distrettuale (per una conoscenza approfondita delle quali si rimanda alle numerose analisi presenti) al cui riguardo si intende solo ribadire quanto il fattore dimensionale sia la principale chiave interpretativa, al di là delle differenti connotazioni provinciali che comunque hanno una loro influenza.

Le aziende ceramiche di dimensioni più grandi infatti godono di relazioni industriali strutturate negli anni che hanno portato in alcuni casi a livelli di contrattazione piuttosto evoluti. Come emerge infatti dalla ricerca nazionale "Indagine sulle piastrelle" del novembre 2003, promossa dalla Filcea CGIL Nazionale, esistono realtà di dimensioni medie e grandi in cui OOSS ed RSU, a fronte dei cambiamenti tecnologici e organizzativi intervenuti, sono riuscite a impostare, con maggiore o minore forza a seconda della situazione, contrattazioni integrative su: aspetti salariali, organizzazione del lavoro, crescita professionale per l'insieme delle figure lavorative, controllo degli orari e della sicurezza. Da questa ricerca emerge come il ruolo del sindacato nelle medio-grandi imprese sia generalmente considerato importante ed abbia nella zona del distretto un buon radicamento (nonostante i tassi di sindacalizzazione varino anche di molto da situazione a situazione) tanto da permettere, in alcuni casi, quella che è stata definita "contrattazione continua" rispetto alle frequenti modifiche all'organizzazione del lavoro.

---

<sup>2</sup> "Bilancio ambientale del distretto ceramico"; Arpa, Province di Modena e Reggio Emilia, Comuni di Casalgrande, Castellarano, Castelvetro di Modena, Fiorano Modenese, Formigine, Maranello, Rubiera, Sassuolo, Scandiano, Viano; giugno 2001.

Un punto problematico che emerge da questa indagine riguarda il difficile rapporto dei delegati con la parte anagraficamente più giovane della forza lavoro e con gli addetti delle società in outsourcing. Nelle aziende che invece si collocano su una dimensione artigianale o leggermente superiore troviamo la nota situazione<sup>3</sup> per cui la presenza del sindacato è nulla per le prime e scarsa per le seconde, aziende in cui la situazione è ibrida e vede una gestione dei rapporti simile a quella artigianale ma senza la copertura di un contratto regionale.

Occupandoci delle relazioni tra le parti nelle aziende del comparto dei corredi ceramici emerge come gli aspetti puramente dimensionali abbiano un peso minore rispetto alle ceramiche e quanto invece ci sia una sostanziale omogeneità delle relazioni all'interno del comparto in esame nonostante le notevoli differenze che vi sono nei modelli organizzativi delle diverse aziende. In effetti, mentre il sistema di relazioni nelle ceramiche è storicamente assestato sulla tradizione industriale basata sui due livelli di contrattazione, quello nelle aziende che insistono nel comparto dei corredi ceramici è assolutamente ancora basato su modalità artigianali anche nelle realtà in cui le dimensioni aziendali potrebbero lasciare intendere diversamente. Questo fatto sicuramente è dovuto ad uno sviluppo anche dimensionale di queste aziende più recente rispetto alle altre ma anche alle caratteristiche dell'imprenditoria, fondamentalmente di prima generazione e contraddistinta da relazioni con i dipendenti di tipo quasi personale (il darsi del "tu" è consuetudine in alcune realtà).

Questi aspetti spiegano il fatto che la rappresentanza degli interessi delle imprese dei corredi ceramici sia identificata nelle associazioni artigianali Lapam Federimpresa e CNA, che infatti promuovono Cerarte, così come ad esse è rimandata la stipulazione contrattuale.

## **7.1 Il contratto del "terzo fuoco"**

Verso la fine degli anni '80 in occasione della già ricordata crisi del distretto ceramico ci fu una grande ristrutturazione degli assetti produttivi e delle relazioni tra gli attori.

In quel periodo di forte dinamica interna al distretto emerse la necessità della copertura contrattuale dei lavoratori delle imprese che operavano in quel comparto "particolare di difficile inquadramento" che già era il cosiddetto "terzo fuoco".

Ricordiamo che all'epoca venivano applicati all'interno delle imprese di decoro contratti di diverso tipo: da quello nazionale dell'industria ceramica a quello dell'artigianato, in molti dei casi scaduti da tempo. In quel periodo era difficile ipotizzare una regolamentazione basata classicamente su rapporti di forza fra lavoratori e impresa ma la insostenibilità della situazione e la permanenza di una forte deregolamentazione portò le parti interessate ad aprire un confronto che scelse il riconoscimento reciproco dando

---

<sup>3</sup> Il "Secondo rapporto sulla contrattazione in Emilia Romagna: 1994-1997. Un'indagine sull'esperienza della contrattazione aziendale dopo il 23 luglio 1993" (IRES Emilia-Romagna, 1999, Franco Angeli) presenta tre tipologie di relazioni industriali: le aziende di grandi dimensioni in cui troveremo presenza dei sindacati confederali e contrattazione aziendale, quelle di piccole dimensioni in cui c'è poca o nulla presenza del sindacato ma con la copertura del contratto regionale dell'artigianato e infine le imprese dai 15 ai 50 dipendenti in cui i livelli di copertura aziendale sono inferiori rispetto a quelli delle grandi ma non compensati da contratti territoriali o regionali.

innanzitutto visibilità a un comparto specifico che non poteva più ammettere una concorrenza sleale tra imprese e tra lavoratori.

Nel 1987 si giunse dunque ad un primo accordo con valore regionale specifico per il "terzo fuoco" stipulato tra sindacati di categoria e associazioni artigiane. Questo contratto fu pensato tenendo conto di ciò che già si intravedeva nello sviluppo di questo particolare segmento che faceva convivere logiche sia industriali che artigianali. Occorre quindi ricordare che l'ispirazione fondamentale del contratto fu quella di sanare, attraverso un'operazione di "bonifica e scambio contrattuale", una situazione molto differenziata determinando così un nuovo livello di partenza per i futuri nuovi assunti, salvaguardando la storia individuale dei lavoratori che provenivano dal contratto della ceramica industriale, per alcuni aspetti e istituti più favorevole, e offrendo quindi una base omogenea per le future contrattazioni.

Questa impostazione trova ulteriore conferma quando nel 1995 il contratto da regionale diventa nazionale e perciò si inserisce pienamente nello schema relazionale tipico dei contratti dell'artigianato.

Le evoluzioni che il comparto ulteriormente ha avuto e sta avendo riaprono la riflessione su quanto lo schema fin qui adottato sia tuttora in grado di corrispondere alle nuove esigenze: in particolare l'emergere di nuove figure professionali che difficilmente trovano riconoscimento nell'attuale modello di relazioni fa, ad esempio, intravedere la necessità di adeguati contenuti contrattuali.

## **8. Due casi aziendali**

Di seguito proporrò la descrizione di due aziende che fanno parte del comparto dei corredi ceramici e all'interno delle quali abbiamo effettuato interviste in profondità, sia alle direzioni che alle RSU, al fine di comprenderne l'organizzazione e la posizione nel sistema territoriale.

Le due aziende non possono essere rappresentative di tutte le tipologie di imprese presenti nel comparto: come si è visto nella presentazione dei dati dell'Osservatorio infatti, è difficile proporre una casistica esauriente soprattutto alla luce delle evoluzioni tuttora in atto.

Le imprese da noi scelte possono però essere considerate chiari esempi di due tendenze strategiche presenti all'interno del comparto, che nel caso delle aziende in esame si presentano in forma molto evidente e che si possono identificare mediante le seguenti caratteristiche:

- Innovazione di prodotto (ricoprire un ruolo di indirizzo nell'evoluzione del distretto proponendo nuove tipologie di prodotti), organizzazione variabile della produzione (in modo da adeguarsi ai cambiamenti connessi all'innovazione) e mercato esterno (aprirsi ai mercati oltre i confini distrettuali proponendosi come partner veri e propri).
- Innovazione di design (offrire prodotti di qualità ma di gamma classica), riduzione dei

costi (attraverso l'internalizzazione delle fasi produttive al fine di controllare i processi e godere di benefici di scala) e mercato interno (mantenere il ruolo di fornitori privilegiando le aziende ceramiche del distretto).

## **8.1 Caso A**

### **8.1.1 Qualche cenno storico**

L'impresa A, che attualmente occupa una cinquantina di addetti ed è a conduzione familiare, nasce alla fine degli anni '70 come una commerciale, occupandosi cioè di acquistare e rivendere partite di ceramiche.

Con la successiva entrata come socio dell'attuale titolare l'azienda comincia a fare anche decoro in "terzo fuoco", posizionandosi inizialmente su un tipologia di prodotti classici per poi cominciare ad assumere quella che a quanto pare è la prerogativa che ne ha contraddistinto l'evoluzione e gli attuali sviluppi: la forte caratterizzazione e l'innovazione.

Nella sua storia l'azienda A ha attraversato momenti molto positivi e momenti meno felici, in cui però una vera e propria crisi non si è mai manifestata.

La componente innovativa (che per quanto riguarda la produzione in "terzo fuoco" significava creare uno stile particolare nei decori), attraverso cui l'azienda rimarca la propria identità, vede un suo primo momento eclatante agli inizi degli anni '90, quando da poco era nata la monocottura, e quando la A decise di prendere questo prodotto tecnologico per andarlo a tagliare ed antichizzare attraverso delle betoniere al fine di creare delle fasce da pavimento: questa idea venne proposta a qualche azienda produttrice di piastrelle ma fu inizialmente inosservata per poi diventare, invece, un successo nell'anno seguente; un paio di grosse aziende decisero infatti di investire su quel prodotto e il problema dell'impresa divenne quello di riuscire a soddisfare la domanda di queste decorazioni da pavimento, che nel frattempo erano di colpo diventate molto richieste.

Successivamente l'impresa A iniziò a proporre un prodotto molto costoso: i rosoni. Questi "centri pavimentali" a causa del loro valore erano stati pensati per poche aziende di alto livello: la risposta del mercato fu invece ampia e sino ad un paio di anni fa il livello di produzione fu addirittura di 500/600 rosoni al mese.

Durante questa esperienza nacque il mosaico vero e proprio, che inizialmente fu pensato come inserimento o rivestimento, ma che poi cominciò ad essere prodotto e utilizzato diffusamente all'interno del distretto come un fondo vero e proprio a causa della facilità con cui è possibile ottenerlo e industrializzarne il processo produttivo.

Con queste innovazioni di prodotto l'azienda A diventa un esempio evidente di quei processi di trasformazione del ciclo produttivo, dovuti tanto a esigenze di competitività quanto alla creatività dell'impresa, che hanno portato un'azienda originariamente di "terzo fuoco" a occuparsi a tutto tondo di corredi ceramici.

In questa azienda troviamo dunque differenti linee di prodotti che richiedono tecnologie e organizzazioni della produzione completamente diverse.

Questa necessità di ampliare i prodotti offerti (in sostanza per resistere alla concorrenza, che nasce a causa della diffusione delle innovazioni ed è percepita come più o meno illegittima) ha anche spinto a scelte organizzative e strategiche quali quella di fondare o acquisire altre aziende: la A controlla infatti altre tre imprese, due fanno mosaici e un'altra tagli speciali, che in parte lavorano anche per altri committenti.

Di seguito proponremo la descrizione delle principali attività dell'impresa.

### **8.1.2 Le produzioni**

Prima di descrivere le differenti linee di produzione di questa azienda è bene ricordare come questa descrizione nasca dalle spiegazioni stesse dell'imprenditore e segua una linea logica legata al prodotto e non tanto alle fasi di lavorazione, che in alcuni casi si accavallano mentre in altri condividono solo le parti finali quali scelta e inscatolamento. Vedremo così come proprio nella mente dell'imprenditore ci sia la consapevolezza di avere all'interno della propria azienda non solo linee diverse ma quasi aziende diverse che condividono gli stessi luoghi e spesso anche lo stesso personale, che a volte si sposta negli spazi aziendali impegnato in produzioni differenti. Se si aggiungono poi le ultime novità produttive e quella che ormai sembra per l'imprenditore una crisi strutturale del "terzo fuoco" risulta complicato fare un conteggio preciso del personale strettamente e continuativamente impiegato in una fase piuttosto che in un'altra.

- "Terzo fuoco"

Un'azienda ceramica crea una collezione o una serie e si rivolge all'impresa A chiedendo un decoro adeguato per il fondo proposto (in conto vendita o conto lavoro a seconda dei casi e delle aziende).

A questo punto il compito dell'impresa è quello di fare progetti di decoro secondo dei canoni estetici di massima (non obbligati ma generalmente condivisi).

Ai progetti lavorano in tre persone (disegnatori) che fanno ricerca estetica e propongono soluzioni, al computer o su carta, all'azienda committente. Questa esprime un giudizio o apporta le sue correzioni e di seguito si passa alla costruzione dei prototipi.

La parte serigrafica viene esternalizzata a delle aziende specializzate che si occupano quindi di costruire i retini e di imprimere i colori sulle piastrelle, le quali tornano all'impresa A che si occupa di rifinirle tutte a mano (5 o 6 addetti) attraverso "spruzzi, spugnature, velature, spolverature di polveri" mediante spugne, pennelli e aerografi.

A questo punto le piastrelle vengono cotte nei forni, a carico e scarico manuale, controllati da uno o due fuochisti e sono pronte per essere consegnate al committente.

- Mosaico da piastrella

Generalmente un'azienda ceramica crea una serie da pavimento o da rivestimento e chiede a un'azienda di fare un mosaico che "vesta" questa collezione (sempre in conto vendita o conto lavoro a seconda dei casi e delle aziende): l'impresa comincia dunque "a fare delle geometrie con dei tozzetti, dei triangoli, dei listelli ...".

Il procedimento con cui si ottiene un mosaico prevede genericamente il taglio di una piastrella precedentemente decorata e cotta.

In questo caso l'azienda A invece che offrire il classico mosaico ceramico, propone una sua particolare versione: la "spaccatella", creata al fine di essere "un mosaico il più verace possibile". Per ottenere questo effetto, dopo un'osservazione dei mosaici originali presenti a Ravenna o a San Marco, la decisione del titolare fu di contraddistinguere il suo prodotto con quelle caratteristiche che hanno le tessere dei mosaici antichi: avere lo stesso formato ma essere l'una diversa dall'altra e non più monotonamente rettilinee nei bordi.

Dal punto di vista produttivo l'idea si concretizza nel non tagliare più di netto la piastrella ma nel preinciderla e poi romperla in modo che si spezzi dove è stato deciso ma con l'effetto estetico della pietra spaccata. A questo punto le tessere, che ottenute in questo modo sono molto affilate, vengono messe dentro a dei buratti (betoniere che vibrano) in modo da smussarsi e ad andare a acquisire, con l'arrotondamento, quell'aspetto antichizzato che ne ha determinato tanto il successo quanto l'imitazione, al punto da spingere la A a tutelarsi con un brevetto europeo che le ha infatti consentito la vittoria in un numero considerevole di cause.

Il processo produttivo continua poi spostandosi al di fuori dell'azienda A, che infatti fa assemblare le tessere, su apposite reti in fibra di vetro o carta, quasi completamente da aziende terze. Dopo questa fase esternalizzata il prodotto torna all'azienda A per essere scelto e inscatolato.

Per questa seconda linea di prodotto il personale occupato conta 9 addetti al taglio, 4 all'assemblaggio e 3 alla scelta.

- Mosaico a trafilata

Visto che il mosaico è un prodotto che subisce una forte pressione competitiva dovuta alla sua diffusa realizzazione all'interno del distretto e, in alcuni casi, addirittura all'estero, la scelta dell'impresa è stata quella di creare un prodotto nuovo che però seguisse la scia di questa tendenza estetica.

Il risultato di questa operazione è una linea nuova: tessere musive ottenute a trafilata, la cui materia prima è l'impasto porcellanato colorato a tutta massa da ossidi metallici. Le differenze rispetto al mosaico tradizionale stanno dunque nella lavorazione del materiale, nelle tecniche di colorazione e anche nei formati che si possono ottenere mediante questo procedimento (permette la realizzazione di cubetti da 1x1x1 cm, di tessere da 2,5x2,5x0,75 cm e di elementi di altre dimensioni e composizioni).

Le tecnologie utilizzate per questi prodotti, così come gli impasti e le tecniche di colorazione, non erano presenti in forma compiuta sul mercato tradizionale e così da parte dell'impresa ci fu un investimento a tutto tondo, tale da considerare la nuova linea come una vera e propria nascita di un'impresa nell'impresa.

Il costo per l'investimento è stato infatti valutato attorno ai 750.000 € ed è stato frutto di una graduale e continua ricerca da parte dell'imprenditore, coadiuvato dal figlio, sia sul versante dei macchinari (alcuni come le impastatrici sono stati introdotti mutuandoli dal settore alimentare e da quello dei laterizi) che su quello degli impasti e dell'utilizzo degli ossidi. Visto che l'azienda A non ha un reparto che si occupa esclusivamente di ricerca e sviluppo, tutte le innovazioni sono state fatte dedicando quote di tempo della produzione standard agli esperimenti.

Per quanto riguarda il numero di addetti ai mosaici a trafilata abbiamo 5 persone in produzione e 3 all'assemblaggio.

- Altri prodotti innovativi

L'impresa si presenta anche con altre possibilità di prodotto identificabili principalmente da: prodotti a colaggio, tessere musive con vetro e sassi di grès porcellanato.

I primi sono prodotti in porcellana molto specifici e artistici (formelle dalle varie forme, spessori e ondulazioni, oppure in stile maya o impreziosite con inserimenti particolari, fossili dalle diverse colorazioni e figure...), ottenuti mediante la tecnica del colaggio e l'utilizzo delle altre specifiche tecniche dell'azienda come il processo di antichizzazione e il decoro.

Anche per i secondi si tratta di prodotti ottenuti mediante l'incrocio di tecniche già presenti nell'azienda (taglio, antichizzazione): alla base in grès porcellanato viene aggiunto uno spessore di vetro che va a coprire le colorazioni ad acquerello ottenute con stesure esclusivamente manuali.

La terza tipologia è l'ultimo frutto in ordine cronologico delle ricerche dell'azienda: si tratta di un prodotto ceramico ottenuto colando grès porcellanato su stampi di gesso o silicone attraverso un procedimento manuale. Il prodotto si presenta come un sasso vero e proprio che può essere colorato in massa nella sua "melangiatura" naturale oppure con colorazioni particolari a seconda delle superfici a cui essere abbinato. Viene anch'esso attaccato a reti dai vari formati permettendo così utilizzi che vanno dal corredo all'uso pavimentale vero e proprio (dato che mantiene le caratteristiche di grande resistenza del grès).

### **8.1.3 Relazioni sindacali e caratteristiche della forza lavoro**

L'azienda A si presenta nel panorama delle imprese del comparto come una di quelle situazioni non frequenti in cui è presente una RSU.

Sicuramente questo fatto è influenzato dalla dimensione aziendale, che come detto precedentemente si aggira intorno ai 50 dipendenti.

La penetrazione effettiva del sindacato in azienda o un'attività sindacale interna sono però tutt'altra cosa: in effetti, proprio durante le interviste all'imprenditore e alla rappresentante storica dei lavoratori (oltre a questo incarico, svolto da 13 anni insieme anche ad un altro operaio, ricopre anche quello di RLS), abbiamo assistito ad uno scambio di battute riguardo alle considerazioni del titolare sulla poca "adeguatezza" di quello che dovrebbe essere il primo tentativo di contrattazione aziendale nella storia dell'impresa.

I rapporti tra parte datoriale e lavoro sono infatti sempre stati poco o niente conflittuali tanto da non vedere mai trattative interne, ore di sciopero e tanto meno picchetti legati a problemi aziendali: i problemi fino ad oggi emersi sono infatti stati affrontati direttamente con il titolare o attraverso la mediazione delle RSU.

Il contratto applicato è quello del "terzo fuoco" e questa è una di quelle aziende in cui è avvenuto il passaggio dal contratto dell'industria ceramica: all'interno dell'azienda abbiamo infatti personale di vecchia data che, pur essendo passato al contratto del "terzo fuoco", ha mantenuto per alcune voci gli aspetti del contratto ceramico ritenuti più convenienti.

Oltre ai contratti a tempo indeterminato l'azienda conta un sostanzioso numero di contratti a tempo determinato e di apprendistato (considerati convenienti dall'azienda e quindi scelti come un'opportunità per gestire i costi del personale) e un numero di interinali così elevato da essere oggetto della trattativa aziendale in corso.

Questo numero di lavoratori con contratti precari è considerato dall'azienda sia una strategia di gestione delle risorse umane che una reazione all'incertezza effettiva del mercato: per il primo aspetto emerge la concezione, seppur compensata da un atteggiamento protettivo paternalistico, per cui il lavoro garantito è un'utopia, per il secondo aspetto risulta chiaro come il momento fluttuante del mercato spinga verso l'utilizzo della flessibilità in entrata e uscita del personale come forma di riduzione dei costi.

Per quanto riguarda le caratteristiche della forza lavoro abbiamo raccolto le lamentele dell'azienda riguardo all'impossibilità di trovare sul mercato del lavoro figure professionali adeguate ai cambiamenti strutturali che sta acquisendo il settore anche nelle competenze richieste alle risorse umane: in effetti sembra che l'unica figura professionale, specificamente formata per il settore dei corredi, reperibile sul mercato sia quella dei decoratori puri, ormai però destinati, secondo le opinioni del titolare, a svolgere un ruolo sempre minore nello sviluppo del comparto. Ulteriori lamentele sono state indirizzate verso i corsi di formazione previsti dai contratti di apprendistato in quanto poco spendibili in termini di competenze all'interno dell'azienda e spesso effettuati con dei tempi sfasati rispetto a quelli del reale apprendimento sul campo.

Anche la reperibilità della manodopera pone problemi secondo l'azienda A, soprattutto nel ricorso a lavoratori extracomunitari con le conseguenti questioni della lingua, dell'approccio al lavoro e delle competenze di base.

#### **8.1.4 Prospettive**

La A appare come un'azienda che nel panorama delle imprese di corredi ceramici ricopre un ruolo molto forte, quasi di traino, per quanto riguarda l'innovazione: la ricerca di prodotto infatti, non solo quella di stile, è alla base della sua strategia evolutiva e di adattamento al mercato.

Abbiamo già descritto quelli che sono i principali cambiamenti in corso dal punto di vista produttivo, ma di altrettanto importanti sembra ne siano in atto per quanto riguarda le scelte di mercato e di relazione col sistema distrettuale: per ragioni che spiegheremo più approfonditamente di seguito (nella sezione dedicata alle tematiche emerse nelle interviste) la A ha recentemente deciso di uscire direttamente sul mercato con tanto di catalogo e marchio proprio rendendo prassi quelle strategie di comunicazione già sperimentate, ad esempio, in occasione del Cersaie, in cui l'impresa si è presentata con un proprio stand per proporre quei prodotti innovativi che a quanto sembra avrebbe fatto fatica a offrire alle imprese ceramiche con modalità impostate secondo i tradizionali rapporti di fornitura.

## **8.2 Caso B**

### **8.2.1 Descrizione generale dell'azienda**

L'azienda B si presenta oggi come una delle realtà più interessanti sia come dimensioni che come punto di riferimento per un'analisi dello sviluppo del comparto.

Nei suoi primi anni l'azienda, inizialmente gestita da 4 o 5 soci, era la classica azienda artigiana e non poteva certo vantare le dimensioni che ha raggiunto attualmente. Dopo un primo periodo, infatti, l'azienda rimase di proprietà di due dei soci iniziali (uno si occupa maggiormente della ricerca e l'altro delle tecnologie di produzione) che gradualmente la fecero crescere sino ad arrivare ai 190 dipendenti attuali e alla posizione di azienda leader nei decori e nella produzione di pezzi speciali.

L'impresa è passata attraverso fasi di produzione diverse: dalla situazione classica di una normale attività serigrafica che opera in conto lavoro è stata una delle prime a introdurre il pressato a umido (processo con effetti molto artistici sul prodotto tanto da farlo sembrare realizzato a mano, ma che lo rende anche molto costoso) per poi invece scegliere una produzione con presse a secco (oggi 12), lavorare principalmente in conto vendita e arrivare alla decisione di tenere il ciclo produttivo al 99% al proprio interno.

Quest'ultima caratteristica organizzativa è frutto di una scelta ben precisa da parte dell'azienda: una riduzione dei costi. Attraverso una valutazione dei costi derivanti dai processi di outsourcing in rapporto ai volumi e alla tipologia di produzioni richieste, i titolari sono arrivati alla considerazione che per la B fosse più conveniente ridurre i ricarichi dovuti alle lavorazioni presso terzi, limitandole solo ai picchi di produzione non gestibili internamente. Questa scelta ad oggi sembra dare i suoi frutti e consente all'azienda B di controllare tutte le fasi del processo produttivo e di godere anche di una certa elasticità nella gestione della produzione dovuta alla disponibilità al suo interno della totalità delle funzioni. Per poter far fronte ad una organizzazione della produzione di questo tipo è stato necessario per l'azienda aumentare lo spazio su cui si espandeva precedentemente: alla originaria superficie di 5000 mq, oggi dedicata alla ricerca, ne è stata aggiunta un'altra di 14000 mq dedicata alla produzione.

Questa attenzione ai costi ha anche portato una riduzione degli scarti e una propensione alla razionalizzazione generale dei processi che nelle intenzioni dell'azienda dovrebbe servire a continuare ad offrire prodotti di qualità e mantenere in andamento costante il fatturato che negli ultimi 4-5 anni si è aggirato attorno ai 17,5 milioni di € (di questa cifra ormai solo il 20% è coperta dal "terzo fuoco").

L'impresa in esame ha optato quindi per la massima specializzazione nelle produzioni di cui si è storicamente occupata, decori e soprattutto pezzi speciali, lasciando volutamente inesplorate le nuove tipologie di prodotti. Anche se l'azienda B si presenta dando di sé un'immagine di impresa innovatrice, in questo caso, l'innovazione è però intesa come un percorso interno ai confini di un prodotto classico. Questa affermazione è coerente con i criteri innovativi che si possono assumere all'interno del comparto dei corredi ceramici: infatti non è considerabile innovativo solo cambiare totalmente il tipo di prodotto ma lo è anche trovare nuove linee e interpretazioni per una casistica consueta di realizzazioni.

## 8.2.2 Processo produttivo

Il processo produttivo dell'impresa in esame inizia nel momento in cui un'azienda ceramica propone un fondo per il quale chiede o un decoro serigrafico o altre forme di corredi.

Il primo passo del processo parte dal reparto di ricerca (in cui lavorano, su diversi progetti, una decina di persone tra grafici e disegnatori) che sulle indicazioni parziali del cliente deve proporre dei bozzetti.

Una volta pronti, i bozzetti vengono portati in laboratorio per farne i prototipi.

Se la proposta è solamente serigrafica il campione si ferma in laboratorio, vengono fatti i retini serigrafici e i tecnici e i chimici del laboratorio smalti si occupano di individuare e creare i colori.

Se invece il progetto riguarda un prodotto pressato a secco viene fatto il gesso, da questo poi viene realizzato uno stampo in alluminio per fare una campionatura, viene quindi eseguita la pressatura e il prototipo torna al laboratorio dove si comincia la fase di sperimentazione per la scelta degli smalti.

Una volta ottenuti i campioni ne viene fatta una piccola produzione che viene poi presentata all'azienda committente che deve decidere quale proposta scegliere.

A questo punto si entra nella fase dell'industrializzazione del prodotto.

La varietà di realizzazioni che l'azienda B offre rende difficile dare una descrizione precisa ed unica del ciclo produttivo nella fase successiva alla decisione di che tipo di prodotto eseguire (strutture, listelli, cappe, ecc... su cui vengono effettuate: decorazioni a mano, serigrafie, serigrafie con interventi a mano o con cadute di graniglia, decalcomanie, ...).

È invece possibile individuare alcuni reparti produttivi che vengono attivati a seconda delle lavorazioni richieste dai prodotti in esecuzione; a parte la ricerca (10 persone), i laboratori (15) e i commerciali (3) che in un certo senso sono trasversali a tutti i prodotti è possibile individuare i seguenti reparti: presse, decorato a mano, forni, scelta, smalteria, taglio, assemblaggio, magazzino e programmazione.

Come si è detto l'azienda B contiene al suo interno praticamente tutte le fasi produttive (se si esclude la costruzione degli stampi per la produzione, affidata a officine meccaniche esterne) e conta in alcuni reparti un numero di addetti (20 nel decorato a mano, 25 nel taglio e 30 tra forni e scelte ad esempio) che, se proporzionato a tante altre imprese del comparto, potrebbe far pensare, anche in questo caso, a un insieme di varie imprese che si occupano sì di attività diverse ma che sono contenute nella stessa organizzazione.

Un ruolo fondamentale nella gestione del processo produttivo è quello della programmazione: attraverso questa funzione vengono infatti organizzate e pianificate le tipologie di produzione in rapporto ai quantitativi richiesti che, nonostante le dimensioni dell'azienda, non raggiungono mai dei lotti molto grandi ed ad ogni modo riguardano tempi brevi di consegna.

Questo aspetto ha ovviamente delle influenze notevoli sulle modalità con cui è organizzata la produzione: il continuo cambiamento nelle caratteristiche dei prodotti implica infatti l'impossibilità di utilizzare tecnologie che permettano, ad esempio, le grandi produzioni automatizzate tipiche delle aziende ceramiche e necessita quindi di una forte presenza della risorsa umana, certamente più flessibile rispetto ai macchinari.

### **8.2.3 Relazioni sindacali e caratteristiche della forza lavoro**

Anche l'azienda B si presenta come una delle poche realtà che nel comparto dei corredi ceramici possono contare al proprio interno una rappresentanza sindacale. Nonostante i quasi 200 addetti dell'azienda il numero di RSU aziendali è stato di due persone, ridotte al momento ad una sola a causa dell'uscita per motivi di salute e della mancata sostituzione di una di esse.

Il ruolo delle RSU all'interno dell'azienda non pare ricoprire un ruolo fondamentale nella soluzione dei problemi, operativi o di rapporto, che di volta in volta si presentano tra le parti: non vengono infatti effettuati integrativi aziendali o tanto meno vengono organizzati momenti di confronto collettivi su problematiche generali o specifiche. Gli eventuali problemi tecnici o personali dei lavoratori vengono risolti con il riferimento alla gerarchia con cui sono organizzati i reparti (capireparto e capituono) oppure con il diretto contatto con l'ufficio del personale e il direttore generale che a quanto pare non sono mai incappati in contrasti o problemi particolari nell'affrontare le necessità dei dipendenti.

Questo ruolo dimesso della rappresentanza collettiva dei lavoratori e la poca presenza del sindacato, che traspaiono dalle interviste con il direttore generale e con una delle lavoratrici con maggiore anzianità (5 anni), al momento in sostituzione della RSU, sembrano potersi spiegare in parte con l'identità dell'azienda ed in parte con l'assai elevato turnover della forza lavoro, che per il 60% è femminile.

Con il primo aspetto intendiamo il fatto che, nonostante le dimensioni e il fatturato, la B si concepisca come un'azienda ancora artigiana in cui l'aumento dimensionale ha obbligato la creazione di reparti e di ruoli ben precisi ma in cui il lavoro è rimasto fondamentalmente lo stesso e con esso i rapporti tra le parti.

L'altro aspetto, forse ancor più determinante, è dovuto all'elevato tasso di ricambio della forza lavoro in alcune specifiche mansioni: sono pochi gli operatori che restano a lungo in reparti che non siano la ricerca e i laboratori (a meno che non vi ricoprano ruoli qualificati come caporeparto, capoturno o tecnico), tanto da considerarne la permanenza di 5 anni come una delle più longeve. Le cause di questa elevata rotazione stanno probabilmente nella ripetitività di alcuni lavori come la scelta o il taglio, in cui non sono richieste particolari capacità, se non attenzione e disponibilità a ritmi di lavoro sostenuti, e che danno di conseguenza scarsa possibilità di elevare la propria posizione professionale, sommata alle differenze tra il contratto ceramico e quello del "terzo fuoco" che diventano più marcate con il fatto che nella B non si fanno i turni e quindi indennità e straordinari sono minori.

Nell'azienda B è possibile quindi individuare una differente attenzione alla formazione e al mantenimento all'interno dell'azienda delle risorse umane a seconda che queste prendano parte o meno alle funzioni più strategiche dell'azienda: di fatto i ruoli dei disegnatori, dei ricercatori e dei tecnici vengono seguiti con una formazione ed una selezione accurate, che hanno portato tanto all'assunzione di addetti di altre imprese quanto all'apertura dell'azienda agli stage scolastici o al rapporto continuativo con Cerform, al fine di individuare le migliori potenzialità, mentre la manodopera ordinaria non viene considerata una risorsa su cui investire particolarmente soprattutto a fronte della presenza sul mercato del lavoro di una offerta continua.

Dal punto di vista contrattuale la maggioranza dei contratti è a tempo indeterminato anche se l'utilizzo di quelli a tempo determinato è molto diffuso, pare in funzione del

mercato, e il lavoro interinale è impiegato per i picchi di produzione.

#### **8.2.4 Prospettive**

Le strategie sino ad oggi tenute dall'azienda hanno riguardato soprattutto gli aspetti organizzativi della produzione e, come già detto, l'orientamento verso una specializzazione sempre maggiore per la produzione di pezzi speciali.

Fino ad ora le scelte hanno riguardato quindi solo il prodotto e la struttura dell'azienda e mai quella terza componente che è il mercato di riferimento: l'azienda B conta infatti una trentina di imprese con cui ha rapporti saldi e di lunga durata e che si trovano in larga misura all'interno del distretto o nel resto d'Italia (l'unico estero è un importante cliente di San Marino con cui l'impresa fattura circa il 10% del totale).

La scelta dell'azienda è stata quella di restare all'interno del distretto e di non "aggreddire il mercato esterno", scelta che fino ad oggi ha dato i suoi frutti.

Le prospettive future perciò sembrano restare le stesse a patto però che la situazione congiunturale e alcune tendenze strutturali del comparto non portino a scelte differenti: dall'intervista è emerso come l'intenzione dell'azienda sia quella di non variare la sua posizione nei confronti del mercato finché glielo permetterà la tenuta economica e finanziaria. Da una parte infatti l'azienda lamenta una diminuzione degli ordini dovuta all'andamento critico dei mercati in generale (tra l'altro la caratteristica del settore di avere portafogli d'ordine a breve termine intensifica la sensazione di incertezza) e dall'altra fa notare come la tendenza dimostrata dal comparto negli anni ad andare verso una riduzione dei margini di guadagno, fatto dovuto soprattutto ai costi della ricerca, cominci a diventare un peso.

## **9. Questioni emerse**

In questa parte esporremo, organizzate per argomenti, le principali tematiche emerse nel corso delle interviste.

Gli elementi raccolti vengono esposti non in riferimento alle singole interviste bensì ricostruendo, per ogni argomento affrontato, la complessità dei punti di vista allo scopo di cogliere le caratteristiche attuali e le prospettive future.

### **9.1 Scenario internazionale**

Una prima fondamentale considerazione riguarda la posizione che il distretto ceramico ricopre nello scenario internazionale: il distretto ha tradizionalmente avuto una vocazione all'export e la maggior parte delle quote di produzione sono state continuativamente assorbite dai mercati internazionali.

Questo proficuo e intenso legame con i mercati esteri, portato avanti principalmente dal sistema della distribuzione e non direttamente dalle aziende produttrici, ha inevitabilmente creato una serie di effetti retroattivi alcuni dei quali non considerati positivi dal distretto.

La penetrazione nei mercati esteri e l'azione di stimolo della domanda in contesti socioeconomici sempre nuovi hanno fatto scattare dei meccanismi emulativi o direttamente imitativi che hanno trovato spazio di manovra anche nel non organizzato sistema di autoprotezione che il distretto negli anni si è dato: l'esportazione delle tecnologie di produzione, infatti, sicuramente ha rafforzato le aziende che le producevano, ma ha anche contribuito alle crisi di competitività del distretto in quanto i macchinari finivano per essere messi a disposizione anche di quei contesti dove sono scarse quelle regole sociali e ambientali che dal punto di vista umano sono una risorsa ma che nel breve periodo diventano di certo un vincolo per il rendimento economico.

Questo meccanismo ha avuto un andamento ciclico nella storia: ad ogni grande crisi causata dalla perdita di competitività il distretto ha risposto con un nuovo salto di qualità. Attualmente la situazione sembra avvicinarsi ancora una volta ad una fase critica in cui i competitori esteri stanno gradualmente erodendo quote di mercato ai leader provenienti dal distretto che, pur rimanendo tali, stanno perdendo potere negli equilibri produttivi globali.

Nel corso delle interviste è chiaramente emerso da quasi tutti gli interlocutori come il problema del rapporto con i competitori internazionali per le aziende ceramiche stia diventando sempre più sentito: chi in forma allarmistica, chi in forma più analitica, tutti hanno nettamente segnalato la necessità di affrontare la questione.

Il problema si declina precisamente non solo nel fatto che i paesi dove non ci sono le regole ambientali e di tutela dei diritti dei lavoratori (se non addirittura di quelli umani) che ci sono in Italia riescono a fare concorrenza sui costi alle imprese del distretto, ma anche nel fatto che alcuni di questi paesi (tra cui la Cina ha recitato il ruolo di icona massima) riescono a fare prodotti di qualità.

Per questa ragione la questione della "via alta" alla competizione internazionale unanimemente evocata sembra più che mai sia mettersi in discussione che rafforzarsi contemporaneamente: mettersi in discussione perché non sembra più così automatico il meccanismo per cui, data una ipotetica "divisione del lavoro internazionale", per risolvere i problemi di competitività basta individuare il proprio posizionamento e agire di conseguenza; rafforzarsi perché, a maggior ragione se la realtà è quella presentata, l'unica via per restare sul mercato davanti a chi sa fare a basso costo e bene è fare meglio, quindi nel caso italiano sfruttare la posizione di avanguardia e giocare d'anticipo su qualità e innovazione, oppure entrare in una logica di partnership.

Il comparto dei corredi, in maniera per ora meno diretta delle ceramiche ma altrettanto intensa, dipende da questi equilibri per due ragioni: la prima è che ha come committenti principali le stesse imprese ceramiche e quindi ogni loro crisi si riflette direttamente su di esso; la seconda è che i competitori internazionali possono diventare tali anche per le aziende di corredi ceramici prospettando una situazione di concorrenza dall'esterno ad oggi assolutamente nuova e inaspettata.

## 9.2 Ruolo dell'innovazione ... e costi della ricerca

Un tema strettamente connesso con quello precedente è stato quello del rapporto diretto tra ricerca/innovazione e competitività che emerge osservando le strategie che il sistema ceramico si è dato nella sua evoluzione.

Volgendo lo sguardo alla storia del distretto risulterà evidente, come già sottolineato nelle pagine precedenti, quanta importanza abbiano avuto i salti innovativi avvenuti al suo interno; è infatti opportuno ribadire che ogni fase saliente per l'evoluzione del distretto, dal momento in cui esso ha cominciato a svolgere il ruolo di traino mondiale della produzione ceramica industriale, ha corrisposto all'introduzione di novità che riguardassero di volta in volta il design, i materiali, i processi, le finalità d'uso o ogni altro aspetto che rende competitivo un sistema produttivo. Una buona innovazione è spesso comunque frutto di un mix di queste caratteristiche: se infatti guardiamo all'introduzione del grès porcellanato vediamo come questo prodotto ridefinisca non solo lo stile estetico con cui esso si presenta ma anche il suo ciclo produttivo, le caratteristiche del materiale e le destinazioni d'uso.

Il distretto ceramico si è decisamente posto sulla scena mondiale del settore come forza trainante dell'innovazione anche se lo ha fatto senza una precisa progettualità del sistema. In effetti il carattere principale di questo processo non è sembrato mai frutto di un calcolato percorso innovativo attraverso il quale condurre il mercato e controllare i competitori esterni, ma più che altro è apparso come la reazione di chi è messo alle strette da una perdita di posizione e si sforza di trovare una soluzione efficace. Ascoltando gli interlocutori si è infatti avuta l'impressione che queste soluzioni siano sì arrivate grazie alle indubbie capacità che il sistema produttivo di cui ci stiamo occupando ha dimostrato di avere, ma lo abbiano fatto in una forma quasi "provvidenziale": sembra che nella storia del distretto sia mancata una visione d'insieme da parte degli attori territoriali tale da limitare gli inevitabili problemi di governo di un sistema tanto efficace, ma dall'equilibrio tanto delicato, come quello distrettuale.

Volgendo ora l'attenzione al percorso che ha seguito l'innovazione all'interno del comparto dei corredi ceramici risulta evidente come si sia sino ad ora sostanzialmente trattato di un processo di adeguamento alle scelte delle produttrici di ceramiche: fino al momento in cui i corredi ceramici sono stati fondamentalmente solo decori in "terzo fuoco" i confini dell'innovazione erano stabiliti dal fatto che questa si dovesse occupare unicamente del loro stile. Negli ultimi dieci anni questo equilibrio è stato però turbato da un insieme di fattori che, come ribadito in più interviste, potrebbero essere riconducibili innanzitutto all'introduzione del grès porcellanato accompagnato da una diffusione dello stile minimalista, ma che dovrebbero essere anche direttamente collegati ad altri due elementi: l'utilizzo delle tecnologie e la dimensione e numerosità delle imprese di "terzo fuoco". La diffusione delle tecnologie per la serigrafia e la progettazione grafica ha infatti permesso una standardizzazione (seppure di qualità) delle proposte di decoro, che, sommata al numero di aziende anche piccole e di tipo diverso (comprese le vere e proprie serigrafie o addirittura i colorifici) in grado di offrirle, ha abbassato quella capacità di creare valore aggiunto che era sempre stata prerogativa dell'attività di ricerca in design svolta dai decoratori.

Una situazione di questo genere, per cui l'attività principale che una volta aveva una redditività invidiabile viene a perdere notevolmente la sua importanza, ha spinto chi

operava nel comparto a cercare nuove modalità attraverso le quali fare ricerca e innovazione: il comparto ha dunque cominciato a occuparsi di tutto ciò che potesse essere corredo ceramico e non solo dei decori in "terzo fuoco". A causa di questa prima crisi del comparto hanno perciò preso piede attività precedentemente secondarie e di nicchia (taglio, pezzi speciali, ecc...) o addirittura sono nate nuove tipologie di prodotto e di organizzazione aziendale (come abbiamo visto nei casi aziendali citati).

La standardizzazione delle proposte di decoro e l'abbassamento della capacità di creare valore aggiunto della funzione di ricerca di cui abbiamo detto, secondo alcuni interlocutori, non sono il risultato matematico di due condizioni favorevoli, quali la diffusione di tecnologie e la concorrenza tra un notevole numero di studi, ma più che altro sono una conseguenza della calcolata scelta presa dalle aziende ceramiche di non condividere gli onerosi costi della ricerca con le aziende del comparto in esame, che si sono così viste costrette a ridurre al minimo sufficiente la loro attività di ricerca livellando inevitabilmente il tenore delle innovazioni o puntando su soluzioni brillanti ma economiche e quindi potenzialmente imitabili.

### **9.3 Tipologie di corredi ... e condivisione della ricerca**

Di seguito proponiamo una classificazione per i corredi ceramici utile a comprendere il punto di vista di chi, come committente delle aziende del comparto, adducendo la fiducia nel libero mercato non vuole accollarsi a monte i costi di una ricerca, come abbiamo visto, non più in grado di creare sempre competitività.

Secondo questa classificazione l'attività produttiva delle aziende del comparto da origine a tre tipi di beni: le "commodity", i "pezzi competitivi" e gli "esercizi di stile".

- Un bene è definibile "commodity" (oggetto di prima necessità) quando la sua diffusione e l'abitudine all'utilizzo lo rendono qualcosa di dato per acquisito dal mercato e dal sistema produttivo e sul quale l'unica discriminante per la scelta di un pezzo rispetto a un altro è unicamente il prezzo.
- Un bene è un "pezzo competitivo" quando, avendo le caratteristiche adatte per rendere appetibile la sua presenza sul mercato, diventa strategico per i committenti che lo vogliono utilizzare. Di conseguenza è chi produce il pezzo competitivo a fare il prezzo.
- Un bene è considerato un "esercizio di stile" quando, pur non dubitando sulla sua qualità, per varie ragioni non viene considerato pronto per essere recepito dal mercato. Le ragioni in questione sembrano riguardare soprattutto lo scontro che esso avrebbe con la logica di breve periodo per cui un prodotto troppo innovativo rischia di non trovare mercato a causa dei costi troppo alti o del fatto che necessiterebbe di un contesto tecnologico o culturale ancora non esistente oppure ancora perché farebbe bruciare delle tappe nell'assorbimento della potenziale capacità d'acquisto dei consumatori.

Alla luce di questa suddivisione, che come tutte le schematizzazioni non prevede le posizioni intermedie di cui invece è ricca la realtà, si comprende come l'atteggiamento sulla condivisione dei costi della ricerca diffuso tra i committenti sia deciso dalla considerazione che, se un prodotto ricade nella prima categoria, non ha neanche senso parlarne, se invece ricade nella seconda, il costo della ricerca è ampiamente ripagato dal potere di decisione del prezzo e, se invece ricade nella terza, è prematuro l'investimento. In linea teorica, presupponendo l'esistenza di un mercato aperto e capace di discernere tra le tre categorie, queste combinazioni previste dallo schema avrebbero successo e favorirebbero uno sviluppo economico continuo e calibrato sulle possibilità offerte dal mercato senza la necessità, da parte delle imprese che si occupano di corredi, di chiedere la condivisione dei costi della ricerca.

#### **9.4 Conto lavoro, conto vendita ... conto proprio**

Un tassello mancante al discorso precedente e che offre un po' di chiarezza, almeno sulla reale presenza di un mercato aperto per i corredi ceramici, riguarda la modifica dei modi di pagamento che è occorsa in tempi piuttosto recenti tra committenti e operatori del comparto.

Originariamente il modello diffuso di rapporto con la subfornitura era il cosiddetto "conto lavoro", per cui i fondi sui quali erano applicati i decori venivano ceduti alle imprese di corredi solo per essere lavorati e queste venivano pagate solo sul lavoro svolto.

Come è emerso chiaramente dalla più recente ricerca dell'Osservatorio questa modalità nel corso degli ultimi anni ha subito un forte rallentamento a favore di un'altra forma di relazione tra aziende, in teoria più adatta ad un rapporto paritetico e non di sola subfornitura come invece sembra sia rimasto nella sostanza quello tra imprese ceramiche e imprese di corredi, denominata "conto vendita". Questa modalità prevede che l'azienda ceramica venda a quella di corredo un quantitativo di fondi che le sarà poi rivenduto nella misura in cui verrà lavorato correttamente lasciando invece gli scarti a carico della subfornitrice.

Questo nuovo stile di gestione del rapporto tra committenza e subfornitura fa intravedere diverse motivazioni: una prima riguarda le aziende ceramiche che da un'impostazione di questo genere ottengono un maggiore controllo dei costi dovuto alla certezza di non pagare più gli scarti causati dai corredi, piuttosto numerosi se si considerano quelli dovuti alla ricerca e quelli dovuti alla produzione; una seconda motivazione riguarda le stesse imprese di corredi che cominciano a offrire lavorazioni proprie non più effettuate solo su fondi dei committenti; infine si potrebbe pensare anche ad una motivazione per le ceramiche meno direttamente riferibile a motivi produttivi o di gestione dei costi ma più legata a una loro necessità di incrementare il controllo sui partner.

In effetti da parte delle imprese del comparto è giunta spesso nel corso delle interviste la segnalazione di quanto esse vedano i già alti e non condivisi costi della ricerca ulteriormente aumentati da quelli degli scarti e, se si aggiungono anche le difficoltà dovute ai tempi brevi di consegna e ai lotti ristretti, il risultato sembra essere quello di una posizione nei confronti dei committenti eccessivamente debole, tale da non far di certo pensare a un mercato dei corredi ceramici aperto e libero.

Una reazione a questa situazione da parte di alcune aziende del comparto, anche se per ora pare siano un numero limitato, è stata quella di passare ad una terza modalità possibile di relazioni tra aziende e cioè quella del "conto proprio". In questo senso si intende che alcune imprese di corredi ceramici pare abbiano deciso di affacciarsi sul mercato esterno al distretto offrendo direttamente le proprie lavorazioni e i propri prodotti in modo da superare quelle condizioni di rapporto da loro considerate non eque o comunque come delle strozzature.

È chiaro che da parte dei produttori ceramici lo sviluppo di questa modalità possa essere vissuto, se non come una vera e propria sfida, come il pericolo di trovarsi come concorrente diretto (o come partner della concorrenza esterna) chi fino a poco prima era considerato solo un proprio fornitore. La logica della disfida, che in questo caso appare come un gioco a somma zero in quanto porre maggiori vincoli alla libertà d'azione delle imprese di corredi può innescare un circolo vizioso per cui si rischia una fuoriuscita di competenze specifiche o il loro soffocamento a danno di tutto il sistema economico di cui stiamo parlando e in particolare al valore che i corredi ceramici sembrano offrire alla competitività del distretto.

## **9.5 Concorrenza scorretta e *free riding***

Ad aggravare le dinamiche di cui abbiamo detto sopra, che per ora bene o male restano su un terreno di libera scelta competitiva, sta un altro argomento percepito come molto delicato dai nostri interlocutori e che riguarda comportamenti definiti da più voci e senza mezze parole "scorretti".

Ci riferiamo a forme di competizione che violano l'etica professionale, addirittura a volte al confine con l'illegalità e che sicuramente, in quanto parassitarie, si possono permettere di tenere in pochi, ma recando danno a molti.

- Un primo problema è quello della "contraffazione" ovvero il fatto che, proprio perché concorrenti internazionali come la Cina stanno cominciando a raggiungere standard qualitativi degni di nota non solo nei prodotti e nei processi produttivi ma anche in fasi più raffinate come il packaging, si corra il rischio di veder prendere spazio su piazza mondiale a prodotti che attraverso una semplice falsificazione delle etichette riescono a simulare di essere stati realizzati all'interno del distretto quando non è così.
- Direttamente legati a questo comportamento di attori esterni al distretto esistono una serie di omologhi tentativi di "contraffazione" agiti dall'interno, di cui proponiamo due esempi: produttori che fanno produrre dei lotti all'estero e li rivendono come se li avessero "fatti in casa" oppure imprese di corredi che acquistano all'estero, lavorano e rivendono direttamente sul mercato come se i fondi provenissero da aziende ceramiche del distretto.
- Una terza casistica di comportamento scorretto è quella che riguarda l'"appropriazione di idee altrui" e consiste nel fatto che alcune aziende ceramiche commissionino un progetto ad un'azienda sfruttandone la funzione di ricerca per poi

invece dare la produzione ad altre imprese che riescono ad offrire un prezzo minore (anche perché evidentemente non si sono sobbarcate della fase più complessa e costosa).

Tranne che nel primo caso risulta evidente come per gli altri due il problema trovi origine nel sistema di relazioni tra le imprese che, al di là degli scontati episodi di *free riding*, in questo caso sembra mettere in crisi il concetto di "cooperazione verticale" che secondo la letteratura in materia dovrebbe caratterizzare i contesti produttivi distrettuali.

## **9.6 Marchi**

Sommando gli aspetti critici di cui abbiamo parlato nei paragrafi precedenti si giunge alla conclusione, come del resto è emerso direttamente dai nostri interlocutori, di quanto sarebbe necessaria una qualche forma di tutela dei vari aspetti dello sviluppo del distretto.

Nel corso delle interviste in effetti è stata segnalata chiaramente la necessità di una maggiore regolamentazione e trasparenza delle relazioni.

A questo proposito si potrebbe utilizzare il concetto di marchio (e quindi quello correlato di certificazione, di cui il marchio può essere l'aspetto comunicativo) come un trasversale strumento di risposta alle necessità rilevate. Un marchio, in linea generale, può essere inteso come un simbolo che presuppone coerenza tra l'idea che comunica e la sostanza che rappresenta. Un marchio affidabile, cioè aderente alla realtà, funge quindi da economizzatore dei processi (da quelli cognitivi a quelli appunto economici e produttivi) in quanto, riducendo l'incertezza, permette un risparmio di energie e una chiarezza delle scelte.

In tal senso esso va pensato come a un fattore che non solo comunica l'esistenza di un vincolo tecnico (ad esempio nel caso di un prodotto legato alla provenienza geografica come il parmigiano-reggiano) ma anche di una tensione che spinge chi lo adotta a un atteggiamento dinamico e continuo verso ciò che promette con esso. Infine, a nostro avviso, un concetto di marchio che voglia essere pienamente esaustivo non può prescindere dal rappresentare anche la qualità sociale e il valore apportato dal lavoro al processo economico.

La necessità di avere un sistema d'azione distrettuale che ruoti intorno a fini e valori condivisi (come la propensione alla qualità e una concorrenza leale) e che sia chiaramente riconoscibile all'esterno, potrebbe concretizzarsi, secondo il suggerimento di alcuni attori, proprio nella scelta di dotare il sistema economico locale di un "marchio di distretto".

Su questa scelta abbiamo riscontrato una generale predisposizione, salvo registrare che nei fatti esistono differenti valutazioni su quello che significa operativamente mettere in atto un progetto di questo tipo, e ricordiamo infine quanto essa, per un sistema produttivo legato a un territorio, non debba essere intesa alla luce di un moderno sistema di protezionismo e chiusura rispetto a una dimensione globale dalla quale non è possibile prescindere, ma come una forma di "prelazione delle opportunità" da dare agli interessi del territorio.

Concludendo questa parte segnaliamo i temi per i quali è emersa questa esigenza di garanzia e indirizzo dello sviluppo e descriviamo sinteticamente la presenza di marchi e certificazioni all'interno del distretto e del comparto dei corredi ceramici.

### **Temi evidenziati:**

- ***Tutela delle innovazioni***

Con questo termine intendiamo la capacità di valorizzare le innovazioni finalizzandole non solo all'interesse di chi le ha portate o di chi le può sfruttare ma, garantendo meriti e priorità, mettendole in un qualche modo a sistema per accrescere la competitività del distretto.

- ***Garanzia della qualità dei prodotti e dei processi***

Quella dell'attenzione alla qualità dei prodotti e dei processi è stata percepita come una questione che più di altre necessita chiarezza e tutele proprio in funzione dei dubbi emersi da più interlocutori sul fatto che sia ancora questa la strada intrapresa dalle aziende.

- ***Lotta alla contraffazione***

La difesa della competitività del distretto nel suo complesso dipende direttamente anche dal riuscire a mettere i mercati, nelle loro parti meno controllabili o meno in grado di scegliere i prodotti con cognizione di causa, in condizioni di chiarezza informativa sulle caratteristiche dei beni che andranno ad acquistare.

- ***Sviluppo delle competenze***

Le molteplici competenze presenti all'interno del distretto fanno parte di quegli elementi che permettono ad esso di mantenere la posizione di leader mondiale del settore: per questo motivo orientare lo sviluppo delle competenze distrettuali è considerato da più parti sia come una necessità che come un punto di forza.

### **Presenza di marchi e certificazione:**

- ***EMAS di distretto***

Il progetto "L'EMAS applicato al distretto ceramico di Modena e Reggio Emilia. Semplificazioni procedurali per le singole imprese che aderiscono ad EMAS in un distretto industriale" nasce su stimolo dell'art. 11 del Regolamento CE n.761/2001, che "prevede che le autorità locali di concerto con le associazioni di settore, le camere di commercio e i soggetti interessati possano fornire assistenza alle PMI, concentrate in aree geografiche ben definite, per identificare gli impatti ambientali e stabilire obiettivi e target del proprio sistema di gestione ambientale"<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> "L'EMAS applicato al distretto ceramico di Modena e Reggio Emilia"; Regione Emilia Romagna, Provincia di Modena, Provincia di Reggio Emilia, Assopiastrelle, Comitato Ecolabel Ecoaudit, Comuni del distretto, Ervet, Arpa, Centro Ceramico; 2001.

Il percorso del progetto prevede quindi più fasi tra loro connesse: la realizzazione di un' *analisi ambientale territoriale* (Bilancio ambientale del distretto ceramico, Arpa, giugno 2001) servirà a delineare un *programma ambientale territoriale* (che ha ottenuto la validazione da un ente terzo, Certiquality, e da un pool di banche per il versante economico) sulla base del quale le aziende interessate potranno presentare il loro *programma ambientale aziendale* e accedere alla certificazione mediante *procedure semplificate* (con il supporto dei soggetti interessati e di Cerform).

- **CTI (Ceramic tiles of Italy)**

Questa sigla è il marchio collettivo di cui si sono dotate fin dagli anni settanta le aziende produttrici di piastrelle aderenti ad Assopiastrelle. Lo scopo di Ceramic Tiles of Italy è quello di rappresentare e promuovere le aziende italiane produttrici di piastrelle di ceramica sui mercati esteri.

- **Scuola ceramica di design**

Il corso organizzato da Cerform si configura come corso post-diploma nel complesso delle iniziative formative di tipo europeo.

La qualifica di "ceramista progettista" che è appunto una qualifica superiore post-diploma riconosciuta a livello europeo, è stata validata dal centro di formazione e mediante esso ha strutturato i suoi contenuti in quanto non esistono altri enti o realtà che si occupano di questo segmento formativo.

- **Certificazioni e brevetti delle singole realtà aziendali**

## 9.7 Sostenibilità ambientale del distretto

Abbiamo visto come il distretto nel suo complesso si estenda, con differente intensità, su almeno nove comuni.

Il processo di espansione del distretto non è stato mai progettato di concerto fra le amministrazioni locali e i soggetti interessati ma è avvenuto attraverso un percorso sostanzialmente non controllato.

L'azione dei soggetti istituzionali presenti nell'area interessata si è concretizzata però nell'attenzione alle problematiche ambientali a cui una zona così densamente popolata da aziende di questo tipo è destinata ad andare incontro. Passi in avanti in questo senso sono stati fatti e, a quanto pare, con i processi di recupero dei fanghi, l'utilizzo di filtri per le emissioni aeree e altre procedure di controllo dell'inquinamento i problemi inerenti all'impatto delle singole aziende dovrebbero essere sotto controllo (le certificazioni sono strumenti in questa direzione).

Rimane tuttora ancora non del tutto esplorato l'"effetto di insieme" che una tale concentrazione produttiva ha inevitabilmente. Infatti, anche se le singole aziende di per sé sono sotto controllo e rientrano nei parametri stabiliti dalla legge, bisogna valutare quanto, in base al principio per cui l'insieme delle parti non è necessariamente il risultato della loro somma algebrica, un numero elevato di aziende possa far crescere in modo significativo la qualità dei problemi che impattano sul territorio (si pensi all'effetto

moltiplicatore che un'organizzazione del lavoro che vede l'uso intensivo del trasporto su gomma ha sulla viabilità generale e la qualità della vita).

Questo approccio "sistemico" è la vera frontiera della sostenibilità ambientale e sociale di un sistema del tipo in esame che, oltre all'attenzione per i parametri legislativi di ogni singola realtà produttiva, dovrebbe riuscire a orientare il proprio sviluppo in modo compatibile con il contesto in cui è inserito ed evitare così il rischio di trovarsi di fronte a scelte obbligate drastiche. La scelta di dotare il distretto di un sistema di facilitazione delle procedure per la certificazione EMAS è leggibile secondo alcuni interlocutori come uno sforzo in questo senso per dotare il sistema produttivo di maggiori garanzie a lungo termine sui processi adottati, ma anche come un momento di confronto tra le parti su un tema essenziale e condiviso.

Il rapporto che sembrano avere alcune imprese, soprattutto quelle di dimensioni minori, con queste tematiche è spesso di tipo conflittuale: la sostenibilità sociale e ambientale del sistema è sicuramente percepito come un bene ma a fronte del quale il dispendio di risorse economiche pone dei seri dubbi sulla convenienza ad attivarsi in questa direzione. Abbiamo infatti riscontrato dai nostri interlocutori che ancora esiste una mentalità che vede contrapposti costi con diritti e ambiente. In tal senso occorre immaginarsi una capacità nuova di comunicare al mercato la differenza esistente in termini di valori, anche etici, dei prodotti realizzati attraverso il rispetto dei diritti sociali e ambientali.

## **9.8 Ruolo degli enti locali**

Volgendo ora l'attenzione al ruolo degli enti locali nello sviluppo socioeconomico locale possiamo individuare tre momenti in cui le amministrazioni locali hanno intrapreso strategie di gestione dei loro territori con un respiro più ampio rispetto ai confini burocratici: per primo ricordiamo l' "Associazione dei comuni modenesi del distretto ceramico", che rappresenta uno di questi tentativi di azione sovracomunale, ma con i limiti strutturali e operativi di cui si è già al capo 6.5; in secondo luogo osserviamo la partecipazione alle attività di formazione e sviluppo delle risorse umane dell'area in qualità di soci di Cerform i comuni di Castellarano, Fiorano, Formigine, Maranello, Sassuolo e Scandiano; come terzo elemento, queste stesse amministrazioni comunali insieme a quelle di Casalgrande, Castelvetro, Rubiera, Viano e alle Province di Reggio Emilia e Modena e alla Regione Emilia Romagna hanno infine partecipato a quello che è il primo esempio di certificazione ambientale di area ampia (il progetto EMAS di distretto precedentemente accennato).

A parte l'ultimo esempio, che gode di una certa importanza come esperimento pionieristico di azione comune su una specifica tematica, per il resto, sulla base delle opinioni da noi raccolte, non si può ancora dire che, in un sistema produttivo così intrecciato dal punto di vista economico, sociale e ambientale e con precise problematiche legate ad una mancanza di orientamento condiviso nelle strategie di sviluppo, ci sia da parte degli enti locali una visione strategica comune o perlomeno l'intento di trovarla al più presto.

## **9.9 Ruolo del sistema bancario**

Il ruolo delle banche, in quanto fornitrici della "materia prima" dal punto di vista finanziario, è ovviamente più che essenziale in qualunque contesto economico.

Per questo motivo, spesso, il rapporto con il sistema bancario è vissuto come conflittuale in contesti come quello in esame, in cui le elevate esposizioni finanziarie sono strutturali anche per le aziende con andamenti positivi e si aggravano esponenzialmente nei momenti critici.

Se osserviamo la posizione delle grandi imprese ceramiche troviamo come anche esse si debbano giostrare in un contesto finanziariamente complesso che riescono tuttavia ad affrontare proprio grazie alle maggiori garanzie che possono offrire alle banche sulla base delle loro dimensioni.

Se pensiamo invece alla situazione delle aziende del comparto dei corredi ceramici vediamo come solo per poche di esse si possa parlare di una realtà dimensionale tale da garantire una posizione tranquilla nei confronti dell'accesso al credito e come, se a questo si aggiunge il prolungamento dei tempi di pagamento e l'effetto del conto vendita, per alcune di questa realtà l'aspetto finanziario diventa dirimente per il proseguimento dell'attività.

In generale quindi dal punto di vista di alcune imprese il sistema bancario può risultare più che altro un ostacolo al libero esercizio delle proprie funzioni produttive.

Se invece si osserva il fenomeno da un punto di vista più ampio, tralasciando il fatto che le banche stando sul mercato ricercano un utile e godono di rendite di posizione non sempre eque, risulta chiaro come anche esse siano realmente vincolate dal rischio che corrono nel concedere crediti e finanziamenti ad aziende con poche garanzie facilmente quantificabili. Il rischio delle banche infatti è sostanzialmente dovuto a un problema di tipo normativo legato alla difficoltà di identificare dei criteri solidi di concessione e gestione del credito e al correlato problema della "fiducia" nei confronti degli interlocutori: a questo vuoto di garanzie infatti hanno spesso risposto i consorzi fidi promossi dalle associazioni di rappresentanza, riuscendo a far accedere al credito realtà che sulla carta potevano avere per le banche un rischio eccessivo.

Queste dinamiche generali sono le stesse che si ripercuotono anche all'interno del distretto ceramico, che nonostante la fase critica sembra restare una realtà interessante per le banche, nazionali ed estere, che cercano di inserirsi al suo interno, ma con la differenza sostanziale che si tratta di un sistema economico assai più interdipendente rispetto ad altri e che quindi anche dal punto di vista finanziario meriterebbe azioni specifiche mirate alla soluzione dei problemi di cui sopra, che in un contesto così acquisiscono caratteristiche particolari, come ad esempio la creazione di un "consorzio di distretto".

## **9.10 Formazione e risorse umane**

Un anello fondamentale che in linea generale collega il discorso della ricerca/innovazione a quello della competitività è in larga parte riconducibile a quello della formazione delle risorse umane: se infatti si escludono le innovazioni riconvertibili in termini produttivi

esclusivamente attraverso un investimento tecnologico, che spesso comunque richiedono competenze adeguate nei lavoratori direttamente coinvolti, spesso la componente umana svolge un ruolo essenziale nel positivo trasferimento dei risultati della ricerca/innovazione.

Nel corso delle interviste abbiamo dunque notato come anche nel comparto dei corredi ceramici la componente innovativa sia realmente strategica per lo sviluppo economico dell'area e di conseguenza abbiamo rilevato come gli aspetti legati alle competenze presenti nel comparto e alla formazione delle risorse umane assumano una responsabilità crescente nello scenario di una competizione internazionale.

Dai nostri interlocutori è però emerso un quadro non del tutto chiaro sul reale livello qualitativo delle competenze esistenti nel comparto, all'interno del quale aleggia ancora quell'aurea di grande professionalità e specializzazione che ne ha caratterizzato l'identità sino ad oggi mentre l'impressione è quella di vedere aumentare il numero dei lavori a basso contenuto professionale.

Tale constatazione può trovare conferma sulla base dei seguenti elementi:

- la grande quantità dei contratti di apprendistato e interinali (in alcuni casi si è verificata una prolungata intermittenza nelle assunzioni delle stesse persone), che rappresentano una frequente modalità di entrata nelle aziende di corredi ceramici: questo fatto presuppone che non sia necessaria una professionalità molto alta per iniziare, ma soprattutto per proseguire, un percorso lavorativo;
- l'evidente differenza di contenuto professionale richiesto per alcune figure, designer e decoratori (qualora la decorazione sia di alto livello) rispetto alle altre presenti nel comparto (ad esempio tagliatori, sceglitori e assemblatori che si occupano appunto di caricare e scaricare le macchine per il taglio, di fare una cernita dei pezzi e di incollarli sulle apposite reti);
- la diffusa presenza di lavoro immigrato non professionalizzato;
- lo scarso investimento in formazione generalmente intrapreso dalle imprese del comparto, al punto tale che in alcuni casi infatti l'ente di formazione preposto ha dovuto rendere i fondi ottenuti per l'organizzazione di corsi in quanto non è riuscito a trovare la disponibilità delle imprese a parteciparvi.

Quel che emerge è quindi ancora una volta il fatto che il comparto dei corredi ceramici vede al suo interno tendenze contrastanti: da una parte la presenza di competenze esclusive ricche di potenzialità, dall'altra l'ombra di un abbassamento della qualità.

Per rendere evidente questo contrasto si può portare ad esempio la già accennata linea di demarcazione esistente tra la figura del designer (ruolo spesso ricoperto anche dallo stesso imprenditore) e gli altri profili (addetto ai forni, semplice decoratore, tagliatore, sceglitore, assemblatore, addetto agli stampi ...).

Se poi sulla funzione di design, che tra l'altro non svolge più solo il ruolo classico di creazione di decori ma anche quello di ideazione di nuove tipologie di corredo, si carica l'onere di ottimizzazione dei costi è inevitabile assistere ad un'accentuata polarizzazione dei contenuti del lavoro e dei conseguenti fabbisogni professionali.

Oltre a queste osservazioni specifiche relative alle dinamiche interne al comparto è emerso con forza in alcune interviste anche un problema relativo alla forte distanza della formazione di base rispetto alle esigenze reali presenti in questo specifico mercato del lavoro.

Valutazioni critiche non hanno risparmiato anche la scuola di design di Cerform, alla quale viene riconosciuta una positiva capacità formativa sulle figure classiche del designer mentre viene osservato un limite nel non riuscire ancora a cogliere le dinamiche evolutive in atto.

Sul versante della formazione universitaria e post-lauream il comparto dei corredi non vede un coinvolgimento diretto, cosa che invece accade per le aziende ceramiche, anche se frutto di un complicato percorso, grazie alla collaborazione con l'università di Modena e Reggio Emilia sede di Modena (alcuni corsi di ingegneria, chimica e economia prevedono la specializzazione ceramica) e alla presenza di un master post-lauream dell'università di ingegneria dei materiali patrocinato da Assopiastrelle che prevede una triangolazione con il Cerform per l'organizzazione di seminari a cui possono partecipare oltre ai corsisti anche i dipendenti delle aziende.

### **9.11 La difficile classificazione delle imprese**

Come abbiamo visto nelle pagine precedenti la difficoltà di applicare degli idealtipi di aziende al comparto dei corredi ceramici è giustificato dal particolare momento che vede molte evoluzioni e percorsi di sviluppo difficilmente determinabili. Questa situazione si ripercuote dunque sulla possibilità di dare una classificazione esaustiva delle realtà presenti nel nostro campo di indagine.

Tentando comunque, alla luce delle informazioni raccolte nella nostra indagine, di dare un'interpretazione delle aziende che operano nel comparto potremmo proporre un insieme di criteri utilizzabili per identificare le imprese specificando che, essendo questi chiaramente dei punti di vista non esclusivi e non esaustivi, potrebbero non essere sufficienti per interpretare ogni realtà esistente:

#### Criterio dimensionale

Come abbiamo visto nella presentazione dei dati dell'Osservatorio all'interno del comparto è possibile individuare imprese tra loro differenti su una base puramente dimensionale: sono presenti tutte le classi sino a quella oltre i cento addetti con però solo una realtà che raggiunge i quasi duecento.

#### Criterio dell'ambito di attività

La distinzione proposta dall'Osservatorio tra aziende "di terzo fuoco" e "di taglio" si diluisce di fatto nelle reali attività svolte dalle imprese del comparto, alcune delle quali in effetti sono ancora decisamente propense a svolgere l'attività di decoro mentre altre hanno introdotto attività di corredo diverse sino ad arrivare a quelle che si stanno specializzando in corredi innovativi.

❑ Criterio dell'organizzazione della produzione

L'esistenza di un ciclo produttivo caratterizzato da sempre nuove fasi implica per le singole imprese la possibilità di scegliere, sulla base delle proprie caratteristiche, varie opzioni di organizzazione della produzione che stanno su una linea che va dalla decisione di incorporare per intero il ciclo produttivo, per passare poi a quella intermedia di esternalizzare a vari livelli sino a quella di operare prevalentemente o unicamente come subfornitori delle varie fasi di lavorazione.

❑ Criterio dell'innovazione

Per i motivi di cui abbiamo già discusso le imprese del comparto si trovano a interpretare il ruolo dell'innovazione da punti di vista differenti: per prima cosa ovviamente ci sono imprese che non sono nelle condizioni di fare innovazione (per il ruolo di subfornitori di fasi con poca creazione di valore aggiunto ad esempio), mentre altre si indirizzano verso un'innovazione incrementale legata alle stesse tipologie di prodotti o verso un'innovazione di prodotto più o meno radicale.

❑ Criterio degli assetti proprietari

Un interessante criterio di distinzione tra le imprese può essere quello di osservarne la proprietà. Sembrano infatti coesistere nel comparto varie tendenze, di cui però non si conosce con certezza quantitativa la portata: da una parte il fatto che alcune aziende ceramiche stiano acquisendo imprese di corredi (probabilmente al fine di aumentare il controllo, non solo dei costi, su una fase che evidentemente è considerata strategica), mentre dall'altra il fatto che le aziende di corredi, se piccole o meno forti, si fondino tra loro o vengano acquisite oppure, se grandi o in buona salute, ne creino addirittura di nuove.

❑ Criterio della posizione di mercato

Le dinamiche di relazione tra le ceramiche e le imprese di corredi vedono dunque un rapporto particolare che in alcuni casi ha portato alla rottura degli equilibri che collocavano le prime come unici interlocutori delle seconde, comportando quindi che si trovino ad oggi imprese del comparto che più o meno dichiaratamente o timidamente si affacciano sul mercato dei produttori di ceramiche esterni al distretto.

Dall'incrocio di questi criteri abbiamo ricavato le due tendenze strategiche che ben si sposano con i due casi aziendali<sup>5</sup> che abbiamo trattato e che potremmo considerare esempi di una ipotetica categoria "studio medio-grande autonomo". Oltre a questa, continuando in un'ipotetica classificazione, potremmo anche individuare altri due tipi di azienda di corredi: lo "studio medio-piccolo" e il "quartista".

---

<sup>5</sup> Di seguito riproponiamo le due tipologie:

**Caso A:** Innovazione di prodotto (ricoprire un ruolo di indirizzo nell'evoluzione del distretto proponendo nuove tipologie di prodotti), organizzazione variabile della produzione (in modo da adeguarsi ai cambiamenti connessi all'innovazione) e mercato esterno (aprirsi ai mercati oltre i confini distrettuali proponendosi come partner veri e propri).

**Caso B:** Innovazione di design (offrire prodotti di qualità ma di gamma classica), riduzione dei costi (attraverso l'internalizzazione delle fasi produttive al fine di controllare i processi e godere di benefici di scala) e mercato interno (mantenere il ruolo di fornitori privilegiando le aziende ceramiche del distretto).

Lo "studio medio-piccolo" sarebbe caratterizzato appunto da una dimensione aziendale modesta tale da non dare la possibilità di spaziare più di tanto nel tipo di prodotti offerti e da permettere solo lo svolgimento interno del "core business" e di qualche altra fase produttiva. Un contesto di questo tipo potrebbe essere fertile per innovazioni incrementali e più difficilmente per innovazioni radicali di prodotto, a meno che non ci fosse alle spalle un assetto proprietario tale da permettere gli investimenti in ricerca e innovazione. Il mercato di riferimento più probabile per una realtà di questo tipo potrebbe essere quello interno anche se teoricamente (escludendo il caso in cui il tipo di proprietà renda insensata un'operazione del genere) gli strumenti per avventurarsi nel mercato estero, ad esempio attraverso un'azione consortile, ci potrebbero essere.

Il secondo, il "quartista", implicherebbe una dimensione aziendale ridotta adatta a svolgere un ruolo di subfornitore, generalmente per fasi con poco valore aggiunto e quindi lontane dalla possibilità di introdurre innovazioni significative. L'assetto proprietario più ricco di garanzie per un'azienda del genere, a meno che essa non riuscisse ad avere un numero di committenti elevato (ovviamente interni al distretto), sarebbe l'essere partecipata o di proprietà di un'azienda più solida.

## **9.12 Il sistema delle relazioni tra gli attori socioeconomici del territorio**

Concludendo questa sezione che si occupa dei principali temi emersi dalle interviste non possiamo a questo scopo fare altro che trattare di un argomento che si è dimostrato il vero filo conduttore di tutte le problematiche fino ad ora affrontate.

Se infatti dai rapporti che intercorrono tra le aziende ceramiche e quelle di corredi ci spostiamo a considerare le relazioni che specularmente si hanno tra i loro organi di rappresentanza, Assopiastrelle e Cerarte, per cui di fatto la seconda non è riconosciuta come un vero e proprio interlocutore, e a questo aggiungiamo gli scarsi momenti di confronto a più voci che generalmente avvengono cominciamo a renderci conto del livello di problematicità del sistema relazionale nel distretto.

Un sistema relazionale, in una visione di sviluppo socioeconomico di un territorio che vorrebbe tutti gli attori coinvolti in un confronto non utopisticamente privo di scontri ma pragmaticamente collaborativo, dovrebbe prevedere il fatto che i soggetti interessati (associazioni di rappresentanza delle imprese, sindacati dei lavoratori, enti locali e le altre istituzioni coinvolte) cerchino di tutelare i loro interessi mediante azioni innanzitutto finalizzate alla sopravvivenza del contesto che gli permette di esistere, in modo tale che le forze trainanti in gioco influenzino il moto del sistema e gli permettano, con un percorso forse non lineare e fluido ma in un certo modo efficace, di continuare la sua evoluzione.

Il rischio, in questi contesti competitivi/collaborativi di cui le teorie economiche sui distretti industriali hanno ben messo in evidenza le dinamiche, sta perciò nel delicato equilibrio che gli interessi di parte devono trovare per permettere che il risultato dei rapporti non sia un gioco a somma zero, nel quale cioè il vantaggio di una parte significa una perdita per l'altra, in quanto questo potrebbe portare un indebolimento del sistema nel suo complesso.

Nel caso del distretto ceramico vediamo come, dall'analisi di un suo comparto, emerga

chiaramente il fatto che un dichiarato momento di crisi invece di stimolare il confronto per la soluzione dei problemi spinga verso un arroccamento delle posizioni o addirittura a episodi di *free riding*.

Purtroppo non è possibile identificare un colpevole o i colpevoli di questo stallo in cui si trova il sistema produttivo in esame in quanto, come abbiamo provato a descrivere, le complessità sono tali da creare circoli viziosi in cui azioni e reazioni si confondono. Parlare di colpe in situazioni di questo tipo risulta quindi difficile e sicuramente dispendioso, cercare di individuare le responsabilità per il futuro è invece attività più alla portata e sicuramente più utile per cercare di risolvere i problemi.

Partendo dal presupposto che lo sviluppo di un sistema economico territoriale può essere influenzato dai suoi attori, qualora lo vogliano fare, e aggiungendo che se si rimanda al mercato la "selezione naturale delle aziende" questo può anche tranquillamente significare l'estinzione di un intero sistema, si può affermare che il contesto in esame necessita al più presto per lo meno un confronto tra le parti: questa è la responsabilità che va condivisa da tutti coloro che possono influenzare l'andamento del distretto e che potrebbe vedere come principali "animatori" le amministrazioni locali.

## 10. Conclusioni

La funzione di corredo ceramico, che nel caso in esame viene svolta dalle aziende del comparto, sembra assumere lungo la catena del valore della filiera ceramica un ruolo sempre più importante per la sua capacità di addurre differenziazione a un prodotto come la piastrella ormai considerabile, nonostante il livello qualitativo e le molteplici tipologie di partenza, "di base o maturo".

L'attuale incerta posizione della aziende ceramiche è probabilmente dovuta a un mix di fattori tra i quali però spiccano:

- ♦ la pressione competitiva da parte di produttori emergenti che provengono da zone del mondo in cui il *dumping* sociale è largamente praticabile come strategia per la riduzione dei costi, ma che stanno anche velocemente riducendo il gap tecnologico e qualitativo grazie al loro bacino di risorse, anche umane, che gli permette di essere partner commerciali per chi produce tecnologia;
- ♦ una scarsa propensione all'innovazione che non vede in tempi recenti quei significativi salti che hanno in passato permesso di rilanciare il settore.

Un ulteriore aspetto che appesantisce la capacità del sistema distrettuale di muoversi con agilità nell'attuale panorama competitivo internazionale è quello legato alla evidente difficoltà degli attori territoriali di, appunto, "fare sistema".

Questo concetto, spesso abusato o confuso con gli aspetti semplicisticamente relazionali, e poco operativi, che esso ovviamente implicherebbe, risulta essere una componente fondamentale della competitività di un territorio come quello del distretto ceramico: è ormai chiaro che sistemi produttivi più o meno concentrati in un territorio ma caratterizzati dalla presenza di attori socioeconomici che sanno individuare finalità

comuni e soprattutto elaborare un programma di attività in grado di rispondere alle esigenze riescono ad affrontare meglio i loro problemi e quindi ad essere più competitivi. In virtù dell'incrementata importanza delle funzioni di differenziazione del prodotto il comparto dei corredi ceramici occupa oggi una posizione all'interno del distretto più significativa di quanto nei fatti sembra gli sia riconosciuto: le più volte richiamate problematiche riguardanti le difficoltà di rapporto tra produttori ceramici e "corredisti" e il conseguente rischio di soffocamento e fuga di competenze e di opportunità innovative rendono evidente questa situazione.

Il significato di queste affermazioni non deve assolutamente essere preso come una attribuzione di responsabilità ad una parte sola in quanto, in una situazione di questo tipo, ciò che si verifica è il difficile cambiamento di assetti in parte consolidati in cui tutti gli attori, istituzioni comprese, erano abituati a "fare da se".

Ciò che ora sembra necessario nell'affrontare i problemi del comparto, e obbligatoriamente più in generale del distretto, è la ridiscussione delle responsabilità e delle gerarchie a partire magari da un ruolo pubblico, che potrebbe ricoprire nello sviluppo locale la funzione di animatore dei necessari momenti di incontro e di creatore di strumenti operativi condivisi a livello territoriale: ad esempio un "Osservatorio di distretto" che non si limiti a raccogliere i seppur necessari dati quantitativi sulle diverse componenti della filiera (... produttori di piastrelle, produttori di tecnologie, "corredisti", colorifici, imprese di logistica, distributori ...) ma che sappia anche monitorare lo stato delle relazioni tra le imprese.

Questa ridiscussione di responsabilità e gerarchie andrebbe vista in un'ottica *neodistrettuale*, nel senso di una modernizzazione del concetto di distretto alla luce dei mutamenti in corso: il sistema si deve rendere conto della propria interdipendenza senza rischiare un arroccamento nelle relazioni, sia interne che esterne, che sarebbe ulteriormente rischioso - perché l'eccessiva competizione interna danneggia entrambe le parti e perché dal punto di vista esterno non si può far finta che non esista una economia globalizzata a cui mettersi in relazione per non farsene soffocare.

Se la nostra analisi appare plausibile risulta auspicabile che quello dei corredi ceramici non continui ad essere considerato un comparto di contorno e con dei margini consentiti di deregolamentazione troppo ampi in quanto potrebbe essere un vettore della competitività del sistema distrettuale.

Conseguentemente a questa valutazione risulta evidente quanto lo schema delle relazioni industriali del comparto appaia, a nostro avviso, inadeguato a supportare le attuali dinamiche presenti nel comparto.

Infine, se è la prospettiva *neodistrettuale* quella da noi individuata come scenario futuro possibile, è evidente che non solo le relazioni nel comparto ma la qualità generale delle relazioni industriali nel distretto devono compiere un salto di qualità.