

**XXXIII Conferenza scientifica annuale AISRe**

Sessione SO54 - GEI - Gruppo Economisti di Impresa

# **Gli effetti della crisi economica sul distretto del marmo di Carrara**

Alga Foschi, Univ.Pisa, Ceris e GEI

e

Giampaolo Vitali, Ceris e GEI

Roma, 13 Settembre 2012

# Il distretto del marmo di Carrara

- Area limitata (20 km circa) e circoscritta ai comuni di Ortonovo (SP), Carrara (MS), Massa (MS), Seravezza (LU), Pietrasanta (LU)
- Industria impregnata di storia e cultura: Etruschi, Romani, Michelangelo, arte, Versilia
- Parabola del business: domanda interna 1960-1970, export 1970-1990, deindustrializzazione post-2000
- Parabola della globalizzazione: apertura sui mercati esteri, crescita grazie all'export, declino a causa della concorrenza estera
- Parabola della tecnologia (macchinari e componenti): all'inizio maggiore produttività (estrazione e lavorazione) e nuovi prodotti; successivamente, opportunità per i concorrenti esteri

# Il modello tradizionale (1960-1990)

- Il 90% del marmo lavorato nel distretto viene importato (Brasile, Turchia, Spagna, Portogallo, ecc.)
- La logistica nell'import-export: il marmo arriva nei porti del distretto (SP, MS, LI), trasportato via terra al laboratorio di prima lavorazione, movimentato all'interno del distretto per le varie fasi di lavorazione; il prodotto finito viene trasportato nei porti per essere esportato via mare
- Il modello è vincente perché rappresenta un'intermediazione tra i paesi di estrazione della materia prima (PVS) e i paesi di utilizzo del prodotto finale (OECD e OPEC)
- Le determinanti del successo sono di tipo organizzativo (capacità produttiva del distretto), tecnologico (macchinari innovativi) e immateriale (design, qualità, lusso)

# La crisi del modello tradizionale

- I paesi esportatori di materia prima (Brasile, Turchia, Spagna, Portogallo, e oggi la Cina) acquistano i macchinari italiani e lavorano il marmo in loco.
- I nuovi produttori hanno costi di produzione molto bassi, che compensano le migliori capacità organizzative del distretto.
- Il distretto non riesce a far crescere i fattori competitivi "non-price", ciò causa l'abbandono dei prodotti "semplici" (marmette) e la focalizzazione sui prodotti "complessi" (commessa "chiavi in mano")

# Il modello attuale

- Si usa soprattutto il marmo estratto nelle cave locali e meno il marmo importato
- Aumenta il peso della vendita di blocchi di marmo grezzi, che vengono lavorati nei paesi concorrenti
- Si estraggono blocchi informi e scaglie da destinare ai "granulati" e al carbonato di calcio per usi industriali
- Alcune imprese locali sono attive a livello globale: il marmo viene estratto e lavorato all'estero (nel distretto di esegue la progettazione e la direzione lavori)
- Pesanti effetti di riduzione della base occupazionale manifatturiera

# I numeri della crisi: la produzione

- Caduta della produzione nel 2009 e recupero nel 2010: la performance di Carrara è migliore di Verona e del resto d'Italia.
- Dentro la filiera, il comparto dell'estrazione ha una caduta inferiore e un recupero migliore del comparto della lavorazione
- Dentro il distretto di Carrara, il comparto dell'estrazione aumenta la produzione anche durante il 2009, e nel 2010 raggiunge un livello del 10% maggiore del 2008. A Verona e nel resto d'Italia, al contrario, la crisi dell'estrattivo continua anche nel 2010 (-10% e -5% rispetto al 2008)

# I numeri della crisi: l'occupazione

- La dinamica 2008-2009 dell'occupazione è:
  - meno intensa della produzione: solo -2%
  - molto differente dentro la filiera: stabile nell'estrazione e -3% nella lavorazione
  - molto differente tra le aree geografiche: -2% a Carrara e nel resto d'Italia, -4% a Verona

Poiché una parte del vantaggio competitivo deriva dalle capacità del capitale umano, le imprese cercano di mantenere questo asset all'interno dell'azienda anche in periodi di crisi.

# Gli effetti della crisi: divergenza dentro la filiera

- Il comparto dell'estrazione non subisce la crisi del 2008-2010, al contrario del comparto della lavorazione
- L'estrazione ha nella disponibilità e qualità della materia prima un vantaggio competitivo non imitabile dai concorrenti
- La lavorazione subisce tutti gli effetti negativi della globalizzazione: differenziale nei costi di produzione, aumento del numero dei concorrenti, necessità di presidiare mercati lontani, diseconomie di scala



# Gli effetti della crisi: i rapporti di distretto

- Durante la crisi le grandi imprese tendono ad internalizzare parte della produzione precedentemente esternalizzata nel distretto, riducendo quindi le relazioni intradistrettuali
- L'indice di integrazione verticale (valore aggiunto / fatturato) aumenta in tutte le aree geografiche, tanto nella lavorazione che nell'estrazione
- Tuttavia, il livello dell'indice nella lavorazione a Carrara è più basso che altrove, indice di maggiori rapporti intradistrettuali

# Gli effetti della crisi: l'export

Durante la crisi aumentano le esportazioni di blocchi e di prodotti lavorati, soprattutto verso il paesi non-OCSE

Tabella: Dinamica esportazioni in valore (indice 2008=100)

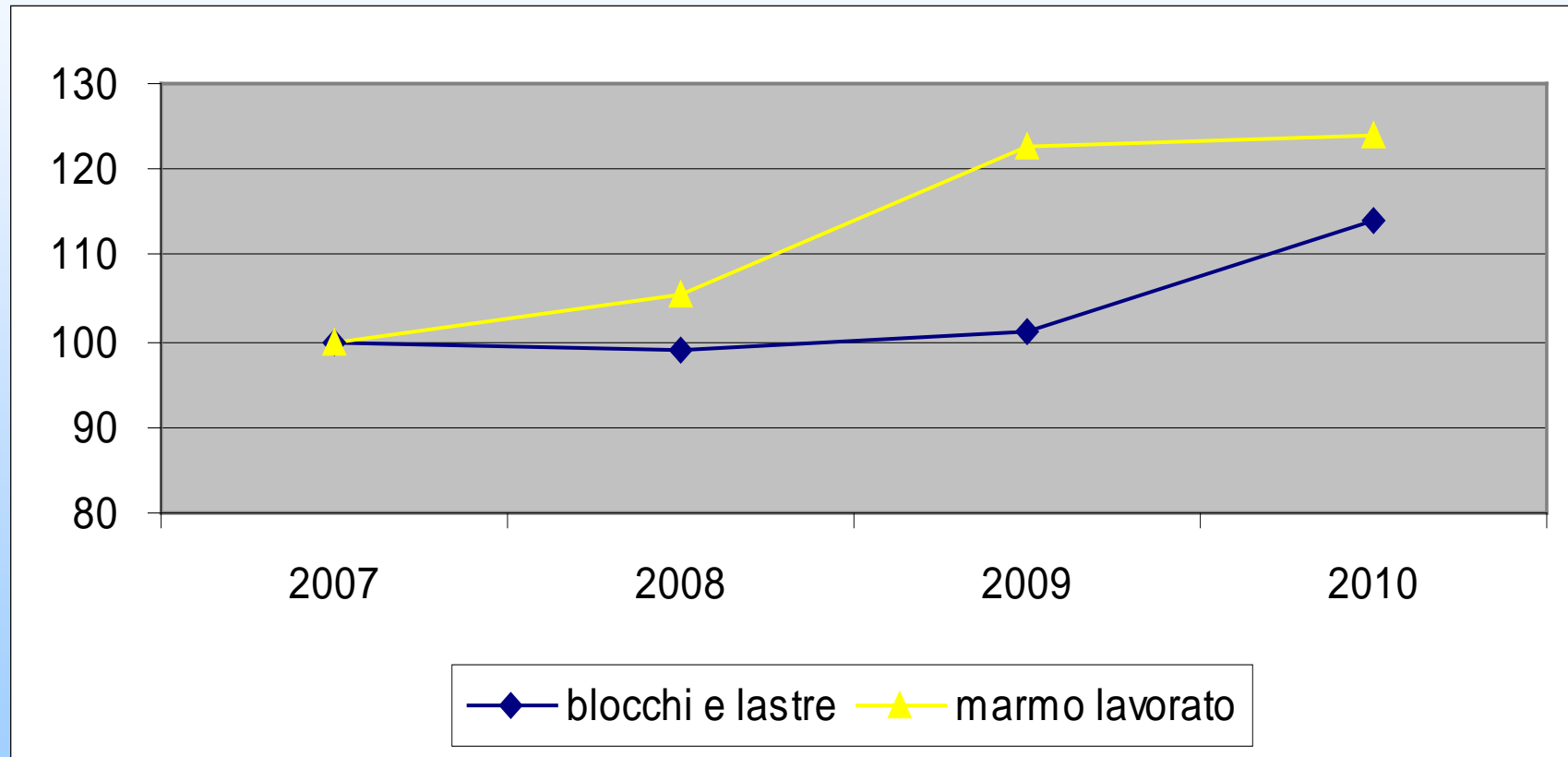
	Blocchi e lastre di marmo	Prodotti di marmo lavorato	Graniti e granulati	Totale
2008	100	100	100	100
2009	231,3	173,2	154,2	173,7
2010	281,3	195,1	154,2	197,4

# **Il modello futuro: vincere la concorrenza di prezzo**

- Aumentare il valore intrinseco del marmo di Carrara (estratto e/o lavorato), utilizzando asset collettivi (storia e cultura del territorio) e asset d'impresa (marchi, pubblicità, ecc.)
- Differenziare il prodotto dalla concorrenza con qualità e design (arte e creatività) e con allargamento dei campi di utilizzo del marmo (innovazione di prodotto)
- Strategia di specializzazione di nicchia (alta gamma), con ampliamento geografico della nicchia (consumatori ricchi in Cina e paesi emergenti)

# Effetti del nuovo modello

Valori unitari export (2007=100)



Fonte: ns. elaborazioni su dati IMM

# Futuri approfondimenti della ricerca

- Selezionare le imprese che sono cresciute di più rispetto alla media, e individuarne il vantaggio competitivo (interviste dirette)
- Verificare il ruolo della domanda estera: rapporto tra exportazioni e crescita