

L'IMPATTO DELLA CRISI ECONOMICA NEL DISTRETTO DEL MARMO DI
CARRARA

Alga FOSCHI¹, Giampaolo VITALI²

SOMMARIO

Il distretto lapideo apuo-versiliese – localizzato nelle province di Massa-Carrara, Lucca e La Spezia - è al centro di un profondo processo di ristrutturazione, in atto da anni a causa della globalizzazione e del cambiamento tecnologico, e la recente crisi economica ne ha accelerato il ritmo evolutivo.

A livello microeconomico, le imprese locali hanno subito la crisi mostrando una caduta del fatturato, degli utili e dell'occupazione, elementi che si riflettono a livello macroeconomico in una riduzione del valore aggiunto e delle esportazioni del territorio apuo-versiliese.

Il presente contributo esamina gli effetti della crisi economica sui bilanci delle imprese del distretto (fonte AIDA), nonché le dinamiche economiche e occupazionali (fonte Istat), con un confronto che disaggrega il distretto lapideo sulla base della filiera produttiva (comparto dell'estrazione e comparto della lavorazione della materia prima), delle dimensioni d'impresa, delle localizzazioni geografiche delle imprese.

Lavoro svolto all'interno del progetto "Competitività d'impresa e asset intangibili nella filiera dell'estrazione e della lavorazione del marmo", progetto realizzato in collaborazione con la società Ezio Ronchieri spa.

¹ Università di Pisa, Ceris-CNR e GEI, Dipartimento di Scienze Economiche, Via Ridolfi 10, 56124 Pisa, email: algadf@ec.unipi.it

² Corresponding author: Ceris-CNR e GEI, Via Real Collegio 30, 10024 Moncalieri, e-mail: g.vitali@ceris.cnr.it

1 Introduction³

La crisi economica del 2008 ha avuto pesanti effetti sulle performance delle imprese, sia in termini di riduzione dell'occupazione, che per quanto riguarda le variabili economiche del fatturato e della redditività aziendale (Cciaa di Lucca, vari anni; Cciaa di Massa-Carrara, vari anni; IRS-Cciaa di Massa-Carrara).

Per analizzare tale impatto, in questo contributo utilizziamo i dati di fonte Istat (Archivio Statistico delle Imprese Attive) relativamente alla variabile occupazionale nel biennio 2008-2009, e i dati di bilancio AIDA per le variabili economiche nel periodo 2008-2010. L'aggiornamento dei dati occupazionali è limitato al primo impatto della crisi, mentre con i dati economici riusciamo a prendere in considerazione anche la parziale ripresa avvenuta nel 2010.

L'analisi è svolta sui bilanci aziendali delle società di capitale presenti nel database AIDA in tutti e tre anni del periodo considerato. Pertanto, si tratta di un campione chiuso che non tiene conto delle imprese nate o fallite nel 2009 o nel 2010.

Il contributo è strutturato come segue.

Nel prossimo capitolo si esamineranno i dati relativi alle imprese presenti nelle aree territoriali del distretto apuo-versiliese, nel distretto di Verona e nel resto delle regioni italiane, mentre nel capitolo 3 si confrontano i due principali comparti della filiera dei lapidei, quello dell'estrazione della materia prima e quello della sua lavorazione. Nel capitolo 4 si entra nel dettaglio del distretto apuo-versiliese esaminando il comparto dell'estrazione, mentre nel successivo la stessa analisi viene svolta sul comparto della lavorazione.

Infine, il capitolo 6 descrive l'impatto della crisi sull'evoluzione del modello di crescita del distretto, sia in termini di nuovi mercati di sbocco, che in termini di nuove configurazioni produttive.

2 La filiera del lapideo in Italia: un confronto tra i distretti produttivi di Verona e Carrara

Nel primo periodo temporale della crisi economica l'occupazione mostra un calo molto contenuto (tabella 1), dell'ordine del 2% a livello nazionale e nel distretto apuo-versiliese, mentre il comprensorio di Verona subisce una riduzione maggiore (-4%).

E' probabile che la risposta imprenditoriale alla riduzione della domanda che si è registrata nel 2009 sia stata soprattutto un contenimento dei costi fissi dell'impresa, ad eccezione però dei costi della manodopera, essendo questa un fattore molto importante per la competitività

³ Il presente contributo rappresenta un primo risultato del progetto "Competitività d'impresa e asset intangibili nella filiera dell'estrazione e della lavorazione del marmo", svolto con la preziosa collaborazione della Ezio Ronchieri spa. Si ringrazia Enrico Viarisio per il supporto nell'editing, Michelangelo Filippi per l'elaborazione dei dati occupazionali, Giuseppe Calabrese per i suggerimenti nell'analisi di bilancio.

delle piccole imprese familiari. Queste ultime sono caratterizzate da un vantaggio competitivo che si basa sulla qualità delle lavorazioni, fattore che deriva direttamente dalle capacità delle maestranze (Censis, 2001; ISR, 2006 e 2009; Cciaa di Lucca, 2011)⁴.

Tabella 1: Dinamica dell'occupazione (numero indice 2008=100)

	2009	2008
Distretto	98	100
resto Italia	98	100
Verona	96	100
Totale	98	100

Fonte: ns. elaborazione su dati Istat-Asia

L'impatto della crisi economica sul valore della produzione è invece molto più pesante rispetto al dato occupazionale, come indicato nella tabella 2, anche se la dinamica del distretto apuo-versiliese è apparsa meno negativa di quanto avvenuto nell'area di Verona o nel resto del Paese. Nel biennio 2008-2009 la produzione si riduce del 12% nel distretto di Carrara, mentre a Verona il calo è del 19% e nel resto del paese dell'11%.

Successivamente, la ripresa del 2010 consente un recupero dei dati di fatturato nel distretto apuano e a Verona, mentre è proseguito il calo produttivo nel resto d'Italia. Pertanto, il confronto tra il 2008 e il 2010 indica un calo della produzione che è limitato al 5% nel distretto di Carrara, mentre a Verona il calo è ancora dell'11% e nel resto del paese del 12%.

Tabella 2: Dinamica della produzione (numero indice 2008=100)

	2010	2009	2008
Distretto	95	88	100
resto Italia	88	89	100
Verona	89	81	100
Totale	89	88	100

Fonte: ns. elaborazione su bilanci Aida

Gli effetti della crisi sono evidenti anche sulla redditività delle imprese.

Il ROI (tabella 3) mostra lo stesso ciclo della produzione, con un forte calo nel 2009 e una ripresa nel 2010 che anche qui è limitata alle aree dei distretti apuano e veronese, mentre nel resto d'Italia il ROI continua ridursi anche nel 2010.

Nel caso del distretto apuano si passa dal 6,9% del 2008 al 4,7% del 2009 per risalire al 5,8% del 2010. Stesso ciclo congiunturale per l'area di Verona, con un calo della redditività dal 5,1% del 2008 al 3,9% del 2009, e una sua risalita al 4,9% nel 2010.

⁴ Anche in questo caso, si tratta di imprese prevalentemente a conduzione familiare, che possiedono un vantaggio competitivo basato soprattutto sulle capacità del capitale umano (Vitali, 2010)

Se confrontiamo il livello del ROI di inizio e fine periodo, si nota che il dato del distretto apuano nel 2010 è ancora del 17% inferiore al dato del 2008, mentre nel caso di Verona la differenza da recuperare è solo del 4%. In ogni modo, nei due distretti considerati l'impatto della crisi sulla redditività è sicuramente minore rispetto a quanto avvenuto nel resto d'Italia, dove il ROI del 2010 è del 36% più basso del ROI del 2008.

Tabella 3: ROI (%)

	2010	2009	2008
Distretto	5,8	4,7	6,9
resto Italia	4,0	5,0	6,3
Verona	4,9	3,9	5,1
Totale	4,3	4,8	6,3

Fonte: ns. elaborazione su bilanci Aida

Considerazioni in parte diverse valgono nell'analisi dell'altro indicatore di redditività qui considerato, il ROS (tabella 4), ove nel 2008 si notava una significativa distanza tra il livello del ROS delle imprese del gruppo resto d'Italia (4,3%) e quello delle imprese del distretto apuano (3,6%) e di quello veronese (2,5%). La crisi colpisce in modo particolare le aree del resto d'Italia, ove il ROS cala del 45% per raggiungere il livello del 2,2% nel 2010, mentre nel distretto apuano (-7%) e nel distretto veronese (-12%) il calo è molto meno accentuato.

Tabella 4: ROS (%)

	2010	2009	2008
Distretto	3,4	3,0	3,6
resto Italia	2,4	3,0	4,3
Verona	2,2	0,4	2,5
Totale	2,5	2,8	4,1

Fonte: ns. elaborazione su bilanci Aida

3 Dentro la filiera: il confronto tra l'estrazione e la lavorazione dei lapidei

Interessanti informazioni di carattere congiunturale, ma anche strutturale, emergono dalla disaggregazione del campione in base al settore di attività principale dell'impresa. Si ottengono due sub-campioni che distinguono le imprese che effettuano soprattutto l'estrazione della materia prima da quelle in cui il business primario è rappresentato dalla lavorazione della materia prima.

Nel caso del dato occupazionale, il primo impatto della crisi non tocca in alcun modo il comparto estrattivo, che mantiene tutti i suoi addetti, mentre il comparto della lavorazione

deve ridurre l'occupazione del 3% nel 2009. Si tratta di un primo ed importante segnale sulla notevole differenza esistente tra i due comparti della filiera produttiva, che come vedremo si riverbererà anche sul lato economico e reddituale.

Tabella 5: Dinamica dell'occupazione (numero indice 2008=100)

	2009	2008
Estrazione	100	100
Lavorazione	97	100
Totale	98	100

Fonte: ns. elaborazione su dati Istat-Asia

Infatti, l'effetto della crisi sui dati contabili degli ultimi due anni mostra un effetto meno negativo per il settore dell'estrazione, che nel 2010 ha un livello di produzione solo dell'8% inferiore a quello del 2008, mentre nel caso della lavorazione il differenziale raggiunge gli undici punti percentuali (tabella 6).

Tabella 6: Dinamica della produzione (numero indice 2008=100)

	2010	2009	2008
Estrazione	92	91	100
Lavorazione	89	87	100
Totale	89	88	100

Fonte: ns. elaborazione su bilanci Aida

La stessa differenza si nota nell'esame della redditività d'impresa, misurata con il ROI: mentre il comparto della lavorazione subisce un calo nel 2009, con il ROI che passa dal 5,1% al 4,6%, e una ripresa nell'anno successivo (il ROI al 4,8%), il comparto della lavorazione vede continuare anche nel 2010 l'impatto negativo sulla redditività aziendale, che cala dal 6,6% del 2008, al 4,9% del 2009 e al 4,3% del 2010.

Nel comparto dell'estrazione il livello del ROI nel 2010 è solo del 6% inferiore a quello del 2008, mentre nel comparto della lavorazione la differenza raggiunge il 37%.

Tabella 7: ROI

	2010	2009	2008
Estrazione	4,8	4,6	5,1
Lavorazione	4,2	4,9	6,6
Totale	4,3	4,8	6,3

Fonte: ns. elaborazione su bilanci Aida

Nel caso del ROS, la redditività delle vendite è ancora più bassa e con dinamiche maggiormente divergenti: l'estrazione rimane stabile all'interno del ciclo congiunturale,

scendendo dal 4,2% al 3,3%, e risalendo al 4,1 nel 2010, mentre la lavorazione dimezza il livello del 2008, passando dal 4% al 2,1%. In termini percentuali, l'andamento fa sì che l'estrazione mostri un ROS che al 2010 è solo del 3% minore a quello del 2008, mentre il corrispondente dato per la lavorazione è più basso del 49%.

Tabella 8: ROS

	2010	2009	2008
Estrazione	4,1	3,3	4,2
Lavorazione	2,1	2,6	4,0
Totale	2,5	2,8	4,1

Fonte: ns. elaborazione su bilanci Aida

La grande difformità strutturale tra i due gruppi è legata alla modalità organizzativa del ciclo produttivo, con le imprese dell'estrazione caratterizzate da una maggiore intensità di capitale e minore manodopera.

Ciò si riflette in un differente livello di integrazione verticale dell'organizzazione d'impresa, misurata come rapporto percentuale tra il valore aggiunto e il valore della produzione. Le imprese specializzate nell'estrazione risultano maggiormente integrate rispetto alle aziende della lavorazione, con un indice di integrazione che nel 2010 è del 38% nel primo caso e solo del 26% nel secondo caso. La dinamica del periodo mostra un aumento dell'integrazione, segno di una dinamica del valore aggiunto migliore di quella della produzione. Nel corso della crisi si è pertanto evitato di esternalizzare le lavorazioni o i servizi che potevano essere prodotti all'interno dell'azienda.

Tabella 9: Integrazione verticale (% VA/produzione)

	2010	2009	2008
Estrazione	38	37	35
Lavorazione	26	26	25
Totale	28	29	27

Fonte: ns. elaborazione su bilanci Aida

All'interno di ciascun comparto produttivo è possibile confrontare le diverse aree territoriali, in modo da confrontare le imprese dell'estrazione del distretto apuano con le imprese del distretto veronese o con quelle del resto del Paese. Stessa possibilità di analisi è presente nel gruppo delle imprese attive nella lavorazione dei lapidei.

4 Il comparto dell'estrazione nel distretto apuo-versiliese

Come già affermato, nel caso del comparto estrattivo si nota una tenuta dell'occupazione a livello nazionale per quanto riguarda il primo anno della crisi. All'interno del dato nazionale, la distinzione tra distretto apuo-versiliese e distretto veronese è notevole, in quanto nel primo il calo occupazionale è limitato al 2% mentre nel secondo caso raggiunge il 15%.

Tabella 10: Dinamica dell'occupazione: comparto estrazione (numero indice 2008=100)

	2009	2008
Distretto	98	100
resto Italia	100	100
Verona	85	100
Totale	100	100

Fonte: ns. elaborazione su dati Istat-Asia

Per quanto riguarda i dati economici, le imprese dell'estrazione dei lapidei localizzate nel distretto di Carrara mostrano delle differenze notevoli con le imprese dell'estrazione localizzate a Verona e nel resto del Paese.

Infatti, mentre nel resto dell'Italia la produzione si riduce del 10% tra il 2008 e il 2010 e nel distretto veronese si riduce del 5%, il distretto di Carrara mostra una crescita continua della produzione, che aumenta del 2% anche nel 2009, l'anno peggiore della crisi per tutta l'economia italiana, e continua a crescere nel 2010 fino a raggiungere il 9% in più del dato di inizio periodo.

Tabella 11: Dinamica della produzione: comparto estrazione (numero indice 2008=100)

	2010	2009	2008
Distretto	109	102	100
resto Italia	90	90	100
Verona	95	85	100
Totale	92	91	100

Fonte: ns. elaborazione su bilanci Aida

La crescita della produzione presente nel distretto di Carrara si accompagna ad una crescita della redditività d'impresa, misurata con il ROI, che è molto simile a quanto avvenuto nel distretto veronese, ed entrambe le aree sono in contrapposizione al calo del ROI che si registra invece nel resto d'Italia.

Tabella 12: ROI: comparto estrazione

	2010	2009	2008
Distretto	8,0	6,7	7,1
resto Italia	4,2	4,2	4,7
Verona	8,1	7,8	4,2

Totale	4,8	4,6	5,1
--------	-----	-----	-----

Fonte: ns. elaborazione su bilanci Aida

La redditività delle vendite conferma l'andamento favorevole per il distretto di Carrara e, soprattutto, per quello di Verona, con quest'ultimo che raggiunge nel 2010 ben il 9,3% di ROS, con una crescita notevole rispetto al dato del 2008.

Tabella 13: ROS: comparto estrazione

	2010	2009	2008
Distretto	7,6	6,7	5,4
resto Italia	3,4	2,7	4,2
Verona	9,3	3,0	-0,2
Totale	4,1	3,3	4,2

Fonte: ns. elaborazione su bilanci Aida

L'integrazione verticale dell'organizzazione produttiva del comparto estrazione generalmente aumenta nel corso del triennio considerato, segno di una riduzione dell'acquisto di servizi dall'esterno. Tuttavia, il dato più interessante riguarda il livello di tale integrazione, che risulta molto differente nelle aree considerate. Infatti, mentre il distretto di Carrara mostra un rapporto tra valore aggiunto e produzione maggiore del 50%, nel resto d'Italia esso è solo del 36% e a Verona del 32%. A fronte di differenze così elevate nell'integrazione verticale è probabile che esistano pari diversità anche dal lato della qualità del prodotto estratto, della produttività del lavoro, dell'intensità del capitale investito nel processo produttivo.

Tabella 14: Integrazione verticale: estrazione (% VA/produzione)

	2010	2009	2008
Distretto	52	51	49
resto Italia	36	35	33
Verona	32	30	32
Totale	38	37	35

Fonte: ns. elaborazione su bilanci Aida

5 Il comparto della lavorazione nel distretto apuo-versiliese

Come già affermato, il comparto della lavorazione dei lapidei subisce la congiuntura negativa in modo molto più accentuato, che nel caso delle attività di estrazione.

All'interno delle diverse aree territoriali, il comportamento delle imprese della lavorazione è abbastanza omogeneo nei segni dell'evoluzione, ma mostra alcune differenze nell'intensità di tale evoluzione (tabella 15).

Nel primo anno della crisi l'occupazione cala del 3% nella media del contesto nazionale, mentre nel distretto apuo-versiliese il dato negativo è limitato al 2%.

Tabella 15: Dinamica dell'occupazione: comparto lavorazione (numero indice 2008=100)

	2009	2008
Distretto	98	100
resto Italia	97	100
Verona	97	100
Totale	97	100

Fonte: ns. elaborazione su dati Istat-Asia

Le imprese della lavorazione dei lapidei del distretto apuo-versiliese mostrano un buon recupero del valore della produzione nel corso del 2010, successivo alla forte caduta del 2009, recupero che è migliore di quanto avvenuto negli altri contesti territoriali (tabella 16). Più in particolare, mentre nel distretto apuo-versiliese il livello della produzione del 2010 è soltanto del 7% inferiore al dato del 2008, nel resto del Paese il livello è inferiore del 13% e nel distretto di Verona dell'11%.

Tabella 16: Dinamica della produzione: comparto lavorazione (numero indice 2008=100)

	2010	2009	2008
Distretto	93	86	100
resto Italia	87	89	100
Verona	89	81	100
Totale	89	87	100

Fonte: ns. elaborazione su bilanci Aida

Il recupero della produzione presente nel comparto lavorazione del distretto di Carrara si accompagna a un recupero della redditività d'impresa, misurata con il ROI, insieme a quanto avviene nell'area di Verona (tabella 17). Al contrario, nel resto d'Italia anche nel 2010 continua il calo del ROI. Mentre nel distretto apuo-versiliese il ROI del 2010 è inferiore del 24% al livello raggiunto nel 2008, la stessa percentuale per il distretto di Verona è solo del 10%, mentre nel resto di Italia è del 42%. Se anziché confrontare le dinamiche del periodo, si comparano i livelli raggiunti dal ROI, si trova conferma che la redditività del distretto è superiore a quella di Verona e del resto d'Italia.

Tabella 17: ROI: comparto lavorazione

	2010	2009	2008
Distretto	5,2	4,1	6,9
resto Italia	4,0	5,2	6,8

Verona	4,6	3,7	5,2
Totale	4,2	4,9	6,6

Fonte: ns. elaborazione su bilanci Aida

Nel comparto della lavorazione, la redditività delle vendite delle imprese del distretto apuo-versiliese subisce una forte caduta nel primo anno della crisi, per poi riprendersi nel 2010 (tabella 18). Tuttavia, il ROS finale è ancora sensibilmente più basso del dato del 2008 (-31%). Stesse affermazioni valgono per l'area di Verona e per le imprese del resto del Paese, con il ROS del 2010 che è rispettivamente del 37% e del 53% inferiore al dato 2008. Il confronto tra i livelli del ROS, indica dai dati molto vicini tra loro nel 2010, mentre i valori del 2008 avevano una variabilità molto elevata tra loro.

Tabella 18: ROS: comparto lavorazione

	2010	2009	2008
Distretto	2,2	1,9	3,1
resto Italia	2,1	3,1	4,4
Verona	1,7	0,3	2,7
Totale	2,1	2,6	4,0

Fonte: ns. elaborazione su bilanci Aida

La dinamica dell'integrazione verticale nel comparto della lavorazione è in leggero aumento nel corso del triennio, mentre i livelli dell'integrazione sono molto simili tra Verona e Carrara, e nettamente più bassi dei livelli strutturali mostrati dalle imprese del resto del Paese (tabella 19). Probabilmente, ciò è il riflesso di un'organizzazione distrettuale più intensa in tali due aree, con maggiori legami verticali e orizzontali tra le imprese.

Tabella 19: Integrazione verticale: comparto lavorazione (% VA/produzione)

	2010	2009	2008
Distretto	23	23	22
resto Italia	28	28	27
Verona	22	22	22
Totale	26	26	25

Fonte: ns. elaborazione su bilanci Aida

6 L'effetto della crisi sul modello di business

Dopo il 2008, la crisi economica ha accentuato il cambiamento nel modello di business del distretto apuo-versiliese. Rispetto al modello storico, caratterizzato da una debole concorrenza

estera e da una forte domanda di prodotto standardizzato, il nuovo modello di crescita favorisce le seguenti tendenze:

- Le imprese vincenti, tanto nell'estrazione che nella lavorazione, sono soprattutto quelle che soddisfano la domanda internazionale dei paesi in corso di industrializzazione, quali Cina, India, Medio-Oriente, Africa del mediterraneo (IMM, vari anni).
- Si nota una netta dicotomia nelle dinamiche delle due componenti della filiera, con il comparto dell'estrazione che continua a crescere in termini di produzione e redditività anche durante il periodo 2008-2010, a fronte del comparto della lavorazione che subisce maggiormente gli effetti negativi della maggiore concorrenza estera. Tale dicotomia di comportamento deriva principalmente dalle modifiche introdotte dalla globalizzazione dei mercati nel modello di business del distretto (ISR, vari anni).

Vediamo nel dettaglio le caratteristiche delle due tendenze in atto.

6.1 L'evoluzione nei mercati di sbocco internazionali

Le esportazioni del distretto apuo-versiliese nel periodo 2008-2010 sono in netto aumento, indicando il tentativo delle imprese di sostituire la domanda interna, in forte calo, con la domanda mondiale, nei paesi in cui essa è più brillante.

All'interno dell'aggregato delle esportazioni totali, si individuano comportamenti molto differenti nei vari comparti.

In primo luogo, si segnala una netta dicotomia tra il materiale lavorato e quello grezzo, esportato in blocchi o in semplici lastre, in quanto la ripresa delle esportazioni dal 2009 in poi è nettamente più brillante per il materiale grezzo che per quello lavorato, a conferma del diverso comportamento dei due comparti della filiera (tabella 20).

Tabella 20: Dinamica delle esportazioni (euro) (2008=100)

	marmo blocchi e lastre	marmo lavorati	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

Fonte: nostre elaborazioni su dati IMM

L'analisi della dinamica delle esportazioni deve essere interpretata alla luce di due importanti fattori: il primo concerne il peso delle singole tipologie di prodotti, che si modifica con l'evoluzione di medio-lungo periodo del modello di crescita del distretto; il secondo elemento da considerare è il prezzo unitario dei prodotti esportati, fattore che riflette la competitività dei prodotti.

Per quanto riguarda la composizione percentuale delle esportazioni in valore, la tabella 21 indica che il marmo lavorato è la tipologia merceologica che rappresenta più della metà delle esportazioni del distretto, mentre il marmo in blocchi continua ad aumentare il suo peso nell'aggregato totale (passando dal 18% del 2008 al 26% del 2010).

I prezzi unitari delle esportazioni (tabella 22), misurati in euro per tonnellata, indicano un netto aumento dei valori delle esportazioni per i blocchi di marmo, che raddoppiano di valore nel triennio considerato, mentre il comparto del marmo lavorato mostra una performance positiva ma di intensità minore. La forte crescita che si nota nelle dinamiche dei prezzi all'export è probabilmente il sintomo di un riposizionamento del mercato internazionale delle imprese: nel caso del comparto della lavorazione, le imprese cercano di innalzare la qualità della produzione finale al fine di differenziare il prodotto dalla concorrenza di prezzo proveniente dai paesi in corso di industrializzazione; nel comparto dell'estrazione, l'aumento dei prezzi potrebbe derivare dal tentativo di discriminare i prezzi in funzione dei mercati di sbocco, selezionando la qualità dei blocchi più adatta ad ogni singolo mercato.

Tabella 21: Composizione % delle esportazioni (euro)

	Marmo blocchi e lastre	Marmo lavorati	Graniti e granulati	Totale
2008	18,1	52,6	29,3	100
2009	23,9	52,1	24	100
2010	25,7	51,9	22,4	100

Fonte: nostre elaborazioni su dati IMM

Tabella 22: Prezzi unitari alle esportazioni (euro per tonnellata)

	marmo blocchi e lastre	marmo lavorati	graniti e granulati	Totale
2008	104,7	110,6	116,0	95,3
2009	109,8	147,3	115,5	99,5
2010	123,8	149,1	111,2	97,2

Fonte: nostre elaborazioni su dati IMM

6.2 L'evoluzione del modello di sviluppo

Il vantaggio competitivo tradizionale del distretto apuo-versiliese deriva dai seguenti fattori:

- La presenza in loco di una materia prima particolarmente pregiata, che associa doti tecniche (legate alle caratteristiche chimico-fisiche della pietra) a caratteristiche immateriali ormai internalizzate nel prodotto naturale (la storia e la cultura artistica

dell'area);

- La presenza delle cave di marmo ha favorito, nel corso del tempo, la nascita di un distretto completo di tutte le fasi della lavorazione, nonché di produzione dei macchinari e dei componenti necessari alla lavorazione stessa; anche il terziario legato alle attività di commercializzazione e logistica del marmo è fortemente sviluppato;
- I rapporti tra fornitori di macchinari e gli utilizzatori degli stessi creano esternalità positive che avvantaggiano le imprese del distretto apuo-versiliese favorendo il trasferimento dell'innovazione lungo le fasi della filiera.
- La presenza di tutte le fasi di lavorazione all'interno del distretto consente alle grandi imprese di partecipare alle grandi commesse internazionali, potendo contare su un'ampia capacità produttiva esterna all'impresa ma interna al distretto;
- Le competenze della manodopera sono di livello molto elevato, grazie all'accumulo avvenuto nel corso degli anni e al trasferimento della conoscenza di tipo tacito dai lavoratori più anziani a quelli più giovani (Antonelli, 1995); ciò consente una riduzione dei costi di estrazione e lavorazione, e una maggiore qualità del prodotto finito.

Tutti i suddetti fattori che determinano il vantaggio competitivo tradizionale, hanno subito negli ultimi anni, e soprattutto dopo il 2008, una modifica che mette in crisi il modello tradizionale di crescita del distretto:

- Le cave di marmo più pregiato mantengono il vantaggio competitivo "naturale" che continua ad essere sfruttato a livello internazionale, mentre le cave di marmo meno pregiato entrano in diretta concorrenza di prezzo con marmi "simili" che vengono estratti nei paesi emergenti;
- L'esistenza di un distretto completo non apporta grandi vantaggi se la domanda è stagnante, in quanto c'è un eccesso di capacità produttiva che porta ad un intensificarsi della concorrenza interna al distretto, con un impatto negativo sulle opportunità di "cooperazione" tradizionalmente offerte dall'organizzazione distrettuale.
- Le innovazioni che i produttori di macchinari sviluppano grazie al contatto con gli utilizzatori locali vengono vendute sui mercati internazionali e favoriscono i concorrenti presenti nei paesi emergenti, che effettuano notevoli investimenti in macchinari e impianti italiani;
- L'importante ruolo giocato dalle grandi imprese locali, come promotore e capofila di commesse internazionali, rappresenta un elemento negativo in caso di congiuntura negativa, quando esse riducono fortemente l'esternalizzazione delle lavorazioni a scapito delle piccole imprese del distretto;
- Le competenze storiche della manodopera impiegate per ridurre i costi di lavorazione

sono meno importanti di un tempo, di fronte al forte differenziale dei costi esistenti tra la lavorazione in loco e la stessa lavorazione effettuata nei paesi emergenti;

7 Conclusioni

La crisi economica ha favorito un'accelerazione dell'evoluzione del modello di sviluppo del distretto, che impone nuove strategie di crescita da parte delle sue imprese.

L'analisi dei bilanci mostra che il distretto apuo-versiliese ha performance meno negative rispetto alle imprese delle altre regioni italiane, tanto in termini economici quanto in termini occupazionali. Ciò potrebbe derivare da un effetto di composizione interna del distretto, stante la migliore performance delle imprese dell'estrazione della materia prima rispetto al comparto della sua lavorazione. In realtà, scendendo dentro le caratteristiche del distretto, si nota che ogni comparto apuo-versiliese mostra performance migliori del resto del Paese. Infatti, la lavorazione, pur non avendo ancora recuperato i livelli di attività e di redditività del 2008, mostra una ripresa nel 2010 che è migliore di quella presente a Verona e nel resto d'Italia. Le imprese attive nell'estrazione del marmo enfatizzano ulteriormente tale comportamento virtuoso, in quanto durante il periodo 2008-2010 continuano ad aumentare il fatturato.

I dati microeconomici sui bilanci si riflettono in dati aggregati a livello macroeconomico che mostrano una crescita notevole delle esportazioni, soprattutto per il comparto dell'estrazione, che indica il tentativo, ben riuscito, delle imprese del distretto di soddisfare la domanda dei paesi a maggiore crescita. L'aumento dei prezzi unitari all'export conferma che la ricerca della domanda internazionale non viene comunque perseguita rinunciando alla notevole qualità del prodotto esportato: dall'aumento dei prezzi all'export sembra si stia puntando proprio su un maggior valore intrinseco del prodotto esportato.

Probabilmente, la strategia vincente da parte delle imprese è quella dell'abbandono del prodotto standardizzato per l'edilizia convenzionale, che viene sostituito dal prodotto di nicchia di alta valenza artistica ed estetica (Bonaccorsi e Granelli, 2006; Kotler, 1995). Si tratta di individuare una fetta ristretta del mercato, all'interno della quale l'impresa possa differenziare il prodotto utilizzando i propri punti di forza, rappresentati dalla dotazione dei fattori produttivi capitale e lavoro, e dalle capacità organizzative dell'impresa familiare. Per massimizzare i benefici di questa scelta, occorre che la nicchia non sia né troppo affollata di competitori (del distretto e non), né troppo piccola in termini di domanda aggregata.

Il primo vincolo può essere superato investendo in innovazione tecnologica o organizzativa, mentre il secondo comporta la necessità di aprirsi ai mercati internazionali, soprattutto per allargare il mercato di riferimento.

La conferma che la strategia delle imprese vincenti si basa sui fattori dell'innovazione e dell'internazionalizzazione potrà essere ottenuta analizzando il vantaggio competitivo delle

imprese con le migliori performance economiche, come verrà effettuato con il prosieguo del presente progetto di ricerca.

Si ringrazia la società Ezio Ronchieri spa per il prezioso aiuto fornito nella realizzazione del progetto "Competitività d'impresa e asset intangibili nella filiera dell'estrazione e della lavorazione del marmo", di cui questo contributo rappresenta un primo risultato. Si ringraziano Enrico Viarisio per il supporto nell'editing, Michelangelo Filippi per l'elaborazione dei dati occupazionali, Giuseppe Calabrese per i suggerimenti nell'analisi di bilanci.

8 Bibliografia

- Antonelli C. (1995), *Economia dell'innovazione*. Bari-Roma: Laterza.
- Bonaccorsi A. e Granelli A. (2006), *L'intelligenza s'industria*. Bologna: Il Mulino.
- Cciaa di Lucca (vari anni) *L'economia nella provincia di Lucca*, Lucca.
- Cciaa di Lucca (2011) *Rapporto bilanci 2006-2010*, Lucca.
- Cciaa di Massa-Carrara (vari anni), *Giornata dell'economia*, Massa.
- Cciaa di Massa-Carrara, IRS e Fondazione Cassa di Risparmio di Carrara (2007), *Le cave di Carrara: una risorsa turistica*, Carrara: Mimeo.
- Censis (2001) *Dentro e oltre il lapideo*, Roma.
- Kotler P. (1995), From mass marketing to mass customization, *Planning Revue*, 18,5:10-13.
- IMM-Interazionale Marmi e Macchine (vari anni), *Stone sector*, Carrara.
- ISR – CCIAA di Massa-Carrara (vari anni) *Rapporto economia*, Massa.
- ISR – CCIAA di Massa-Carrara (2009) *Osservatorio sui bilanci delle società di capitali di Massa-Carrara*, Massa.
- ISR – CCIAA di Massa-Carrara (2006) *L'impatto economico del settore lapideo nei sistemi locali del lavoro di Carrara e Massa*, Massa.
- Vitali G. (2010), *Piccole imprese nella periferia economica: quali economie territoriali?*, Quaderni di ricerca sull'artigianato, vol.55, pp.115-156, Treviso

ABSTRACT

The Carrara marble district is in the middle of a strong process of restructuring and deindustrialization. Globalization and technological change played a major role in modifying the growth model of the industry. In addition, the 2008 economic crisis has made the evolution of the local industrial system more rapid.

The analysis on the balance sheets of the firms shows that the economic crisis affected negatively the turnover, the revenue and the employments of local firms, even if Carrara district firms have less worse performances than the firms located in the other Italian stone districts.

Within the filiere there is a different result, if we compare the stone mining sector with the stone processing sector. The extraction of the famous white Carrara marble is going on very well, and the firms active in the mining sector have good performances, even during the 2008-2010 crisis. On the contrary, the marble processing sector is facing a strong competition coming from Asian firms, that affected very negatively the firm's performances. The dual evolution within the filiere is affecting the characteristics of the Carrara district, as the extracting firms have less links with the processing firms within the districts, mainly because of the increase in the exports of blocks and not-processed marble.