



Il rilancio del Distretto Industriale di Civita Castellana passa per l'internazionalizzazione.

di Germano Gallina

Presidente FORUM della Società civile - ONLUS

Il Distretto Industriale di Civita Castellana con un totale di circa 3500 addetti – di cui oltre il 20% donne - per volume di produzione è il primo polo industriale italiano di sanitari e stoviglie.

I Distretti Industriali del Lazio, sono un tassello vitale, della complessa struttura economica nazionale, perché negli anni sono stati capaci di integrare tradizione, cultura e produzione artigianale con le più complesse e ricercate innovazioni tecnologiche. Queste importanti realtà industriali, oggi più che mai hanno bisogno di nuovi mercati internazionali, sui quali proporre l'inimitabile qualità del Made in Italy.

Alla luce di un importante progetto di riqualificazione industriale che proprio in questi giorni vede coinvolte tutte le realtà locali interessate, vorrei esplorare, con questo articolo, le potenzialità di uno dei più prestigiosi Distretti Industriali del Lazio: quello di Civita Castellana.

A Viterbo la lavorazione della ceramica ha origini antichissime, che risalgono addirittura all'epoca pre romana. Nell'arco dei secoli le tecniche di lavorazione sono state affinate ed i prodotti che ne derivavano

hanno conosciuto un apprezzamento crescente sia in ambito nazionale sia internazionale. Negli anni '70, grazie all'ingresso di investitori privati, che favorirono i processi di incorporazione e fusione industriale, si sviluppò il Distretto Industriale di Civita Castellana. Oggi le aziende che vi partecipano sono circa 75 (27 nel settore delle stoviglie, 36 nel comparto sanitario e oltre 30 PMI artigianali). Con un totale di circa 3500 addetti, di cui oltre il 20% donne, il Distretto per volume di produzione è il primo polo industriale italiano di sanitari e stoviglie.

Situazione attuale.

Il Distretto Industriale di Civita è specializzato in due produzioni. Quella di sanitari e arredo bagni e quella di stoviglie. La prima, florida ed apprezzata in tutto il mondo, ha fatto registrare negli ultimi anni risultati positivi e crescita costanti, merito del buon andamento del mercato nazionale ed internazionale delle costruzioni, ma soprattutto di quella qualità, di quel design e di quella tradizione, che, unita a tecnologia ed ad innovazione, ha fatto del Made in Italy un marchio unanimemente amato. La produzione di stoviglie, invece, sta vivendo una fase di profonda crisi dovuta, fra l'altro, all'ingresso sul mercato mondiale di concorrenti stranieri molto aggressivi, che traggono vantaggio dal basso costo della manodopera.

Il piano di riqualificazione industriale di Civita Castellana segna dunque, come tappa obbligatoria, la riconversione delle maestranze del comparto "stoviglie" all'interno

del comparto "arredo bagno". In questo passaggio obbligato si potrebbe però verificare una sovrapproduzione, che se non finalizzata alla ricerca di nuovi mercati e/o al potenziamento di quelli già esistenti, porterebbe al collasso dell'intero ciclo produttivo. Che cosa fare?

La Giunta Regionale, su proposta dell'Assessore Regionale alla piccola e media impresa Francesco de Angelis, ha approvato, pochi giorni orsono, una legge a tutela e sostegno dell'attività delle PMI all'estero. La legge prevede un sostegno economico alle imprese laziali, attraverso contributi, ed un'azione di promozione del Made in Lazio all'estero. Gli obiettivi sono quelli di favorire i processi di innovazione delle PMI, grazie all'applicazione di tecnologie avanzate nei processi di produzione e sostegno all'aggregazione tra le imprese, in modo che possano entrare omogeneamente sui mercati internazionali. Infatti, secondo il documento di analisi strategica "Internazionalizzazione delle PMI del Distretto Industriale di Civita Castellana", redatto da Sviluppo Lazio, "benché oltre il 50% dell'export della provincia di Viterbo sia coperto dal Distretto Ceramico le micro-piccole imprese si trovano alle primissime fasi del processo di internazionalizzazione, ed operano all'estero attraverso esportazioni indirette. Le PMI, sebbene siano più aperte ai mercati internazionali, però non sono andate oltre ad accordi commerciali con imprese straniere".

L'Italia nella sua globalità, e il Distretto Industriale di Civita Ca-

Un forno a tunnel per cottura e ricottura di articoli sanitari e relativo essiccatoio in linea.

Nella pag. seguente: in alto: Germano Gallina nel padiglione delle Regioni Italiane alla Convention dell'American Institute of Architects tenutasi in maggio a San Antonio (Texas).

In basso: una panoramica dell'area espositiva.



stellana in particolare (soprattutto per quelle micro e piccole imprese che possono realizzare una grande crescita), ha bisogno di allargare i propri orizzonti economici. I principali mercati internazionali, per quanto riguarda piastrelle e arredo bagno sono, la Germania e la Francia in Europa e il Messico e gli Stati Uniti oltre oceano, ma nuovi interessanti mercati si stanno aprendo in Russia, Cina, India e in alcuni paesi Arabi.

L'apertura commerciale verso nuovi mercati è di fondamentale importanza per il Distretto di Civita, vista la saturazione del mercato interno. Altrettanto importante è consolidare i rapporti commerciali con gli il principale mercato di sbocco per le esportazioni nazionali (Stati Uniti), tenendo conto però del periodo di significativi contrasti che l'economia americana sta vivendo in questi ultimi anni. Secondo il rapporto dell'AIA Consensus Construction Forecast, nel 2007 è previsto in USA un incremento di circa il 7% nelle categorie delle costruzioni non residenziali. Gli esperti prevedono che la crescita maggiore avverrà nel settore della costruzione degli uffici (+9%), degli alberghi (+13%), degli ospedali e delle strutture sanitarie (+7%). Per quanto riguarda le strutture residenziali, invece, il trend è in controtendenza (-13% su base nazionale). Un dato rilevante, che a mio avviso, però va letto alla luce della profonda incertezza economica che da anni attanaglia la società americana e che dal 2001 si è aggravato ancor di più. Negli Stati Uniti si sta assistendo ad una vera e propria migrazione interna, dalle lussuose zone costiere della California e della Florida dove il costo della vita è diventato insostenibile, verso le aree più interne ed economiche del Nevada, Arizona e Texas. Un mercato residenziale, quindi, in crisi e allo stesso tempo in evoluzione, che sta dando inizio a un ridistribuzione dell'edilizia, localizzato e assoggettato a regole diverse, il cui epicentro si trova nelle zone più interne: zone in cui la presenza delle aziende italiane è poco significativa, non solo in termini di mera presenza, ma soprattutto

in qualità e quantità di servizi aggiuntivi offerti, oggi fondamentale se si vogliono conquistare nuove quote di mercato, o resistere alla pressione commerciale di nuovi paesi che si stanno affacciando al mercato dell'arredamento di qualità.

Il protocollo d'intesa.

La Regione Lazio ha sottoscritto, in accordo con il Ministero dello Sviluppo Economico, la Provincia di Viterbo, i Comuni del Distretto e le Organizzazioni Sindacali, un Protocollo di Intesa, con il quale le parti si impegnano entro il 2013 ad interventi mirati alla riqualificazione e all'innovazione della filiera ceramica del Distretto di Civita Castellana. Gli interventi riguardano il potenziamento dell'attività di ricerca, l'apporto di nuovi strumenti tecnologici, la partecipazione a progetti nazionali e comunitari, i finanziamenti e l'internazionalizzazione.

Proprio su quest'ultimo punto vorrei porre l'attenzione e dedicare qualche riga all'intervento, forse, più difficile del Protocollo: **conquistare competitività e nuovi mercati.**

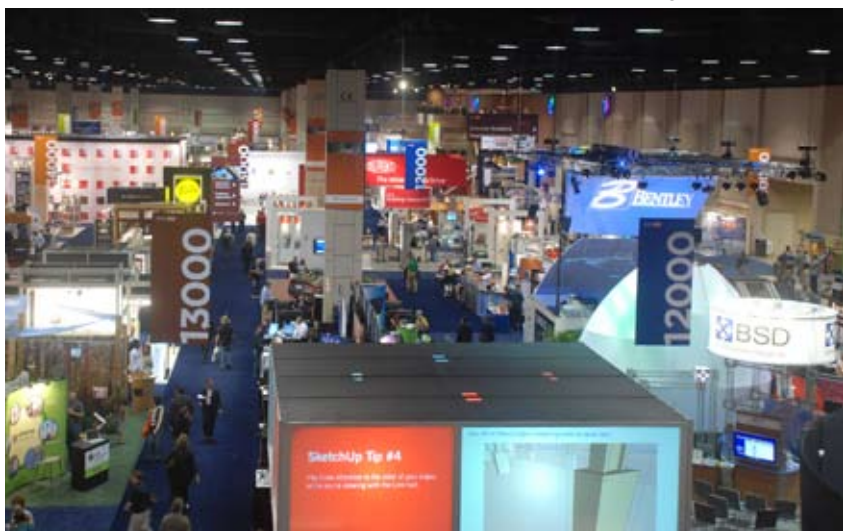
L'internazionalizzazione.

Esportare prodotti (ma soprattutto esportare cultura), è una sfida in continua evoluzione. Si deve tener conto di numerosi fattori: le caratteristiche specifiche del mercato, le caratteristiche intrinseche dei prodotti, il trend del momento, il cambio



della moneta più o meno favorevole, la fruibilità dei mezzi di trasporto, l'accessibilità ai servizi di distribuzione etc.

Punti di forza delle ceramiche di Civita sono l'alta qualità e il design che, insieme alla tradizione, ne fanno un prodotto di élite. Puntare sull'apprezzamento internazionale del Made in Italy, sull'esperienza della manodopera specializzata nazionale, sull'altissima qualità dei manufatti del prodotto Italia, sembra essere l'unica via per rafforzare, in un mercato internazionale sempre più competitivo, la produzione civitonica. Cercare di produrre a costi più contenuti per competere con i prodotti della concorrenza internazionale di diversa fattura, porterebbe senza dubbio a ridurre gli alti standard di qualità e design oggi raggiunti e sarebbe a mio avviso un 'suicidio economico', visto che altri paesi come la Cina, la Turchia e il Brasile, sono in grado di



produrre e commercializzare prodotti ormai di buona fattezza a prezzi molto competitivi, spesso di molto inferiori ai nostri.

La prima regola per rafforzare la diffusione dei prodotti del Distretto, è dunque rivolgere l'attenzione verso una clientela "esigente". Un mercato indubbiamente ristretto, ma nel quale il "Made in Civita Castellana" potrebbe non avere rivali. Esasperare quindi la competizione, innalzando la qualità, il design, i servizi di pre e post vendita, arrivare a livelli di qualità tali da tagliare fuori concorrenti internazionali senza la nostra cultura. Tutto questo è possibile, sfruttando i nostri punti di forza: è indubbio che il prodotto che esportiamo è più costoso, ma è ancor più certo che si tratta di un prodotto unico per qualità e design. Occorre dunque investire in innovazione, ricerca e marketing diretto, interagendo con le Università e, come previsto dal Protocollo di Intesa, con i numerosi Centri di Ricerca presenti nella regione e con Il Parco Scientifico e Tecnologico dell'Alto Lazio. In tal modo anche le maestranze provenienti dal comparto delle stoviglie potrebbe avere una ricollocazione in attività collaterali alla produzione.

Occorre mettere a fattor comune le conoscenze che riguardano l'innovazione dei processi produttivi, lo sviluppo e l'utilizzo di nuovi materiali già presenti nel distretto, non focalizzando l'attenzione soltanto sulle cinque o sei aziende leader. Scaricare sulle loro spalle tutta la responsabilità del rilancio del distretto stesso sarebbe un errore. Si debbono invece, coinvolgere in questo processo anche quelle micro e piccole imprese che per numero hanno margini di crescita enormi. Prendiamo esempio da quanto già realizzato in altri distretti presenti in Italia, come quello di Sassuolo (anch'esso nel comparto della ceramica) ed in altri in comparti anche diversi.

"L'altra internazionalizzazione".

Questione a mio parere molto importante e sulla quale non concordo è quella di voler trasferire all'estero l'attività manifatturiera di quei prodotti ritenuti ormai non più innovativi, a basso valore aggiunto e la cui produzione non è più vantaggiosa dal punto di vista economico. Trasferire all'estero queste produzioni significherebbe portare fuori dell'Italia cultura, conoscenza, esperienza, oltre a perdere il beneficio legato all'occupazione, anche se i vantaggi economici che ne deriverebbero sarebbero immediati, grazie al costo della manodopera inferiore e all'ormai lieve incidenza dei costi di trasporto.

Scelta oltretutto che non offre alcuna prospettiva di sviluppo a medio e lungo termine per il sistema economico nazionale. I centri di ricerca, infatti, andrebbero pian piano a delocalizzarsi al fianco delle industrie all'estero e il prodotto perderebbe il suo valore aggiunto di "Made in Italy". Trasferire competenze artigianali e, in generale, know how, ha come risultato futuro (e l'esperienza del sud-est asiatico ce lo insegna) la creazione di concorrenti agguerriti, che avranno appreso in pochi anni ciò che ha reso, in anni di esperienza, la ceramica di Civita un prodotto unico. La cosiddetta "globalizzazione" deve esse-

re intesa come diffusione globale della produzione, che viene messa a disposizione dell'intero mercato mondiale ed è preziosa nella sua specificità ed unicità, non come dispersione di tali caratteristiche attraverso la fabbricazione in aree lontane, dove nel tempo tali caratteristiche verrebbero inevitabilmente alterate o perdute.

Una nuova strategia.

Il Protocollo di Intesa la Regione Lazio potrebbe essere l'occasione per realizzare un piano strategico di rilancio in grado di garantire un'adeguata commercializzazione del prodotto civitonico all'estero. Le esportazioni rappresentano, per le PMI, lo strumento tipico della fase iniziale del processo di orientamento verso i mercati internazionali, che per lo più avvengono in modo indiretto. In pratica le aziende produttrici stipulano degli accordi di cooperazione con i distributori locali, che si occupano di importare a fini commerciali, il prodotto sul loro mercato. Tali distributori però non sempre assicurano l'assistenza e la promozione che i manufatti italiani richiedono e meriterebbero: troppo spesso preferiscono commercializzare merci economiche, facili da vendere e che consentono notevoli ricarichi di guadagno. Partecipando a molte fiere fuori dal nostro paese, sempre più frequentemente alla domanda rivolta agli espositori "come è andata?", mi sono sentito rispondere..... "beh....". La classica "fiera", così come è stata concepita sino ad oggi, non garantisce più risultati soddisfacenti. Il mercato non si limita più a chiedere solo "un prodotto di qualità" (in fiera tutti i prodotti sono belli e affascinanti.....) ma pretende anche il rispetto degli accordi presi, (in termini di consegna, caratteristiche del prodotto se customizzato etc....) e soprattutto, nell'era di Internet dove tutto il mondo è a portata di click, l'assistenza di uno specialista che informi costantemente e con professionalità il cliente, che sia un rivenditore o uno studio di architettura. Uno specialista in grado di rispondere di persona, che offra soluzioni e non un semplice rimando a risposte preconfezionate sul tipo delle "FAQ" che tanto irritano chi ha bisogno di risposte.

La nuova strategia di internazionalizzazione punta a creare un sistema di esportazione diretta, in grado di soddisfare più rapidamente le esigenze del mercato estero e di fornire dunque un'adeguata assistenza al prodotto. Una strategia volta a supportare le aziende produttrici di Civita e a sostenerle finanziariamente per la creazione di strutture da utilizzare come canale di entrata nei mercati di sbocco. L'istituzione, inoltre, di un unico distributore nazionale, con sede nella regione Lazio, permetterebbe di raccogliere i prodotti dalle diverse aziende produttrici, organizzare le spedizioni ed ottimizzare costi di trasporto e tempi di consegna.

Una nuova strategia marketing, infine, dovrà affiancare ed integrare la partecipazione alle fiere di settore, garantendo così assistenza e supporto specialistico, al fine di esaltare appieno le potenzialità commerciali dei prodotti, e fidelizzare i nuovi clienti.