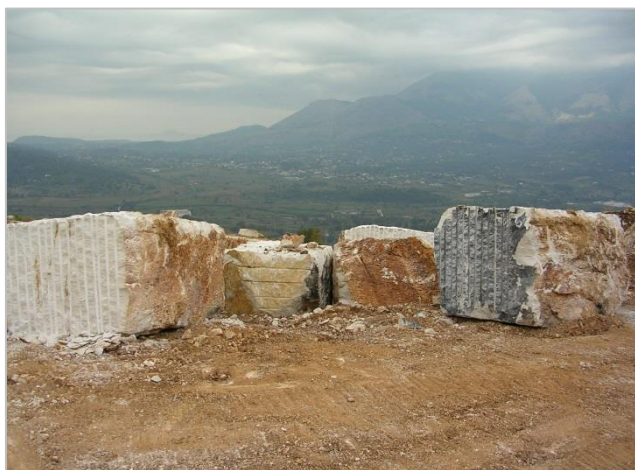


Progetto Call for Proposal

Riposizionamento competitivo**Imprese del marmo - Regione Lazio****Il contesto territoriale**

Il territorio preso in considerazione è quello che va dal comune di Castelforte, in provincia di Latina, al comune di Cassino in provincia di Frosinone e che è delimitato a Sud dalla provincia di Caserta dal fiume Garigliano. Sulle colline degli Aurunci, che caratterizza questo territorio, dopo la seconda guerra mondiale, che qui ha avuto una storia particolare (vi è stata costruita la famigerata Linea Gustav), si è scoperto un proficuo patrimonio marmoreo. Le imprese che si sono venute a costituire per utilizzare questo patrimonio sono state formate dai proprietari dei terreni che progressivamente hanno accresciuto la loro competenza nell'estrazione del marmo dalle cave e nella sua lavorazione.



Oggi, visitando il territorio, si può scorgere facilmente come molte cave sono state abbandonate, lasciando larghe ferite nel paesaggio.



Le imprese presenti, quasi tutte a ridosso delle cave di proprietà, hanno imparato a effettuare le lavorazioni e a commercializzare il prodotto in varie parti del mondo, altre invece continuano a estrarre i blocchi di marmo e a venderli così come sono o effettuando delle prime lavorazioni.

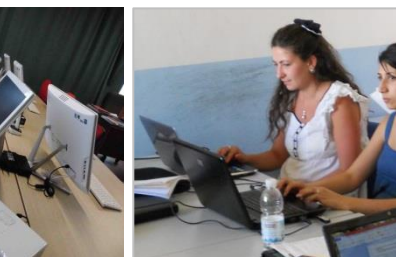
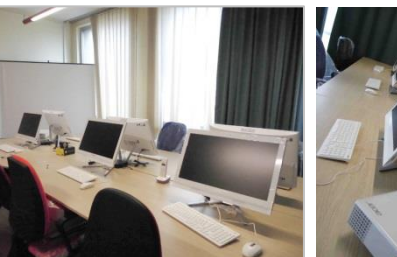
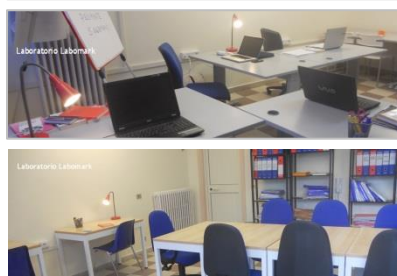


I Comuni che circoscrivono l'area, nel corso del 2004, hanno costituito delle Associazioni: SER.A. L., in provincia di Latina, e SER.A.F., in provincia di Frosinone. Una struttura di assistenza tecnica segue entrambe e sviluppa le iniziative utili per tutti i comuni presenti nell'area, sia sul piano dei servizi che su quello dello sviluppo locale. Il modello organizzativo di riferimento si chiama Organizzazione Territoriale e considera le organizzazioni presenti sul territorio come se fossero "funzioni" di una macro organizzazione e i cittadini come membri di tale organizzazione, inseriti nei ruoli secondo cui sono articolate le funzioni/organizzazioni esistenti.



Per sviluppare i cambiamenti necessari si ricercano i finanziamenti pubblici necessari e si sviluppano progetti specifici con un'ampia partecipazione degli attori e delle organizzazioni interessate. La metodologia usata per far fronte a tali progetti si chiama Formazione-Intervento, un marchio registrato da Impresa Insieme S.r.l.

All'interno del perimetro delineato dalla somma dei Comuni associati sono stati costituiti dei laboratori di marketing territoriale. Ne sono al momento stati già costituiti 5 nell'area, a: Castelforte, SS. Cosma e Damiano, a Castelnovo Parano, a Esperia e a Cassino. Si vanno altresì effettuando programmi di formazione-intervento ricorrenti per formare i giovani del territorio in vista di una loro possibile attività nell'ambito dello sviluppo locale.



I giovani, in questo senso vengono seguiti nelle scuole presenti sul territorio (primarie e secondarie).



Quelli che escono dalla scuola vengono seguiti all'Università e poi vengono aiutati a prendere le borse di studio erogate dalla Regione Lazio (i programmi di formazione di qualità e il programma Torno Subito).



Associazioni Giovanili territoriali in Rete del Lazio



I giovani che scelgono di lavorare a supporto dei Comuni associati e di collaborare con Impresa Insieme S.r.l. nella sua qualità di segreteria e assistenza tecnica per le Associazioni di Comuni esistenti, vengono aiutati ad entrare nelle Associazioni giovanili già costituite e già operanti.

Le associazioni costituite hanno la possibilità di usare i laboratori di marketing territoriale già operanti e di sviluppare progetti per sé e per le organizzazioni del territorio.

La maggior parte dei Comuni aderenti a questa iniziativa hanno un sito web istituzionale uguale e tutti i siti sono comunque collegati ai siti web delle rispettive Associazioni e al portale di marketing territoriale in dotazione a tutti i Comuni associati e di libero accesso a tutti i relativi cittadini.



Le imprese del settore del marmo finora non hanno avuto un'attenzione specifica da parte della segreteria di entrambe le Associazioni di Comuni.

Viceversa vi sono due strutture associative che raggruppano la maggior parte di esse. Una è la Cooperativa Cavatori, che ha una vita antica e che svolge attività operative per conto dei propri soci. L'altra è il Consorzio del Perlato Royal, che è nata da qualche tempo con l'obiettivo di qualificare il prodotto e di promuoverne l'uso a livello mondiale.

Nell'area è presente pure una Università prestigiosa, quella di Cassino, con una serie di dipartimenti interessanti e utili alla ricerca sui materiali marmiferi, sui processi produttivi innovativi, sui sistemi di certificazione della sicurezza, dell'ambiente e della qualità.

A questa Università più locale si affianca l'Università di Roma, La Sapienza che ospita molti giovani del luogo e che collabora da anni con Impresa Insieme S.r.l. per la realizzazione dei Master che essa promuove.

Una politica messa a punto qualche anno fa circa le collaborazioni con i Paesi dell'Europa ha consentito di fare un primo accordo di sistema con i Comuni della Polonia. Ora si va replicando con la Francia e altri Paesi.

Ciò dovrebbe consentire di stabilire delle alleanze stabili, propedeutiche alla realizzazione di progetti di finanziamento europei e utili per scambi culturali, ma anche accordi economici e gestione di mercati di interesse comune.

Queste condizioni di base costituiscono una concreta assicurazione che gli eventuali bandi di finanziamento che si volessero dirigere verso questo settore e quest'area in modo specifico saranno seguiti con attenzione e gli eventuali finanziamenti acquisiti verranno certamente ben gestiti da una Governance strutturata in tempi, "non sospetti".

Le imprese

La maggior parte di esse sono PMI a conduzione familiare. Quelle più evolute hanno fatto leva sulle competenze di lavorazione e di commercializzazione e hanno fatto la scelta strategica di lavorare con più fornitori di materia prima e non solo con quelli che offrono il Perlato Royal che si estrae nelle cave locali. La loro scelta dipende dal fatto che, da aziende *product-oriented* si sono trasformate in aziende *market-oriented* o addirittura *client-oriented*. Essi cioè sono salite nelle posizioni della filiera produttiva e hanno deciso di cercare il cliente e costruire con lui e per lui una soluzione ad hoc che incontri i suoi bisogni e soddisfi le sue aspettative utilizzando le materie prime da lavorare che si trovano in tutte le parti del mondo. Naturalmente ciò comporta la conoscenza del cliente da soddisfare e la costituzione di alleanze necessarie per convergere su di esso. Fondamentale risulta ad esempio il rapporto con gli architetti che spesso fanno le scelte fondamentali per conto del cliente finale.

Questa scelta comporta un costo organizzativo elevato perché richiede la conoscenza dei mercati ricchi del mondo, delle relative normative che regolano la costruzione in loco, il rapporto con gli architetti che contano a livello mondiale e che sono presenti in specifici contesti locali, le condizioni di lavorazione dei diversi materiali che si conta di lavorare, i prezzi dei materiali e degli approvvigionamenti necessari.

Bisogna cioè mantenere sotto gli occhi, i mercati del mondo. Non per niente in alcune aziende, il proprietario ha costantemente sott'occhio la collocazione della sua presenza nel mondo.



Sul territorio vi è dunque una certa incertezza complessiva.

Alcuni pensano che oramai le cave siano esaurite, il mercato mondiale è perduto e che non risulta conveniente fare sforzi ulteriori a sostegno del suo sviluppo. Per essi è meglio voltare pagina, sanare le ferite ambientali e paesaggistiche e impegnarsi sul turismo, considerate le potenzialità dell'area.

Altri pensano a valorizzare il prodotto Royal, a riunire i produttori di questo materiale e a incentivare le imprese a utilizzarlo pagandolo ad un prezzo ragguardevole. Le concessioni, per chi non è proprietario, sono un fattore d'incertezza che comporta una propensione all'abbandono. Questa sindrome è peculiare dei più anziani.

Altri ancora pensano che la competitività a livello mondiale richiede un riposizionamento strategico dell'azienda. Nel ruolo che si cerca di impersonare il prodotto Perlato Royal viene considerato come tante altre materie prime da utilizzare. I magazzini di questi imprenditori costituiscono un sistema espositivo dove ci sono centinaia di prodotti alternativi.



Alcuni di questi imprenditori considerano peraltro inefficienti i servizi connessi alla fornitura del prodotto locale (taglio, movimentazione, rifiniture, prontezza di consegna, ecc). Questa è la posizione delle imprese più brillanti dove c'è anche una struttura proprietaria o manageriale più giovane. I Commerciali qui sono trainanti. Essi non sono legati al prodotto e non hanno problemi a far ricorso alla terzizzazione delle funzioni più costose: la ricerca, la progettazione, la gestione degli scarti, purché ciò consenta loro di stare sul mercato a bassi costi di struttura e ad alto valore aggiunto. Essi sarebbero anche propensi a difendere il prodotto "di casa", più per affetto che per convinzione tecnica, ma si aspetterebbero che qualcuno tenesse il prezzo, qualificasse il prodotto e migliorasse i servizi connessi alla fornitura.

In mezzo, tra queste diverse posizioni, ci sono le imprese che sono proprietarie delle cave e che hanno sviluppato anche dei buoni processi produttivi. Ciò consente loro di detenere una discreta posizione di mercato. Esse sono propense a continuare a lavorare il prodotto di base, ma vorrebbero essere protette dalla concorrenza mondiale dei Paesi emergenti (vedi Turchia, India...) che hanno regolamentazioni all'esportazione più favorevoli.

Fino a che non si fa la sufficiente chiarezza complessiva sulle scelte strategiche di fondo e si disegna un sistema cooperativo in cui ciascuno si ritaglia un proprio ruolo dignitoso e confacente con le proprie capacità, il sistema è destinato a collassare e a rendere le imprese sempre più sole e isolate nella loro guerra di sopravvivenza.

In sintesi si può dire che i vecchi sono stanchi e i giovani sono delusi e irritati per dover lottare da soli, tutti contro tutti.

Il finanziamento regionale

Il finanziamento regionale che si intende sollecitare non è quindi un contributo a vantaggio di singole imprese per favorire e supportare il proprio riposizionamento competitivo, ma è un finanziamento "di sistema" con il quale si intende sviluppare un riposizionamento strategico di area dove tutte le imprese partecipanti vengano aidate a rivedere una propria posizione all'interno dell'area e a riconsiderare un proprio riposizionamento relativo sui mercati internazionali. Un riposizionamento che non può prescindere da un lavoro di integrazione con gli enti locali e con le diverse associazioni presenti e che va tradotto in una strategia comune di sviluppo. La conseguenza di tale azione è quella di costruire una *governance* democratica che disponga di un *master plan* condiviso, che si serva di una struttura di *project management strategico*.

I finanziamenti regionali dovrebbero aiutare il territorio a ricostruire il proprio paesaggio naturale e a valorizzarlo dal punto di vista della qualità ambientale, ma anche dal punto di vista del patrimonio geologico, storico e turistico. Ciò consentirebbe una larga occupazione nel settore della Green Economy perché richiede un impiego nell'area (per il risanamento necessario), ma anche in tutte le medesime aree

del mondo. Al riguardo la ricerca effettuata a livello mondiale mostra degli esempi di recupero di grande rilievo. Le cave peraltro, se utilizzate come musei aperto dell'evoluzione della pianeta, possono costituire un attrattore notevole, per quanto riportano e hanno riportato alla luce (fossili, sedimentazioni, stratificazioni delle diverse ere evolutive). Inoltre sul versante del paesaggio, esse diventano luogo di attrazione per coloro che sono interessati alle modalità di recupero effettuato.

Per lavorare su entrambi i fronti è opportuno che i finanziamenti vadano ad incentivare la costituzione di strutture che consentano di far dialogare in modo strutturato le diverse componenti del modello dell'Organizzazione Territoriale così che ogni organizzazione/funzione sappia come essere "funzionale" alle altre funzioni e al sistema territoriale nel suo complesso. Non finanziamenti solo alle imprese, ma finanziamenti ai tavoli di concertazione, utili a coprire il costo organizzativo dell'integrazione, della diffusione della cultura dei sistemi competitivi, ma anche collaborativi.

Vanno fatti investimenti per migliorare i servizi alle imprese (vedi SUAP) e la viabilità per trasportare i materiali e i prodotti, dalle cave agli stabilimenti e da questi ai porti di imbarco per raggiungere i mercati internazionali. Inoltre vanno finanziate le opere per costruire delle "autostrade informatiche" che consentano agli imprenditori locali di dialogare con i fornitori e i clienti sparsi nel mondo. Qui il lavoro sulle infrastrutture deve andare di pari passo con l'investimento in cultura Smart così da convincere ogni sottosistema (anche la piccola impresa che vive di una cava) che deve avere un indirizzo e-mail, un sito web, un accesso ai social media, una attrezzatura telematica integrata. L'intento è quello di trasformare la situazione in modo tale che l'area somigli ad una Silicon Valley, una valle cioè da visitare per l'efficienza con cui si è conquistato un nome di rispetto nel mondo. Come indicato nel documento prodotto dalla Regione sulla Smart Specialisation Strategy (s3), è evidente che vanno sostenute le due aree di maggiore sofferenza del settore: l'esportazione (il Lazio 4,7% su 11% PIL a livello nazionale), e la diffusione della banda larga per migliorare le comunicazioni con i clienti internazionali. Anche l'investimento nell'informatizzazione dei processi produttivi (stampante 3D e FAB LAB) è importante per risultare al tempo stesso più creativi e più efficaci.

Vanno incentivate, con finanziamenti ad hoc, le strutture a cui terziarizzare alcune funzioni strategiche (la tecnostruttura di Mintzberg) come la realizzazione di studi di architettura di grande prestigio a cui delegare la progettazione estemporanea del cliente esigente o importante (oramai si ridisegnano città, quartieri, e non si comprano solo le mattonelle, le scale e le fontane). Va pure valutato come terziarizzare alcune funzioni operative (la Staff di Mintzberg). Appartengono a questa categoria le funzioni di gestione amministrativa e fiscale, di aggiornamento professionale, di formazione manageriale e di gestione della contrattualistica internazionale.

Vanno altresì delegate e incentivate le ricerche sul prodotto in house, ma anche sulle caratteristiche dei prodotti da utilizzare in sostituzione o in combinazione con esso, per agevolare le scelte progettuali prima ancora delle lavorazioni. La ricerca nel Lazio sembra essere in crescita ma il Lazio è ancora nella categoria "Follower-High". Nel settore marmifero, in quest'area regionale, dobbiamo registrare che la ricerca è in fase di sviluppo. Una ricerca importante da sviluppare e su cui il Dipartimento di Ingegneria sta già lavorando (Ing. Turchetta) è il progetto che vuole creare gli strumenti operativi necessari per la nascita sul territorio di una attività di ricerca e sviluppo finalizzata all'utilizzo di nuove tecnologie per nuovi prodotti di design. L'area design e tecnologie, in stretta sinergia con l'area ricerca e sviluppo, già presente presso il Centro Ricerche esistente, vuole convogliare sul territorio competenze specifiche nel settore di lavorazione dei materiali lapidei e nel settore della progettazione di nuovi prodotti di design. Lo scopo è quello di sviluppare nuovi prodotti di design in relazione alle tecnologie innovative presenti nel settore "sistemi a getto d'acqua per il taglio e le lavorazioni superficiali; sistemi robotizzati per le realizzazioni di superfici tridimensionali complesse; sistemi di progettazione e prototipazione; sistemi di visione". Le certificazioni (resistenza al freddo, resistenza all'urto, ecc.) hanno un alto costo, se richieste da una singola azienda. L'università di Cassino e in particolare il Dipartimento di Ingegneria (Ing. Silvestri), può mettere a disposizione la propria competenza che ha già riconoscimenti nazionali e internazionali di grande rilievo. Ma è anche opportuno costruire alleanze con i Centri Europei. In Spagna vi è un centro ad hoc di grande rilievo internazionale (MACAEL) a cui si rivolgono gli stessi imprenditori locali. Un intero quartiere è stato realizzato a Mosca grazie ad una partnership tra il Centro MACAEL e una tra le aziende partecipanti). Il dipartimento universitario, peraltro, con i necessari finanziamenti di questa Call, potrebbe anche

occuparsi della certificazione della qualità e della sicurezza dei processi lavorativi che, oltre al fatto di essere obbligatori, forniscono un valore aggiunto all'immagine delle imprese che si certificano.

Il riposizionamento rispetto ai trend nazionali e internazionali richiede lo studio del mercato e della concorrenza. Esso va fatto in modo scientifico e ricorrentemente perché il mercato è in forte movimento. Ciò va certamente finanziato perché il costo di tale ricerca non è sostenibile da un singolo imprenditore, né è sopportabile in quota parte dai piccoli imprenditori. L'università di Roma La sapienza, Dipartimento di Economia potrebbe strutturare un Osservatorio di marketing internazionale. L'attualizzazione dei suoi contenuti potrebbe essere affidato agli studenti del Master che ogni anno il prof. D'Ascenzo organizza con la struttura di ImpreSapiens, ma la struttura dell'osservatorio va costruita e pertanto finanziata e ai giovani studenti, impegnati nella ricerca annuale, vanno riconosciute almeno le spese del tirocinio.

Soffermandosi in ultimo sui giovani, vi è da dire che va certamente finanziato un sistema di orientamento "a filiera" che si avvii alle elementari e finisca quando il giovane si trova a lavorare. Il riposizionamento consente di recuperare un ruolo significativo e di fornire risposte nuove ai giovani del luogo che, sia nel campo tecnico che in quello economico, possono così trovare un naturale impiego di alto livello. L'abbandono delle fasi primarie della lavorazione (estrazione) stimola il risanamento delle cave e la loro trasformazione in aree di accoglienza, in musei, in aree verdi attrezzate, promuovendo così la creazione di start up di giovani architetti e paesaggisti che possono operare a lungo nella trasformazione.

L'accordo di sistema con i Paesi Europei va certamente portato avanti con decisione perché assicura un'alleanza stabile che è alla base di progetti comuni e di finanziamenti cospicui. L'incentivazione attivata con finanziamenti ad hoc consentirebbe il prosieguo delle iniziative intraprese e l'allargamento degli accordi a più Paesi.