

Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra Marketing Territoriale

Distretto industriale di Civita Castellana:
progetto di marketing territoriale
per il suo sviluppo.

Prof. Caroli Matteo Giuliano

RELATORE

Prof. Jell-Ojobor Maria

CORRELATORE

Matr. 674471

CANDIDATO

Anno Accademico 2018/2019

INDICE

• INTRODUZIONE	4
• CAPITOLO 1 – Analisi del Distretto Industriale di Civita Castellana: storia e numeri	8
1.1 Analisi SWOT	12
1.1.1 Capitale Umano e robotica	14
1.1.2 Know how	15
1.1.3 infrastrutture e logistica	17
1.1.4 capacità delle imprese di fare rete	19
1.1.5 internazionalizzazione	20
1.1.6 digitalizzazione	24
• CAPITOLO 2 - Interventi strategici: iniziative pubbliche e private	25
2.1 Infrastrutture: svincolo Autostradale e collegamento alla trasversale Orte - Civitavecchia	27
2.2 Cooperazione e consorzi di acquisto	30
2.3 La formazione ai tempi dell'industria 4.0	33
2.4 Marketing	35
2.4.1 la marca territoriale	36
2.4.2 Comunicazione e valorizzazione delle best practices	38
2.4.3 Qualità e design	43

2.4.4 Campagna di comunicazione	44
2.5 Iniziative politiche	54
2.5.1 Politiche anti-dumping e fair trade	55
2.5.2 Piano nazionale industria 4.0	58
2.5.3 Riconoscimento dello status di lavoro usurante per gli operai ceramisti	62
2.5.4 Progetto “water saving”	65
• CAPITOLO 3 – approccio all’analisi, alla distribuzione e alla misurazione di costi e benefici	67
• CONCLUSIONE	70
• BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA E INDICE DEI GRAFICI	72
• RIASSUNTO	75

Introduzione

Il Distretto industriale di Civita Castellana è la principale area a specializzazione produttiva della Provincia di Viterbo, istituita con la Legge Regionale n. 36 del 19 dicembre 2001, al fine di “incrementare lo sviluppo economico, la coesione sociale, l’occupazione e rafforzare la competitività del sistema produttivo locale e delle aree laziali di investimento.”¹

Con tale norma il Consiglio Regionale del Lazio, riconoscendo e istituendo il distretto industriale, introduceva la possibilità di accedere ai finanziamenti regionali per tutti quei “progetti innovativi e di sviluppo”² caratterizzati da un’omogeneità produttiva e da un’elevata concentrazione di imprese, che perseguono almeno uno dei seguenti obiettivi:

- la valorizzazione delle risorse e delle conoscenze presenti all'interno del distretto produttivo
- lo sviluppo e il consolidamento del tessuto imprenditoriale
- la trasformazione e lo sviluppo del territorio, attraverso l'aumento della dotazione infrastrutturale e di tutte le altre strutture al servizio del sistema produttivo (forme consortili, poli tecnologici, ecc.)
- lo sviluppo delle imprese esistenti, attraverso il sostegno ai processi di internazionalizzazione delle stesse ed alla penetrazione di nuovi mercati
- il sostegno alla reindustrializzazione delle aree che evidenziano processi di declino ed alla riconversione dei settori colpiti da fenomeni di crisi strutturale, agevolando la creazione di nuova imprenditorialità e la ricollocazione delle risorse umane
- l'aumento del livello tecnologico, della ricerca e dello sviluppo dell’innovazione
- la valorizzazione e l'affinamento delle risorse umane attraverso l’attuazione di specifici programmi di formazione
- la tutela degli equilibri ambientali dei singoli sistemi territoriali, nonché la promozione del risparmio energetico e della sicurezza sul lavoro.

Tale normativa coglie in maniera brillante e dettagliata tutti gli elementi fondamentali che garantiscono la crescita di un distretto industriale e che consentono di “attrarre e mantenere al suo interno i fattori rilevanti per il suo sviluppo sostenibile”³. Ma a distanza di 17 anni molti degli obiettivi

¹ Legge Regionale n. 36 del 19 dicembre 2001, Finalità e oggetto

² Legge Regionale n. 36 del 19 dicembre 2001, Art. 1

³ Il marketing per la gestione competitiva del territorio, Matteo Caroli (2014)

fissati dalla Regione Lazio, per i motivi che analizzeremo in seguito, sono stati solo parzialmente raggiunti, limitando le altissime potenzialità del distretto industriale di Civita Castellana.

L'obiettivo di questa ricerca è quindi quello di dare nuovo impulso alla crescita del distretto, offrendo una serie di spunti, idee e progetti che richiedono il coinvolgimento di tutti gli attori del sistema territoriale, al fine di favorire nel lungo periodo la costruzione di un'offerta integrata e in grado di generare valore aggiunto per potenziali investitori e per le aziende del distretto industriale.

Per il raggiungimento di tali obiettivi utilizzeremo la metodologia e le nozioni del marketing territoriale, fondamentale per la gestione competitiva di uno specifico territorio, in quanto ci consente di “interpretare un’area geografica come un sistema di offerta che deve soddisfare le esigenze di soggetti, persone e organizzazioni, che vanno considerati come domanda”⁴. Il marketing territoriale è infatti “un metodo e un insieme di strumenti operativi potenzialmente molto utile per rafforzare le capacità di un territorio di attrarre imprese, investitori, grandi progetti, e persone che contribuiscono allo sviluppo sostenibile”. Un metodo che risulta efficace in particolari aree geografiche caratterizzate da una “spiccata vocazione che le posiziona su tipologie di domanda tendenzialmente omogenee”⁵, come nel caso del distretto industriale di Civita Castellana.

Tale approccio, fortemente innovativo e dinamico, si fonda su 9 criteri di gestione del territorio: è innanzitutto fondamentale un obiettivo di lungo periodo (visione strategica) verso cui orientare lo sviluppo del territorio, soddisfacendo le esigenze di tutti i portatori di interesse (orientamento al mercato) affinché questi ultimi continuino ad essere il motore dello sviluppo sostenibile. E’ altrettanto fondamentale migliorare la qualità di ogni componente del territorio (qualità totale), sviluppando forme di eccellenza (competenze distintive) che garantiscano un vantaggio competitivo per chi opera nel sistema territoriale, con una particolare attenzione all’innovazione (innovatività) e alla trasformazione dei fattori di specificità locale in attrattori e volano per l’internazionalizzazione (locale & globale). La visione strategica potrà realizzarsi solo se tutti gli attori del sistema territoriale (pubblico e privato) collaboreranno al raggiungimento dell’obiettivo, creando il massimo valore attraverso un uso ottimale delle risorse disponibili (imprenditorialità) e contribuiranno alla strategia di sviluppo sostenibile del territorio (implementazione).⁶

Infatti solo pensando all'intero distretto industriale di Civita Castellana come un unico sistema di offerta territoriale, dotandolo di tutte le infrastrutture necessarie e attivando forme di cooperazione tra imprese locali, sarà possibile garantire a chi vi produce un vantaggio competitivo rispetto ai territori concorrenti, e

⁴ Il marketing per la gestione competitiva del territorio, Matteo Caroli (2014)

⁵ Il marketing per la gestione competitiva del territorio, Matteo Caroli (2014)

⁶ Il marketing per la gestione competitiva del territorio, Matteo Caroli (2014)

quindi favorire il “radicamento della domanda” e aumentare la competitività delle aziende nei mercati internazionali.

A tal fine è necessario, seguendo i criteri metodologici appena descritti, orientare tutti gli attori che influenzano la crescita e lo sviluppo dell'offerta territoriale a concentrare la loro azione su un mix di iniziative, pubbliche e private, tali da aumentare la qualità, l'attrattività e la visibilità internazionale del distretto, con l'obiettivo di realizzare la così detta visione strategica.

Una volta costruita l'offerta territoriale sarà fondamentale “catturare” il surplus di valore generato dalla domanda a vantaggio dell'intero territorio, attivando politiche che abbiano un riflesso positivo in termini di occupazione e welfare a vantaggio della popolazione locale, il cui tessuto economico e sociale è stato fortemente indebolito dalla crisi economica del 2008.

Entrando nel dettaglio, nel primo capitolo verrà descritto in termini quantitativi e qualitativi il distretto industriale di Civita Castellana e attraverso lo strumento dell'analisi SWOT verranno analizzati i suoi punti di forza e debolezza, le opportunità e le minacce, rispetto al distretto Benchmark, quello di Sassuolo, evidenziando una forte competitività su know how, capitale umano e digitalizzazione, e un ritardo rispetto al modello di riferimento per quanto riguarda la dotazione infrastrutturale, l'internazionalizzazione, il livello di cooperazione tra aziende, e l'organizzazione della logistica. Nel complesso nonostante le carenze evidenziate e le minacce della concorrenza sleale e della forte esposizione del settore alle crisi internazionali, il distretto industriale di Civita Castellana dimostra una forte competitività sui mercati internazionali e ampi margini di crescita.

Nel secondo capitolo entreremo nel vivo della ricerca e dopo aver individuato le principali aree di intervento verrà esposta una dettagliata strategia da porre in essere per raggiungere gli obiettivi prefissati, che si svilupperà intorno alle quattro aree di criticità individuate dall'analisi: la capacità delle imprese di fare rete, la dotazione infrastrutturale e i collegamenti stradali, la logistica e l'internazionalizzazione.

La tesi prosegue con l'analisi e un approccio di distribuzione dei costi dell'operazione di marketing territoriale, che necessariamente dovranno essere ripartiti tra tutti i portatori di interesse, pubblici e privati, tenendo fermo il principio di mutuo beneficio alla base dell'aggregazione di scopo, secondo cui la quota di partecipazione all'investimento dovrà essere inferiore rispetto ai benefici misurabili registrati.

Perciò l'elaborato propone un percorso che, attraverso un mix di interventi e iniziative pubbliche e private che coinvolgono associazioni datoriali, Istituzioni pubbliche e gli imprenditori del distretto, consentirebbe nel lungo periodo di trasformare un distretto industriale con altissime potenzialità come quello di Civita Castellana in un punto di riferimento internazionale della produzione ceramica e il conseguente

raggiungimento dei seguenti obiettivi specifici:

- 1- Attrarre nuovi investimenti e aumentare il numero delle imprese che producono nel distretto, costruendo un'offerta territoriale che garantisca agli investitori un forte vantaggio competitivo, tale da rendere il distretto industriale di Civita Castellana preferibile rispetto ad altri territori concorrenti per la produzione di ceramica sanitaria.
- 2- Garantire la permanenza nel territorio di capitale umano altamente specializzato e di un know how innovativo di qualità assoluta.
- 3- Favorire la cooperazione e la costruzione di una rete distrettuale che consenta di abbattere i costi di produzione, aumentare la competitività delle singole aziende e del distretto nei mercati internazionali e ridurre l'esposizione alle periodiche crisi internazionali.
- 4- Sviluppare una campagna di comunicazione volta alla costruzione di una marca territoriale che sappia promuovere un posizionamento unitario del territorio, valorizzare le best practices del distretto industriale e il suo modello all'avanguardia di economia circolare, la qualità, il design e la storia dei suoi prodotti tipici, attraverso una ampia gamma di strumenti comunicativi.
- 5- Aumentare la visibilità internazionale del distretto e legare indissolubilmente il nome della Città alla ceramica di pregio.
- 6- Garantire un impatto positivo sulla Città in termini di occupazione, welfare, turismo di business, strutture ricettive e immagine del territorio.

Capitolo 1

Analisi del distretto industriale di Civita Castellana: storia e numeri

Il distretto industriale di Civita Castellana si sviluppa su un territorio che comprende 8 comuni, di cui 7 nella provincia di Viterbo, Castel Sant'Elia, Civita Castellana, Corchiano, Fabrica di Roma, Faleria, Gallese, Nepi, e uno in provincia di Roma, Sant'Oreste.

E' caratterizzato da un forte specializzazione produttiva nella ceramica sanitaria, che trae le sue origini da un'antica tradizione artigianale e una storica vocazione naturale del territorio. Infatti Civita Castellana è collocata fin dall'antichità al centro dei principali assi viari della via Cassia e della via Flaminia e ha beneficiato di un'importante presenza di argille nelle locali cave del monte Soratte. Possiamo rintracciare testimonianze di una produzione ceramica di pregio fin dall'antichità classica, anche se è a partire dall'epoca rinascimentale che “la ceramica iniziò ad acquisire uno spazio e un ruolo rilevante nell'economia locale”⁷, ponendo le basi per il riconoscimento giuridico dell'attuale distretto industriale, costituito con Legge Regionale n. 36 del 19 dicembre 2001.

A conferma di ciò possiamo citare due importanti documenti che ricostruiscono le antiche origine della lavorazione ceramica: nel 1776 un famoso incisore e ceramista, “Giovanni Trevisan detto Volpato, riceveva da papa Pio VI l'autorizzazione per l'estrazione di argille di tipo caolinico proprio nel territorio di Civita Castellana”⁸. Successivamente, nel 1792, lo stesso Pontefice rilasciava una analoga concessione per la produzione di terraglia ad uso inglese ad altri beneficiari, tra i quali il famoso architetto Giuseppe Valadier.

Fu proprio Giovanni Trevisan che diede un impulso decisivo allo sviluppo preindustriale del territorio, con la nascita della prima fabbrica sulla scia della seconda rivoluzione industriale.

Quindi quella che era un'antica tradizione artistica a partire della metà dell'800 iniziò ad acquisire un generalizzato consenso sociale e nei primi anni del '900 a dar vita ad un tessuto imprenditoriale, attraverso una prassi inusuale e meritevole di uno studio, quella delle cooperative di soci operai: una gestione collettiva e collegiale in cui l'operaio, possedendo quote azionarie, era al tempo stesso lavoratore e proprietario dell'azienda. Quindi l'operaio ceramista, oltre al salario “a cottimo”, che imponeva il raggiungimento di un obiettivo produttivo giornaliero, percepiva anche una parte degli utili aziendali in base alle proprie quote di

⁷ Archivio foto Biblioteca Enrico Minio

⁸ www.visitlazio.com/web/luoghi/civita-castellana/

partecipazione. Questo sistema, certamente favorito dal basso costo necessario alla costituzione di piccole aziende ceramiche e dal boom economico degli anni '60, ebbe un notevole successo sia economico che sociale, distribuendo la ricchezza prodotta in maniera diffusa su tutta la popolazione locale e garantendo una trasmissione ereditaria della tradizione ceramica.

Grazie a questo percorso virtuoso, che ha coinvolto tutta la comunità locale, si è arrivati alla costruzione della più grande realtà industriale della Provincia di Viterbo, che produce il 70% della ceramica sanitaria nazionale⁹, che ha sostenuto e sostiene ancora oggi l'intera economia locale, e che ha superato, seppur con un enorme costo in termini economici e sociali, la durissima crisi economica del 2008.

Entrando nel vivo dell'analisi, il distretto industriale di Civita Castellana si configura come il più importante polo nazionale per la produzione di ceramica sanitaria: infatti è caratterizzato dalle presenza di 30 aziende sulle 33 totali attive nel settore, prevalentemente di medie dimensioni, con un fatturato complessivo annuo di 282.5 milioni di Euro su un totale di 336,4¹⁰, che rappresenta il 57% del PIL di tutta la Provincia di Viterbo, oltre il 60% se si considera anche il volume di affari dell'indotto, e una produzione complessiva annuale di 2.5 milioni di pezzi.

ALLEGATI STATISTICI

TAB 1: Produzione e vendite

	2012	2013	2014	2015	2016
Produzione totale (in pezzi)	4.127.279	3.847.782	3.714.018	3.765.628	4.087.223
Vendite totali (in pezzi)	3.881.069	3.645.556	3.862.373	3.906.278	4.098.871

TAB 2: Fatturato

	2012	2013	2014	2015	2016
Fatturato totale (in migliaia di €)	337.713	308.406	289.302	335.121	332.885

Fonte: Confindustria Ceramica - Centro Ceramica Civita Castellana

Figura 1, dati statistici nazionali del settore ceramico sanitario. fonte: Confindustria Ceramica - Centro Ceramica Civita Castellana (2017)

⁹ Report Confindustria Ceramica, Centro Ceramica Civita Castellana (2017)

¹⁰ Indagine Statistica Centro Ceramica Civita Castellana (2017)

	2016	2015	Variazione
Aziende	30	30	-
Stabilimenti	36	35	+2.8%
Addetti	1887	1816	+3.9%
Fatturato	282.5 mil di €	264.3 mil di €	+6.89%
Fatturato export	114 mil di €	104.3 mil di €	+9.3%
Vendite	3,206 mil di pezzi	3,021 mil di pezzi	+6.12%
Produzione	2,506 mil di pezzi	2,379 mil di pezzi	+5.34%

Figura 2, Dati statistici del distretto industriale di Civita Castellana. Fonte, Centro Ceramica Civita Castellana (2017)

Alla luce dei dati riportati risulta evidente quanto tale specializzazione produttiva assuma una grande importanza per l'intera economia regionale, anche in termini occupazionali con 1887 addetti nelle varie mansioni aziendali.

Sulla base del numero dei dipendenti di ciascuna impresa possiamo individuare:

- 8 aziende di grandi dimensioni, con un numero di addetti maggiore di 100
- 6 aziende di medio-grandi dimensioni, con un numero di addetti compreso tra 51 e 100
- 9 aziende di dimensioni medio-piccole, con un numero di addetti minore tra 11 e 50
- 7 aziende di piccole dimensioni con, con un numero di addetti minore di 10

I dati analizzati, se confrontati con quelli del 2008, consentono di comprendere a pieno la portata e l'impatto che la crisi economica ha avuto sull'intero distretto industriale, con una diminuzione di 439 posti di lavoro tra il 2008 e il 2013 (il 19% degli occupati totali), il fallimento o la chiusura di ben 7 aziende e la scomparsa quasi definitiva del settore della stoviglieria, un calo di produzione di 910.305 pezzi all'anno, ma anche un aumento dell'export del 15%.¹¹

Grazie agli investimenti, alla solidità del distretto e alla capacità dell'imprenditoria locale di riadattarsi alle mutevoli esigenze del mercato, la crisi è ormai alle spalle e l'industria locale sembra viaggiare a ritmi elevati che in un contesto internazionale stabile e di crescita economica consentirebbero di raggiungere velocemente i livelli occupazionali precrisi, con l'obiettivo del fatturato già raggiunto. Rispetto al 2015 si registra nell'anno successivo un aumento consistente di tutti gli indicatori economici, fatturato, produzione, vendite, occupazione ed investimenti, a testimonianza della ripresa dell'economia locale secondo un trend

¹¹ Indagine statistica Confindustria Ceramica 2017

confermato anche negli anni successivi da studi e ricerche. La più rilevante è quella dell'istituto Bancario Intesa San Paolo, relativa all'anno 2018, che evidenzia una crescita costante negli anni 2013-2018 di oltre il 2,5% annuo, e una "forte capacità innovativa delle aziende della ceramica viterbese che continuano ad essere apprezzate per la loro capacità di adattamento alla continua evoluzione delle tendenze del mercato dell'arredo-bagno".

Un altro segnale estremamente positivo ed incoraggiante è un importante investimento da 11,4 milioni di Euro del gruppo finanziario MITTEL SPA, che "da tempo guardava con interesse le aziende del polo civitonico, che risultano tra le più solide, in termini di fatturato e prospettive di mercato, del panorama industriale nazionale, con una crescita registrata nel secondo trimestre del 2018 del 5.9%, evidenziando un maggior dinamismo rispetto alla media nazionale (+1%)".¹² Nei primi mesi del 2019 il fondo di investimento ha completato l'acquisizione di tre aziende locali, con l'obiettivo di costruire un unico gruppo industriale quotato in borsa, mantenendo management e brand preesistenti e beneficiando di economie di scala grazie alla sinergia e alla collaborazione delle aziende dello stesso gruppo. Un gruppo con un fatturato complessivo di oltre 65 milioni di Euro e con oltre 350 dipendenti. Tale acquisizione è la testimonianza delle potenzialità e dell'attrattiva del distretto industriale che, se accompagnata da un percorso virtuoso e strategico, potrebbe essere il volano per attrarre altri grandi gruppi di investimento.

Ma a fronte di molti segnali positivi, è fondamentale comprendere e correggere i punti di debolezza che la crisi ha fatto emergere in tutta la loro evidenza, e promuovere i punti di forza che valorizzano il posizionamento del territorio, costruendo una rete e un'offerta territoriale tale da aumentare l'attrattiva e diminuire l'esposizione del settore alle crisi internazionali.

I punti di forza e debolezza risultano ancora più marcati se considerati in relazione al distretto industriale più sviluppato nel campo della ceramica dal punto di vista logistico e organizzativo, quello di Sassuolo, che prenderemo come benchmark. Anche se il distretto di Sassuolo non è un diretto concorrente di quello di Civita Castellana, in quanto il primo specializzato in piastrelle mentre il secondo in ceramica sanitaria, tuttavia un confronto dal punto di vista strutturale e logistico ci consente di individuare le best practices del settore ceramico e quindi tutti quei "fattori utili allo sviluppo sostenibile"¹³ che consentirebbero un enorme salto di qualità del distretto, della sua visibilità internazionale e quindi della sua capacità attrattiva verso gli investitori.

¹² www.ilmessaggero.it/viterbo/galassia_disegno_ceramica_entrano_nell_orbita_mittel-4586116.html

¹³ Il marketing per la gestione competitiva del territorio, Matteo Caroli (2014)

1.1 Analisi SWOT

Attraverso lo strumento di pianificazione strategica dell'analisi SWOT, che valuta i punti di forza (strengths), debolezza (weaknesses), opportunità (opportunities) e minacce (threats), analizzeremo a fondo le caratteristiche del distretto industriale di Civita Castellana in relazione al distretto di Sassuolo, logisticamente più avanzato, con l'obiettivo di far emergere gli aspetti peculiari e positivi da valorizzare e le principali criticità su cui intervenire.

Analizzeremo le seguenti caratteristiche dei due distretti: capitale umano, know how, dotazione infrastrutturale e sistema di collegamenti stradali e ferroviari, logistica e trasporti, livelli di internazionalizzazione, capacità delle singole imprese del distretto di fare rete e digitalizzazione.

Come anticipato in precedenza è stato scelto come Benchmark il distretto industriale di Sassuolo, uno dei principali poli produttivi mondiali che “realizza l'80% della produzione nazionale di piastrelle, circa 355 milioni di metri quadrati l'anno, venduti in 150 Paesi”¹⁴ e “che fattura 5,5 miliardi di euro all'anno, con 20mila addetti, 80% di prodotto esportato, 7,4% di investimenti in innovazione tecnologica sul fatturato.”¹⁵ Questi incredibili risultati sono il frutto di una piattaforma territoriale, quella della città-distretto, in cui una rete di attori opera a supporto delle imprese, garantendo un miglioramento continuo dei processi produttivi e una connessione del distretto nelle “supply chain” globali. Tali fattori intangibili sono localizzati sull'asse emiliano Reggio Emilia – Modena - Bologna: parliamo del credito, di un sistema universitario di qualità (Unimore, Alma Mater, con le rispettive articolazioni territoriali), un sistema espositivo di rilevanza internazionale (Cersaie), servizi per la mobilità rapida (Alta velocità, aeroporto), un collaudato sistema di rappresentanza delle imprese.¹⁶ Un sistema che trova la propria armatura in una stretta rete distrettuale, in grado di governare i processi di digitalizzazione, i saperi necessari al funzionamento della macchina produttiva territoriale, i cicli finanziari, l'innovazione nel campo della logistica e delle infrastrutture e di avere una enorme visibilità internazionale. Tali fattori si traducono e spiegano i motivi alla base di un fatturato così importante come quello del distretto di Sassuolo.

Sassuolo non è un diretto concorrente del distretto di Civita Castellana, specializzato in ceramica sanitaria, ma abbiamo ritenuto molto utile e opportuno un confronto diretto con un distretto più avanzato dal punto di

¹⁴ <https://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/approfondimenti/85711/logistica-delle-ceramiche-segreto-successo.html>

¹⁵ <https://www.ilsole24ore.com/art/le-citta-distretto-e-valore-aggiunto-sassuolo-AEYfTJNG>

¹⁶ <https://www.ilsole24ore.com/art/le-citta-distretto-e-valore-aggiunto-sassuolo-AEYfTJNG>

vista logistico e organizzativo per comprendere quali sono i fattori rilevanti per la domanda nella produzione ceramica. Tale scelta è motivata inoltre dall'assenza di un distretto concorrente paragonabile per caratteristiche e dimensioni a quello di Civita Castellana. Infatti nel mercato internazionale non esiste una concentrazione di aziende di ceramica sanitaria equiparabile a quella di Civita Castellana e del modello tutto italiano delle città-distretto, in quanto nel resto del mondo la produzione non si concentra in aree distrettuali ma è diffusa su tutto il territorio nazionale.

L'unico caso studio alternativo che poteva essere preso in considerazione è quello di Chaozhou, nell'est della provincia del Guangdong in Cina, in cui si registra una concentrazione considerevole di aziende ceramiche in un territorio circoscritto ma molto ampio, che tuttavia risulta di gran lunga più arretrato dal punto di vista tecnologico e qualitativo, con l'unico grande vantaggio di un basso costo del lavoro e di disponibilità di materie prime a basso prezzo.

La scelta è quindi ricaduta sul distretto di Sassuolo in quanto, essendo l'obiettivo della tesi quello di trasformare il distretto industriale di Civita Castellana nel punto di riferimento internazionale della ceramica sanitaria, ci consente un'analisi più approfondita e un confronto con una realtà innovativa, che fa della qualità del prodotto finito la propria caratteristica distintiva e utilizza le leve del marketing territoriale e di un'efficace collaborazione pubblico privato per attrarre investimenti e valorizzare il territorio. Scelta in linea con un famoso detto nel mondo degli economisti industriali: "per fare l'oroscopo dei distretti ci si reca a Sassuolo"¹⁷. Infatti l'assunto di base di questa ricerca è che per poter competere da leader nel mercato mondiale della ceramica non si deve ricorrere al paese emergenti sull'abbattimento dei costi del lavoro, ma è fondamentale trasformare i distretti produttivi in avamposti tecnologici e innovativi, sfruttando il vantaggio di un know how di qualità, della presenza di capitale umano altamente specializzato e in generale di un'offerta territoriale che comprenda al suo interno tutti i fattori rilevanti per la domanda, fattori in grado di generare un vantaggio competitivo alternativo e più forte rispetto ai costi.

¹⁷ www.corriere.it/economia/18_settembre_26/test-distretto-sassuolo-rivoluzione-permanente-40-cambia-made-italy-2cced5d6-c1c0-11e8-bcc0-6fbb0e9f9aa8.shtml

Fig. 3: I vantaggi competitivi dei distretti

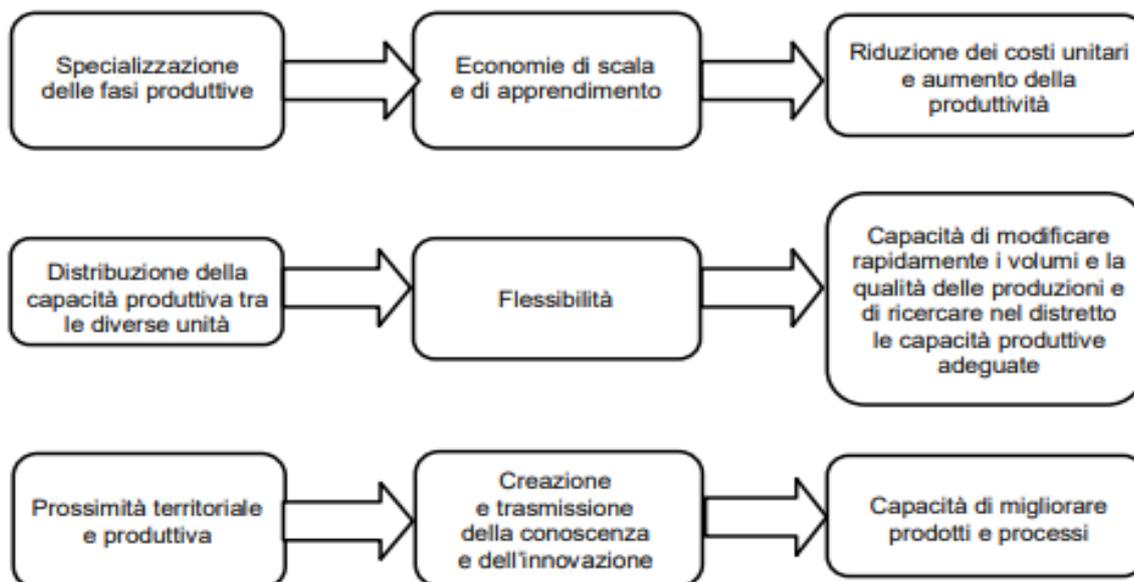


Figura 3, vantaggi competitivi dei distretti. Fonte: http://www.antonioricciardi.it/wp-content/uploads/2018/04/2013_Ricciardi_I-distretti-industriali.-Recenti-tendenze-evolutive_Sinergie.pdf (2018)

1.1.1

Capitale Umano e robotica

Come anticipato nel capitolo 1 il distretto di Civita Castellana condivide con quello di Sassuolo caratteristiche peculiari, come una preesistente cultura artigianale, una cultura imprenditoriale diffusa e una vocazione naturale del territorio, identificabili nella presenza di argille, abbondanza di acqua per lo svolgimento del processo produttivo, e un generalizzato consenso sociale intorno alla produzione ceramica, che ha permesso di trovare già all'interno dei rispettivi territori manodopera altamente specializzata e conoscenze tramandate di generazione in generazione. A Civita Castellana troviamo un elemento in più che la rende davvero un caso unico, cioè il coinvolgimento economico dei lavoratori nella gestione delle imprese con il sistema delle cooperative di soci sviluppatosi negli anni '50 e '60, che ha garantito una crescita costante in termini di qualità, design e processi produttivi, in un settore in cui la componente umana è decisiva e non completamente sostituibile dalla tecnologia. Al contrario nel distretto di Sassuolo l'intervento umano è molto meno impattante, in quanto nel settore delle piastrelle la componente manuale della lavorazione della ceramica è notevolmente minore e quasi interamente affidata alla robotica, tranne nelle fasi di preparazione di impasti e smalti, e scelta qualitativa del prodotto finito.

Nel complesso, nonostante i grandi recenti investimenti delle imprese “civitoniche”, favoriti anche dal piano Industria 4.0, e le caratteristiche peculiari dei due diversi processi produttivi, si registra in entrambi i distretti un livello molto alto di capitale umano presente in loco, ma una distanza considerevole in termini di automazione del processo produttivo e utilizzo della robotica.

1.1.2

Know how

Proseguendo l’analisi, sia il distretto di Sassuolo che quello di Civita Castellana godono di un ottimo know how, fondamentale per innescare e favorire quel processo di innovazione continua e totale. In particolare il distretto di Civita Castellana beneficia della presenza del Centro Ceramica, una società consortile a responsabilità limitata, “costituita ai sensi della legge n. 240 del 21 Maggio 1981, che raggruppa le micro, piccole e medie imprese operanti nei settori dell’industria, dell’artigianato e dei servizi che hanno sede nel distretto industriale di Civita Castellana, così come riconosciuto dalla L.R. 36 del dicembre 2001, insieme ad Enti Pubblici, attualmente rappresentati dal Comune di Civita Castellana e dalla Camera Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Viterbo, e Associazioni di categoria territoriali.”¹⁸

“La società consortile ha per oggetto sociale le finalità di cui agli articoli 6 e 17 della legge 240/81 e art. 27 della legge 317/91, tramite le quali intende promuovere e favorire lo sviluppo e la crescita delle imprese associate, fornendo alle stesse attività di assistenza e consulenza attinenti alle problematiche collettive.”¹⁹

In particolare esercita attività associate:

- Alla ricerca, alla progettazione, all’innovazione tecnologica e organizzativa di prodotto e processo, alla consulenza ed assistenza tecnica per attuare programmi di ricerca e innovazione anche europei nei campi di interesse delle imprese associate.
- All’acquisizione di brevetti inerenti al campo di attività delle imprese associate, su tecnologie o impianti.
- Alla realizzazione delle attività necessarie a migliorare l’efficienza delle imprese socie in ogni loro settore di attività, comprese quelle legate allo stoccaggio, trattamento, smaltimento, riutilizzo e recupero dei rifiuti industriali e quelle legate al miglioramento della logistica all’interno del distretto industriale, alla sostenibilità ambientale a 360 gradi e all’utilizzo delle fonti energetiche alternative.
- Alla costituzione di reti d’imprese ai sensi Legge n.33 del 09 aprile 2009 e successive modificazioni

¹⁸ <https://www.un-industria.it/servizio/Innovazione-e-trasferimento-tecnologico/CentroCeramicaCivitaCastellana>

¹⁹ <https://www.un-industria.it/canale/ceramica/notizia/28532/unindustria-presenta-il-centro-ceramica-civita/>

e integrazioni o comunque partecipare a qualsivoglia forma di aggregazione con soggetti o enti aventi oggetto analogo, affine o connesso al proprio.

- Ai servizi di assistenza e consulenza alle imprese associate nelle materie attinenti, relative e connesse all'oggetto sociale ed in particolare ai settori della produzione, commercializzazione, distribuzione, logistica interna ed esterna, formazione tecnica e obbligatoria ed informazione.
- All'elaborazione e analisi delle principali variabili economiche con l'obiettivo di supportare la crescita degli stakeholders per la definizione di strategie di sviluppo aziendali e l'individuazione di possibili margini di miglioramento.

Dal 2010 il Centro Ceramica svolge il ruolo di capofila del polo di innovazione della ceramica del distretto industriale ed è stata promotrice di importanti progetti innovativi orientati all'ecosostenibilità e altri che consentono alle imprese di utilizzare tecnologie all'avanguardia. Il progetto più rilevante è stato realizzato nel campo del recupero degli scarti di lavorazione ceramica, che vengono reintrodotti nel sistema di produzione secondo un modello di economia circolare, che analizzeremo successivamente nel capitolo relativo alla valorizzazione delle buone pratiche del distretto.

Oltre al Centro Ceramica nel distretto di Civita Castellana si trova il quartier generale del gruppo leader nel campo dei servizi e delle tecnologie per l'industria ceramica, il Gruppo SETEC SRL, in grado di offrire una vastissima gamma di servizi alle imprese e ogni soluzione disponibile sul mercato per la produzione di sanitari, come “macchinari di ultima generazione per la preparazione di impasti e smalti, forni intermittenti e tunnel, impianti di colaggio a bassa e alta pressione, banchi automatici di colaggio di grandi dimensioni, essiccatoi intermittenti a camera, impianti ed attrezzature per il controllo e la smaltatura, macchine di rettifica per ogni tipo di articolo in ceramica, linee di estrusione, equipaggiamenti, servizi di sperimentazione, ricerca e sviluppo, consulenza per la scelta di materie prime, tecnologia per la più alta qualità in tutte le fasi produttive, formazione del personale e assistenza tecnica per ogni reparto di produzione”²⁰, fino ad arrivare alla realizzazione di impianti produttivi completi chiavi in mano e alla modernizzazione e ottimizzazione di impianti di produzione ceramica già esistenti.

Ma a differenza del distretto di Sassuolo si registra la mancanza di poli universitari integrati nella rete del distretto industriale e soprattutto collaborazioni e collegamenti diretti tra università, aziende del distretto e centri di ricerca. Le università più vicine e frequentate dagli studenti “civitonici” si trovano nelle vicine Roma e Viterbo.

Complessivamente, insieme al capitale umano, la presenza di un know how di qualità assoluta è senza

²⁰ <https://www.setecsr.it/setec/>

dubbio il principale attrattore del distretto industriale di Civita Castellana, che gli consente di avere al suo interno tutti i servizi e le professionalità di cui un'azienda di sanitari ha bisogno e soprattutto una continua e costante ricerca di innovazione di prodotto e di processo, che garantisce alle imprese del distretto di essere sempre competitive nei mercati internazionali, anche in presenza di una forte concorrenza sui prezzi e di costi di produzione molto più elevati rispetto ad altri paesi, su tutti Cina, Turchia e Europa dell'est. La presenza del know how è inoltre accompagnata da un'ampia disponibilità di aree industriali (greenfield e brownfield), da un indotto ben strutturato interamente al servizio della produzione ceramica e concentrato in due aree in cui accanto ai produttori è presente l'intera platea dei partner-fornitori di materie prime, tecnologie e servizi indispensabili per la realizzazione del prodotto finito.

1.1.3

Infrastrutture e logistica

A fronte di un'ampia disponibilità di manodopera altamente specializzata e di un know how di altissimo livello, si evidenzia una carenza infrastrutturale del distretto, non perfettamente collocato all'interno di un sistema di collegamenti stradali e ferroviari, nazionali e internazionali, che penalizzano l'efficienza dei servizi di logistica.

Quest'ultima è un aspetto cruciale nel comparto della ceramica, che richiede un'attività particolarmente complessa che assorbe in media il 24% dei costi aziendali, comprendendo la logistica distributiva e immobilizzazioni per lo stock di magazzino. Infatti "poter contare su un partner logistico in grado di proporre la soluzione più adatta al proprio "project cargo" e di gestire in maniera eccellente anche lotti massicci in tempi brevi, a livello nazionale e internazionale, rappresenta un fattore chiave per il successo del proprio business."²¹

Il Distretto di Civita Castellana si trova a 12 km dallo svincolo autostradale più vicino (km 501 uscita A1 Magliano Sabina), a 60 km dai principali aeroporti di Ciampino e Fiumicino, non perfettamente connesso alla trasversale Orte-Civitavecchia, opera Regionale in fase di completamento, che collegherà due snodi principali per la distribuzione delle merci, che viaggiano prevalentemente via gomma e via mare: l'interporto di Orte, un centro intermodale che "offre soluzioni operative integrate nel settore della logistica, sito in un crocevia di infrastrutture di collegamento"²² e il Porto più importante del Lazio, quello di Civitavecchia. E'

²¹ <https://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/approfondimenti/85711/logistica-delle-ceramiche-segreto-successo.html>

²² <https://www.interportodiorte.com/>

pertanto fondamentale intervenire per ottimizzare tempi e costi di distribuzione, attraverso investimenti infrastrutturali mirati a un migliore collegamento del distretto alle principali direttrici logistiche e una maggiore cooperazione tra imprese locali.



Fonte: Gazzotti 2012

Figura 4, Il distretto ceramico (di Sassuolo) e i principali siti produttivi e logistici. Fonte: Gazzotti (2012)

Nel campo della logistica Sassuolo è sicuramente un esempio virtuoso di efficienza e organizzazione, un modello da seguire per il salto di qualità richiesto al distretto di Civita Castellana. I principali nodi di movimentazione dei prodotti in entrata e uscita sono rappresentati da: Interporto di Verona Quadrante Europa (fondamentale per centro e nord Europa), Interporto di Bologna, terminal ferroviari di Rubiera e Dinazzano, porti del Nord Tirreno e di Ravenna²³ con un flusso totale di lungo raggio di 20 milioni di tonnellate di merci l'anno.

Centrale nell'organizzazione logistica sassolese è il concetto di trasporto 4.0, che oltre alla riduzione dei

²³<http://www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf/248.pdf>

costi di trasporto e di magazzino tiene conto di tutti i processi logistici e mira all'interconnessione tra mezzi e infrastrutture con un'attenzione particolare verso "ambiente, portatori di interesse, tecnologia, innovazione, multicanalità delle vendite, robotica e soluzioni IT."²⁴

Nel 2002 è stato inaugurato a Sassuolo il centro logistico FERCAM, uno dei leader del settore e pioniere dell'intermodalità ferroviaria italiana, "che opera con 48 filiali in Italia, 20 in UE e 3 nel bacino Mediterraneo (Marocco, Tunisia e Turchia) e si avvale a livello mondiale di una efficiente rete di corrispondenti e partner".²⁵ FERCAM fornisce alle imprese locali un servizio di spedizione e distribuzione efficiente delle piastrelle, "con un servizio di ritiro direttamente negli stabilimenti di produzione, successivo stoccaggio e allestimento delle spedizioni secondo una logica di ottimizzazione dei tempi di consegna, trasporto e distribuzione."²⁶ Un'offerta sicuramente innovativa e sostenibile che comprime i costi aziendali e garantisce un'organizzazione ottimale dei flussi in entrata di materie prime e in uscita di prodotto finito.

Quindi tra i punti di debolezza del distretto industriale di Civita Castellana, nel confronto con il distretto di Sassuolo, bisogna considerare una scarsa dotazione infrastrutturale, che rischia di penalizzare il distretto e peggiorare la qualità dei servizi logistici.

1.1.4

capacità delle imprese di fare rete

Un altro elemento che differenzia in maniera considerevole i due casi studio è la capacità delle imprese del distretto di fare rete.

Alle sfide della globalizzazione e di fronte alla minaccia di una guerra a ribasso sui prezzi, a partire dagli anni '90 le imprese del distretto di Sassuolo decisero di organizzarsi in gruppi, attraverso fusioni e acquisizioni di aziende in difficoltà, riducendo la frammentazione aziendale, e beneficiando di economie di rete, consorzi di acquisto di energia, materie prime e trasporti.

Questa è l'armatura del distretto di Sassuolo di cui parlavamo prima, che lo rende più forte di altri all'andamento ciclico della domanda e alle periodiche crisi del settore manifatturiero.

²⁴ https://www.fercam.com/smarteredit/documents/schaufenster_download/_published/FERCAM%20%20Ways%20Nr.%2014%20March%202018%20ITA.pdf

²⁵ https://www.fercam.com/smarteredit/documents/schaufenster_download/_published/fercam-ways-nr10-dicembre-2015.pdf

²⁶ https://www.logisticamanagement.it/it/articles/20171011/1_intermodale_dedicato_al_distretto_della_ceramica

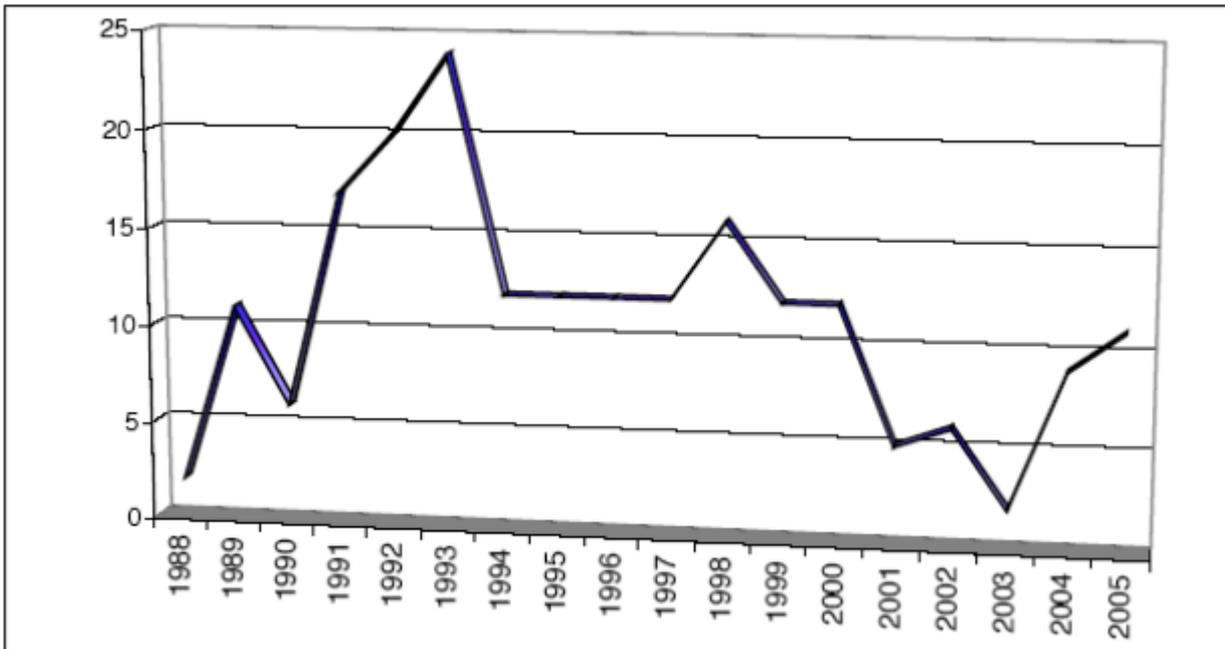


Figura 1 - Numero di acquisizioni di impresa nel periodo 1988-2005

Figura 5, fonte: www.cash-cow.it/economia-internazionale/internazionalizzazione-distretti-industriali.pdf

Al contrario le imprese del distretto industriale di Civita Castellana non hanno mai saputo pensare all'intero distretto come un unico sistema territoriale e beneficiare reciprocamente dei vantaggi economici e gestionali derivanti dalla costruzione di una rete di imprese. Si registra infatti una mancanza di consorzi di acquisto di materie prime, energia e trasporti, con un'alta incidenza nei costi di produzione di ciascuna azienda.

E' pertanto fondamentale, in un contesto di un settore fortemente esposto alla concorrenza internazionale e all'andamento della domanda tendenzialmente legata al mercato dell'edilizia, costruire un sistema di protezione che renda il distretto più solido e immune alle minacce delle crisi internazionali e della concorrenza sleale estera.

1.1.5

Internazionalizzazione

Nonostante la diversa capacità di fare rete e di pensare al polo industriale come un'unica offerta territoriale, entrambi i distretti, seppur con numeri diversi, presentano un alto livello di internazionalizzazione, di export e di apertura e presenza nei mercati esteri, che ha permesso al settore della ceramica di essere meno esposto alle fluttuazioni della domanda interna.

L'export e l'internazionalizzazione sono senza dubbio fattori che hanno facilitato il superamento della crisi delle aziende del distretto industriale di Civita Castellana, che esportano in media il 40% dei loro prodotti, con aziende più internazionalizzate che superano il 60% e un fatturato di 114 milioni di Euro proveniente dall'estero. Tali livelli di export si legano a doppio filo ad una presenza costante e pluriennale nelle maggiori fiere nazionali e internazionali della ceramica e dell'arredo bagno, soprattutto il Cersaie di Bologna, il Cevisama di Valencia e l'ISH di Francoforte, da anni punti di riferimento dell'innovazione nel mondo della ceramica. Una presenza di qualità apprezzata e riconosciuta con il conseguimento di numerosi premi internazionali per design e innovazione.

Il distretto di Sassuolo anche in questo campo fa scuola e presenta livelli di internazionalizzazione più alti, attestati da un'analisi condotta dall'Ufficio Studi Territoriali e Settoriali UniCredit intorno al 70%, a testimonianza di un'elevata capacità di penetrazione nei mercati esteri. La chiave del successo è concentrata in 3 direttrici principali: grandi investimenti in marketing territoriale per la promozione del distretto, la presenza in loco di eventi internazionali come il CERSAIE di Bologna e una logistica all'avanguardia che permette di raggiungere con efficienza e tempi certi clienti di tutto il mondo.

Sebbene i livelli di internazionalizzazione del distretto di Civita Castellana registrino numeri considerevoli, dal confronto con il distretto benchmark è necessario un intervento mirato per migliorare le prestazioni in termini di export e visibilità internazionale.

Di seguito riportiamo statistiche relative alla penetrazione dei prodotti di ceramica sanitaria nei mercati esteri, relativi all'anno 2016 prodotte da Eurostat:

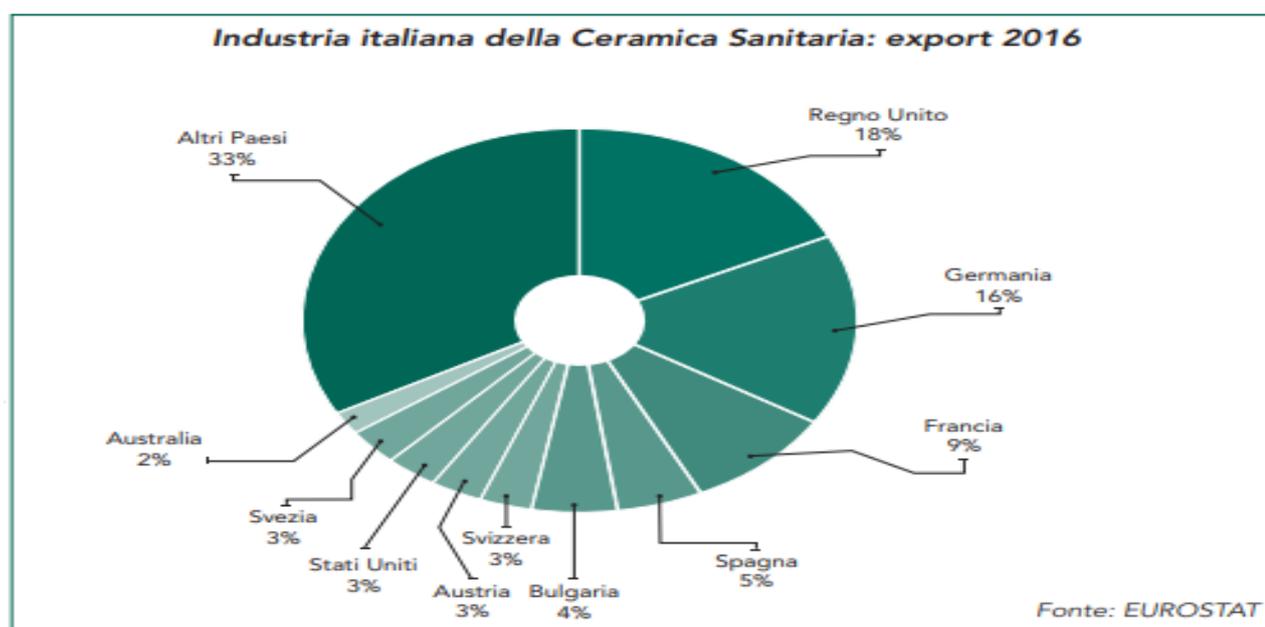


Figura 6, Industria italiana della ceramica sanitaria: exopr 2016. Fonte: Eurostat (2017)

TAB 5: Esportazioni di ceramica sanitaria
(codici nomenclatura combinata 691010 - 691090)
(dati in tonnellate)

PAESE	2014	2015	2016	Var % 16/15	QUOTA % 2016
Regno Unito	9.590	8.056	8.735	8,43%	17,60%
Germania	6.487	7.489	8.143	8,73%	16,41%
Francia	6.121	4.460	4.548	1,97%	9,17%
Spagna	2.733	2.572	2.597	0,97%	5,23%
Bulgaria	1.708	1.923	2.381	23,82%	4,80%
Svizzera	1.349	1.390	1.596	14,82%	3,22%
Austria	1.019	1.202	1.403	16,72%	2,83%
Stati Uniti	1.004	1.161	1.368	17,83%	2,76%
Svezia	2.341	1.662	1.248	-24,91%	2,52%
Australia	960	1.007	1.143	13,51%	2,30%
Paesi Bassi	896	866	1.013	16,97%	2,04%
Polonia	1.070	1.151	983	-14,60%	1,98%
Slovenia	930	815	958	17,55%	1,93%
Albania	1.034	663	867	30,77%	1,75%
Croazia	591	513	716	39,57%	1,44%
Emirati Arabi	713	737	698	-5,29%	1,41%
Belgio	579	578	627	8,48%	1,26%
Israele	461	403	595	47,64%	1,20%
Russia	1.277	739	538	-27,20%	1,08%
Grecia	521	495	501	1,21%	1,01%
Repubblica Ceca	560	424	395	-6,84%	0,80%
Danimarca	744	1.348	265	-80,34%	0,53%
Sudafrica	192	424	244	-42,45%	0,49%
Norvegia	1.584	512	122	-76,17%	0,25%
Altri Paesi	5.820	10.799	7.934	-26,53%	15,99%
TOTALE	50.285	51.389	49.618	-3,45%	100,00%

Fonte: Eurostat

Figura 7, Esportazioni di ceramica sanitaria (dati in tonnellate). Fonte: Eurostat (2017)

TAB 6: Esportazioni di ceramica sanitaria
 (codici nomenclatura combinata 691010 - 691090)
 (dati in milioni di €)

PAESE	2014	2015	2016	Var % 16/15	QUOTA % 2016
Regno Unito	48,28	38,58	31,27	-18,95%	14,00%
Germania	23,64	27,50	30,22	9,89%	13,53%
Svizzera	12,64	13,91	17,82	28,11%	7,98%
Francia	18,80	15,22	15,62	2,63%	6,99%
Spagna	8,28	8,09	9,30	14,96%	4,16%
Austria	5,64	6,87	8,23	19,80%	3,69%
Stati Uniti	5,41	8,11	7,85	-3,21%	3,52%
Bulgaria	7,02	6,90	7,61	10,29%	3,41%
Australia	5,91	6,17	6,97	12,97%	3,12%
Polonia	5,83	5,60	5,56	-0,71%	2,49%
Russia	13,56	8,16	5,37	-34,19%	2,40%
Paesi Bassi	4,35	4,73	5,36	13,32%	2,40%
Svezia	6,11	5,12	5,14	0,39%	2,30%
Emirati Arabi	4,71	4,61	4,13	-10,41%	1,85%
Israele	2,27	2,28	3,88	70,18%	1,74%
Slovenia	3,11	2,97	3,44	15,82%	1,54%
Belgio	3,34	2,80	3,07	9,64%	1,37%
Grecia	1,70	1,79	1,94	8,38%	0,87%
Repubblica Ceca	2,62	2,11	1,92	-9,00%	0,86%
Giappone	2,12	2,05	1,85	-9,76%	0,83%
Danimarca	2,81	4,18	1,82	-56,46%	0,81%
Ucraina	2,76	1,81	1,73	-4,42%	0,77%
Turchia	1,99	1,85	1,18	-36,22%	0,53%
Norvegia	3,55	1,87	0,66	-64,71%	0,30%
Altri Paesi	26,76	48,75	41,38	-15,12%	18,53%
TOTALE	223,21	232,03	223,32	-3,75%	100,00%

Fonte: Eurostat

Figura 8, esportazioni di ceramica sanitaria (dati in milioni di €). Fonte: Eurostat (2017)

1.1.6 Digitalizzazione

Dal punto di vista della digitalizzazione il distretto industriale di Civita Castellana ha fatto passi da gigante, seppur in ritardo rispetto ai distretti più tecnologicamente avanzati, con l'ultimazione nel 2019 da parte dell'Amministrazione Comunale del piano banda ultra larga, che ha dotato l'intero territorio distrettuale della linea internet super veloce, consentendogli di raggiungere gli standard digitali del distretto di Sassuolo. Un'infrastruttura di rete che permette la trasmissione di dati in fibra ottica ad alta velocità è ormai un elemento indispensabile per essere centrali nei mercati internazionali e rendere più veloci e agili comunicazioni con il resto del mondo.

Analisi SWOT distretto industriale di Civita Castellana	
Punti di forza (strengths)	<ul style="list-style-type: none"> • Know How • Capitale umano • Digitalizzazione
Punti di debolezza (weaknesses)	<ul style="list-style-type: none"> • Capacità delle imprese di fare rete • Infrastrutture e collegamenti stradali • Logistica • Internazionalizzazione
Opportunità (opportunities)	<ul style="list-style-type: none"> • Ampi margini di crescita con investimenti mirati in specifiche aree di intervento
Minacce (Threats)	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrenza sleale • Andamento ciclico della domanda e crisi internazionali

Figura 9, produzione propria

Capitolo 2

Interventi strategici: iniziative pubbliche e private

Dall'analisi SWOT emerge un chiaro posizionamento del distretto industriale di Civita Castellana. Il territorio oltre ad essere storicamente votato alla produzione ceramica, offre un'ampia disponibilità di aree industriali greenfield e brownfield, con un altissimo livello e presenza di capitale umano specializzato, un know how innovativo, un indotto locale ben strutturato dedicato quasi esclusivamente alla produzione ceramica. Perciò il distretto industriale di Civita Castellana è un territorio in grado di garantire a chi vuole investire nella produzione ceramica sanitaria di poterlo fare ad alti livelli e con grandi vantaggi logistici, difficilmente disponibili altrove.

Ma se si vuole essere la migliore offerta territoriale sul mercato internazionale e crescere non come singole aziende ma come territorio e come distretto industriale è fondamentale correggere una serie di lacune, tutti i punti di debolezza del distretto, che impediscono a Civita Castellana di sfruttare a pieno il proprio potenziale e raggiungere l'obiettivo: diventare il punto di riferimento internazionale della ceramica sanitaria e legare in maniera indissolubile il nome della città alla ceramica sanitaria di pregio e design.

Pertanto nelle prossime pagine svilupperemo una strategia individuando una serie di interventi funzionali a garantire un grande vantaggio competitivo a chi decide di investire nel distretto di Civita Castellana e portare nel territorio risorse e fattori utili al suo sviluppo sostenibile. Tale strategia prevede un'ambiziosa rosa di iniziative, pubbliche e private, che dovranno essere realizzate in maniera condivisa e coordinata da tutti gli attori del sistema territoriale, che si orienteranno su specifiche aree di intervento, al fine di realizzare la così detta visione.

Prima di entrare nel vivo dell'azione di marketing territoriale vera e propria è fondamentale un lavoro preparatorio da cui dipenderanno le sorti del progetto e in cui la capacità politica di fare rete e unire anziché dividere assumerà un'importanza fondamentale.

Infatti per orientare tutti gli attori del sistema territoriale a concentrare le loro azioni e risorse verso la stessa visione strategica è indispensabile costruire un percorso condiviso e un consenso generalizzato intorno a una proposta comune. Sarà perciò fondamentale costruire e accreditare una cabina di regia, uno strumento in grado di coordinare tutte le azioni che dovranno essere messe a sistema ed eliminare il principale fattore critico di successo, cioè la scarsa capacità di fare rete delle imprese del nostro territorio.

Per questo la prima azione che abbiamo individuato è la costituzione della “Associazione del distretto industriale di Civita Castellana”, che dovrà essere riconosciuta da tutte le associazioni datoriali, e poi istituita e votata dai Consigli Comunali degli 8 Comuni del distretto industriale.

Tale associazione dovrà assumere il ruolo fondamentale di garantire “progettazione e implementazione del marketing territoriale favorendo la massima integrazione delle rispettive politiche di marketing”²⁷, di interlocutore con le Istituzioni e luogo di incontro e mediazione tra esigenze pubbliche e private, in una prospettiva di medio lungo termine. Per poter essere efficace e raggiungere gli obiettivi prefissati l’associazione del distretto industriale di Civita Castellana dovrà essere un organo collegiale, regolato da uno statuto che dovrà disciplinare la vita dell’associazione, la sua rappresentanza e le modalità attraverso le quali raggiungere decisioni più condivise possibili, che dovranno avere una legittimità e forza tale da superare la tendenza della politica a guardare al breve periodo, in relazione al ciclo elettorale.

Naturalmente dovranno far parte dell’associazione gli 8 Sindaci dei Comuni del distretto, i Presidenti delle due associazioni datoriali Confindustria e Federlazio, i Presidenti di tutte le aziende del distretto, con un peso ponderato che varierà a seconda della dimensione aziendale, il Presidente del Centro Ceramica e una rappresentanza sindacale con poteri consultivi.

Ciascuna decisione dovrà essere formalizzata in documenti strategici condivisi, inseriti all’interno di un “piano di marketing territoriale”, che fornirà “i criteri e le condizioni per la definizione di strategie ottimali e per lo sviluppo della competitività del territorio”²⁸. Tale documento dovrà essere adottato da tutti i principali attori pubblici e privati del territorio, secondo una metodologia che dovrà necessariamente garantire un vantaggio generalizzato a beneficio di tutti gli attori del sistema territoriale e meccanismi di adesione volontaria a ciascuna delle proposte dell’Associazione del Distretto Industriale.

Per coinvolgere il grande numero di portatori di interesse del distretto sarà fondamentale definire una mission, una visione di lungo periodo, che si articolerà in obiettivi specifici e realizzabili e un percorso funzionale al loro raggiungimento. La visione del distretto industriale di Civita Castellana è ambiziosa ma raggiungibile alla fine di un percorso che coinvolgerà tutti gli attori pubblici e privati del territorio: quello di diventare il punto di riferimento internazionale della ceramica sanitaria, aumentando l’internazionalizzazione e attraendo nuovi investitori.

Solo dopo che sarà costituita la “Associazione del distretto industriale di Civita Castellana” si avrà la forza e

²⁷ Il marketing per la gestione competitiva del territorio, Matteo Caroli (2014)

²⁸ Il marketing per la gestione competitiva del territorio, Matteo Caroli (2014)

l'autorevolezza per realizzare la visione, portando avanti un lavoro coordinato di pressione politica sulle Istituzioni per la costruzione dell'offerta territoriale e un'efficace collaborazione pubblico-privato finalizzata ad una serie di interventi strategici che analizzeremo uno ad uno.

Nel dettaglio, dall'analisi dei punti di forza e debolezza del distretto, abbiamo individuato cinque principali aree di intervento strategiche: interventi infrastrutturali, realizzazione di consorzi di acquisto, comunicazione di marketing finalizzata alla promozione e valorizzazione del "made in Civita", formazione professionalizzante al passo con le sfide dell'industria 4.0, e iniziative di lobbying sulle Istituzioni pubbliche.

Perciò nel prossimo capitolo svilupperemo una proposta di valore, coerente con il posizionamento del distretto industriale di Civita Castellana, "che definisce i contenuti essenziali per generare elevato valore (materiale e immateriale) percepito dalla domanda e soddisfare le sue esigenze prioritarie.²⁹ Tale proposta andrà a incidere in maniera decisiva sui fattori di attrattività del territorio in grado di rafforzare il vantaggio competitivo di chi produce o intende produrre nel distretto industriale di Civita Castellana.

2.1 Infrastrutture

Svincolo Autostradale e collegamento alla trasversale Orte-Civitavecchia

Dall'analisi swot è emersa una debolezza infrastrutturale del distretto relativa soprattutto ad un sistema logistico e di trasporti carente, facilmente migliorabile con investimenti mirati e strategici, volti a collegare il distretto industriale con le principali arterie della regione e quindi collocare il polo al centro di un importante rete di collegamenti nazionali e internazionali.

A tal fine sarà necessario attivare un tavolo con la Provincia di Viterbo e la Regione Lazio per il co-finanziamento di un'opera infrastrutturale, che razionalizzerebbe il sistema di trasporto delle merci e aumenterebbe la facilità con cui raggiungere il distretto industriale, migliorando sensibilmente la sua posizione strategica dal punto di vista logistico.

La principale arteria per accedere al distretto industriale è l'autostrada A1, che dista dal distretto ben 12 km. Già nella fine degli anni '80 esisteva un progetto per la realizzazione di uno svincolo autostradale al km 513 dell'A1, a 12 km dall'uscita di Magliano Sabina e 13 km dall'uscita di Ponzano Romano, che però venne

²⁹ Il marketing per la gestione competitiva del territorio, Matteo Caroli (2014)

abbandonato per la mancanza di rappresentanza politica sul territorio e per la scarsa capacità delle aziende del distretto di fare rete e azione di lobbying in senso stretto sulle Istituzioni.

Tale opera assume un'importanza fondamentale per il posizionamento del distretto, in quanto garantirebbe l'attivazione di un migliore sistema di collegamento stradale e ferroviario attraverso l'accesso diretto all'Autostrada del Sole, a meno di 1 km dal distretto industriale, alla trasversale Orte-Civitavecchia, in fase di completamento, e alla ferrovia Roma-Orte-Firenze e quindi un collegamento a tutta la rete ferroviaria nazionale. Un collegamento più veloce con la trasversale Orte-Civitavecchia risulterebbe decisivo e in grado di consentire un notevole salto di qualità dal punto di vista logistico e strategico: infatti a Civitavecchia troviamo il porto più grande del Lazio, che insieme al porto di Napoli è il principale canale di distribuzione e movimentazione dei prodotti civitonici, mentre Orte è il principale snodo ferroviario e logistico, con la presenza dell'alta velocità e dell'Interporto, un "terminal ferroviario dedicato alla movimentazione intermodale delle merci che offre soluzioni operative integrate nel settore della logistica, sita in un crocevia di infrastrutture di collegamento nel centro Italia."³⁰

Tali vantaggi sono ben evidenziati nel "Piano dei Trasporti" della provincia di Viterbo del 2013, in cui si evidenzia che "attraverso il collegamento alla ferrovia Roma-Firenze, all'Autostrada del Sole e alla trasversale Orte-Civitavecchia, si attiverebbe un sistema relazionale di connessione a livello nazionale ed internazionale, che consentirebbe l'utilizzo pieno del più importante porto del Lazio e nuove grandi opportunità per il polo industriale di Civita Castellana nonché un'alternativa per il polo industriale di Terni".

31

Peraltro in un contesto in cui la ripresa del settore manifatturiero locale è legata a filo doppio con l'aumento dell'export, una razionalizzazione del sistema dei trasporti via terra e via mare offrirebbe enormi opportunità, con un impatto estremamente positivo in termini di contenimento dei costi e dei tempi di spedizione, entrambi aspetti fondamentali in un mercato sempre più esigente, che influiscono positivamente sulla competitività internazionale delle aziende del distretto.

I benefici di un investimento di questa portata non si limiterebbero ai costi e ai tempi di accesso dei prodotti "civitonici" sul mercato e alla centralità del distretto industriale rispetto alle principali arterie del paese, ma avrebbero enormi riflessi positivi sull'intero territorio, superando i confini del mondo industriale. Infatti il porto di Civitavecchia è il principale terminale mercantile e croceristico di tutto il mediterraneo, con i suoi oltre 2.300.000 turisti l'anno. Come ben ricordava il Marketing Manager dell'Autorità Portuale in riferimento all'importanza della trasversale Orte – Civitavecchia "se si riuscisse a dirottare anche il cinquanta per cento di quei 2.300.000 croceristi che sbarcano annualmente a Civitavecchia sarebbe una

³⁰ <https://www.interportodiorte.com/>

³¹ Piano dei trasporti della Provincia di Viterbo (2013)

svolta per la provincia di Viterbo in termini di flussi turistici, valorizzazione del territorio e dei prodotti tipici”.

Perciò tramite l'Associazione del Distretto Industriale sarà fondamentale costruire un rapporto di dialogo e collaborazione con la Provincia di Viterbo e la Regione Lazio per assicurare al distretto di Civita Castellana un'infrastruttura necessaria, che permetterebbe di avvicinarsi al modello Sassuolo, migliorare la logistica e quindi l'attrattività del distretto, consentire ai portatori di interesse di avere a disposizione uno dei maggiori fattori rilevanti per la domanda, e ottenere benefici molto più ampi anche dal punto di vista turistico e commerciale, a vantaggio di tutto il territorio della provincia di Viterbo.



Figura 10, tracciato Orte-Civitavecchia, Fonte: Regione Lazio, con modifiche di produzione propria

2.2

Cooperazione e consorzi di acquisto

Il miglioramento della logistica, così come l'abbattimento dei costi di produzione e trasporto, passa anche attraverso una serie di iniziative che possiamo definire di cooperazione tra le singole imprese che fanno parte del distretto industriale di Civita Castellana. Nell'analisi SWOT abbiamo individuato proprio nell'incapacità, o meglio nell'indisponibilità di fare rete uno dei principali punti di debolezza, che hanno ostacolato la crescita del polo industriale impedendo di pensare al distretto come un'unica offerta territoriale, e precludendo benefici consistenti per tutti gli attori del sistema. Tale atteggiamento è legato ad una concezione ormai superata del mercato della ceramica sanitaria, in cui la concorrenza era prevalentemente interna. Quindi ogni richiesta di cooperazione era guardata con sospetto, soprattutto dalle aziende più solide, e percepita come non vantaggiosa, cioè come un errore strategico che avrebbe avvantaggiato la concorrenza delle aziende di più modeste dimensioni. Di qui l'assenza analizzata precedentemente di qualsiasi forma di cooperazione strutturale che potrebbe abbattere i costi di produzione, in particolare per quanto riguarda l'acquisto di materie prime ed energia, e garantire una razionalizzazione del sistema dei trasporti. Il cambiamento profondo del mercato internazionale della ceramica sanitaria imporrebbe una rilettura generale di quelle che dovrebbero essere le priorità e le azioni strategiche da porre in essere. Infatti il mercato è costantemente minacciato da più fronti: da un lato una concorrenza sui prezzi dei paesi con manodopera a basso costo, in particolare Cina, Turchia e i paese dell'Est Europa, dall'altro una fortissima concorrenza sleale della Cina, che esporta in Europa "in regime di dumping" e un fenomeno ormai dilagante di falsificazione dei marchi, testimoniato da tre importanti sequestri della Guardia di Finanza nell'anno 2018, due nell'interporto di Orte e uno al Porto di Civitavecchia, per un valore complessivo di 100.000 € di merce contraffatta.³²

Perciò nell'era della globalizzazione le imprese sono chiamate a un cambio di paradigma e ad una sfida non certo facile: produrre al minor costo possibile senza rinunciare alle grandi conquiste sociali raggiunte.

Alla luce di una sempre più forte concorrenza internazionale è quindi necessario seguire l'esempio del distretto di Sassuolo e costruire uno scudo in grado di proteggere il distretto, rendendolo meno esposto alle minacce del mercato. Oltre a una serie di misure "politiche", quali la continuazione di una politica Europea di dazi antidumping e misure sempre più stringenti a tutela dei marchi, che approfondiremo

³² https://www.ilmessaggero.it/viterbo/ceramica_dalla_cina_con_marchio_italy_altri_container_bloccati_all_interporto_di_orte-3639767.html

successivamente, è fondamentale costruire un percorso virtuoso di cooperazione tra tutte le aziende del distretto, con l'obiettivo di abbattere i costi di produzione e di trasporto, e quindi aumentare la competitività internazionale.

La nostra proposta è quindi quella di attivare, attraverso un percorso guidato dall'Associazione del Distretto Industriale, forme di cooperazione territoriale consistenti nella costruzione di un unico consorzio di acquisto per la negoziazione di materie prime, energia, trasporto merci, imballaggi, telefonia mobile, materiali di consumo e accessori correlati alla ceramica sanitaria, superando un modello tradizionalmente individualista con la creazione di un "club" di acquisto, senza minare in alcun modo l'autonomia di ogni singola azienda.

Il modello cooperativo porta con sé due enormi vantaggi: risparmio e qualità.

Possiamo individuare una serie di esempi virtuosi nel panorama dell'industria italiana. Per quanto riguarda le forniture di energia e gas, dopo la liberalizzazione del mercato del 1999 dell'energia elettrica, è stata Confindustria ad aprire la strada dei consorzi di acquisto. "Era un mercato ancora sconosciuto.

L'associazione degli industriali – spiega Andrea Baroni, procuratore del Consorzio Energia di Pesaro Urbino, nato nel 2000 – ha fatto da aggregatrice per portare le aziende nel libero mercato. L'obiettivo era negoziare grossi volumi, per spuntare un buon prezzo e uno standard di qualità del servizio".³³

Dai primi consorzi si è attivato un network di imprese, con 27 gruppi di acquisto di energia per un totale di oltre 3.700 imprese iscritte. Tra queste spicca Assoutility, costituita nel 2000 da Assolombarda con oltre 300 aziende associate, che "oggi opera come grossista sul mercato dell'elettricità, ma guarda con interesse anche a quello del gas"³⁴. "Sull'elettricità – aggiunge Baroni – lo sconto medio è del 7-8%, sul gas del 6-7 %".

Un risparmio notevole dovuto al maggiore potere di contrattazione derivante dall'aggregazione di singole imprese. Un altro modello degno di attenzione è quello delle Associazioni industriali di Cremona, Lecco, Piacenza e Varese, unite da un gruppo di acquisto organizzato per beni "non core" che aggrega circa 100 imprese. "Gli acquisti vanno dagli imballaggi ai buoni pasto, fino ai servizi di pulizia, con un notevole risparmio che varia a seconda della tipologia di spesa. Per i trasporti – spiega Gian Marco Ratti, responsabile dell'ufficio economico di Confindustria Piacenza – si arriva a risparmiare tra l'8 e il 12%, con la telefonia mobile tra il 10 e il 22 %." L'importanza dell'autonomia è sottolineata dal passaggio successivo dell'intervista in cui il responsabile sottolinea come «le aziende sono libere di aderire se la proposta è conveniente, con l'unico vincolo di rimanere fedeli per un anno».³⁵

³³ <https://st.ilsole24ore.com/art/economia/2010-12-27/acquisti-gruppo-energia-servizi-063719.shtml>

³⁴ https://st.ilsole24ore.com/art/economia/2010-12-27/acquisti-gruppo-energia-servizi-063719_PRN.shtml

³⁵ <https://st.ilsole24ore.com/art/economia/2010-12-27/acquisti-gruppo-energia-servizi-063719.shtml#continue>

Alla luce dei notevoli risparmi derivanti da una gestione consortile degli acquisti, tale iniziativa, che nasce dal principio fondamentale dell'aggregazione di scopo, risulta essere un imperativo categorico del distretto industriale di Civita Castellana, per poter resistere alla concorrenza dei paesi di nuova industrializzazione. Quindi è fondamentale aggregare e crescere insieme, come distretto e in definitiva come singole aziende, costruendo un percorso graduale, coinvolgente e non vincolante, così pensato, al fine di garantire all'azienda associata non solo un risparmio economico ma anche di tempo ed energia: le importanti fasi di trattativa con i fornitori e la redazione dei contratti di fornitura verranno gestiti direttamente dal consorzio, controllato dall'Associazione del Distretto industriale e quindi da tutti gli attori del sistema territoriale. In questo modo si assicurerà assistenza tecnica in settori complessi, che necessiterebbero di personale ad hoc, e accesso alle migliori condizioni di fornitura presenti sul mercato, a livello sia di tariffe che di qualità. Perciò con un mandato d'incarico esplorativo conferito dall'azienda al Consorzio di acquisto si realizzerà un controllo approfondito dei costi sostenuti, che verranno poi confrontati con i risultati raggiunti dal Consorzio in sede negoziale, verificando l'effettivo risparmio. Solo nel caso di un risparmio certo l'impresa potrà trasformare il mandato esplorativo in un impegno di acquisto, decidendo di cambiare fornitori e passare a quelli del Consorzio di Acquisto. Solo allora l'azienda si assocerà al Consorzio contribuendo con una quota annuale, funzionale a garantire la sopravvivenza del Consorzio stesso.

2.3

La formazione ai tempi dell'industria 4.0

Nell'analisi SWOT abbiamo evidenziato un'ampia disponibilità di capitale umano altamente specializzato, grazie ad una tradizione ceramica tramandata di generazione in generazione.

Anche in questo ambito per mantenere un tradizionale punto di forza del distretto è fondamentale intraprendere un percorso di lungo periodo per riadattare le indispensabili conoscenze della tradizione artigianale all'evoluzione tecnologica del ciclo produttivo, garantita dalla presenza di un know how di qualità e orientato all'innovazione totale. Infatti, il livello di automazione, anche se non ha ancora raggiunto gli standard del distretto di Sassuolo, risulta in forte crescita e diventa sempre più un driver strategico per ridurre costi e difetti di produzione.

La continua ricerca di innovazione registrata nel distretto di Civita Castellana si inserisce all'interno di un trend globale, di un processo di "innovazione radicale nel modo di produzione", per dirla con le parole di Shumpeter, che sta coinvolgendo l'intero settore produttivo manifatturiero globale in un processo di trasformazione fatto di digitalizzazione, interconnessione e automazione. Si tratta di un passaggio storico così importante da essere definito da molti studiosi la "quarta rivoluzione industriale", che al pari delle

precedenti presenta grandi rischi ed enormi opportunità, che stanno avendo e avranno un impatto a livello economico, sociale, e culturale senza precedenti: innanzitutto si sta assistendo a cambiamenti radicali nel mondo del lavoro, con i lavoratori scarsamente qualificati “relegati” a compiti di controllo e correzione dei parametri di produzione, e quelli formati dal punto di vista digitale incaricati della realizzazione di contributi creativi attraverso l'uso di strumenti altamente tecnologici. Quindi i profili dei nuovi lavoratori risulteranno essere molto diversi da quelli del modello fordista, ormai pienamente superato, con il lavoro manuale che perde importanza ed autonomia rispetto a quello “intellettuale”.

In secondo luogo varierà l'offerta di lavoro, con 2 diverse correnti di pensiero: da un lato il “World Economic Forum” che sulla base di un'analisi a breve termine stima un saldo negativo di 5 milioni di posti di lavoro nei prossimi 3 anni; dall'altra la società “Roland Berger” e lo studioso Paul Grahm, che stimano, a fronte di un piano di investimenti europei pari a 1300 miliardi di Euro nei prossimi 15 anni, un saldo positivo di 6 milioni di posti di lavoro da qui al 2030 e “l'European House Ambrosetti” secondo cui l'innovazione in Italia potrà riguardare nei prossimi 15 anni 3 milioni di posti di lavoro, con un posto creato nei settori della tecnologia e della ricerca che risulta in grado di generarne in media altri 2,1.

Quindi inaspettatamente secondo alcuni analisti la digitalizzazione dell'industria, se accompagnata da investimenti pubblici e privati e da un programma formativo al passo con i tempi, potrebbe restituire una parte dell'occupazione che l'introduzione della robotica aveva “eliminato” a partire dalla fine degli anni '70.

Inoltre l'impatto della rivoluzione 4.0 uscirà in maniera dirompente dai confini nazionali, influenzando la scelta dei “luoghi di produzione”: i paesi tradizionalmente sviluppati, in particolare quelli europei, recupereranno produzioni manifatturiere delocalizzate nei paesi emergenti, sfruttando la tecnologia come fattore attrattivo, in grado di offrire alle industrie un vantaggio competitivo nei rispettivi mercati. Infatti la nuova “smart manufacturing” garantirà un aumento notevole dell'efficienza produttiva in termini di velocità, qualità, interconnessione e customizzazione della produzione grazie alla fusione tra il mondo reale degli impianti industriali e il mondo virtuale della cosiddetta “Internet of Things”. Un esempio su tutti: la multinazionale Adidas nel 2016 dà il via al processo di “reshoring” e dopo oltre 20 anni di delocalizzazione in Asia torna a produrre in Europa, ad Ansbach, in Baviera.³⁶

In questo contesto sarà fondamentale per il distretto industriale di Civita Castellana farsi trovare pronto di fronte alle sfide globali che una rivoluzione del genere porta con sé, considerando tale “rivoluzione” come un'opportunità, un treno da non perdere per recuperare il gap con i distretti più evoluti. Sarà pertanto decisivo il modo in cui tale trasformazione sarà guidata ed accompagnata.

³⁶ https://www.corriere.it/economia/16_maggio_27/adidas-torna-produrre-germania-scarpe-saranno-cucite-robot-248bcc20-23d0-11e6-b229-67fb25338505.shtml

Altrettanto fondamentale sarà l'attivazione di un percorso di formazione delle nuove generazioni, che si troveranno a lavorare con tecnologie mai conosciute prima d'ora e a svolgere mestieri completamente nuovi. Un dato più degli altri ci permette di capire la trasformazione in atto nel mondo del lavoro: il World Economic Forum stima che il 65% dei bambini attualmente alle elementari farà un lavoro che oggi non esiste.³⁷

Perciò il lavoratore del futuro del distretto di Civita Castellana dovrà avere oltre alle conoscenze di base, una preparazione tecnologica, una confidenza particolare con macchine e abbattitori di peso, dovrà essere in grado di programmarle e correggere eventuali errori di default. Quindi l'operaio dovrà trasformarsi sempre di più in un tecnico, più orientato verso la gestione dei macchinari e meno verso un lavoro di manovalanza tradizionale. Sulla base di ciò è fondamentale costruire un percorso che permetta nel lungo periodo la formazione dei lavoratori del futuro. Un percorso rivolto soprattutto ai più giovani che decidono di entrare nel mondo della ceramica con competenze professionali specifiche, che garantisca al distretto industriale una crescita continua in termini non solo di capitale umano, ma anche di innovazione di prodotto, materiali, design e processo.

La proposta di questo elaborato è la costituzione di un "Comitato Promotore" che individui il percorso per la costituzione dell'Università Sperimentale della Ceramica, un polo universitario distaccato dell'Università della Tuscia, da sottoporre all'autorizzazione del Ministero dell'Università e della Ricerca. Il Comitato Promotore dovrà nascere all'interno dell'Associazione del Distretto Industriale di Civita Castellana e avere il sostegno delle Istituzioni pubbliche territoriali quali i Comuni del distretto, la Provincia di Viterbo e la Regione Lazio, per individuare le facoltà specifiche e formulare una proposta forte e condivisa.

Il polo avrà la capacità di attrarre studenti da tutto il territorio del distretto industriale e da territori limitrofi, per prepararli ad un lavoro in cui la tradizione della produzione ceramica incontra l'innovazione della tecnologia. L'università sarà un hub tecnologico dove vengono applicate le innovazioni, un polo di formazione rivolto al settore ceramico e manifatturiero in grado di soddisfare le esigenze delle aziende e del mercato di riferimento e di facilitare quel percorso di innovazione totale richiesto dal mercato, individuando una serie di lauree brevi e magistrali professionalizzanti.

L'università Sperimentale della Ceramica dovrà essere collegata con le imprese, con il Centro Ceramico e gli istituti tecnici e artistici della città, per favorire una profonda circolazione dei saperi a disposizione del territorio e la piena occupazione di personale preparato alle sfide del futuro e in grado di portare valore aggiunto all'interno delle aziende.

³⁷ <https://it.businessinsider.com/il-65-dei-bambini-iniziano-le-elementari-fara-un-lavoro-che-oggi-non-esiste-e-allora-che-cosa-deve-insegnare-la-scuola-oggi/>

I principali corsi di studio che garantirebbero una formazione professionale coerente con i nuovi bisogni del settore della ceramica sono legati allo studio del design, del marketing, dell'ingegnerizzazione dei processi produttivi e di prodotto, alla chimica applicata alla lavorazione di smalti e impasti ceramici, all'informatica applicata ai macchinari e alla modellistica 3D.

E' fondamentale che l'Amministrazione Comunale individui e metta a disposizione un immobile di proprietà, con l'obiettivo di rendere più facile il percorso di autorizzazione da parte del MIUR e beneficiare di una riqualificazione territoriale. Infatti la sede del polo universitario distaccato potrebbe essere collocata nel cuore del Centro Storico di Civita Castellana, precisamente nei locali dell'Ex ospedale Andosilla, di proprietà Regionale, ma attualmente in trattativa con il Comune di Civita Castellana per una sua definitiva acquisizione³⁸. Si tratta di un immobile di importante valore storico per la città, oggi ridotto ad uno stato di profondo abbandono. Perciò adibire tali locali ad uso universitario porterebbe benefici non solo nel mondo industriale ma anche per quanto riguarda il commercio e il decoro del centro storico della Città capofila del distretto, in linea con un principio fondamentale del marketing territoriale, cioè di restituire al territorio in cui si produce benefici economici e sociali a vantaggio della popolazione locale e di tutto il territorio

2.4

Marketing

La capacità delle imprese del distretto di fare rete non può esaurirsi nella fondamentale costituzione di un consorzio di acquisto ma, attraverso un cammino graduale di condivisione di obiettivi e percorsi, dovrà evolversi fino ad arrivare a pensare al distretto industriale come un'unica offerta territoriale, una grande casa in cui tutti beneficiano di un miglioramento generale dei fattori utili per lo sviluppo sostenibile del polo. Come abbiamo evidenziato nel paragrafo precedente le minacce del mercato internazionale impongono un paradigma completamente diverso rispetto al passato, ed è proprio dal livello di cooperazione delle imprese del distretto che dipenderà la capacità delle stesse di resistere insieme alle fluttuazioni della domanda. E sempre dall'analisi dei punti di forza e debolezza del distretto è emersa l'importanza dell'internazionalizzazione per diversificare i mercati di riferimento e risentire il meno possibile degli effetti del calo di domanda interna.

Pertanto il passo successivo che tale elaborato propone è quello di attivare un progetto di promozione

³⁸ <https://corrierediviterbo.corr.it/news/home/1375529/viterbo-civita-castellana-palazzo-ex-andosilla-ex-ospedale-degrado-bonifica-acquisizione-trattativa-regione-lazio.html>

territoriale, che valorizzi e comunichi le tante buone pratiche del distretto e renda il prodotto “made in Civita” ben riconoscibile nel mercato internazionale della ceramica sanitaria, sfruttando fattori immateriali derivanti dalle peculiarità del territorio e dal livello di innovazione, per trasferirli sul prodotto e aumentarne il valore percepito. In questo modo sarà possibile “attivare i meccanismi che rafforzano il posizionamento del territorio percepito sia dalla domanda esterna che dagli attori interni”³⁹. In altre parole un progetto mirato e comunicativamente efficace consentirà di velocizzare il processo di internazionalizzazione del distretto e delle aziende, di attrarre nuovi investitori, che contribuiranno alla crescita sostenibile del polo industriale e al mantenimento al suo intero dei fattori utili allo sviluppo sostenibile, e di aumentare il valore percepito del prodotto locale, con vantaggi immediati in termini di riconoscibilità, brand awareness, immagine, vendite, export, competitività internazionale e fatturati.

2.4.1

La marca territoriale

Le aziende del Distretto industriale di Civita Castellana che hanno aderito a Confindustria Ceramica beneficiano del marchio istituzionale “Ceramics of Italy”, che comprende e rappresenta tutte le aziende che producono in Italia ceramica sanitaria. Il marchio assume un’importanza fondamentale nella tutela dei prodotti italiani e nella promozione degli stessi nei mercati internazionali, fondendo i valori e i significati collegati al “made in Italy” al prodotto ceramico. Il marchio viene così descritto dalla stessa Associazione di categoria: “L’industria italiana della ceramica contrassegna con il marchio Ceramics of Italy quei materiali caratterizzati da un elevato design in grado di qualificare gli spazi dell’abitare, frutto di moderne tecnologie che producono nel massimo rispetto dell’ambiente, con una grande attenzione alla sicurezza sul posto di lavoro, alla costante ricerca dell’ottimizzazione delle risorse impiegate, secondo i più elevati standard prestazionali. Prodotto in Italia, attento all’ambiente.”⁴⁰

Nella descrizione del marchio possiamo ritrovare tutte le caratteristiche di una buona operazione di branding, che trasmette al consumatore messaggi e significati positivi derivanti da caratteristiche peculiari del made in Italy, che si riflettono positivamente sul prodotto, che automaticamente diventa garanzia di qualità, design, tecnologia e rispetto dell’ambiente.

Tale operazione di marketing territoriale risulta estremamente efficace per la promozione e valorizzazione del territorio, ed è nostra intenzione replicarla ad uso esclusivo del distretto industriale di Civita Castellana.

³⁹ Il marketing per la gestione competitiva del territorio, Matteo Caroli (2014)

⁴⁰ <http://www.confindustriaceramica.it/site/home/i-settori/aziende-ceramics-of-italy.html>

Pertanto la prima azione che l'Associazione del distretto industriale di Civita Castellana dovrà porre in essere è la costruzione di una marca territoriale, che dovrà configurarsi come “marca corporate delle principali offerte e componenti del sistema di offerta territoriale”.⁴¹ In altre parole sarà la marca “ombrello” di tutti i singoli brand che producono nel distretto di Civita Castellana, con la funzione di sviluppare una forte identità territoriale, caratterizzare e specificare la naturale vocazione del territorio.

La marca territoriale assume un'importanza fondamentale in quanto agisce come “fattore unificante delle singole componenti dell'offerta e delle relative marche che compongono il sistema di offerta territoriale”⁴² inserendole all'interno di un unico contesto ben identificabile e di uno storytelling costruito a livello territoriale. Se ben costruita e comunicata attraverso una strategia di marca, quest'ultima è in grado di creare valore sfruttando i vantaggi derivanti da fattori immateriali, che saranno trasferiti direttamente sulla percezione del prodotto locale e quindi sulle singole aziende, ma anche al contrario, dal prodotto al territorio. Infatti “in alcuni casi è la marca di una componente dell'offerta territoriale con elevata brand equity a caratterizzare e rafforzare la marca territoriale”⁴³. Infatti i principali prodotti o asset del territorio, caratterizzati da un alto livello di notorietà e di una forte riconoscibilità nel mercato possono trasferire direttamente sulla marca territoriale la propria awareness, agendo come “propagatori di un certo tipo di immagine e posizionamento”⁴⁴ in una prospettiva di co-marketing, aziendale e territoriale.

La strategia di marca dovrà essere rivolta contemporaneamente alla domanda interna e alla domanda esterna, rafforzando il posizionamento del distretto di Civita Castellana: innanzitutto dovrà rendere perfettamente riconoscibili i prodotti “made in Civita” nel mercato internazionale dei sanitari, e fare in modo che vengano percepiti come garanzia di qualità e sostenibilità ambientale, risultato di una lunga storia di tradizione ceramica e di un'innovazione continua. Allo stesso tempo dovrà essere in grado di comunicare le grandi opportunità localizzative greenfield e brownfield che il distretto industriale di Civita Castellana offre ai potenziali investitori, e la disponibilità sul territorio di tutti i fattori necessari per produrre ceramica sanitaria di altissima qualità.

Oltre a rafforzare il posizionamento, la marca territoriale trasmette tanto verso l'interno quanto verso l'esterno un sistema di valori e significati condivisi, coerenti con le marche delle singole aziende e le principali componenti del sistema di offerta territoriale. Un sistema di valori comuni è un elemento indispensabile per aumentare il senso di appartenenza e rendere più saldo il legame che esiste tra le singole aziende e il territorio, condizione imprescindibile per favorire la cooperazione e l'adesione ad un progetto comune di lungo periodo e quindi realizzare la visione del piano strategico.

⁴¹ Il marketing per la gestione competitiva del territorio, Matteo Caroli (2014)

⁴² Il marketing per la gestione competitiva del territorio, Matteo Caroli (2014)

⁴³ Il marketing per la gestione competitiva del territorio, Matteo Caroli (2014)

⁴⁴ Il marketing per la gestione competitiva del territorio, Matteo Caroli (2014)

I contenuti fondamentali della marca (nome, simbolo e slogan) dovranno necessariamente essere concordati in seno all'Associazione del Distretto Industriale di Civita Castellana e accompagnati a una piattaforma di valori e messaggi comuni, che saranno il biglietto da visita con cui il distretto si presenterà al mondo.

I valori che la marca del distretto di Civita Castellana deve trasmettere sono innanzitutto legati alla sua storia: una storia incredibile di successo imprenditoriale per un piccolo paese di 16.000 abitanti. Un successo che non viene calato dall'alto, ma che nasce dal basso, dall'unione e dal lavoro di tanti concittadini che si organizzarono nella forma atipica delle cooperative dei soci operai. Uno dei pochi casi in cui è il territorio e la sua gente ad aver fatto l'industria e non viceversa. Perciò acquistando un prodotto di Civita Castellana si acquista anche un pezzo della sua storia artigianale, nata nelle botteghe e poi diventata il cuore economico della provincia di Viterbo. Una storia tutta italiana, fatta di qualità, amore per l'arte della ceramica e per il territorio, con uno sguardo sempre rivolta al futuro, all'innovazione e alla sostenibilità ambientale.

Molto importante ai fini della strategia di marca sarà la promozione, la valorizzazione ma soprattutto la comunicazione delle buone pratiche del distretto in materia ambientale, che lo rendono un esempio virtuoso di economia circolare e sostenibile, in un contesto in cui i consumatori sono sempre più orientati verso l'acquisto e il consumo di prodotti green ed eco sostenibili e la sostenibilità ambientale sta assumendo sempre maggior rilievo nelle scelte strategiche delle aziende moderne ed innovative.

2.4.2

Comunicazione e valorizzazione delle best practices

Come anticipato nel capitolo 1 il distretto di Civita Castellana vanta un know how all'avanguardia e un indotto ben strutturato che hanno permesso alle aziende locali di fare passi da gigante nel campo dell'eco sostenibilità, attraverso un percorso che ha tenuto insieme la necessità di competere nei mercati internazionali e quindi di ridurre i costi di produzione con l'altrettanto importante esigenza di tutela ambientale.

A partire dal 2009 il Centro Ceramica ha studiato, prodotto e implementato una gestione ad impatto zero del rifiuto, grazie all'introduzione tecnologica innovativa di un impianto di recupero dei rifiuti ceramici, che svolge il processo di "selezione, frantumazione, deferrizzazione, vagliatura e riduzione granulometrica per il riutilizzo del gesso proveniente da stampi per il colaggio di sanitari in ceramica. Tale tecnologia dà la possibilità di trasformare gli stampi in gesso esausti, che rappresentano il rifiuto a valle del processo

produttivo della ceramica sanitaria (codice rifiuto CER 101206), in materia prima seconda (Gypsum) e di reintrodurli nel processo produttivo del cemento realizzando il cosiddetto impatto zero del rifiuto.”⁴⁵

Quindi i calchi in gesso derivanti dagli scarti di produzione ceramica vengono trasformati in materie prime seconde e reintrodotti nel ciclo produttivo, riducendo al minimo gli scarti di produzione.

Tale innovazione è stata accolta con entusiasmo da tutti gli attori del sistema territoriale in quanto “ha avuto un effetto doppiamente rilevante. Da un lato si è proceduto ad un innegabile up-grading tecnologico per tutto il territorio con riflessi positivi non solo sull’immagine ma anche sui costi aziendali. Dall’altra ha portato un beneficio sociale a vantaggio di tutta la popolazione, garantendo una gestione del rifiuto in linea con i principi enunciati dalla normativa internazionale sull’ambiente e dalla normativa di certificazione ambientale.”⁴⁶

Nel campo del recupero di materie prime operano altre aziende che meritano una menzione e che favoriscono la piena operatività del modello di economia circolare:

- “Recuperi Materie Prime SRL”, con un Impianto di recupero di rifiuti non pericolosi di matrice inorganica, in particolare scarti industriali derivanti dalla produzione nei settori della ceramica, dei laterizi, attivi nei processi di trattamento e chiarificazione delle acque.
- “Migliorelli Recuperi SRL”, con un impianto di recupero di rifiuti non pericolosi provenienti principalmente da raccolta differenziata quali carta, plastica, legno, vetro, lattine e barattoli metallici. L’azienda svolge un ruolo fondamentale anche per le aziende in quanto recupera dal settore industriale e commerciale materiali di scarto derivanti dalla realizzazione di imballaggi.
- “Immobilfin Bell Tower SRL” e “Italchamotte SRL” con due impianti di recupero di rifiuti provenienti dalle industrie Ceramiche del Distretto di Civita Castellana. In particolare trattano rifiuti acquosi contenenti materiali ceramici, polveri e particolato, che vengono recuperati per poi essere riutilizzati nei medesimi settori di provenienza. L’Italchamotte SRL offre inoltre un servizio particolare di trattamento termico meno impattante e all’avanguardia nel settore.
- “Ecosantagata SRL”, autorizzata al recupero di una ex discarica di rifiuti inerti che, attraverso un sistema denominato “landfill mining”, recupera volumi di cava per l’ampliamento della discarica per materiali non pericolosi e contestualmente produce aggregati riciclati da riutilizzare in sito e fuori sito.

⁴⁵ <http://www.centroceramica.eu/services/impianto-produttivo/>

⁴⁶ <http://www.centroceramica.eu/>

Un altro esempio virtuoso di un forte impegno verso la piena sostenibilità ambientale è la partecipazione della SETEC srl al progetto “Life Economick (energy consumption and CO2 and NOx emissions minimised in an intermittent ceramic kiln)”, cofinanziato dall’UE nell’ambito del programma LIFE 2014-2020. “Il progetto prevedeva la realizzazione di un innovativo forno intermittente per la produzione di ceramica per sanitari e stoviglie, che permette di risparmiare il 45% di energia rispetto ai forni attualmente presenti sul mercato, garantendo così minori costi e ridotti impatti ambientali.”⁴⁷



Figura 11, impatto ambientale forno Economick. Fonte: SETEC Group

Oltre a una diminuzione del consumo di materie prime ed energia necessaria a fini produttivi, e quindi ad una notevole riduzione dei costi unitari di produzione, con il forno Economick si registrano enormi vantaggi anche dal punto di vista ambientale, con un considerevole abbattimento delle emissioni derivanti dalla combustione di gas naturale.

⁴⁷ <https://www.setecsrl.it/>

RISULTATI AMBIENTALI

EMISSIONI IN ARIA DOVUTE AL CONSUMO DI GAS NATURALE**



**Le emissioni riportate sono relative esclusivamente alla produzione e combustione di gas naturale.

RISULTATI ECONOMICI

TOTALE DEI RISPARMI LUNGO LA VITA UTILE DEL FORNO



CONVIENE ACQUISTARE UN FORNO ECONOMICK INVECE DI UN FORNO INTERMITTENTE?



Figura 12, risultati economici e ambientali forno Economick. Fonte: SETEC Group

L'ultimo grafico dimostra la convenienza economica dell'investimento, che permette all'azienda, a fronte di una spesa maggiore, di risparmiare un cifra stimata intorno ai 970.000 Euro nell'intera vita utile del forno intermittente. Un investimento aggiuntivo che può essere ripagato in soli 1,3 anni, a fronte di benefici economici di lungo periodo e un immediato ritorno di immagine per l'azienda che lo acquista e per l'intero distretto. Oltre ai risultati economici e ambientali vanno considerati anche i risultati sociali, individuati dall'analisi "Social Life Cycle Assessment", che evidenzia "una riduzione per i lavoratori dell'esposizione ad alte temperature nelle ore di lavoro, grazie alla minore temperatura esterna delle pareti del forno e la possibilità di evitare turni notturni, grazie ai cicli di cottura più brevi."⁴⁸

L'impegno delle aziende del distretto industriale è certificato anche da un'adesione volontaria alle principali certificazioni ambientali, quali ISO 14001, standard LEED, Ecolabel, che testimoniano un approccio aziendale estremamente attento nei confronti dell'inquinamento e delle principali tematiche ambientali.

⁴⁸ <https://www.setecsr.it/>

Anche nel campo del risparmio idrico il distretto di Civita Castellana è promotore di progetti etici ed innovatori dall'enorme impatto economico e sociale. Nel 2010 la ceramica Azzurra sviluppa il brevetto Water Saving, un sistema innovativo, un "record mondiale del risparmio idrico" che permette lo scarico dei wc con soli 3 litri d'acqua, contro la media europea di 9 litri. "Con Azzurra Water Saving si risparmiano ben 6 litri per ogni scarico monoflusso completo. Per un'ipotesi di utilizzo pari a 20 scarichi per un nucleo familiare di 4 persone il risparmio idrico con Azzurra Water Saving arriva a raggiungere i 31000 litri in un anno a famiglia, il 70% in meno di consumo di acqua rispetto ai 9 litri tradizionali"⁴⁹

Peraltro il dispositivo non vincola in alcun modo il design esterno del prodotto, in quanto il processo idraulico è favorito da una particolare conformazione interna della cassetta di scarico.

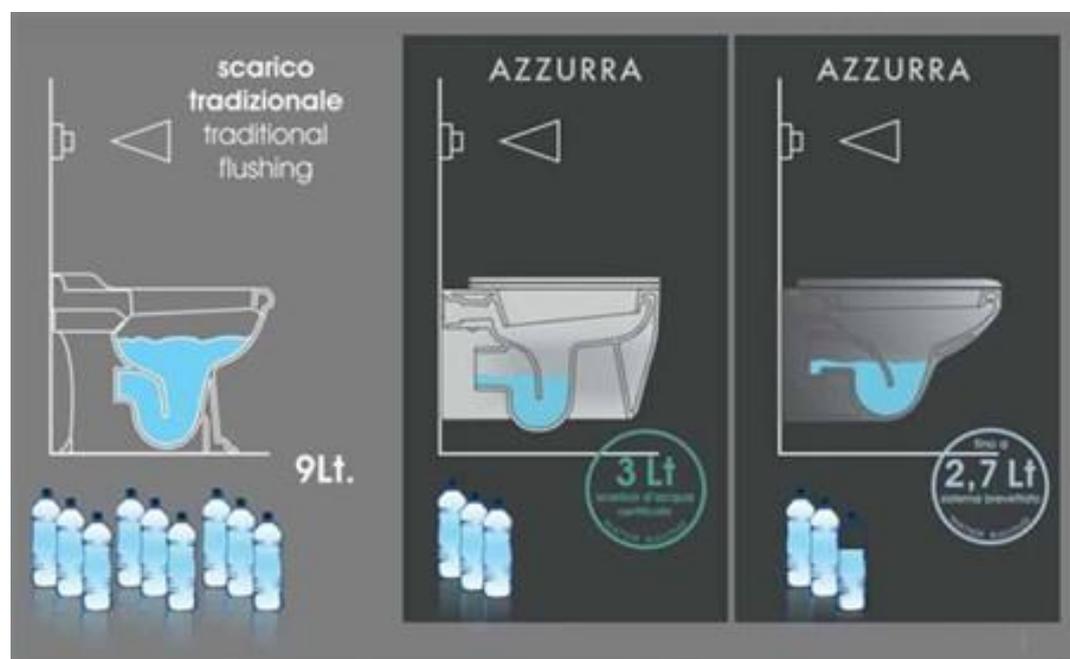


Figura 13, brevetto "Azzurra Water Saving". Fonte: Ceramica Azzurra

Oltre al brevetto della Ceramica Azzurra possiamo menzionare altri brevetti e sistemi di scarico di altre aziende del distretto, che attraverso attività di ricerca e sviluppo, dimostrano una costante attenzione al tema del risparmio idrico, facendo dell'impegno per l'ambiente una delle principali leve strategiche di competitività sui mercati:

- Smart Clean della GSG Ceramic Design

⁴⁹ <http://azzurraceramica.ru/documents/water-saving.pdf>

- Go Clean della Ceramica Flaminia
- Swirl Flushing system della GSI
- Water Efficiency della CATALANO

Le best practices del distretto dovranno essere al centro di un progetto di promozione territoriale per trasformare la grande attenzione delle aziende del distretto per l'ambiente e per il territorio in cui producono in un fattore di differenziazione e quindi in un vantaggio competitivo sui mercati internazionali. Infatti un'importante forte campagna comunicativa sull'innovatività e sull'impegno profuso per realizzare un modello di economia circolare favorirebbe il posizionamento del distretto industriale, come il principale distretto "green" della ceramica sanitaria, in un contesto in cui qualità e sostenibilità ambientale viaggiano in parallelo.

2.4.3

Qualità e design

La qualità del prodotto "made in Civita" è testimoniata e certificata da un gran numero di premi e riconoscimenti ottenuti dalle aziende del distretto, molti dei quali di livello e prestigio internazionale. Infatti negli ultimi 10 anni le aziende del polo industriale civitonico vantano più di 100 premi. Parliamo del "Design Plus ISH assegnato ai prodotti che combinano attraente design, materiali innovativi, e sostenibilità di produzione"⁵⁰, il "Red Dot Design Award", uno dei maggiori e più importanti premi del design mondiale, che "dal 1955 onora la qualità eccezionale di progettisti e produttori con l'esposizione delle collezioni nel museo del Red Dot a Zollverein, Essen"⁵¹. Ma anche il "Good Design Awards, un premio di disegno industriale assegnato dal Chicago Athenaeum: Museum of Architecture and Design e promosso dall'European Centre for Architecture Art Design and Urban Studies"⁵² ai prodotti maggiormente innovativi dell'anno, esposti in maniera permanente all'interno del Chicago Athenaeum, e "l'ADI Booth Design Award nato in collaborazione fra ADI (Associazione per il Disegno Industriale) e Cersaie, pensato per valorizzare gli stand fieristici che promuovono prodotto e brand value delle aziende all'interno della fiera di Bologna."⁵³

Premi ampiamente meritati, frutto di un orientamento all'innovatività e al mercato, che rende le aziende

⁵⁰ https://www.archiportale.com/news/2015/02/design-trends/design-plus-award-di-ish-2015-per-cloud_44196_39.html

⁵¹ <https://www.mmdesign.eu/it/award-design-industriale/reddot-design>

⁵² <https://www.good-designawards.com/>

⁵³ https://www.cersaie.it/it/k_adi_2019_2.php

della ceramica del distretto particolarmente apprezzate per la loro “capacità di adattamento alla continua evoluzione delle tendenze del mercato dell’arredo-bagno” secondo la ricerca precedentemente citata dell’Istituto bancario Intesa Sampaolo. Tale capacità innovativa, come abbiamo potuto osservare, si muove in maniera “totale”, favorendo “lo sviluppo e la diffusione dell’innovazione applicata ai processi produttivi, ai prodotti, ai servizi”⁵⁴, con un risultato che è il perfetto connubio di estetica, funzionalità, rispetto dell’ambiente e che proprio per la sua qualità garantisce una piena competitività nei mercati internazionali.

Ciò che è mancato e ancora oggi manca è un modello strategico di gestione e comunicazione del territorio, che, seguendo le indicazioni e linee guida tracciate in tale elaborato, consentirebbe al distretto di Civita Castellana di colmare il gap con il distretto di Sassuolo e legare il nome della città e la sua storia alla ceramica sanitaria di qualità e dal design moderno e pluripremiato a livello internazionale.

2.3.4

Campagna di comunicazione

La comunicazione è fondamentale nella strategia di marketing territoriale per la costruzione del “made in Civita” e quindi per favorire nell’immaginario delle diverse domande a cui intendiamo rivolgerci una connessione forte tra il territorio, la sua storia, le sue aziende, i suoi “prodotti tipici” e le opportunità che il territorio offre nel campo della produzione della ceramica sanitaria.

Innanzitutto per una campagna comunicativa mirata ed efficace è molto importante individuare i target di riferimento, cioè i destinatari del messaggio comunicativo, che nella prospettiva relazionale del marketing territoriale possiamo definire come “tutti gli insiemi di domanda potenzialmente interessati al sistema di offerta territoriale e alle sue componenti”⁵⁵. Possiamo quindi individuare due diverse categorie di domanda: una domanda interna e una domanda esterna.

La domanda interna è costituita da tutti gli attori che fanno parte del sistema territoriale, quindi le aziende produttrici e l’indotto del distretto industriale di Civita Castellana, l’amministrazione pubblica, le associazioni datoriali e sindacali, i lavoratori e il territorio nel senso più ampio del termine. La domanda esterna è invece composta da potenziali investitori e le supply chain globali, rappresentate dai distributori, dagli appalti internazionali, dagli “influenzatori”, quali i grandi studi di architettura, progettazione e design,

⁵⁴ Il marketing per la gestione competitiva del territorio, Matteo Caroli (2014)

⁵⁵ Il marketing per la gestione competitiva del territorio, Matteo Caroli (2014)

e a cascata i consumatori finali, cioè “la domanda della domanda target”⁵⁶

Rispetto alla domanda “locale” è molto importante, ai fini di una comunicazione efficace e della realizzazione della visione strategica, sviluppare una comunicazione interna, rivolta ai promotori di tale progetto di sviluppo industriale e territoriale, indispensabile per coordinare l’azione di un gran numero di soggetti diversi ma legati da un interesse comune. Solo in questo modo sarà possibile costruire un percorso proficuo per tutti gli stakeholders e coerente con gli obiettivi posti senza che quest’ultimo possa essere percepito come limitativo della libertà di azione delle singole aziende, ma piuttosto come un valore aggiunto per l’intero distretto industriale. La comunicazione interna assume un’importanza decisiva anche per la sua capacità di cementificare il senso di appartenenza ad un progetto comune, in quanto se ben costruita è in grado di trasmettere e comunicare un sistema di valori che accomuna il territorio, favorendo quell’adesione emotiva e quella coesione necessaria per raggiungere gli obiettivi di business.

La “necessità della comunicazione interna” insieme alla “molteplicità dei soggetti che comunicano” e “all’eterogeneità degli oggetti della comunicazione” sono tre delle cinque criticità rilevanti che rendono molto complessa la gestione della comunicazione territoriale. Le altre due risultano essere la “rilevanza della comunicazione passiva”, generata da fattori esterni, difficilmente controllabili in maniera diretta, e “gli spill over della comunicazione”.⁵⁷

La domanda “esterna” supera i confini del distretto industriale e come anticipato è costituita da tutti i potenziali attori che potrebbero portare all’interno del distretto di Civita Castellana risorse e fattori utili al suo sviluppo sostenibile. Quindi investitori e “specialisti” che operano lungo la catena del valore e i consumatori, destinatari del prodotto finito. Essendo target molto diversi tra loro, per caratteristiche ed esigenze, si rivela necessaria una strategia comunicativa specifica per ciascun segmento di domanda.

La presenza di un importante numero di attori coinvolti e di vari target della comunicazione territoriale impone che sia un organo terzo ad occuparsi della strategia comunicativa interna ed esterna, che abbiamo individuato nell’”Associazione del distretto Industriale di Civita Castellana”, la casa naturale di tutti i portatori di interesse coinvolti nel progetto di marketing territoriale. Infatti, proprio per la sua composizione eterogenea e rappresentativa di tutti gli attori, l’Associazione si presta ad essere la cabina di regia della strategia di sviluppo del territorio, in grado di integrare, coordinare e mettere a sistema tutti gli interessi in gioco in un’unica strategia comunicativa. Una strategia che si rivolgerà a soggetti interni ed esterni e che dovrà avere la forza di comunicare il posizionamento del territorio, utilizzando le evidenze dell’analisi

⁵⁶ Il marketing per la gestione competitiva del territorio, Matteo Caroli (2014)

⁵⁷ Il marketing per la gestione competitiva del territorio, Matteo Caroli (2014)

SWOT e gli strumenti identificati nei capitoli precedenti: la marca territoriale, la valorizzazione delle buone pratiche in termini ambientali e di innovazione, le opportunità localizzative, la qualità certificata dei prodotti locali, la storia stessa del distretto industriale di Civita Castellana.

L'obiettivo generale della comunicazione territoriale dovrà essere quello di "influenzare la consapevolezza che i soggetti target hanno dell'esistenza e delle caratteristiche positive del sistema di offerta e stimolare le preferenze verso di esso"⁵⁸, tenendo conto delle peculiarità e delle esigenze di ogni specifico segmento di domanda. L'obiettivo generale si articola in sette obiettivi specifici, ognuno rilevante per una specifica tipologia di target: esplicitare il posizionamento strategico e l'identità del territorio, informare e favorire il radicamento della proposta di valore nella memoria della domanda, , sviluppare la brand equity della marca territoriale e evidenziare le interconnessioni tra quest'ultima e le marche delle specifiche offerte territoriali, rafforzare l'immagine competitiva e la fiducia rispetto all'offerta territoriale, valorizzare i fattori di differenziazione, suscitare emozioni e sviluppare senso di appartenenza.⁵⁹ Dal raggiungimento dei sette obiettivi, che andranno monitorati e valutati durante e dopo la strategia comunicativa, dipenderà il successo del progetto e il raggiungimento dell'obiettivo centrale di questo elaborato: trasformare il distretto industriale di Civita Castellana nel punto di riferimento internazionale della ceramica sanitaria.



Figura 14, Fonte: *Il marketing per la gestione competitiva del territorio*, Matteo Caroli (2014)

Perciò sulla base delle profonde differenze dei vari tipi di domanda target individuati sarà necessario sviluppare strategie comunicative ad hoc, utilizzando un mix di strumenti e canali comunicativi tarati sulla specificità della domanda.

1. Investitori

Per attrarre nuovi investitori è necessario comunicare il posizionamento del territorio e i punti di forza che rendono il distretto industriale di Civita Castellana preferibile rispetto ai suoi competitors, in quanto

⁵⁸ Il marketing per la gestione competitiva del territorio, Matteo Caroli (2014)

⁵⁹ Il marketing per la gestione competitiva del territorio, Matteo Caroli (2014)

garantiscono a chi vi produce un vantaggio competitivo indisponibile altrove. Questo specifico segmento di domanda, per la sua natura estremamente razionale e focalizzata al raggiungimento di obiettivi economici, dovrà essere raggiunto da uno specifico tipo di comunicazione che possiamo definire “informativa”, volta appunto ad informare il potenziale investitore dei vantaggi e delle opportunità che il distretto di Civita Castellana offre per il suo modello di business.

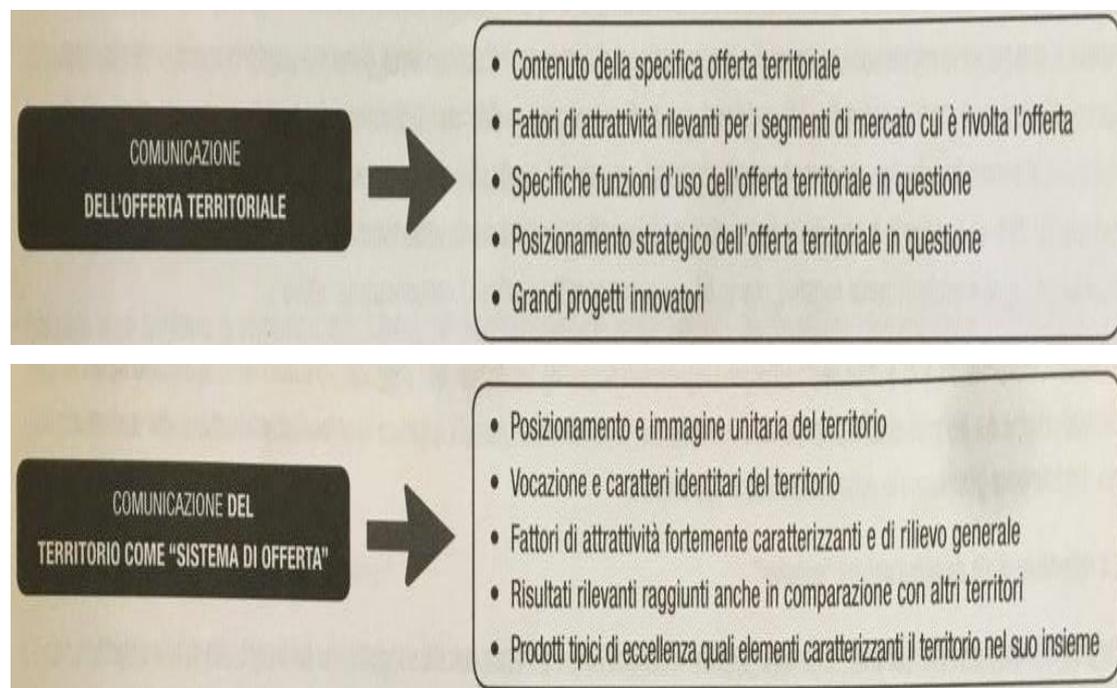


Figura 15, Fonte: *Il marketing per la gestione competitiva del territorio*, Matteo Caroli (2014)

Come abbiamo analizzato precedentemente il distretto di Civita Castellana riesce a resistere alla forte concorrenza internazionale sui prezzi e svolgere un ruolo centrale nei mercati grazie alla presenza di una lunga serie di caratteristiche peculiari, frutto di una piena adesione ad un modello di innovazione totale: parliamo di un know how all'avanguardia che garantisce una costante innovazione di processo e prodotto, con una particolare attenzione all'ecosostenibilità, di presenza di una manodopera altamente qualificata e di un indotto di qualità assoluta, che garantisce in loco la fornitura di materie prime, accessori, macchinari, un servizio di assistenza continua fino alla possibilità di acquistare fabbriche chiavi in mano, pronte per l'attività produttiva. Il distretto offre ampie disponibilità di aree localizzative, nuove o derivanti da stabilimenti che hanno interrotto la produzione, situate in due diverse zone industriali con un livello di digitalizzazione all'avanguardia. Una volta realizzate le azioni strategiche del piano marketing il distretto industriale potrà vantare un costo di produzione di gran lunga inferiore all'attuale grazie all'acquisto consortile di materie prime, energia, trasporto merci, imballaggi, telefonia mobile, materiali di consumo e accessori correlati alla ceramica sanitaria, un sistema di infrastrutture che lo colloca al centro dell'asse strategico e logistico Orte-Civitavecchia, un investimento su capitale umano e know how del futuro e un contesto sociale e sindacale estremamente favorevole all'attività produttiva. Tali fattori di attrattività offrono

un contesto ideale per la produzione di ceramica sanitaria di qualità, che supera i vantaggi offerti dai paesi emergenti, quali il minor costo del lavoro e una tassazione più bassa. Tali attrattori, uniti alla struttura del distretto, alla sua organizzazione, alla pianificazione strategica e alla sua capacità di mantenere all'interno i fattori rilevanti per la domanda, costituiscono le principali determinanti della competitività internazionale delle aziende del distretto, che proprio per l'ecosistema innovativo e orientato alla qualità, riescono a competere senza rinunciare alle principali conquiste sociali raggiunte e favorendo una distribuzione della ricchezza su tutto il territorio.

La veridicità e rilevanza delle opportunità offerte dal distretto industriale è testimoniata dalla scelta strategica di un grande fondo di investimento che ha scelto di investire nel distretto di Civita Castellana. Infatti tra il 2017 e il 2019 Mittel Spa ha formalizzato una tripla acquisizione: nel giugno del 2017 acquista Ceramica Cielo, con l'obiettivo di costruire intorno ad una delle maggiori aziende del distretto ceramico un polo di eccellenza, completato con l'acquisizione di quote di maggioranza della Galassia Group e l'80% di Disegno Ceramica. "L'operazione ha consentito la nascita di un gruppo con oltre 350 dipendenti, un fatturato complessivo di oltre 65 milioni, con una significativa quota di export (pari a circa il 40%) e un ebitda (margine operativo lordo) di circa 13 milioni. Una strategia di crescita che il mercato apprezza. Al momento, infatti, il titolo Mittel sale del 3,5% a quota 1,775 euro in borsa."⁶⁰

Per aumentare l'interesse del mercato e continuare ad attrarre risorse ed investitori nel distretto industriale di Civita Castellana è molto importante comunicare le potenzialità, gli attrattori e le opportunità localizzative precedentemente descritte con un'operazione di comunicazione informativa, realizzata dall'associazione del distretto industriale con destinatari specifici i potenziali investitori. Abbiamo individuato in proposito vari strumenti comunicativi che si adattano meglio al target di riferimento:

- La presenza nelle maggiori fiere internazionali di settore dello stand dell'Associazione del distretto industriale di Civita Castellana, in collaborazione con la società regionale "Sviluppo Lazio", per illustrare attraverso materiale informativo le opportunità localizzative che il territorio offre, i suoi punti di forza e attrattori, la redditività del mercato della ceramica e le caratteristiche che lo rendono il miglior sito in cui impiantare un'azienda di ceramica sanitaria, offrendo anche assistenza tecnica e facilitando la realizzazione di adempimenti burocratici.
- L'organizzazione di una fiera locale della ceramica sanitaria e dell'arredo bagno a Civita Castellana, sui modelli del Cersaie di Bologna e della fiera ISH di Francoforte, destinata alla partecipazione delle aziende del distretto industriale che presentano al mercato l'offerta territoriale, le innovazioni e le nuove collezioni, con spill over positivi su altri target, quali consumatori e professionisti del settore. Un grande evento di settore proprio per il suo impatto comunicativo e il suo richiamo è in grado di

⁶⁰ <https://www.milanofinanza.it/news/mittel-cresce-nel-settore-arredo-bagno-con-una-doppia-acquisizione-201906281340231543>

“trasferire la propria immagine percepita sul luogo che lo ospita, caratterizzandone progressivamente il posizionamento” e “agisce come veicolo per la diffusione di informazioni circa le caratteristiche dell’area ospitante e della sua offerta territoriale”⁶¹. Per la realizzazione di una fiera di settore è fondamentale un apporto delle Istituzioni, in particolare dell’Amministrazione comunale, che dovrà mettere a disposizione una struttura di proprietà comunale, da noi individuata nei locali “dell’Ex Mattatoio”, e dotare la città di tutte le strutture ricettive necessarie ad accogliere un importante turismo di business; fondamentale sarà la disponibilità della Regione Lazio che attraverso fondi e finanziamenti vedrebbe raggiunti molti degli obiettivi della Legge Regionale n. 36 del 19 dicembre 2001 che istituiva il distretto industriale di Civita Castellana, su tutti il sostegno alla reindustrializzazione, i processi di internazionalizzazione, lo sviluppo e il consolidamento del tessuto imprenditoriale.

- L’organizzazione di viaggi e incontri periodici con investitori internazionali e istituzioni con l’obiettivo di influenzare le decisioni di localizzazione produttiva e le scelte strategiche di sviluppo del territorio.
- La realizzazione di un sito internet dell’Associazione del distretto industriale, per poter comunicare anche online il posizionamento del distretto ed essere facilmente raggiunti da potenziali investitori.

Fonte del messaggio	<ul style="list-style-type: none"> • Associazione del distretto industriale di Civita Castellana
Target	<ul style="list-style-type: none"> • Investitori
Messaggio	<ul style="list-style-type: none"> • Posizionamento del distretto e descrizione dei principali attrattori e punti di forza, che rendono il distretto industriale di Civita Castellana il miglior luogo in cui produrre ceramica sanitaria
Mezzo	<ul style="list-style-type: none"> • Presenza dell’Associazione nelle principali fiere internazionale di settore per promuovere le opportunità localizzative del distretto • Organizzazione di una fiera di settore a Civita Castellana • Organizzazione di viaggi istituzionali periodici • Sito internet dell’Associazione del distretto industriale

Figura 16, fonte: produzione propria

⁶¹ Il marketing per la gestione competitiva del territorio, Matteo Caroli (2014)

Accanto ad una comunicazione orientata ad attrarre nuovi investitori nel distretto di Civita Castellana, è fondamentale pianificare una strategia di sviluppo e articolazione della marca territoriale rivolta a due diversi target, che presentano una rilevante interdipendenza: i consumatori e tutti i professionisti che operano lungo la catena del valore del mercato della ceramica sanitaria. Infatti, se da un lato gli “influenzatori” sono in grado attraverso le proprie azioni strategiche di orientare il comportamento del mercato e dei consumatori, dall’altro sono spinti per ovvie ragioni commerciali a seguire le indicazioni del mercato e le preferenze espresse dai consumatori.

2. Supply chain globali

Per professionisti che operano lungo la catena del valore intendiamo tutti gli attori che garantiscono e favoriscono la distribuzione e la scelta dei prodotti da valorizzare: i grandi studi di architettura, progettazione e design, i distributori e proprietari di showroom in tutto il mondo, i dirigenti con ruoli chiave nei grandi progetti edili internazionali e gli influenzatori nel campo della ceramica sanitaria. La strategia di branding e di comunicazione della marca territoriale assume un’importanza decisiva per il target di riferimento, in quanto attraverso una strategia di marca è possibile aumentare il valore percepito del prodotto “made in Civita”, sfruttando i fattori materiali e immateriali tipici del prodotto e del territorio, e quindi assicurarsi una posizione privilegiata nel mondo della distribuzione di alta fascia. Infatti, un prodotto facilmente riconoscibile, con un’elevata caratterizzazione e richiesto dal mercato spinge gli attori chiave nella fase della distribuzione a dare una maggiore visibilità al prodotto, che a sua volta aumenta proprio per la visibilità ricevuta, in un circolo virtuoso che alimenta la forza del brand.

Un elemento da valorizzare nella strategia di branding è la grande cura e attenzione per il design delle aziende del distretto industriale, pluripremiate a livello internazionale. Il design “made in Civita” è un grande punto di forza che lo rende competitivo nel mercato internazionale di alta fascia. Uno degli obiettivi di questa ricerca è rendere il prodotto “made in Civita” non solo apprezzato, ma riconosciuto come icona di design nel mondo della ceramica sanitaria e dell’arredo bagno, garanzia di qualità per la storia ultracentenaria del distretto e di profondo rispetto per l’ambiente. Caratteristiche ricercate dai consumatori nel mercato e quindi prese in forte considerazione dagli attori che operano lungo la “supply chain”.

Tale obiettivo può essere raggiunto attraverso un mix di comunicazione “informativa, che mira ad informare in modo approfondito dei benefici dell’oggetto della comunicazione, stimolando nel target l’elaborazione razionale”, ed “evocativa, finalizzata ad associare emozioni positive e valori immateriali all’oggetto della

comunicazione, puntando sull'adesione psicologica del target".⁶²

L'obiettivo è valorizzare e comunicare la qualità e l'innovatività del processo e prodotto, e collegare il "made in Civita" ai concetti di modernità e stile. Per questo abbiamo individuato i seguenti canali di comunicazione:

- La realizzazione di articoli e pubblicità sulle principali riviste specialistiche di settore, per promuovere le best practices, la qualità e l'iconicità del prodotto "made in Civita".
- la costituzione di un ufficio stampa in seno all'Associazione del Distretto industriale per promuovere e valorizzare i successi internazionali delle aziende del distretto e la loro presenza nelle fiere internazionali.
- La realizzazione di campagne SEM e SEO per l'indicizzazione dei motori di ricerca e per generare traffico qualificato verso il sito internet dell'Associazione del distretto industriale.

Fonte del messaggio	<ul style="list-style-type: none">• Associazione del distretto industriale di Civita Castellana
Target	<ul style="list-style-type: none">• Professionisti che operano lungo la catena del valore
Messaggio	<ul style="list-style-type: none">• Iconicità del prodotto "Made in Civita"
Strumento	<ul style="list-style-type: none">• Campagne SEM e SEO• Articoli su riviste specializzate• Ufficio stampa

Figura 17, fonte: Produzione propria

La comunicazione rivolta alla catena del valore deve integrarsi a quella orientata ai consumatori, per aumentare l'efficacia del messaggio e beneficiare delle interdipendenze tra i due segmenti di domanda e di spill over positivi della comunicazione.

⁶² Il marketing per la gestione competitiva del territorio, Matteo Caroli (2014)

3. Consumatori

I consumatori, come anticipato, sono in grado attraverso le loro preferenze di modificare le scelte strategiche degli operatori del mercato, e quindi, seguendo la prospettiva dell'orientamento al mercato, il successo del progetto di marketing territoriale dipenderà molto dalla percezione dei consumatori rispetto al prodotto e alla marca territoriale. Perciò sviluppare la brand equity della marca corporate è un passaggio obbligato per rendere il prodotto “made in Civita” non solo riconoscibile, ma anche desiderabile e “premium”.

Nella strategia di marca dovranno essere considerati sia gli aspetti materiali delle componenti dell'offerta territoriale, quindi le caratteristiche e i benefici del prodotto, ma soprattutto gli aspetti immateriali legati alla storia del territorio, all'attenzione all'ambiente e all'iconicità del design civitonico. Tali aspetti materiali e immateriali dovranno essere inseriti all'interno di uno storytelling che esprima un posizionamento unitario del territorio e un sistema di valori legato alla marca in grado di generare awareness e fiducia.

Lo stile della comunicazione dovrà necessariamente essere “emozionale”, facendo leva sulla componente emotiva dei consumatori per costruire un rapporto empatico con la marca territoriale.

Molto importante sarà la valorizzazione e la promozione delle best practices del distretto, che ha dimostrato un'attenzione notevole verso le tematiche ambientali dell'inquinamento e del risparmio idrico. La scelta di aderire completamente ad un modello di economia circolare si rivela strategica non solo dal punto di vista ambientale ma anche commerciale. Infatti secondo recente studio condotti dalla Banca Europea per gli Investimenti “I consumatori europei mostrano una forte coscienza green al momento dell'acquisto: il 67% tiene conto del potenziale impatto sul clima di un prodotto o di un servizio. Ad essere più attenti sono soprattutto gli over 55 che definiscono molto importante l'impatto climatico di un prodotto o servizio in fase di acquisto (32%), quota che scende al 28% nella fascia d'età 35-55 e al 21% nella generazione più giovane, ovvero quella di età compresa tra i 18 e i 34 anni.”⁶³

⁶³https://www.repubblica.it/economia/rapporti/energitalia/sostenibilita/2019/04/10/news/italiani_sempre_piu_attenti_all_ambiente-223684422/

Percentuale di intervistati che definiscono "molto importante" l'impatto climatico ai fini dell'acquisto di un determinato prodotto o servizio

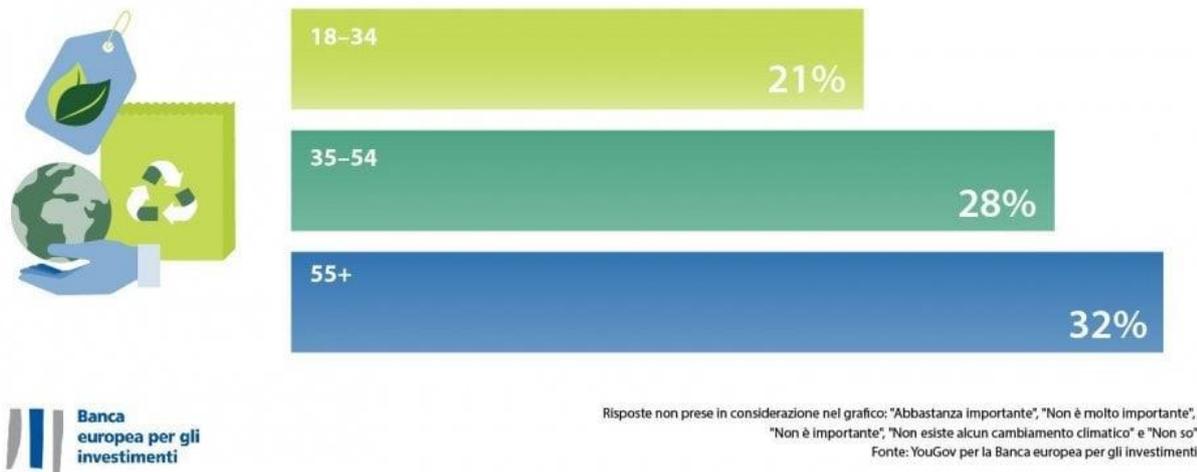


Figura 18, Fonte: YouGov per la Banca Europea per gli Investimenti (2019)

Un'attenta comunicazione degli investimenti e dei risultati raggiunti per salvaguardare l'ambiente si rivelerà decisiva nell'orientare i consumatori verso la scelta del "made in Civita".

Oltre al tema della sostenibilità ambientale, il distretto industriale di Civita Castellana vanta una storia peculiare e straordinaria, nata dalle botteghe artigiane, passando per le cooperative di soci operai fino ad arrivare alla definitiva esplosione del distretto industriale. Una storia che è profondamente legata al suo contesto geografico, che crea un legame imprescindibile tra la sua gente, il territorio, la tradizione ceramica e il prodotto tipico locale. Infatti, come anticipato precedentemente, acquistando un prodotto di Civita Castellana si acquista anche un pezzo della sua storia artigianale, che guarda al futuro grazie ad un processo di innovazione continua, ma che non ha mai perso il proprio storico legame con il passato.

La costruzione "emotiva" della marca territoriale non può prescindere dal comunicare e trasmettere, tanto verso l'interno quanto verso l'esterno, un sistema di valori condivisi, che fanno di Civita Castellana il territorio custode della tradizione ceramica e che quindi permettono di costruire nell'immaginario dei consumatori un legame immediato tra il nome della città, la sua marca territoriale e la ceramica di pregio. Civita Castellana può essere l'empio di come la globalizzazione non abbia prodotto solo esempi negativi, ma se accompagnata dall'amore per il territorio, può generare modelli virtuosi e da imitare.

Dalla sua storia ne deriva non solo un sistema di valori, ma anche una garanzia di qualità del prodotto realizzato nel distretto industriale di Civita Castellana e le condizioni necessarie per infondere fiducia nei consumatori.

Per la natura del messaggio e soprattutto per le caratteristiche specifiche del target di riferimento, abbiamo individuato una serie di strumenti comunicativi che meglio si adattano alla realizzazione degli obiettivi

comunicativi e di costruzione della marca territoriale:

- Campagne pubblicitarie sui Social Network per la valorizzazione delle best practices, la promozione della qualità del “made in Civita” e la storia del distretto industriale attraverso la realizzazione di contenuti creativi e uno storytelling costruito a livello territoriale.
- Spot pubblicitari su reti televisive nazionali.
- Collaborazioni con influencer e testimonial di livello nel mondo della moda e degli influencer, per trasferire la credibilità del personaggio sul territorio e sulla marca territoriale.

Fonte	<ul style="list-style-type: none">• Associazione del distretto industriale di Civita Castellana
Target	<ul style="list-style-type: none">• Consumatori
Messaggio	<ul style="list-style-type: none">• “Made in Civita”: storia, qualità, design e rispetto per l’ambiente
Mezzo	<ul style="list-style-type: none">• Campagne Social• Spot pubblicitari su reti televisive nazionali• Collaborazioni con influencer e testimonial

Figura 19, fonte: produzione propria

2.5

Iniziative “politiche”

Accanto alle iniziative pubbliche e private descritte nei paragrafi precedenti, che richiedono un coinvolgimento attivo degli attori che compongono il sistema di offerta territoriale, sono state individuate una serie di iniziative che possiamo definire “strettamente “politiche”, che hanno favorito o potrebbero favorire la competitività delle aziende del distretto e per le quali si rivela fondamentale un’azione di lobbying dell’Associazione del Distretto industriale di Civita Castellana. Per lobbying si intende una

rappresentanza politica organizzata volta a tutelare gli interessi legittimi del distretto industriale e a influenzare positivamente quelle decisioni del legislatore che avrebbero un forte impatto dal punto di vista economico e normativo sulle componenti dell'offerta territoriale. Spesso l'attività di lobbying è erroneamente associata ai fenomeni di corruzione e malaffare, ma a nostro avviso, se fosse inserito all'interno di un contesto normativo che imponga trasparenza, rendicontazione e partecipazione, si trasformerebbe da "fattore potenzialmente inquinante nel sale della democrazia"⁶⁴, consacrandosi come un momento decisivo del processo decisionale, in cui tutti i portatori di interesse contribuiscono al miglioramento qualitativo della produzione normativa.

Tra i punti di debolezza del distretto Industriale andrebbe aggiunta anche una storica mancanza di rappresentanza politica territoriale, che avrebbe potuto garantire un impatto maggiore sullo sviluppo di un distretto industriale che è cresciuto solo grazie alle proprie forze, agli investimenti degli imprenditori locali e grazie ad uno sforzo di rappresentanza politica portato avanti in maniera esclusiva dalle associazioni datoriali e sindacali. Questo "vuoto" politico dovrà essere colmato dall'Associazione del distretto industriale attraverso un'attività di pressione istituzionale per favorire una serie di iniziative e investimenti strategici, molti dei quali sviluppati nei paragrafi precedenti, altri di natura strettamente politica che analizzeremo uno ad uno.

2.5.1

Politiche anti-dumping e fair trade

Come descritto in precedenza una delle maggiori minacce del mercato della ceramica sanitaria è la concorrenza sleale di quei paesi che esportano in Europa in regime di dumping.

Il dumping è una strategia commerciale che consiste nel fissare prezzi diversi a consumatori diversi.⁶⁵ Può essere definito come una "discriminazione internazionale dei prezzi"⁶⁶ che si verifica quando un produttore esporta all'estero beni o servizi ad un prezzo minore del prezzo vigente nel suo mercato interno. Si tratta di una pratica generalmente sostenuta dai Governi degli stati che la realizzano per conquistare quote sempre più ampie nei mercati esteri, attraverso sussidi statali, o come conseguenza di una crisi di sovrapproduzione che eccede rispetto al fabbisogno interno. E' considerato una forma di concorrenza sleale in quanto il prezzo di vendita è ben al di sotto dei costi di produzione, il che in assenza di contromisure costringerebbe chi opera nel settore ad una serie di tagli che minerebbero la tenuta economica e sociale del contesto geografico di

⁶⁴ Lobbying: una materia da regolamentare, Simone Brunelli (2015)

⁶⁵ www.ecostat.unical.it/Algieri/Didattica/Economia%20Internazionale/materiale%20x%20internazionale/IL%20DUMPING%20Teoria.pdf

⁶⁶ <http://www.euroconsumatori.org/82039d83336.html>

riferimento. Pertanto tale pratica legittima la costruzione di misure protezionistiche, quali l'imposizione di dazi ai prodotti oggetto di dumping, quantificato nel margine di dumping, cioè nella differenza tra il prezzo di vendita nel mercato domestico, definito come fair value, e in quello estero. "L'Unione Europea si avvale di diversi strumenti di difesa commerciale che possono essere utilizzati per contrastare i comportamenti commerciali sleali, fra cui la legislazione anti-dumping."⁶⁷

Grazie ad una forte rappresentanza politica e ad un'azione di lobbying verso le Istituzioni Europee il distretto di Sassuolo è riuscito ad inserire le piastrelle e la stoviglieria tra gli articoli che beneficiano di una protezione antidumping con dazi doganali compresi tra il 20 e il 60% sulle importazioni ed enormi benefici descritti da Confindustria Emilia Romagna nei grafici che riportiamo di seguito:

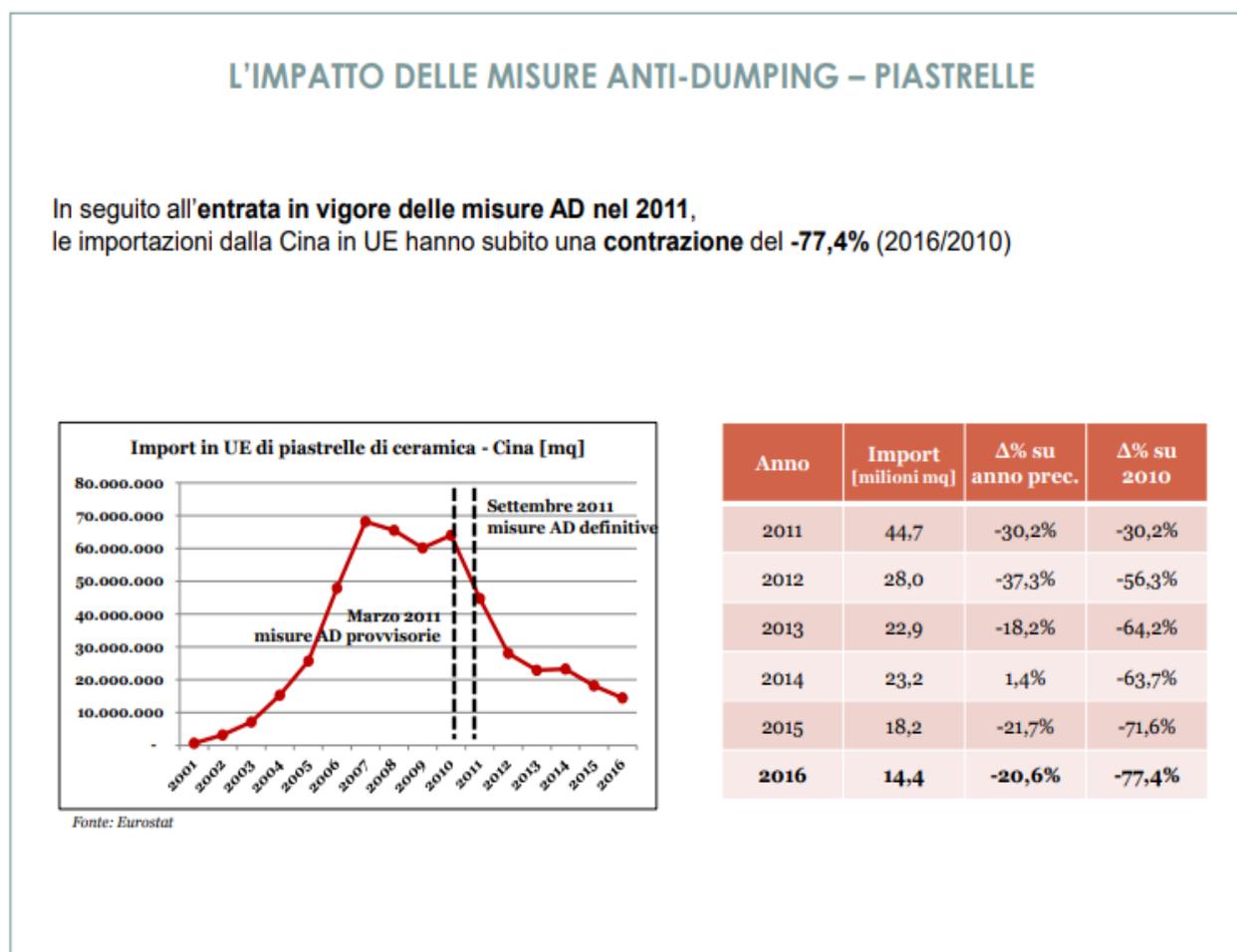
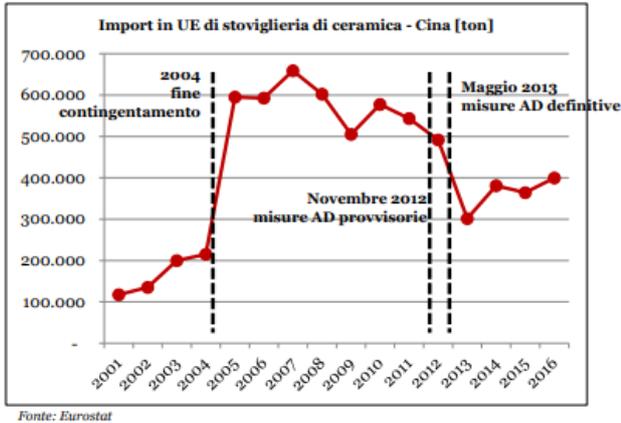


Figura 20, l'impatto delle misure anti-dumping - piastrelle. Fonte: Eurostat (2017)

⁶⁷ <https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/economy/20180621STO06336/che-cos-e-il-dumping-definizione-e-impatto>

L'IMPATTO DELLE MISURE ANTI-DUMPING – STOVIGLIERIA

In seguito all'entrata in vigore delle misure AD nel 2013, le importazioni dalla Cina in UE hanno subito una **contrazione del -26,4%** (2016/2013)



Anno	Δ% su 2011
2012	-9,3%
2013	-44,4%
2014	-29,7%
2015	-32,9%
2016	-26,4%

Figura 21, l'impatto delle misure anti-dumping - stoviglieria. Fonte: Eurostat (2017)

L'IMPATTO DELLE MISURE ANTI-DUMPING – STOVIGLIERIA

Nel periodo 2004 – 2011:

- la quota di mercato cinese è **triplicata**, passando dal 22% al **67%** del mercato comunitario
- il settore della stoviglieria in ceramica **ha perso** più di **33.000 posti di lavoro** in Unione Europea

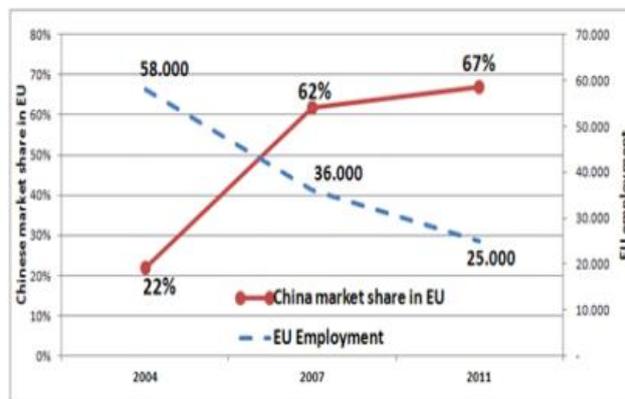


Figura 22, l'impatto delle misure anti-dumping - stoviglieria. Fonte: Eurostat (2017)

Il settore della ceramica sanitaria presenta le stesse problematiche e lo stesso livello di concorrenza sleale dei prodotti sassolesi, ma l'esigenza di una normativa antidumping non è stata recepita dal legislatore Europeo, anche e soprattutto per il veto posto da Germania e Spagna nei confronti di una misura ritenuta penalizzante per l'economia domestica, in quanto importanti aziende tedesche e spagnole presentano stabilimenti produttivi distaccati in Cina e Turchia, finendo per operare in condizioni di dumping contro la stessa economia europea.

Per questo motivo è fondamentale che l'Associazione del Distretto Industriale di Civita Castellana, insieme alle istituzioni locali e nazionali, tenti di nuovo una mediazione e attivi la complessa procedura per raggiungere l'applicazione di un dazio antidumping, che rimane in vigore per cinque anni e può essere rinnovato dopo un'attenta analisi del mercato. Si tratta di una procedura "di tipo amministrativo regolata dal diritto comunitario e condotta dalla Commissione Ue d'ufficio o dietro presentazione di un ricorso da parte dei soggetti interessati. Possono presentare ricorso i produttori del bene in concorrenza con quello importato che rappresentino almeno il 25% del totale della produzione Ue, anche attraverso le proprie associazioni di categoria, direttamente alla Commissione UE o al Ministero dello Sviluppo Economico. A questo punto Bruxelles può decidere di aprire una procedura – che deve concludersi entro 15 mesi – anche se, dopo 60 giorni dall'inizio dell'iter, possono essere imposti dazi provvisori. Se si arriva ad accertare l'esistenza di un comportamento di dumping, i dazi sono diretti ad innalzare il prezzo finale del bene importato fino al livello dei prezzi vigenti nel mercato d'origine della merce o (se non è possibile determinarlo) in un altro mercato analogo per livello di sviluppo."⁶⁸

2.5.2

Piano Nazionale Industria 4.0

Il "Piano nazionale Industria 4.0" è lo strumento varato nel 2016 dal Governo Renzi e confermato anche dai Governi successivi Gentiloni, Conte 1 e 2, che "ha offerto alle aziende italiane la possibilità di far parte attivamente della quarta rivoluzione industriale"⁶⁹ e ha avuto anche nel distretto di Civita Castellana un'importanza decisiva nel favorire la ripresa degli investimenti dopo gli anni bui della crisi economica, in cui le condizioni economiche e congiunturali hanno rallentato la naturale propensione all'investimento delle aziende civitonesi. Si tratta di una misura fortemente strategica proprio per le caratteristiche e le peculiarità del contesto industriale e manifatturiero italiano, che riesce a competere nei mercati internazionali grazie alla

⁶⁸ <https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-05-13/i-52-dazi-scudo-prodotti-italiani-073556.shtml?uuid=ADVII8G>

⁶⁹ <https://www.matteorenzi.it/industria-4-0>

sua capacità di innovare e di mantenere tendenzialmente standard qualitativi superiori alla concorrenza estera, nonostante costi di produzione spesso più alti.

Gli obiettivi generali del Piano Industria 4.0 coincidono in larga parte con gli obiettivi e con l'impostazione metodologica di questa ricerca. Tali obiettivi risultano essere profondamente trasversali e riguardano tutti quei fattori relativi per il tessuto industriale italiano che garantiscono un contesto attrattivo, tecnologico e all'avanguardia:

1. Dotare il paese di infrastrutture abilitanti.
2. Stimolare investimenti privati in ricerca, sviluppo, innovazione e tecnologie abilitanti.
3. Formare i lavoratori del futuro e stimolare la ricerca mediante percorsi formativi ad hoc.
4. Diffondere la conoscenza, il potenziale e le applicazioni dell'industria 4.0 e garantire una governance pubblico-privata non dirigista, che coordini tutti gli stakeholders verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Le leve utilizzate dal legislatore sono quelle dell'incentivazione fiscale e del credito di imposta, con un grande investimento di circa 30 miliardi di Euro, 20 nel 2017 e 9.8 nel triennio 2018- 2020.

Il 14 febbraio 2018 l'allora Ministro dello Sviluppo Economico Carlo Calenda ha presentato un bilancio dei risultati raggiunti dal Piano Industria 4.0 ad un anno dal sua realizzazione, evidenziando una crescita degli investimenti in innovazione dell'11%, un tasso ben superiore rispetto a quello dei competitors europei con una forte vocazione in ambito manifatturiero. Un dato che ancora una volta certifica quanto scritto finora: gli investimenti verso l'industria 4.0 sono la chiave per la competitività delle aziende del nostro Paese nei mercati internazionali.

Entrando nel dettaglio "l'impatto del Super e dell'Iperammortamento e della Nuova Sabatini ha portato a un volume di investimenti pari a 80 Miliardi di euro che risultato composti al 35% da investimenti in macchinari e in soluzioni per l'automazione, al 10% da investimenti in apparecchiature elettriche ed elettroniche, al 18% come manutenzione e installazione di macchine e a un restante 37% che comprende tutte le altre categorie di investimenti".⁷⁰ Inoltre Nel 2017 risultano essere aumentato del 106% il numero di aziende che hanno beneficiato del credito di imposta in ricerca e sviluppo e innovazione rispetto all'anno precedente.

⁷⁰ <https://www.impresa40.it/scenari-cisco/piano-calenda-industria-4-0-impresa-4-0-investimenti-11/>

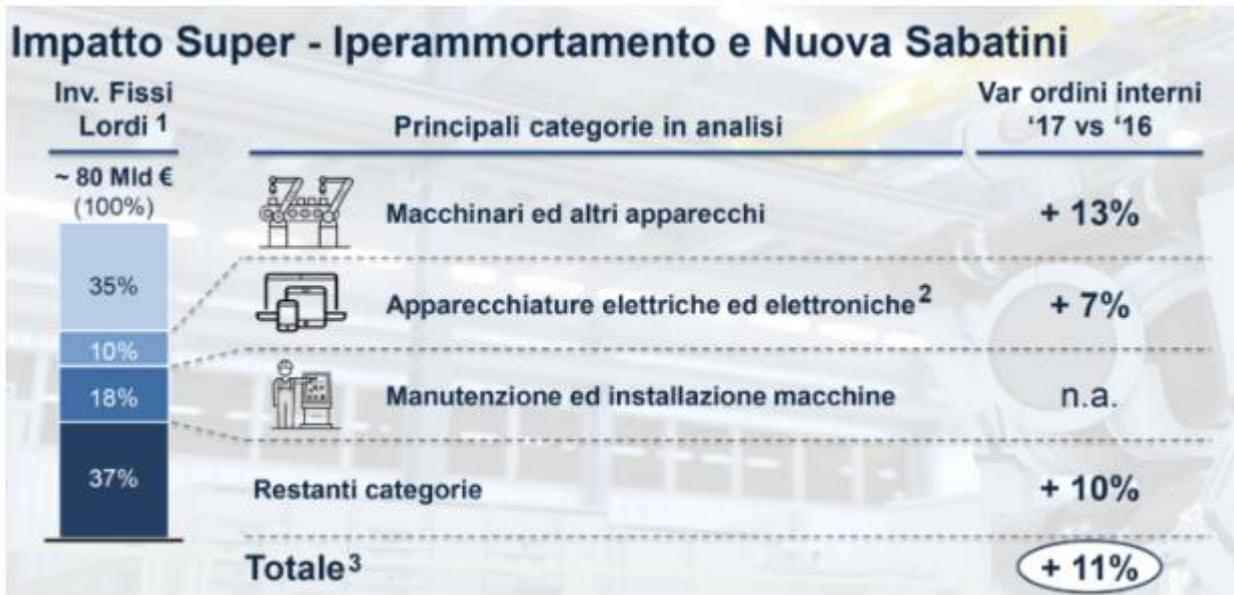
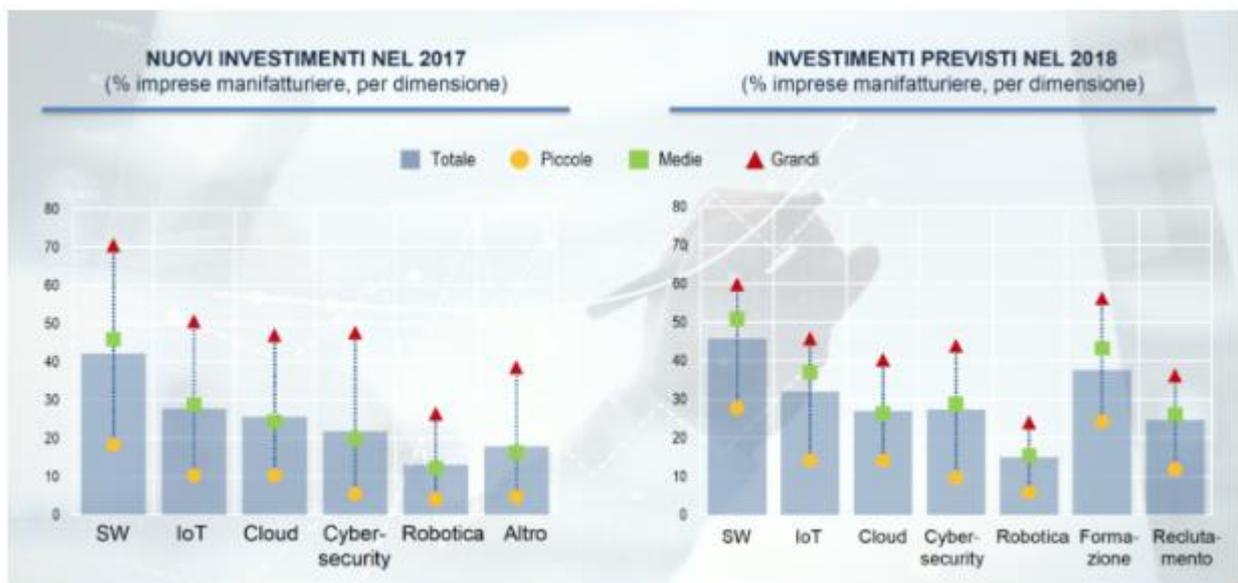


Figura 23, Impatto Super - Iperammortamento e Nuova Sabatini (2017). Fonte: <https://www.impresa40.it/scenari-cisco/piano-calenda-industria-4-0-impresa-4-0-investimenti-11/>

Si registra nel 2017 un aumento considerevole di investimenti nel campo della digitalizzazione, e nel previsionale 2018 un incremento notevole delle risorse investite per la formazione del personale, in linea con la tabella di marcia imposta dalla quarta rivoluzione industriale, una sfida, una nuova stagione industriale che l'Italia dimostra di voler vivere da protagonista.



Fonte: Istat, Modulo ad-hoc Indagine sul clima di fiducia delle imprese manifatturiere (novembre 2017)

Figura 24, indagine sul clima di fiducia delle imprese manifatturiere. Fonte: ISTAT (2017)

Come descritto in precedenza l'innovazione è il principale volano per la competitività, in quanto favorisce non solo un miglioramento in termini di processo produttivo e di prodotto, ma anche di internazionalizzazione. Non è un caso, come dimostra il grafico riportato, che proprio nel biennio 2016-2017

si evidenzia un effetto positivo degli investimenti sulle esportazioni di beni e servizi, che consente all'Italia di aumentare in valore assoluto il distacco commerciale con Francia e Germania.



Fonte: Analisi MISE su dati Eurostat

Figura 25, Impatto degli investimenti sulle esportazioni di beni e servizi. Fonte: Analisi MISE su dati Eurostat (2017)

Tra gli altri risultati possiamo citare: una situazione di contesto più favorevole per le startup, un aumento degli importi finanziati alle PMI che hanno raggiunto i 17,5 miliardi di Euro (+11% tra il 2015 e il 2016 e + 5% nel 2017 sul 2016) grazie alla concessione di una garanzia pubblica e al rifinanziamento del Fondo di Garanzia per circa 1 miliardo di euro, benefici per l'occupazione con 58mila posti di lavoro creati o salvaguardati, e benefici a cascata su commercio, agricoltura e turismo.



Figura 26, Risultati economici e occupazionali del "Piano nazionale Industria 4.0". Fonte: MISE (2017)

I risultati dimostrano in maniera inequivocabile l'importanza e l'impatto delle misure adottate, che dovranno accompagnare strutturalmente la crescita dell'industria italiana. A tal proposito riteniamo fondamentale che l'Associazione del distretto industriale di Civita Castellana, congiuntamente alle associazioni di categoria industriali nazionali, mantengano costante la pressione sulle Istituzioni per rinnovare anche per il futuro un piano strategico per l'industria 4.0 ed evitare che un percorso di lungo periodo così virtuoso possa essere abbandonato a vantaggio di altre esigenze politiche contingenti.

2.5.3

Riconoscimento dello status di lavoro usurante per gli operai ceramisti

Nonostante i grandi investimenti che hanno reso sempre più salubri gli ambienti di lavoro del distretto industriale di Civita Castellana, tuttavia persistono alcune criticità legate alla specificità della lavorazione ceramica che imporrebbero il riconoscimento per l'operaio ceramista dello status di "lavoro usurante" e il conseguente prepensionamento a 62 anni, anziché a 67 anni, come previsto dalla Legge Fornero. Molti studi specifici nel corso degli anni hanno evidenziato la natura profondamente usurante del lavoro in fabbrica, causa conclamata e spesso riconosciuta anche in via legale di malattie respiratorie e articolari. Infatti, tra le principali criticità che renderebbero necessario un riconoscimento legislativo possiamo citare l'esposizione dei lavoratori alla "silice cristallina respirabile" riconosciuta agente cancerogeno con la "Direttiva UE 2019/130 del Parlamento Europeo e Del Consiglio del 16 gennaio 2019 che modifica la direttiva 2004/37/CE sulla protezione dei lavoratori contro i rischi derivanti da un'esposizione ad agenti cancerogeni o mutageni durante il lavoro". La silice cristallina è una delle cause principali della patologia della Silicosi, presente nel distretto di Civita Castellana con un'incidenza molto alta, tanto da assorbire secondo dati INAIL l'8% di tutti i casi nazionali, l'85% dei casi di tutta la Regione Lazio e il 7.8% delle malattie professionali nel Lazio.

Oltre alla Silicosi si registra un'alta incidenza di malattie muscolo scheletriche, dovute alla voluminosità e al peso dei prodotti ceramici, che solo in parte può essere attenuato dagli abbattitori di peso, nonché all'assunzione di posizioni ergonomiche non corrette, con l'indice sintetico di sollevamento che colloca quasi tutte le mansioni aziendali nella fascia di "rischio rilevante". Studi dell'ASL della Provincia di Viterbo dimostrano la prevalenza delle patologie da "sovraccarico biomeccanico" rispetto alle altre tipologie di malattie lavorative, che iniziano a svilupparsi con significatività statistica a partire dai 51 anni di età e a determinare una condizione

Casi segnalati per tipo di malattia – aa 2012-2018 Fonte UO PRESAL – Osservatorio MP

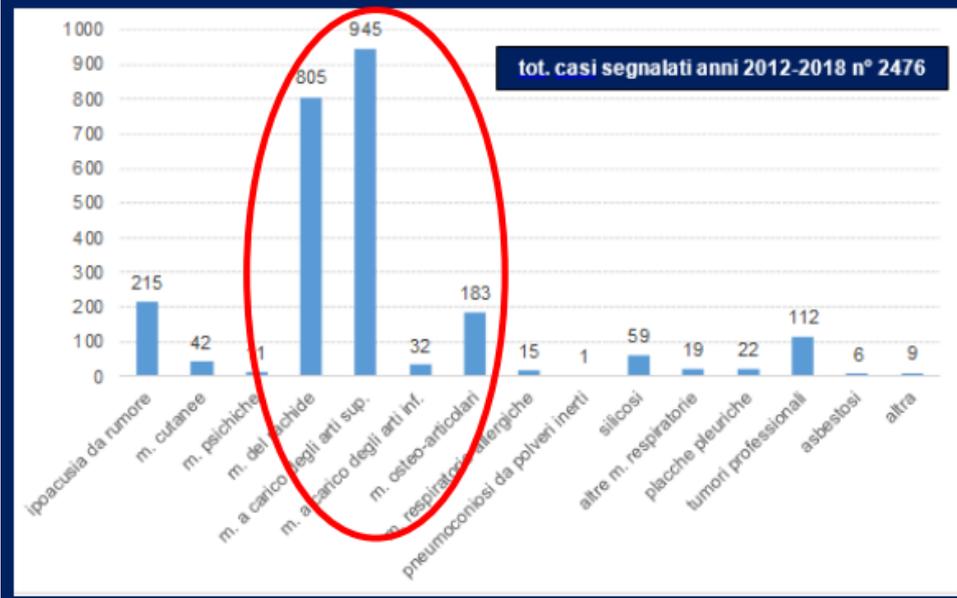


Figura 27, Casi segnalati per tipo di malattia professionale (campione popolazione provincia di Viterbo).
Fonte: UO PRESAL ASL Viterbo Dati riferiti al campione della popolazione della provincia di Viterbo (2019)

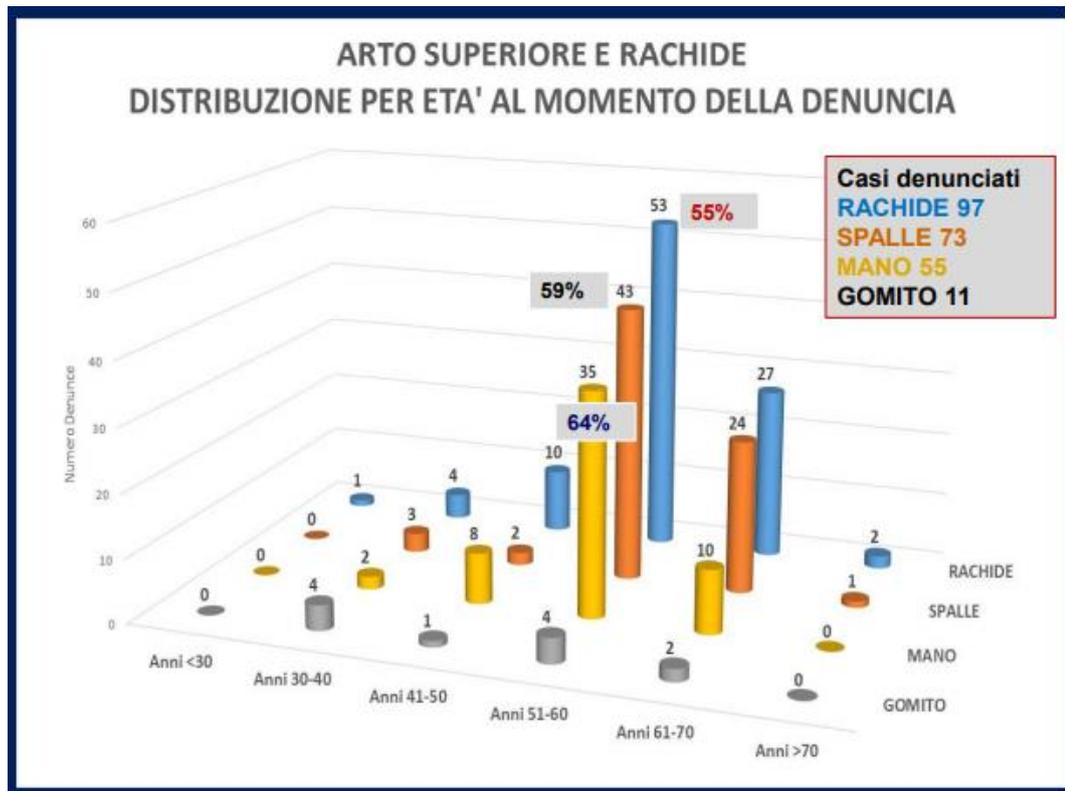


Figura 28, Arto superiore e rachide - distribuzione per età al momento della denuncia (campione operai del distretto industriale che hanno denunciato uno stato di malattia professionale). Fonte UO PRESAL ASL Viterbo (2019)

Un altro studio molto importante, condotto dall'UO SPRESAL ASL di Viterbo, scatta una fotografia molto nitida delle problematiche muscolo scheletriche suddivise per reparti e mansioni aziendali:

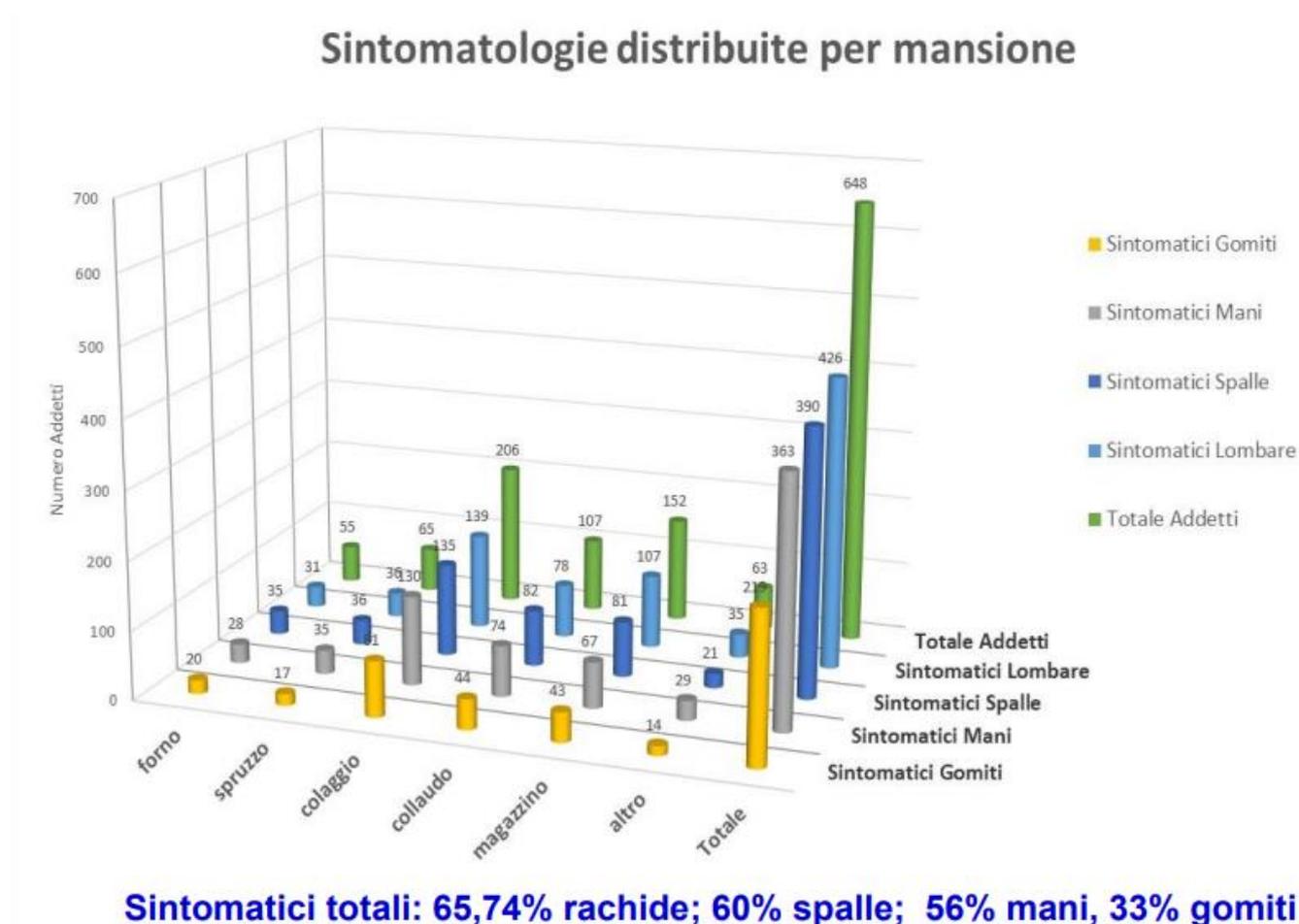


Figura 29, Sintomatologie distribuite per mansione. Fonte UO PRESAL ASL Viterbo (2019)

I lavoratori del settore della ceramica sanitaria sono esposti anche ad altri fattori di rischio, che rendono molto problematica la presenza nel ciclo produttivo oltre una certa età e in assenza di condizioni psico fisiche ottimali, quali il microclima sfavorevole caratterizzato da alte temperature, soprattutto nel reparto del colaggio e nella vicinanza dei forni, un'alta umidità necessaria al processo di ritiro-essiccazione del prodotto, la rumorosità dell'ambiente di lavoro soprattutto nelle fasi di collaudo e spruzzo, il rischio molto elevato di incorrere in infortuni sul lavoro, data la presenza di macchinari e la pericolosità del materiale ceramico.

Alla luce delle evidenze scientifiche e degli altri fattori di rischio il lavoro del ceramista presenta tutte le caratteristiche per essere considerato a pieno titolo "usurante", come effettivamente risulta essere, e necessita di un percorso politico e sindacale che porti al pensionamento anticipato. Il riconoscimento legislativo della natura usurante del lavoro nel settore della ceramica sanitaria garantirebbe non solo il raggiungimento di un diritto sacrosanto per i lavoratori del distretto industriale di Civita Castellana, ma al tempo stesso

apporterebbe enormi vantaggi per tutti gli attori in gioco, con gli industriali che beneficerebbero di un aumento della produttività derivante dalla sostituzione di un lavoratore non più idoneo al lavoro specifico, e i non occupati che vedrebbero aprirsi un nuovo spazio occupazionale lasciato dal prepensionamento degli operai in età pensionistica.

Ancora una volta dovrà essere l'Associazione del Distretto Industriale di Civita Castellana a farsi portavoce di una delle sfide più importanti per il territorio, costruendo un clima di collaborazione tra rappresentanze sindacali e industriali, in una partita che vedrebbe tutti gli attori del sistema territoriale dalla stessa parte, in difesa del lavoro e dei lavoratori ceramisti, per garantire una maggiore equità, produttività e un auspicabile ricambio generazionale.

2.5.4

Progetto “water saving”

Ultimo, non per certo per importanza, un progetto innovatore e dall'enorme portata economica e sociale nel campo del risparmio idrico, che attualmente risulta in fase di valutazione da parte della Commissione Europea, finalizzato ad estendere le innovazioni civitoniche in tutta l'Unione Europea.

Come anticipato nel paragrafo relativo alla valorizzazione delle best practices del distretto industriale, le aziende di Civita Castellana vantano lo studio, il collaudo e la messa a punto di moderni brevetti di scarico dei sanitari con un consumo di soli 3 litri di acqua, rispetto alla media europea di 9 litri.

Data l'enorme portata di una tale innovazione e dell'importanza del tema del water saving, in un contesto in cui la “carezza idrica è un fenomeno preoccupante che si presenta con sempre maggiore frequenza e che riguarda almeno l'11 % della popolazione europea e il 17 % del territorio dell'UE”⁷¹, l'Amministrazione Comunale di Civita Castellana si è attivata per favorire la massima conoscenza del brevetto a livello internazionale. Nel dicembre 2018 è stata organizzata una delegazione di imprenditori e amministratori pubblici presso il Parlamento Europeo, cui ho avuto l'onore di partecipare. Da quell'incontro è nata una proposta attualmente in fase di valutazione da parte della Commissione Europea e seguita in tutte le sue fasi dagli Eurodeputati Nicola Danti e Simona Bonafè. La proposta prevede:

1. L'introduzione di standard più stringenti nella normativa europea in materia di consumo idrico,

⁷¹ https://ec.europa.eu/environment/pubs/pdf/factsheets/water_scarcity/it.pdf

passando da 9 a 6 litri di acqua consentiti per scarico, fino ad arrivare in una prospettiva di lungo periodo alla soglia dei 3 litri, in modo tale da concedere a tutte le aziende del settore il tempo necessario per uniformarsi alla normativa.

2. L'introduzione di certificazioni di efficienza idrica, collegati a sgravi fiscali per chi acquista sanitari in classe A, e disincentivi fiscali per chi acquista sanitari ad alto impatto idrico e ambientale.
3. L'impegno delle Istituzioni Europee a sostituire sanitari con sistemi di scarico ormai obsoleti con sanitari in classe A in tutti gli enti pubblici europei, nei prossimi capitolati d'appalto.

Si tratta di un progetto fondamentale tanto per la società in cui viviamo quanto per il nostro distretto, con benefici enormi sul risparmio idrico, quantificati in 31000 litri in un anno a famiglia, per l'immagine del distretto industriale di Civita Castellana, nonché notevoli vantaggi commerciali derivanti dall'impulso positivo di una sostituzione in tutta l'Unione Europea di sanitari con sistemi di scarico a minor impatto ambientale.

Capitolo 3

approccio all'analisi, alla distribuzione e alla misurazione di costi e benefici

La misurazione dell'impatto del marketing territoriale è solitamente un'operazione molto complessa, data le tante implicazioni e variabili di un progetto che coinvolge un gran numero di attori pubblici e privati del sistema territoriale e si rivolge a target di domande diversi tra loro. Nonostante ciò abbiamo a disposizione una serie di informazioni e dati che possono permetterci di correggere e aggiustare il piano di marketing territoriale e di valutare il suo eventuale successo in relazione alle risorse investite. Ci riferiamo al numero di aziende che producono nel distretto di Civita Castellana, alla variazione dei fatturati pre e post piano strategico, al traffico internet generato dal sito del distretto industriale e attraverso quest'ultimo dai siti di ciascuna azienda del distretto ceramico, i risultati delle campagne social e pubblicitarie e la relativa percentuale di awareness e brand equity generata, la percentuale di export, le presenze fisiche raggiunte nell'evento territoriale, il livello occupazionale e in generale l'attenzione del mercato verso il brand territoriale e il territorio di Civita Castellana. Pertanto i benefici dovranno essere valutati e monitorati in base a parametri quantitativi e qualitativi che saranno il punto di riferimento con cui misurare il successo dell'operazione di marketing territoriale in relazione agli investimenti sostenuti.

Il nodo da sciogliere, che dovrà necessariamente essere discusso e stabilito in sede di Assemblea del distretto industriale di Civita Castellana, è l'individuazione del budget necessario per raggiungere gli obiettivi prefissati, la ripartizione dei costi del piano di marketing e le modalità con cui finanziare le strutture operative in seno all'Associazione. Nelle prossime pagine tenteremo un primo approccio di distribuzione dei costi tenendo conto di un necessario equilibrio tra interessi pubblici e privati e del principio fondamentale di vantaggio reciproco della base dell'associazione di imprese.

Innanzitutto dovranno essere le Istituzioni pubbliche a finanziare l'opera infrastrutturale dello svincolo autostradale, il polo universitario, e attraverso bandi e progetti a contribuire a una parte delle ingenti spese necessarie per l'internazionalizzazione e per tutti quegli obiettivi stabiliti dal Consiglio Regionale del Lazio con la Legge Regionale n. 36 del 19 dicembre 2001. Perciò sarà fondamentale la capacità in seno all'Associazione del distretto industriale di cogliere le opportunità offerte dai bandi regionali ed Europei a sostegno delle imprese, per i quali sarà necessaria la costruzione di una struttura ad hoc.

Entrando nel dettaglio per quanto riguarda la realizzazione dello svincolo autostradale dovrà essere il Comune di Civita Castellana a sostenere i costi della progettazione e ad avviare l'iter da sottoporre al vaglio

degli organismi autorizzativi, tra cui i numerosi pareri degli Enti territoriali e di Valutazione Ambientale Strategica, ovvero “la valutazione degli effetti di determinati piani e programmi sull’ambiente naturale”⁷² introdotta nella Comunità europea dalla Direttiva 2001/42/CE, detta Direttiva VAS, entrata in vigore il 21 luglio 2001 e recepita dal Piano regionale dei trasporti. In questa fase sarà indispensabile attivare un dialogo con gli Enti territoriali di livello superiore, tra cui Provincia e Regione per beneficiare di una fondamentale assistenza tecnica e giuridica che migliorerebbe l’affidabilità e quindi la realizzabilità del progetto da sottoporre al Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, che è il Soggetto istituzionale preposto a sostenere l’onere del suo finanziamento.

Per quanto riguarda invece la nascita di un polo universitario distaccato dall’Università della Tuscia si rivela fondamentale l’azione e la capacità di coordinamento dell’Associazione del distretto industriale di Civita Castellana, che dovrà assumere il ruolo di cabina di regia dell’operazione. Sarà innanzitutto prioritaria la costituzione di un “Comitato Promotore” con all’interno tutti gli Enti locali del territorio, per avere una forza tale da avviare l’iter che porti all’individuazione di percorsi e facoltà specifiche e all’approvazione del progetto da parte del Ministero dell’Università e della ricerca. L’Amministrazione Comunale di Civita Castellana dovrà individuare e mettere a disposizione una sede di sua proprietà, individuata da chi scrive nei locali dell’Ex Andosilla, ad oggi di proprietà della Regione Lazio, ma al centro di una trattativa con il Comune di Civita Castellana. Collaborando insieme alla Regione Lazio attraverso la fondamentale partecipazione ai bandi regionali sarà possibile procedere ad una ristrutturazione dell’immobile per poterlo abilitare e rendere idoneo alla realizzazione del progetto.

La quota residua dovrà essere sostenuta da tutte le aziende che partecipano all’Associazione del Distretto Industriale, con una partecipazione economica proporzionale al peso politico assunto negli organi decisionali della stessa. La quota dovrà ricoprire i costi relativi alla campagna di comunicazione e alla realizzazione della struttura consortile, e chiaramente dovrà essere minore del beneficio economico ottenuto da una co gestione aziendale e distrettuale del marketing, secondo il principio precedentemente citato di vantaggio reciproco, alla base dell’associazione di scopo.

Quindi il soggetto responsabile del marketing territoriale, individuato nell’Associazione del distretto industriale di Civita Castellana, dovrà sostenere i costi per la creazione, lo sviluppo e la promozione della marca territoriale “Made in Civita”, per sviluppare la strategia di comunicazione attraverso la realizzazione di un sito internet, campagne SEM e SEO per l’indicizzazione dei motori di ricerca e la costruzione di traffico dati qualificato, la realizzazione di campagne social, di spot pubblicitari su reti televisive nazionali avvalendosi di collaborazioni con influencer e testimonial, la redazione di articoli su riviste specializzate e la

⁷² <http://www.isprambiente.gov.it/it/temi/autorizzazioni-e-valutazioni-ambientali/valutazione-ambientale-strategica-vas>

costituzione di un Ufficio stampa. Allo stesso tempo sarà fondamentale un investimento per promuovere le opportunità localizzative nelle principali fiere internazionale di settore, per l'organizzazione di una fiera di settore a Civita Castellana, per l'organizzazione di viaggi istituzionali periodici e la costituzione di un consorzio di acquisto e un ufficio destinato alla ricerca e alla partecipazione ai bandi pubblici.

Opera	Finanziamento
<p>Svincolo autostradale e collegamento alla Orte - Civitavecchia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Amministrazione comunale → Progettazione e avvio dell'iter procedurale • MIUR → Finanziamento dell'opera
<p>Sede "Università Sperimentale della Ceramica"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Amministrazione Comunale → individuazione e messa a disposizione una sede di proprietà • Associazione del distretto industriale → Costituzione di un "Comitato Promotore" e avviare l'iter • Regione Lazio → Bandi per la ristrutturazione dell'immobile individuato come sede del polo universitario • MIUR → Autorizzazione e individuazione dei percorsi di studi professionalizzanti
<p>Marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Associazione del distretto industriale → finanziamento di tutte le fasi della campagna comunicativa sfruttando quando possibile la partecipazione ai bandi regionali tramite la costituzione di un ufficio ad hoc
<p>Consorzio di acquisto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Associazione del distretto industriale → Realizzazione del Consorzio di acquisto

Figura 30, fonte: produzione propria

Conclusion

Attraverso gli strumenti e la metodologia del marketing territoriale abbiamo voluto sviluppare un'analisi approfondita del contesto produttivo e dell'ecosistema del distretto industriale di Civita Castellana, in relazione al distretto benchmark di Sassuolo, con l'aspirazione di individuare e intervenire in tutte le aree di criticità evidenziate, in modo tale da trasformare il distretto industriale di Civita Castellana nella miglior opportunità localizzativa nel panorama del mercato della ceramica sanitaria, nel suo punto di riferimento internazionale, e al tempo stesso costruire un brand territoriale che sappia rafforzare il posizionamento del territorio e valorizzare il prodotto "made in Civita". Un obiettivo sicuramente ambizioso, ma decisamente realizzabile in una prospettiva di lungo periodo, per la solidità del punto di partenza e per le enormi potenzialità non ancora espresse dal distretto industriale di Civita Castellana. Una su tutte, evidenziata attraverso lo strumento dell'analisi SWOT, la capacità di far rete delle imprese, resa sempre più necessaria dall'evoluzione e dai profondi cambiamenti intervenuti nel mercato internazionale della ceramica. Solo attraverso la costruzione di una stretta e solida rete distrettuale il polo industriale di Civita Castellana potrà affrontare le sfide del futuro da protagonista e da leader del mercato, con la forza negoziale necessaria per ridurre i costi di produzione, per influenzare positivamente le decisioni e gli investimenti delle Istituzioni pubbliche, per mantenere e aumentare la presenza nel territorio di tutti quei fattori rilevanti per gli attori del sistema locale e per comunicare l'offerta territoriale attraverso strumenti specifici per ciascun target di domanda.

Questo elaborato vuole essere la "ricetta" per la crescita del distretto industriale, e quindi contribuire con spunti pratici e teorici alla costruzione di quelle condizioni essenziali per lo sviluppo di un progetto di lungo periodo che vedrà coinvolti e dovrà avere il sostegno di tutti gli stakeholders del territorio, pubblici e privati, secondo le modalità e le forme descritte.

Un progetto che muove dalla consapevolezza dell'enorme patrimonio storico, artistico e culturale tramandato fino ai nostri giorni, che nasce nelle botteghe artigiane e passando per le cooperative di soci operai si è evoluto fino ad arrivare alla costruzione di uno dei più importanti distretti industriali italiani, che produce il 70% della ceramica sanitaria nazionale in un piccolo paese di 16.000 abitanti.

E' proprio l'eco della storia del distretto di Civita Castellana che suggerisce e impone di non porre limiti alla sua crescita e al suo sviluppo, costruendo un percorso strategico e pianificato che sappia sfruttare tutte le opportunità servendosi di strumenti teorici e pratici innovativi, che sappia valorizzare e dare continuità al

percorso di innovazione totale che ha reso possibile una crescita costante in termini di prodotto e processo.

Perciò, dalla capacità di intervenire sui punti di debolezza del territorio (capacità delle imprese di fare rete, infrastrutture e collegamenti stradali, logistica e internazionalizzazione) e di valorizzare i suoi punti di forza (know how, capitale umano e digitalizzazione) dipenderà non solo il successo del presente progetto ma soprattutto il definitivo salto di qualità del distretto industriale di Civita Castellana, che si attesterà come il punto di riferimento internazionale della ceramica sanitaria, legando indissolubilmente il nome della Città alla ceramica di qualità e design.

Il progetto verrà messo a disposizione di tutti i portatori di interesse e in qualità di Consigliere del Comune di Civita Castellana mi attiverò per predisporre nel Comune capofila del distretto industriale tutti i passaggi politici necessari alla valutazione, progettazione e costruzione di un percorso condiviso.

Bibliografia, sitografia e indice dei grafici

- Figura 1, Dati statistici nazionali del settore ceramico sanitario. fonte: Confindustria Ceramica - Centro Ceramica Civita Castellana (2017)
- Figura 231, Dati statistici del distretto industriale di Civita Castellana. Fonte, Centro Ceramica Civita Castellana (2017)
- Figura 3, vantaggi competitivi dei distretti. Fonte: www.antonioricciardi.it/wp-content/uploads/2018/04/2013_Ricciardi_I-distretti-industriali.-Recenti-tendenze-evolutive_Sinergie.pdf (2018)
- Figura 4, Il distretto ceramico (di Sassuolo) e i principali siti produttivi e logistici. Fonte: Gazzotti (2012)
- Figura 5, Numero di acquisizioni di impresa nel periodo 1998 – 2005. Fonte: www.cash-cow.it/economia-internazionale/internazionalizzazione-distretti-industriali.pdf
- Figura 632, Industria italiana della ceramica sanitaria: exopt 2016. Fonte: Eurostat (2017)
- Figura 7, Esportazioni di ceramica sanitaria (dati in tonnellate). Fonte: Eurostat (2017)
- Figura 833, esportazioni di ceramica sanitaria (dati in milioni di €). Fonte: Eurostat (2017)
- Figura 9, fonte: produzione propria
- Figura 1034, tracciato Orte-Civitavecchia, Fonte: Regione Lazio, con modifiche di produzione propria
- Figura 11, impatto ambientale forno Economick. Fonte: SETEC Group
- Figura 12, risultati economici e ambientali forno Economick. Fonte: SETEC Group
- Figura 13, brevetto "Azzurra Water Saving". Fonte: Ceramica Azzurra
- Figura 14, fonte: Il marketing per la gestione competitiva del territorio, Matteo Caroli (2014)
- Figura 15, fonte: Il marketing per la gestione competitiva del territorio, Matteo Caroli (2014)
- Figura 16, fonte: produzione propria
- Figura 17, fonte: produzione propria
- Figura 18, fonte Banca Europea per gli Investimenti (2019)
- Figura 19, fonte: produzione propria
- Figura 20, l'impatto delle misure anti-dumping - piastrelle. Fonte: Eurostat (2017)
- Figura 21, l'impatto delle misure anti-dumping - stoviglieria. Fonte: Eurostat (2017)
- Figura 22, l'impatto delle misure anti-dumping – stoviglieria 2. Fonte: Eurostat (2017)
- Figura 23, Impatto Super - Iperammortamento e Nuova Sabatini. Fonte: <https://www.impresa40.it/scenari-cisco/piano-calenda-industria-4-0-impresa-4-0-investimenti-11/> (2017)
- Figura 24, indagine sul clima di fiducia delle imprese manifatturiere. Fonte: ISTAT (2017)

- Figura 25, Impatto degli investimenti sulle esportazioni di beni e servizi. Fonte: Analisi MISE su dati Eurostat (2017)
- Figura 26, Risultati economici e occupazionali del "Piano nazionale Industria 4.0". Fonte: MISE (2017)
- Figura 27, Casi segnalati per tipo di malattia professionale (campione popolazione provincia di Viterbo). Fonte: UO PRESAL ASL Viterbo. (2019)
- Figura 28, Arto superiore e rachide - distribuzione per età al momento della denuncia (campione operai del distretto industriale che hanno denunciato uno stato di malattia professionale). Fonte: UO PRESAL ASL Viterbo (2019)
- Figura 2935, Sintomatologie distribuite per mansioni. Fonte UO PRESAL ASL Viterbo (2019)
- Figura 36, fonte: produzione propria

- Archivio foto Biblioteca Enrico Minio
- Brunelli Simone, Lobbying: una materia da regolamentare (2015)
- Caroli Matteo, Il marketing per la gestione competitiva del territorio (2014)
- Confindustria Ceramica: Indagine statistica, 5° Edizione (2017)
- Confindustria Ceramica: Report ceramica sanitaria (2017)
- Legge Regionale del Lazio n. 36 del 19 dicembre 2001
- Piano dei trasporti della Provincia di viterbo (2013)

- www.archiportale.com/news/2015/02/design-trends/design-plus-award-di-ish-2015-per-cloud_44196_39.html
- www.azzurraceramica.ru/documents/water-saving.pdf
- www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf/248.pdf
- www.businessinsider.com/il-65-dei-bambini-iniziano-le-elementari-fara-un-lavoro-che-oggi-non-esiste-e-allora-che-cosa-deve-insegnare-la-scuola-oggi/
- www.centroceramica.eu/
- www.centroceramica.eu/services/impianto-produttivo/
- www.cersaie.it/it/k_adi_2019_2.php
- www.confindustriaceramica.it/site/home/i-settori/aziende-ceramics-of-italy.html
- www.corriere.it/economia/16_maggio_27/adidas-torna-produrre-germania-scarpe-saranno-cucite-robot-248bcc20-23d0-11e6-b229-67fb25338505.shtml
- www.corriere.it/economia/18_settembre_26/test-distretto-sassuolo-rivoluzione-permanente-40-cambia-made-italy-2cced5d6-c1c0-11e8-bcc0-6fbb0e9f9aa8.shtml
- https://ec.europa.eu/environment/pubs/pdf/factsheets/water_scarcity/it.pdf
- www.ecostat.unical.it/Algieri/Didattica/Economia%20Internazionale/materiale%20x%20internazion

ale/IL%20DUMPING%20Teoria.pdf

- www.euroconsumatori.org/82039d83336.html
- www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/economy/20180621STO06336/che-cos-e-il-dumping-definizione-e-impatto
- www.fercam.com/smarteredit/documents/schaufenster_download/_published/FERCAM%20%20Ways%20Nr.%2014%20March%202018%20ITA.pdf
- <https://www.good-designawards.com/>
- www.ilmessaggero.it/viterbo/ceramica_dalla_cina_con_marchio_italy_altri_container_bloccati_all_interporto_di_orte-3639767.html
- www.ilmessaggero.it/viterbo/galassia_disegno_ceramica_entrano_nell_orbita_mittel-4586116.html
- www.ilsole24ore.com/art/economia/2010-12-27/acquisti-gruppo-energia-servizi-063719.shtml
- www.ilsole24ore.com/art/le-citta-distretto-e-valore-aggiunto-sassuolo-AEYfTJNG
- www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-05-13/i-52-dazi-scudo-prodotti-italiani-073556.shtml?uuid=ADVII8G
- www.interportodiorte.com/
- <http://www.isprambiente.gov.it/it/temi/autorizzazioni-e-valutazioni-ambientali/valutazione-ambientale-strategica-vas>
- www.logisticamanagement.it/it/articles/20171011/l_intermodale_dedicato_al_distretto_della_ceramica
- www.matteorenzi.it/industria-4-0
- www.milanofinanza.it/news/mittel-cresce-nel-settore-arredo-bagno-con-una-doppia-acquisizione-201906281340231543
- www.mmdesign.eu/it/award-design-industriale/reddot-design
- www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/approfondimenti/85711/logistica-delle-ceramiche-segreto-successo.html
- www.repubblica.it/economia/rapporti/energitalia/sostenibilita/2019/04/10/news/italiani_sempre_piu_attenti_all_ambiente-223684422/
- www.setecsrl.it/setec/
- www.un-industria.it/canale/ceramica/notizia/28532/unindustria-presenta-il-centro-ceramica-civita/
- www.un-industria.it/servizio/Innovazione-e-trasferimento-tecnologico/CentroCeramicaCivitaCastellana
- www.visitlazio.com/web/luoghi/civita-castellana/

RIASSUNTO

Il Distretto industriale di Civita Castellana è la principale area a specializzazione produttiva della Provincia di Viterbo, che comprende 8 Comuni: il capofila, Civita Castellana, Castel Sant'Elia, Corchiano, Fabrica di Roma, Faleria, Gallese, Nepi, e Sant'Oreste.

Il distretto industriale è stato riconosciuto e istituito con la Legge Regionale n. 36 del 19 dicembre 2001, che introduceva la possibilità di accedere ai finanziamenti per tutti quei “progetti innovativi e di sviluppo”⁷³ caratterizzati da un’omogeneità produttiva e da un’elevata concentrazione di imprese, al fine di “incrementare lo sviluppo economico, la coesione sociale, l’occupazione e rafforzare la competitività del sistema produttivo locale e delle aree laziali di investimento.”⁷⁴

Il distretto industriale di Civita Castellana è caratterizzato da un forte specializzazione produttiva nella ceramica sanitaria, che trae le sue origini da un'antica tradizione artigianale e una storica vocazione naturale del territorio, ricco di argille e acqua, e al centro dei principali assi viari della Via Cassia e Flaminia. La tradizione artistica coltivata nelle botteghe artigiane iniziò nei primi anni del '900 a dar vita ad un tessuto imprenditoriale, attraverso la nascita di Cooperative di soci operai, una gestione collettiva e collegiale in cui l’operaio era al tempo stesso lavoratore e proprietario dell’azienda, favorendo una trasmissione ereditaria della tradizione ceramica fino ai giorni nostri e ponendo le basi per la costruzione del distretto industriale più grande in Italia nella produzione di ceramica sanitaria.

Infatti il distretto di Civita Castellana ospita 30 delle 33 fabbriche attive nel settore, con un fatturato complessivo di 282.5 milioni di Euro all’anno (2016), che rappresenta il 57% del PIL di tutta la Provincia di Viterbo, una produzione complessiva annuale di 2.5 milioni di pezzi, pari al 70% della produzione nazionale e 1887 occupati nelle varie mansioni aziendali.⁷⁵ Un trend confermato anche negli anni successivi da studi e ricerche, che evidenziano una crescita costante negli anni 2013-2018 e una “forte capacità innovativa delle aziende della ceramica viterbese che continuano ad essere apprezzate per la loro capacità di adattamento alla continua evoluzione delle tendenze del mercato dell’arredo-bagno”, testimoniata non solo dai risultati economici raggiunti ma anche da una recente acquisizione da 11,4 milioni di Euro di tre aziende locali da parte del fondo di investimento MITTEL SPA, con l’obiettivo di costituire un unico gruppo industriale con

⁷³ Legge Regionale n. 36 del 19 dicembre 2001, Art. 1

⁷⁴ Legge Regionale n. 36 del 19 dicembre 2001, Finalità e oggetto

⁷⁵ Report Confindustria Ceramica 2017

un fatturato complessivo di oltre 65 milioni di Euro.

Ma a fronte di molti segnali positivi, che certificano l'attrattività del distretto industriale e la competitività delle aziende locali nei mercati internazionali, risulta fondamentale comprendere e correggere i punti di debolezza e al tempo stesso promuovere i punti di forza che valorizzano il posizionamento del territorio, costruendo una rete e un'offerta territoriale tale da aumentare l'attrattività e diminuire l'esposizione del settore alle crisi internazionali.

Per questa ragione abbiamo utilizzato la metodologia del marketing territoriale e in particolare lo strumento dell'analisi SWOT, che analizza i punti di forza, debolezza, le minacce e le opportunità in relazione ad un soggetto individuato come benchmark del settore. Ai fini dell'analisi è stato scelto come modello di riferimento il distretto industriale di Sassuolo, uno dei principali poli produttivi mondiali, leader nel settore delle piastrelle con "l'80% della produzione nazionale di piastrelle vendute in 150 Paesi"⁷⁶ e "che fattura 5,5 miliardi di euro all'anno, con 20mila addetti, 80% di prodotto esportato, 7,4% di investimenti in innovazione tecnologica sul fatturato."⁷⁷ Questi incredibili risultati sono il frutto di una piattaforma territoriale, quella della città-distretto, in cui una rete di attori opera a supporto delle imprese, garantendo un miglioramento continuo dei processi produttivi e una connessione del distretto nelle "supply chain" globali. Tali fattori intangibili sono localizzati sull'asse emiliano Reggio Emilia – Modena - Bologna: parliamo del credito, di un sistema universitario di qualità (Unimore, Alma Mater, con le rispettive articolazioni territoriali), un sistema espositivo di rilevanza internazionale (Cersaie), servizi per la mobilità rapida (Alta velocità, aeroporto), un collaudato sistema di rappresentanza delle imprese.⁷⁸ Un sistema che trova la propria armatura in una stretta rete distrettuale, in grado di governare i processi di digitalizzazione, i saperi necessari al funzionamento della macchina produttiva territoriale, i cicli finanziari, l'innovazione nel campo della logistica e delle infrastrutture e di avere una enorme visibilità internazionale.

La scelta del distretto di Sassuolo non è casuale, anche se la sua specializzazione produttiva, le piastrelle, non lo rende un diretto concorrente del distretto di Civita Castellana, specializzato in ceramica sanitaria. Infatti abbiamo ritenuto molto utile e opportuno un confronto diretto con un distretto più avanzato dal punto di vista logistico e organizzativo per comprendere quali sono i fattori rilevanti per la domanda nella produzione ceramica, e in particolare di prendere come benchmark una realtà innovativa, che fa della qualità del prodotto finito la propria caratteristica distintiva e utilizza le leve del marketing territoriale e di un'efficace collaborazione pubblico privato per attrarre investimenti e valorizzare il territorio. Infatti l'assunto di base di questa ricerca è che per poter competere da leader nel mercato mondiale della ceramica

⁷⁶ <https://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/approfondimenti/85711/logistica-delle-ceramiche-segreto-successo.html>

⁷⁷ <https://www.ilsole24ore.com/art/le-citta-distretto-e-valore-aggiunto-sassuolo-AEYfTJNG>

⁷⁸ <https://www.ilsole24ore.com/art/le-citta-distretto-e-valore-aggiunto-sassuolo-AEYfTJNG>

non si deve ricorrere i paese emergenti sull'abbattimento dei costi del lavoro, ma è fondamentale trasformare i distretti produttivi in avamposti tecnologici e innovativi, sfruttando il vantaggio di un know how di qualità, della presenza di capitale umano altamente specializzato e in generale di un'offerta territoriale che comprenda al suo interno tutti i fattori rilevanti per la domanda, fattori in grado di generare un vantaggio competitivo alternativo e più forte rispetto ai costi.

Nell'analisi SWOT abbiamo analizzato le seguenti caratteristiche dei due distretti: capitale umano, know how, dotazione infrastrutturale e sistema di collegamenti stradali e ferroviari, logistica e trasporti, livelli di internazionalizzazione, capacità delle singole imprese del distretto di fare rete e digitalizzazione.

Dall'analisi comparata sono emersi tre punti di forza del distretto industriale di Civita Castellana: la disponibilità di capitale umano altamente specializzato, risultato di una trasmissione ereditaria del sapere della tradizione ceramica; la presenza di un know how di livello assoluto, orientato all'innovazione totale dei processi produttivi e di prodotto, interamente a disposizione delle aziende locali con servizi che spaziano dalla trasformazione degli scarti di produzione in materie prime seconde, alla disponibilità in loco di aziende produttrici di macchinari di ultima generazione, all'assistenza tecnica in ogni fase del processo produttivo, fino alla gestione e realizzazione di impianti industriali ex novo; si registra inoltre un livello di digitalizzazione molto alto con l'intero territorio del distretto industriale dotato di banda ultra larga.

A fronte dei punti di forza del distretto, che si caratterizzano come i suoi principali attrattori per potenziali investitori, l'analisi mette in evidenza quattro aree di criticità, che saranno al centro delle iniziative strategiche del progetto di marketing territoriale: innanzitutto si evidenzia una scarsa dotazione infrastrutturale del distretto industriale di Civita Castellana, non perfettamente collocato all'interno di un sistema di collegamenti stradali e ferroviari, nazionali e internazionali, che penalizzano l'efficienza dei servizi di logistica, un settore chiave per la competitività internazionale che assorbe il 24% dei costi aziendali e richiede tempi di trasporto ristretti e garanzia di assoluta affidabilità. Il Distretto di Civita Castellana si trova a 12 km dallo svincolo autostradale più vicino (km 501 uscita A1 Magliano Sabina), a 60 km dai principali aeroporti di Ciampino e Fiumicino, non perfettamente connesso alla trasversale Orte-Civitavecchia, opera pubblica regionale in fase di completamento, che collegherà due snodi principali per la distribuzione delle merci, che viaggiano prevalentemente via gomma e via mare: l'interporto di Orte, un centro intermodale che "offre soluzioni operative integrate nel settore della logistica, sito in un crocevia di infrastrutture di collegamento"⁷⁹ e il Porto più importante del Lazio, quello di Civitavecchia.

⁷⁹ <https://www.interportodiorte.com/>

Un altro elemento che differenzia in maniera considerevole i due casi studio è la capacità delle imprese del distretto di fare rete, che rappresenta l'armatura del distretto di Sassuolo, che lo rende più forte di altri all'andamento ciclico della domanda e alle periodiche crisi del settore manifatturiero. Al contrario le imprese del distretto industriale di Civita Castellana non hanno mai saputo pensare all'intero distretto come un unico sistema territoriale e beneficiare reciprocamente dei vantaggi economici e gestionali derivanti dalla costruzione di una rete di imprese. Si registra infatti una mancanza di consorzi di acquisto di materie prime, energia e trasporti, con un'alta incidenza nei costi di produzione di ciascuna azienda.

Ultimo, non certo per importanza, un diverso livello di internazionalizzazione dei due distretti, nonostante i numeri del polo "civitonico" risultano essere considerevoli. Le aziende del distretto industriale di Civita Castellana esportano in media il 40% dei loro prodotti, con aziende più internazionalizzate che superano il 60% e un fatturato di 114 milioni di Euro proveniente dall'estero. Il distretto di Sassuolo presenta invece livelli di internazionalizzazione più alti, attestati da un'analisi condotta dall'Ufficio Studi Territoriali e Settoriali UniCredit intorno al 70%, a testimonianza di un'elevata capacità di penetrazione nei mercati esteri. La chiave del successo è concentrata in tre direttrici principali: grandi investimenti in marketing territoriale per la promozione del distretto, la presenza sul territorio di eventi internazionali di settore come il CERSAIE di Bologna e una logistica all'avanguardia che permette di raggiungere con efficienza e tempi certi i più remoti angoli del mondo.

Proseguendo l'analisi emergono con forza le tre principali minacce a cui il distretto industriale di Civita Castellana risulta particolarmente esposto: la concorrenza sleale dei paesi che esportano in Europa in regime di dumping in assenza di un riconoscimento formale da parte dell'Unione Europea del fenomeno e la conseguente adozione di misure protezionistiche, un fenomeno dilagante di contraffazione dei marchi e l'andamento ciclico della domanda legata al mercato dell'edilizia che espone il settore a crisi internazionali periodiche. A fronte di tali minacce si registrano però ampi margini di crescita, legati ad investimenti specifici e strategici nelle aree di criticità, che impediscono al distretto di esprimere il suo pieno potenziale.

Perciò dall'analisi SWOT emerge un posizionamento chiaro del distretto industriale di Civita Castellana: il territorio oltre ad essere storicamente votato alla produzione ceramica, offre un'ampia disponibilità di aree industriali greenfield e brownfield, con un altissimo livello e presenza di capitale umano specializzato, un know how innovativo, un indotto locale ben strutturato dedicato quasi esclusivamente alla produzione ceramica. Il distretto industriale si caratterizza quindi come un territorio in grado di garantire a chi vuole investire nella produzione ceramica sanitaria di poterlo fare ad alti livelli e con grandi vantaggi difficilmente disponibili altrove, ma con una serie di criticità su cui intervenire per poter fare un definitivo salto di qualità tale da attestare il distretto come il punto di riferimento internazionale della ceramica sanitaria.

Dopo la fase di analisi si entra nel cuore della ricerca, nell'elaborazione di una strategia di marketing territoriale volta al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- 1- Attrarre nuovi investimenti e aumentare il numero delle imprese che producono nel distretto, costruendo un'offerta territoriale che garantisca agli investitori un forte vantaggio competitivo, tale da rendere il distretto industriale di Civita Castellana preferibile rispetto ad altri territori concorrenti per la produzione di ceramica sanitaria.
- 2- Garantire la permanenza nel territorio di capitale umano altamente specializzato e di un know how innovativo di qualità assoluta.
- 3- Favorire la cooperazione e la costruzione di una rete distrettuale che consenta di abbattere i costi di produzione, aumentare la competitività delle singole aziende e del distretto nei mercati internazionali e ridurre l'esposizione alle periodiche crisi internazionali.
- 4- Sviluppare una campagna di comunicazione volta alla costruzione di una marca territoriale che sappia promuovere un posizionamento unitario del territorio, valorizzare le best practices del distretto industriale e il suo modello all'avanguardia di economia circolare, la qualità, il design e la storia dei suoi prodotti tipici, attraverso una ampia gamma di strumenti comunicativi.
- 5- Aumentare la visibilità internazionale del distretto e legare indissolubilmente il nome della Città alla ceramica di pregio.
- 6- Garantire un impatto positivo sulla città in termini di occupazione, welfare, turismo di business, strutture ricettive e immagine del territorio.

La strategia prevede un'ambiziosa rosa di iniziative, pubbliche e private, che dovranno essere realizzate in maniera condivisa e coordinata da tutti gli attori del sistema territoriale, che si orienteranno su specifiche aree di intervento, al fine di realizzare la così detta visione.

Prima di entrare nel vivo dell'azione di marketing territoriale vera e propria è fondamentale un lavoro preparatorio per orientare tutti gli attori coinvolti a concentrare le loro azioni e risorse verso la stessa visione strategica, costruendo un percorso condiviso intorno a una proposta comune. Sarà perciò indispensabile costruire e accreditare una cabina di regia, uno strumento in grado di coordinare tutte le azioni che dovranno essere messe a sistema ed eliminare il principale fattore critico di successo, cioè la scarsa capacità di fare rete delle imprese del nostro territorio. Per questo la prima azione che abbiamo individuato è la costituzione della "Associazione del distretto industriale di Civita Castellana", che dovrà essere riconosciuta da tutte le

associazioni datoriali, e poi istituita e votata dai Consigli Comunali degli 8 Comuni del distretto industriale, e dovrà assumere il ruolo fondamentale di garantire “progettazione e implementazione del marketing territoriale favorendo la massima integrazione delle rispettive politiche di marketing”⁸⁰, di interlocutore con le Istituzioni e luogo di incontro e mediazione tra esigenze pubbliche e private, in una prospettiva di medio lungo termine. Per poter essere efficace e raggiungere gli obiettivi prefissati l’associazione del distretto industriale di Civita Castellana dovrà essere un organo collegiale, regolato da uno statuto che disciplinerà la vita dell’associazione, la sua rappresentanza e le modalità attraverso le quali raggiungere decisioni più condivise possibili, che dovranno formalizzate in documenti strategici e adottate da tutti i principali attori pubblici e privati del territorio, secondo una metodologia che dovrà necessariamente garantire un vantaggio generalizzato a beneficio di tutti gli attori del sistema territoriale e meccanismi di adesione volontaria a ciascuna delle proposte dell’Associazione del Distretto Industriale. Solo dopo che sarà costituita la “Associazione del distretto industriale di Civita Castellana” si avrà la forza e l’autorevolezza per realizzare la visione, portando avanti un lavoro coordinato di pressione politica sulle Istituzioni per la costruzione dell’offerta territoriale e un’efficace collaborazione pubblico-privato finalizzata ad una serie di interventi strategici che analizzeremo uno ad uno.

1- Svincolo Autostradale e collegamento alla trasversale Orte-Civitavecchia

Dall’analisi SWOT è emersa una debolezza infrastrutturale del distretto relativa soprattutto ad un sistema logistico e di trasporti carente, facilmente migliorabile con investimenti mirati a collegare il distretto industriale con le principali arterie della regione e quindi collocare il polo al centro di un importante rete di collegamenti nazionali e internazionali. A tal fine risulta necessario attivare un tavolo con la Provincia di Viterbo e la Regione Lazio per la co-progettazione di un’opera infrastrutturale, che razionalizzerebbe il sistema di trasporto delle merci e aumenterebbe la facilità con cui raggiungere il distretto industriale, migliorando sensibilmente la sua posizione strategica dal punto di vista logistico: la realizzazione di uno svincolo autostradale al km 513 dell’A1. Tale opera assume un’importanza fondamentale per il posizionamento del distretto, in quanto garantirebbe l’attivazione di un migliore sistema di collegamento stradale e ferroviario attraverso l’accesso diretto all’Autostrada del Sole, a meno di 1 km dal distretto industriale, alla trasversale Orte-Civitavecchia in fase di completamento, e alla ferrovia Roma-Orte-Firenze e quindi un collegamento a tutta la rete ferroviaria nazionale. Un collegamento più veloce con la trasversale Orte-Civitavecchia risulterebbe decisivo e in grado di consentire un notevole salto di qualità dal punto di vista logistico e strategico: infatti a Civitavecchia troviamo il porto più grande del Lazio, che insieme al porto di Napoli è il principale canale di distribuzione e movimentazione dei prodotti civitonici, mentre Orte è il principale snodo ferroviario e logistico, con la presenza dell’alta velocità e dell’Interporto, un “terminal

⁸⁰ Il marketing per la gestione competitiva del territorio, Matteo Caroli (2014)

ferroviario dedicato alla movimentazione intermodale delle merci che offre soluzioni operative integrate nel settore della logistica, sita in un crocevia di infrastrutture di collegamento nel centro Italia.”⁸¹

Perciò tramite l’Associazione del Distretto Industriale sarà fondamentale costruire un rapporto di dialogo e collaborazione con la Provincia di Viterbo e la Regione Lazio, per ottenere per assicurare al distretto di Civita Castellana un’infrastruttura necessaria, che permetterebbe di avvicinarsi al modello Sassuolo, migliorare la logistica e quindi l’attrattività del distretto, consentire ai portatori di interesse di avere a disposizione uno dei maggiori fattori rilevanti per la domanda e ottenere benefici molto più ampi anche dal punto di vista turistico e commerciale, a beneficio di tutto il territorio.

La collaborazione con le Istituzioni di livello superiore è fondamentale per avviare l’iter da sottoporre al vaglio degli organismi autorizzativi, tra cui i numerosi pareri degli Enti territoriali e di Valutazione Ambientale Strategica, beneficiare di una fondamentale assistenza tecnica e giuridica che migliorerebbe l’affidabilità e quindi la realizzabilità del progetto da sottoporre al Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti.

2- Formazione

Nell’analisi SWOT abbiamo evidenziato un’ampia disponibilità di capitale umano altamente specializzato, grazie ad una tradizione ceramica tramandata di generazione in generazione. Anche in questo ambito per mantenere un tradizionale punto di forza del distretto è necessario intraprendere un percorso di lungo periodo per riadattare le indispensabili conoscenze della tradizione artigianale all’evoluzione tecnologica del ciclo produttivo, garantita dalla presenza di un know how di qualità e orientato all’innovazione totale. Infatti, il livello di automazione, anche se non ha ancora raggiunto gli standard del distretto di Sassuolo, risulta in forte crescita e diventa sempre più un driver strategico per ridurre costi e difetti di produzione.

In questo contesto sarà molto importante per il distretto industriale di Civita Castellana farsi trovare pronto di fronte alle sfide globali che la quarta rivoluzione industriale comporta.

Si rivela pertanto fondamentale costruire un percorso che permetta nel lungo periodo la formazione dei lavoratori del futuro. Un percorso rivolto soprattutto ai più giovani che decidono di entrare nel mondo della ceramica con competenze professionali specifiche, che garantisca al distretto industriale una crescita continua in termini non solo di capitale umano, ma anche di innovazione di prodotto, materiali, design e processo.

⁸¹ <https://www.interportodiorte.com/>

La proposta di questo elaborato è la costituzione di un “Comitato Promotore” che individui il percorso per la costituzione dell’Università Sperimentale della Ceramica, un polo universitario distaccato dell’Università della Tuscia, da sottoporre all’ all’autorizzazione del Ministero dell’Università e della Ricerca. Il Comitato Promotore dovrà nascere all’interno dell’Associazione del Distretto Industriale di Civita Castellana e avere il sostegno delle istituzioni pubbliche territoriali quali i Comuni del distretto, la Provincia di Viterbo e la Regione Lazio, per individuare le facoltà specifiche professionalizzanti e formulare una proposta forte e condivisa.

L’università Sperimentale della Ceramica dovrà essere collegata con le imprese, con il Centro Ceramico e gli istituti tecnici e artistici della città, per favorire una profonda circolazione dei saperi a disposizione del territorio e la piena occupazione di personale preparato alle sfide del futuro e in grado di portare valore aggiunto all’interno delle aziende.

3- Marketing

L’elaborato prosegue con la proposta di un progetto di promozione territoriale, che valorizzi e comunichi le tante buone pratiche del distretto e renda il prodotto “made in Civita” ben riconoscibile nel mercato internazionale della ceramica sanitaria attraverso la costruzione di una marca territoriale, che consenta di sfruttare fattori immateriali derivanti dalle peculiarità del territorio e dal livello di innovazione, per trasferirli sul prodotto e aumentarne il valore percepito. In questo modo sarà possibile “attivare i meccanismi che rafforzano il posizionamento del territorio percepito sia dalla domanda esterna che dagli attori interni”.⁸²

La marca territoriale dovrà configurarsi come “marca corporate delle principali offerte e componenti del sistema di offerta territoriale”⁸³, la marca “ombrello” di tutti i singoli brand che producono nel distretto di Civita Castellana, con la funzione di sviluppare una forte identità territoriale, caratterizzare e specificare la naturale vocazione del territorio. Essa agisce come “fattore unificante delle singole componenti dell’offerta e delle relative marche che compongono il sistema di offerta territoriale”⁸⁴ inserendole all’interno di un unico contesto ben identificabile e di uno storytelling costruito a livello territoriale, agendo come “propagatore di immagine e posizionamento”⁸⁵ in una prospettiva di co-marketing, aziendale e territoriale.

Sulla base delle profonde differenze dei vari tipi di domanda target a cui la comunicazione strategica si rivolge sarà necessario sviluppare strategie comunicative ad hoc, utilizzando un mix di strumenti e canali comunicativi tarati sulla specificità della domanda.

⁸² Il marketing per la gestione competitiva del territorio, Matteo Caroli (2014)

⁸³ Il marketing per la gestione competitiva del territorio, Matteo Caroli (2014)

⁸⁴ Il marketing per la gestione competitiva del territorio, Matteo Caroli (2014)

⁸⁵ Il marketing per la gestione competitiva del territorio, Matteo Caroli (2014)

- Investitori

Per attrarre nuovi investitori è necessario comunicare il posizionamento del territorio e i punti di forza che rendono il distretto industriale di Civita Castellana preferibile rispetto ai suoi competitors, in quanto garantiscono a chi vi produce un vantaggio competitivo indisponibile altrove. Questo specifico segmento di domanda, per la sua natura estremamente razionale e focalizzata al raggiungimento di obiettivi economici, dovrà essere raggiunto da uno specifico tipo di comunicazione che possiamo definire “informativa”, volta appunto ad informare il potenziale investitore dei vantaggi e delle opportunità che il distretto di Civita Castellana offre per il suo modello di business.

Come abbiamo analizzato precedentemente il distretto di Civita Castellana riesce a resistere alla forte concorrenza internazionale sui prezzi e svolgere un ruolo centrale nei mercati grazie alla presenza di una lunga serie di caratteristiche peculiari, frutto di una piena adesione ad un modello di innovazione totale: parliamo di un know how all'avanguardia che garantisce una costante innovazione di processo e prodotto, con una particolare attenzione all'ecosostenibilità, di presenza di una manodopera altamente qualificata e di un indotto di qualità assoluta, che garantisce in loco la fornitura di materie prime, accessori, macchinari, un servizio di assistenza continua fino alla possibilità di acquistare fabbriche chiavi in mano, pronte per l'attività produttiva. Il distretto offre ampie disponibilità di aree localizzative, nuove o derivanti da stabilimenti che hanno interrotto la produzione, situate in due diverse zone industriali con un livello di digitalizzazione all'avanguardia. Una volta realizzate le azioni strategiche del piano marketing il distretto industriale potrà vantare un costo di produzione di gran lunga inferiore all'attuale grazie all'acquisto consortile di materie prime, energia, trasporto merci, imballaggi, telefonia mobile, materiali di consumo e accessori correlati alla ceramica sanitaria, un sistema di infrastrutture che lo colloca al centro dell'asse strategico e logistico Orte-Civitavecchia, un investimento su capitale umano e know how del futuro e un contesto sociale e sindacale estremamente favorevole all'attività produttiva.

Ai fini di una comunicazione efficace e tarata sulla specificità del target di riferimento abbiamo individuato i seguenti strumenti e canali comunicativi:

- La presenza nelle maggiori fiere internazionali di settore dello stand dell'Associazione del distretto industriale di Civita Castellana, in collaborazione con la società regionale “Sviluppo Lazio”, per illustrare attraverso materiale informativo le opportunità localizzative che il territorio offre, i suoi punti di forza e attrattori, la redditività del mercato della ceramica e le caratteristiche che lo rendono il miglior sito in cui impiantare un'azienda di ceramica sanitaria, offrendo anche assistenza tecnica e facilitando la realizzazione di adempimenti burocratici.
- L'organizzazione di una fiera locale della ceramica sanitaria e dell'arredo bagno a Civita Castellana,

sui modelli del Cersaie di Bologna e della fiera ISH di Francoforte, destinata alla partecipazione delle aziende del distretto industriale che presentano al mercato l'offerta territoriale, le innovazioni e le nuove collezioni, con spill over positivi su altri target, quali consumatori e professionisti del settore.

- L'organizzazione di viaggi e incontri periodici con investitori internazionali e istituzioni con l'obiettivo di influenzare le decisioni di localizzazione produttiva e le scelte strategiche di sviluppo del territorio.
- La realizzazione di un sito internet dell'Associazione del distretto industriale, per poter comunicare anche online il posizionamento del distretto ed essere facilmente raggiunti da potenziali investitori.

Accanto ad una comunicazione orientata ad attrarre nuovi investitori nel distretto di Civita Castellana, è molto importante sviluppare una strategia di sviluppo e articolazione della marca territoriale rivolta a due diversi target, che presentano una rilevante interdipendenza: i consumatori e tutti i professionisti che operano lungo la catena del valore del mercato della ceramica sanitaria. Infatti, se da un lato gli "influenzatori" sono in grado attraverso le proprie azioni strategiche di orientare il comportamento del mercato e dei consumatori, dall'altro sono spinti per ovvie ragioni commerciali a seguire le indicazioni del mercato e le preferenze espresse dai consumatori.

- Supply chain globali

Per professionisti che operano lungo la catena del valore intendiamo tutti gli attori che garantiscono e favoriscono la distribuzione e la scelta dei prodotti da valorizzare: i grandi studi di architettura, progettazione e design, i distributori e proprietari di showroom in tutto il mondo, i dirigenti con ruoli chiave nei grandi progetti edili internazionali e gli influenzatori nel campo della ceramica sanitaria. La strategia di branding e di comunicazione della marca territoriale assume un'importanza decisiva per il target di riferimento, in quanto attraverso una strategia di marca è possibile aumentare il valore percepito del prodotto "made in Civita", sfruttando i fattori materiali e immateriali tipici del prodotto e del territorio, e quindi assicurarsi una posizione privilegiata nel mondo della distribuzione di alta fascia. Infatti, un prodotto facilmente riconoscibile, con un'elevata caratterizzazione e richiesto dal mercato spinge gli attori chiave nella fase della distribuzione a dare una maggiore visibilità al prodotto, che a sua volta aumenta proprio per la visibilità ricevuta, in un circolo virtuoso che alimenta la forza del brand.

Un elemento da valorizzare nella strategia di branding è la grande cura e attenzione per il design delle aziende del distretto industriale, pluripremiate a livello internazionale. Il design "made in Civita" è un grande punto di forza che lo rende competitivo nel mercato internazionale di alta fascia. Uno degli obiettivi di questa ricerca è rendere il prodotto "made in Civita" non solo apprezzato, ma riconosciuto come icona di design nel mondo della ceramica sanitaria e dell'arredo bagno, garanzia di qualità per la storia ultracentenaria del distretto e di profondo rispetto per l'ambiente. Caratteristiche ricercate dai consumatori

nel mercato e quindi prese in forte considerazione dagli attori che operano lungo la “supply chain”.

Tale obiettivo può essere raggiunto attraverso un mix di comunicazione “informativa, che mira ad informare in modo approfondito dei benefici dell’oggetto della comunicazione, stimolando nel target l’elaborazione razionale”, ed “evocativa, finalizzata ad associare emozioni positive e valori immateriali all’oggetto della comunicazione, puntando sull’adesione psicologica del target”.⁸⁶ Per questo abbiamo individuato i seguenti canali di comunicazione:

- La realizzazione di articoli e pubblicità sulle principali riviste specialistiche di settore, per promuovere le best practices, la qualità e l’iconicità del prodotto “made in Civita”.
- la costituzione di un ufficio stampa in seno all’Associazione del Distretto industriale per promuovere e valorizzare i successi internazionali delle aziende del distretto e la loro presenza nelle fiere internazionali.
- La realizzazione di campagne SEM e SEO per l’indicizzazione dei motori di ricerca e per generare traffico qualificato verso il sito internet dell’Associazione del distretto industriale.

- Consumatori

I consumatori, come anticipato, sono in grado attraverso le loro preferenze di modificare le scelte strategiche degli operatori del mercato, e quindi, seguendo la prospettiva dell’orientamento al mercato, il successo del progetto di marketing territoriale dipenderà molto dalla percezione dei consumatori rispetto al prodotto e alla marca territoriale. Perciò sviluppare la brand equity della marca territoriale è un passaggio obbligato per rendere il prodotto “made in Civita” non solo riconoscibile, ma anche desiderabile e “premium”.

Nella strategia di marca dovranno essere considerati sia gli aspetti materiali delle componenti dell’offerta territoriale, quindi le caratteristiche e i benefici del prodotto, ma soprattutto gli aspetti immateriali legati alla storia del territorio, all’attenzione all’ambiente e all’iconicità del design civitonico. Tali aspetti materiali e immateriali dovranno essere inseriti all’interno di uno storytelling che esprima un posizionamento unitario del territorio e un sistema di valori legato alla marca in grado di generare awareness e fiducia. Lo stile della comunicazione dovrà necessariamente essere “emozionale”, facendo leva sulla componente emotiva dei consumatori per costruire un rapporto empatico con la marca territoriale.

Molto importante sarà la valorizzazione e la promozione delle best practices del distretto, che ha dimostrato un’attenzione notevole verso le tematiche ambientali dell’inquinamento e del risparmio idrico, con una piena adesione al modello di economia circolare. Un’attenta comunicazione degli investimenti e dei risultati

⁸⁶ Il marketing per la gestione competitiva del territorio, Matteo Caroli (2014)

raggiunti nella salvaguardia dell'ambiente si rivelerà decisiva nell'orientare i consumatori verso la scelta del "made in Civita".

Oltre al tema della sostenibilità ambientale, i valori che la marca del distretto di Civita Castellana deve trasmettere sono anche legati alla sua storia: una storia incredibile di successo imprenditoriale per un piccolo paese di 16.000 abitanti. Un successo che nasce dal basso, dall'unione e dal lavoro di tanti concittadini che si organizzarono nella forma atipica delle cooperative dei soci operai. Uno dei pochi casi in cui è il territorio e la sua gente ad aver fatto l'industria e non viceversa. Perciò acquistando un prodotto di Civita Castellana si acquista anche un pezzo della sua storia artigianale, nata nelle botteghe e poi diventata il cuore economico della provincia di Viterbo. Una storia tutta italiana, fatta di qualità, amore per l'arte della ceramica e per il territorio, con uno sguardo sempre rivolta al futuro, all'innovazione e alla sostenibilità ambientale. Dalla sua storia ne deriva non solo un sistema di valori, ma anche una garanzia di qualità del prodotto realizzato nel distretto industriale di Civita Castellana e le condizioni necessarie per infondere fiducia nei consumatori.

Per la natura del messaggio e soprattutto per le caratteristiche specifiche del target di riferimento, abbiamo individuato una serie di strumenti comunicativi che meglio si adattano alla realizzazione degli obiettivi comunicativi e di costruzione della marca territoriale:

- Campagne pubblicitarie sui Social Network per la valorizzazione delle best practices, la promozione del "made in Civita" e la storia del distretto industriale attraverso la realizzazione di contenuti creativi e uno storytelling costruito a livello territoriale.
- Spot pubblicitari su reti televisive nazionali.
- Collaborazioni con influencer e testimonial di livello nel mondo della moda e degli influencer, per trasferire la credibilità del personaggio sul territorio e sulla marca territoriale.

4- Iniziative politiche

Accanto alle iniziative pubbliche e private descritte nei paragrafi precedenti abbiamo individuato una serie di azioni che possiamo definire "strettamente politiche" per le quali si rivela fondamentale un'azione di lobbying dell'Associazione del Distretto industriale di Civita Castellana per influenzare decisioni del legislatore che hanno un enorme impatto sulla competitività delle aziende del settore ceramico nei mercati internazionali. Ne abbiamo individuate quattro:

- L'introduzione da parte della Commissione Europea di normative anti-dumping che proteggano i prodotti ceramici civitonici ed europei dalla concorrenza sleale di quei paesi che esportano in Europa in regime di dumping, cioè ad un prezzo minore del prezzo vigente nel mercato interno.

- Il finanziamento strutturale e pluriennale del “Piano nazionale Industria 4.0” che ha favorito la ripresa degli investimenti e garantisce alle imprese del distretto industriale di affrontare da protagoniste le sfide della quarta rivoluzione industriale.
- L’approvazione da parte della Commissione Europea del “Progetto water saving”, per valorizzare i brevetti di scarico a 3 litri studiati e prodotti nel distretto industriale di Civita Castellana, che garantiscono un enorme risparmio idrico. La proposta prevede l’introduzione di tre misure particolarmente impattanti da un punto di vista economico e sociale:
 - L’introduzione di standard più stringenti nella normativa europea in materia di consumo idrico, passando da 9 a 6 litri di acqua consentiti per scarico, fino ad arrivare in una prospettiva di lungo periodo alla soglia dei 3 litri, in modo tale da concedere a tutte le aziende del settore il tempo necessario per uniformarsi alla normativa.
 - L’introduzione di certificazioni di efficienza idrica, collegati a sgravi fiscali per chi acquista sanitari in classe A, e disincentivi fiscali per chi acquista sanitari ad alto impatto idrico e ambientale.
 - L’impegno delle Istituzioni Europee a sostituire sanitari sistemi di scarico ormai obsoleti con sanitari in classe A in tutti gli enti pubblici europei, nei prossimi capitolati d'appalto
- Il riconoscimento dello status di lavoro usurante per la categoria degli operai ceramisti, con vantaggi per tutti gli attori del sistema territoriale, con i lavoratori che raggiungerebbero il prepensionamento a 62 anni sulla base di evidenze scientifiche che dimostrano la gravosità del lavoro in fabbrica, gli industriali che beneficerebbero di un aumento della produttività derivante dalla sostituzione di un lavoratore non più idoneo al lavoro specifico, e i non occupati che vedrebbero aprirsi un nuovo spazio occupazionale lasciato dal prepensionamento degli operai in età pensionistica.

L’elaborato si conclude con un approccio all’analisi, alla distribuzione e alla misurazione di costi e benefici, in cui vengono individuati i parametri con cui misurare i risultati dell’azione di marketing territoriale e i soggetti predisposti al finanziamento di ciascuna delle iniziative del piano strategico, seguendo il principio del mutuo beneficio, alla base dell’aggregazione di scopo, secondo cui la quota di partecipazione di ciascun attore del sistema territoriale dovrà essere inferiore rispetto al beneficio economico o sociale misurabile secondo i parametri individuati.