

È un gruppo con sei stabilimenti: quattro in Italia, uno in Ucraina e uno negli Usa, in Oklahoma. Esporta il 65% del fatturato in 70 Paesi. Punti di forza: ricerca e innovazione. La monocottura ha dato la svolta per l'export negli anni '70. L'amministratore delegato Sergio Sassi ripercorre in questa intervista esclusiva le tappe salienti di un successo imprenditoriale che inizia nella Mecca della ceramica. E che ora vuole andare all'attacco nei mercati dei Paesi dell'Est, Russia e Cina

Emilceramica: la svolta della monocottura

LEADER GLOCALISTI 3

a cura di Antonio Barbangelo



“La molla che ha dato il là al primo importante sviluppo dell'export in Europa è stata la monocottura, nel 1971. È una tecnica che permette di realizzare prodotti adatti ai balconi e ai rivestimenti esterni degli edifici, in grado di resistere anche a temperature molto basse. È così che dai primi anni Settanta la domanda è cresciuta in fretta in Paesi come Germania, Belgio, Olanda, Francia, l'area Scandinava. Siamo stati una delle prime industrie europee a produrre con la tecnica della monocottura.” Sergio Sassi, dal 1997 vicepresidente e a. d. del Gruppo Emilceramica, racconta uno dei passaggi cruciali per lo sviluppo della sua azienda. Emilceramica è un gruppo con un fatturato di 190 milioni di euro. Produce 13,6 milioni di metri quadrati di ceramiche nei quattro stabilimenti in Italia, più 2 milioni di m² presso la Zeus, in Ucraina; e altri 16 milioni di m² presso lo stabilimento Usa di Muskogee, in Oklahoma. Esporta circa il 65% del fatturato in 70 Paesi, e conta in totale 900 occupati. La società che ha sede a Fiorano Modenese (nel distretto di Sassuolo), ha alle spalle una storia iniziata nel 1961, quando nasce come produttore di grès rosso per esterni, fondata dal padre dell'attuale a.d., Claudio Sassi, e da altre due famiglie che facevano capo a Ugo Tioli e Gino Braglia. Nel 1997, a seguito della prematura morte di Claudio Sassi, è il figlio Sergio a prendere il timone dell'azienda. Nella poltrona della presidenza siede William Tioli. Nato a Sassuolo (Modena) nel 1957, appassionato di tennis e di calcio

(Emilceramica è co-sponsor del Sassuolo Calcio), affabile e buon intrattenitore, Sassi è stato prima vicepresidente, poi presidente di Assopiastrelle. Dal 2004, con la presidenza di Luca Cordero di Montezemolo, è diventato membro della giunta nazionale di Confindustria. È sposato e padre di due figli: Gloria, studentessa universitaria e Luca, studente liceale.

Quando ha iniziato a lavorare in azienda?

Nel 1981, subito dopo la laurea in Economia e Commercio. Ho iniziato come area manager, poi ho assunto la responsabilità operativa di mezza Italia, approfondendo così la conoscenza nelle mostre, nel merchandising e nell'attività commerciale e distributiva.

Cosa produce?

Il nostro gruppo è formato da imprese produttrici di materiali per pavimento, rivestimento ed elementi tecnici, da aziende di subfornitura per l'industria ceramica, e da società minerarie operanti nell'estrazione e lavorazione di materie prime. Nel '94 abbiamo iniziato la produzione di materiali in grès porcellanato a tutto impasto. Oggi l'area industriale sul territorio nazionale è di 45.000 m².

Perché cresce la domanda dall'estero?

Il fatto è che nessuno offre un servizio come gli italiani. Vediamo che in tutti i Paesi c'è un forte gradimento per la ceramica italiana.

Quanta ceramica nasce nel distretto emiliano?

Se oltre alle province di Modena e Reggio Emilia aggiungiamo anche l'area di Imola e Faenza, arriviamo al 90% della produzione italiana. La parte restante è costituita da ceramiche artistiche.

È forte il peso dell'indotto?

Certo. Nel distretto troviamo tutto un indotto, che va dagli impiantisti ai produttori di merchandising, studi serigrafici e quant'altro è collegato alla produzione e commercializzazione dei prodotti ceramici.

Come è nata questa Mecca della ceramica?

Questa è un'area geografica che vanta una tradizione ceramica antica. Il distretto di Sassuolo nasce come area di produzione di terraglie e stoviglie in terra rossa, anche grazie alle cave di argilla presenti in zona. Con

il secondo dopoguerra si sviluppa la ceramica industriale per pavimenti e rivestimenti che, attraverso le varie evoluzioni tecniche, si è sviluppato fino a rappresentare oggi l'80% della produzione italiana.

E la vostra azienda è legata a questa storia...

Naturalmente. Per esempio, abbiamo creato un'ampia collezione di ceramiche antiche, con un'esposizione permanente – di oltre 250 pezzi – collocata all'interno di Villa Vigarani-Guastalla, un edificio seicentesco, opera di Gaspare Vigarani. In questa esposizione sono raccolte le opere della produzione tardo-ottocentesca della ditta Rubbiani, le più antiche ceramiche della fabbrica del conte Ferrari-Moreni e la preziosa produzione settecentesca.

Avete anche realizzato un progetto per le indicazioni stradali?

Sì, ma sempre con un occhio alla storia e alla cultura locali. Abbiamo dato vita, infatti, al "Progetto Targhe Viarie e Numeri Civici". Come? L'azienda ha riscoperto e attualizzato la produzione di questi manufatti ceramici: un recupero urbano in termini estetici e funzionali. I formati e l'aspetto grafico degli articoli sono basati sui modelli originali della ditta Rubbiani, di Sassuolo, in uso tra fine Ottocento e inizio Novecento.

Ma anche la sua città, Sassuolo, ha ricevuto molte attenzioni...

La nostra azienda si è impegnata per il restauro del Palazzo Ducale di Sassuolo, recuperando le originali pavimentazioni in cotto, e finanziando il restauro degli affreschi seicenteschi del pittore Jean Boulanger, nella "camera di Giove". Otto anni fa, inoltre, abbiamo completato la ristrutturazione di Villa Vigarani-Guastalla.

Veniamo all'oggi. Quali sono i materiali ceramici che escono dalle vostre fabbriche?

Produciamo due tipologie di materiali ceramici, ottenuti con diverse tecnologie: ci sono i prodotti smaltati, fabbricati in porcellana dura smaltata, completamente vetrificata e in terra bianca smaltata; poi ci sono i prodotti a tutto impasto in grès fine porcellanato.

Quali sono stati gli step più importanti, riguardo alle innovazioni dei vostri prodotti?

Le due innovazioni più recenti e importan-

ti sono il grès porcellanato, nelle due versioni smaltato e tutta massa, e la doppia pressatura.

Nel vostro settore è possibile ricorrere a brevetti?

No. Nel settore non è diffuso il ricorso a brevetti a tutela della produzione. Anche per le difficoltà che ci sarebbero nel garantirne l'efficacia. Rimanendo nell'ambito del distretto, sono piuttosto gli impiantisti a ricorrere a queste forme di protezione.

Quante risorse dedicate alla ricerca?

Mediamente, tra il 7 e il 10% del fatturato è destinato all'innovazione e alla ricerca. Tra i vari laboratori del gruppo sono impiegate 60 persone. Ma ci sono anche molte attività di aggiornamento e formazione. La ricerca è andata pure in direzione del risparmio energetico: nel '93 Emilceramica ha conseguito il premio "Eta-Enel '93", per l'ottimale realizzazione dell'impianto di cogenerazione elettrica. La turbina, che raggiunge un rendimento energetico del 97%, fornisce energia elettrica a tutti gli stabilimenti del gruppo, rendendoli autonomi. Inoltre, nel '97 abbiamo ricevuto il premio "Eco-efficienza", promosso dal gruppo Il Sole-24 ore.

Quanti clienti avete ?

L'organizzazione commerciale è composta di 150 addetti, e serve oltre 3.000 clienti, di cui circa 1.000 in Italia. Per seguire meglio il mercato del Nord America, negli anni Novanta abbiamo costituito EmilAmerica, in Virginia, una filiale commerciale e logistica.

È diverso il profilo del vostro cliente all'estero?

Il mercato italiano è molto frammentato, ed è fortemente sbilanciato sulle vendite al dettaglio. All'estero troviamo anche la grande distribuzione, sia in Europa che nel resto del mondo. Nei mercati extraeuropei, poi, i clienti in generale acquistano soprattutto per ordini a magazzino.

Potete contare anche su società controllate in Italia?

Nel settore delle materie prime per smalto e impasto abbiamo acquisito, nel 1987, la Caolino Panciera, in Sardegna, un'industria mineraria fondata nel 1907. Attraverso questa società, Emilceramica in seguito ha acquistato varie miniere nazio-

nali in Sardegna, Veneto ed Emilia Romagna; e ha realizzato importanti partecipazioni all'estero. Insomma, abbiamo realizzato un buon modello di integrazione verticale.

All'estero dove si trovano le migliori materie prime per i vostri manufatti?

Le migliori materie prime, i caolini in particolare, provenivano dalla Germania fino a una decina di anni fa. Oggi le argille più pregiate arrivano da Ucraina e Turchia. Ogni sei mesi una nave a carico completo di argille e sabbie parte dalla costa ucraina sul Mar Nero e arriva sulle coste orientali degli Stati Uniti, per rifornire il nostro stabilimento in Oklahoma: prima le importavamo dal Canada. Riguardo alle materie prime che arrivano dall'estero in Italia, sono concentrate nel porto di Ravenna, dove ha sede il centro logistico delle attività minerarie del gruppo.

Può raccontare qualcosa sui primi passi compiuti per le vendite oltrefrontiera?

Il passaggio decisivo arrivò con la monocottura, che diede la possibilità di posare anche gli esterni. I primi mercati furono quello tedesco e francese. Durante gli anni Settanta e Ottanta nasce un'intensa attività di marketing per guadagnare anche spazio espositivo presso i rivenditori. Ma negli ultimi anni il vero boom si è avuto negli Stati Uniti. E negli Usa abbiamo aperto strutture di servizio, con i relativi depositi, ad Alexandria, in Virginia, per la costa est, e a Los Angeles, per quella ovest. Nel 2007 pensiamo di essere presenti a Orlando, in Florida. E in futuro in altre città degli States. Oggi il prodotto ceramico viene utilizzato a 360 gradi dal residenziale privato alle grandi realizzazioni quali centri commerciali, aeroporti ecc.

Come mai si è sviluppato così il mercato Usa?

È aumentata la domanda per svariate ragioni. Tra i tanti motivi, uno curioso: è precipitata la domanda di moquette, che dominava, fino a qualche anno fa, nelle abitazioni degli americani. La moquette è stata sostituita dai laminati, cioè il finto legno, dalla pietra naturale e dalle piastrelle.

Avete stretto un'alleanza con un gruppo americano?

Sì, è nata a metà degli anni Novanta una

joint venture con Dal Tile, un gruppo che conta 260 negozi di marchio e copre il 33% del mercato degli States. Il primo incontro con gli americani merita di essere ricordato. All'epoca il Ceo, Jacques Sardas, che in quattro anni aveva rivoluzionato con successo Dal Tile, era in viaggio in Italia, alla ricerca di un'azienda italiana partner. Visitò le quattro o cinque aziende più importanti in termini di fatturato; noi all'epoca eravamo al 7° posto. L'ultima sera si fermò a cena con Giorgio Squinzi, patron di Mapei, che chiese loro come mai non avesse incontrato anche Sassi. In un attimo fu organizzato un incontro per il mattino dopo. Lo incontrai alle 7,15 a Villa Vigarani Guastalla. Nacque un feeling positivo. Io ho creduto subito in questa idea. Ci reincontrammo la settimana dopo a Las Vegas, durante l'esposizione di settore, Surfaces, e poi diverse altre volte. In un anno avevamo definito una joint venture, prima commerciale e poi produttiva. Oggi nello stabilimento di Muskogee vengono prodotti 16 milioni di m². In Oklahoma il nostro contributo è stato fondamentale in termini di know how e cultura ceramica. Siamo arrivati ad avere 35 nostri addetti, su un totale di 650, a supporto dell'attività produttiva.

E riguardo alla produzione in Ucraina?

La joint venture in Ucraina è stata sviluppata con Jug, un'azienda attiva nel settore delle cave, con cui avevamo già consolidati rapporti di fornitura. I vantaggi di questa joint venture sono molteplici: in particolare possiamo contare su un notevole risparmio di costi energetici e di forza lavoro. La vicinanza delle cave di argilla è un altro punto di forza. Inoltre, poiché la produzione dello stabilimento Zeus è rivolta in particolare al mercato dell'ex Unione Sovietica, i costi di trasporto sono molto competitivi.

Può indicare una fornitura significativa all'estero?

Sono diverse le forniture interessanti sui mercati esteri. Potrei ricordare l'accordo con la catena alberghiera Marriot, nel Nord America, per la fornitura di grès porcellanato levigato; o quello con Lexus e MacDonald, in Europa. Una delle realizzazioni di cui siamo particolarmente orgogliosi è quella della stazione Kropke della metropolitana di Hannover, curata dall'architetto Massimo Iosa Ghini.

All'estero qual è la quota del personale locale? E di quello italiano?

Nelle attività produttive vi è una forte presenza di nostro personale, mentre i vertici sono locali. E anche nelle società commerciali vi sono nostri uomini in posizione di rilievo, ma i manager sono in generale locali.

Cosa può dire sulle tentate imitazioni all'estero? Quali strumenti vengono utilizzati per tutelare un marchio?

Questo è un problema che riguarda il settore in generale ed è legato in particolare modo all'industria cinese. Purtroppo le leggi cinesi non ci tutelano e non ci permettono di difendere le nostre produzioni in maniera adeguata. Del resto, se estendiamo l'analisi al di fuori del settore, vediamo che anche marchi molto importanti, come Gucci, che stanno perseguendo azioni legali per tutelarsi dalla contraffazione cinese, incontrano non pochi problemi. Comunque non restiamo fermi di fronte a questo fenomeno. Per esempio, durante una recente edizione del Coverings, fiera di settore nel mercato Usa, anche grazie alla consulenza di legali americani, abbiamo ottenuto la chiusura dello stand di un produttore cinese che esponeva prodotti che riprendevano nomi, colori, formati e cataloghi di prodotti italiani.

Quali sono i nuovi Paesi in cui pensate di andare? E quali sono i progetti futuri di cui possiamo parlare?

Con i nostri partner americani stiamo valutando nuovi sviluppi, sia produttivi che distributivi nei Paesi dell'Est: Russia e Paesi limitrofi, e in Cina. Tutto questo non solo per delocalizzare, ma perché riteniamo che questi siano mercati con un enorme potenziale di sviluppo. La prospettiva è quella di fare nuovo business su quei mercati, anche perché il brand italiano è molto apprezzato e appetibile.

I NUMERI DELLA EMILCERAMICA

Anno di nascita:	1961
Fatturato cons. 2005:	190.000.000
Utile netto EBITDA 2005:	10,60% (ultimo disponibile)
Dipendenti:	900
In quali Paesi esteri:	70 Paesi. Tra i maggiori: Francia, Germania, Spagna, Belgio, Olanda, Svezia, Usa, Russia, Cina.