

La presenza di imprese specializzate in una singola fase produttiva consente alle imprese locali di partecipare alle grandi commesse internazionali senza tenere conto dei limiti della propria capacità produttiva, essendo molto facile ed economicamente vantaggiosa l'esternalizzazione delle lavorazioni sul territorio distrettuale. La commessa relativa alla costruzione di un grattacielo o di una moschea va a vantaggio di tutte le imprese del distretto, anche se l'impresa aggiudicataria è solo una, in quanto quest'ultima decentra nel distretto tutte le lavorazioni che non può o che non vuole fare al proprio interno. Purtroppo, questo vantaggio di cui godono i distretti lapidei italiani tende a ridursi nei momenti di crisi economica, quando le imprese più grandi evitano di esternalizzare le produzioni al fine di saturare la capacità produttiva interna. Anche qui un circolo vizioso riduce le probabilità di sopravvivenza delle piccole imprese nei momenti di crisi, che non hanno la forza finanziaria per resistere ai forti cali della domanda, che le colpisce anche indirettamente a causa delle performance negative delle loro committenti locali.

Infine, il terzo elemento di riduzione dei vantaggi distrettuali riguarda le competenze della manodopera, che hanno sempre consentito una notevole riduzione dei costi di lavorazione, nella misura in cui si riducono le perdite per errori di taglio, per mancato utilizzo del blocco completo, per minori sfridi di lavorazione, ecc. Queste abilità accumulate con l'esperienza e trasmesse con il trasferimento della conoscenza di tipo tacito dai lavoratori più anziani a quelli più giovani, favoriscono degli utilizzi più efficienti del materiale estratto, nel senso che si riesce ad accoppiare le specifiche della commessa con la scelta della materia prima migliore e con la minimizzazione degli sprechi. Nelle imprese integrate a monte, ciò può avvenire anche nella fase dell'estrazione del blocco dalla cava: a seconda delle esigenze della clientela, il responsabile della commessa può selezionare il blocco più idoneo già all'interno della cava, in modo che venga estratto nel modo migliore per la particolare lavorazione successiva (Ceris-Cnr, 2007).

Queste competenze del capitale umano, che consentono maggiore efficienza e efficacia produttiva, oggi sono ancora fortemente presenti all'interno delle imprese italiane, ma è anche probabile che perdano di importanza nel determinarne il vantaggio competitivo. Infatti, le differenze nei costi del lavoro esistenti tra i distretti italiani, soprattutto quelli del Nord-Italia, e i nuovi concorrenti esteri sono talmente elevate da non venir significativamente attenuate dalle maggiori competenze della manodopera locale indirizzate alla riduzione dei costi. Ciò comporta che le imprese che estraggono la pietra in Cina o in Brasile possano permettersi di avere una manodopera non qualificata e di non investire nell'efficienza aziendale, come invece sono costrette a fare le imprese italiane. In sostanza, anche se le imprese estere non hanno una manodopera con le competenze di quella italiana, i loro costi di lavorazione sono talmente bassi da poter sopportare errori, sfridi e sprechi a volontà, senza intaccare minimamente il vantaggio competitivo basato sul prezzo.

Al contrario, quella componente delle competenze della manodopera italiana che aiuta l'innalzamento della qualità della lavorazione è invece ancora importante nel favorire il vantaggio competitivo internazionale delle piccole imprese, proprio perché non agisce sui costi di produzione ma bensì sull'aumento dei ricavi determinato dalla maggiore qualità finale del prodotto.

L'evoluzione delle competenze richieste alla manodopera segue il cambiamento tecnologico in atto nella filiera lapidea, con innovazioni tecnologiche che hanno reso meno importante posse-