Daniele Calamandrei

LA CERAMICA ARTISTICA E TRADIZIONALE IN ITALIA

Quadro di sintesi, prospettive e fattori di successo

FrancoAngeli

Quaderni artex

ECONOMIA - *Ricerche*

Daniele Calamandrei

LA CERAMICA ARTISTICA E TRADIZIONALE IN ITALIA

Quadro di sintesi, prospettive e fattori di successo

Ministero dello Sviluppo Economico

artex
Centro per l'Artigianato Artistico e Tradizionale della Toscana

AiCC
Associazione Italiana Città della Ceramica

CNA

Confartigianato Imprese

FrancoAngeli

Il presente volume è realizzato nell'ambito delle azioni del ***Progetto Keramos. Modelli di sviluppo per la ceramica artistica italiana*** volto allo sviluppo, alla tutela e alla valorizzazione delle produzioni ceramiche artistiche italiane.
Il progetto, finanziato dal Ministero dello Sviluppo Economico ai sensi dell'art. 5 del D.M. 16/05/03, è promosso da Artex, *Centro per l'Artigianato Artistico e Tradizionale della Toscana*, in collaborazione con AiCC, *Associazione Italiana Città della Ceramica*, CNA Unione Artistico e Tradizionale e Confartigianato Imprese Associazione Ceramisti Italiani.
Alla realizzazione della ricerca ha collaborato Milo Fiasconaro, per quanto riguarda la conduzione delle interviste e l'elaborazione dei dati, Elisa Guidi, per l'impostazione generale della ricerca, Ilaria Serafini, per il coordinamento della fase di raccolta dati.
Si ringraziano: Alessandro Ricceri (Direttore Artex), Maurizio Troiani (CNA) e Raffaele Masprone (Confartigianato) per la preziosa collaborazione nella definizione dell'universo d'indagine e nella selezione dei dati sugli studi di settore dell'Agenzia delle Entrate, nonché nell'assistenza alla stesura del rapporto finale; l'AiCC per il prezioso ruolo di raccordo nei confronti delle diverse città associate; i sindaci delle diverse città della ceramica che hanno collaborato all'individuazione delle imprese del loro territorio per la conduzione delle interviste; la dottoressa Maria Roberta Pasi del Ministero dello Sviluppo Economico; tutte le imprese di ceramica che si sono rese disponibili e hanno collaborato alla fornitura dei dati d'indagine.

Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

1. Sintesi introduttiva pag. 7

2. La produzione ceramica in italia » 18
2.1. Le imprese » 20
2.2. Gli addetti » 23
2.3. La dimensione media d'impresa » 30
2.3.1. La dimensione per numero di addetti » 30
2.3.2. La dimensione dello stabilimento » 32
2.3.3. Fatturato » 38
2.4. Caratteristiche della lavorazione » 39
2.5. Caratteristiche del prodotto » 45
2.6. La clientela e il mercato geografico » 48

3. L'intervista di profondità: i caratteri basilari del campione » 53
3.1. Caratteristiche dimensionali delle imprese » 53
3.2. Caratteristiche organizzative » 54
3.3. Relazioni strategiche » 56
3.4. Caratteristiche del prodotto e della lavorazione » 60
3.5. Caratteristiche del mercato e della strategia commerciale » 67

4. La situazione attuale » 78
4.1. L'andamento aziendale » 78
4.2. La situazione organizzativa e le prospettive a breve termine » 85

5. Determinanti delle performance aziendali pag. 91
5.1. Le determinanti organizzative e strutturali » 91
5.2. Le determinanti di prodotto » 102
5.3. Le determinanti di mercato e di strategia commerciale » 119
5.3.1. La determinante "Tipologia di clientela" » 119
5.3.2. La determinante "Area di mercato" » 130
5.3.3. La determinante "comunicazione e promozione" » 134

Appendice » 138

1. SINTESI INTRODUTTIVA

La presente indagine mira a fornire un quadro il più articolato possibile del settore produttivo della ceramica artistica e tradizionale in Italia. In particolare, oltre a cercare di mettere in luce gli aspetti quantitativi del settore (per numero di imprese, di addetti, per dimensione dello stabilimento ecc.) aspira a cogliere quelle criticità di funzionamento che ne condizionano i rapporti col mercato e quei fattori che viceversa possono contribuire a far sviluppare un settore altrimenti fortemente colpito e penalizzato dalle dinamiche congiunturali e competitive degli ultimi anni. Ciò con la speranza di contribuire a fornire indicazioni che, pur nel loro carattere sommario, possano essere utili per la definizione e il rinnovamento delle strategie future.

L'indagine si basa sia sulla valorizzazione dei dati disponibili sull'universo delle imprese e in particolare su quelli raccolti attraverso gli studi di settore condotti dall'Agenzia delle Entrate, nonché su una rilevazione di profondità svolta su un campione significativo di imprese di diverse regioni italiane.

I risultati di queste due fonti informative sono stati elaborati e raccolti in capitoli consecutivi del presente rapporto. In particolare il capitolo 2 contiene le risultanze del nostro lavoro interpretativo dei dati degli Studi di Settore, mentre i capitoli successivi sono relativi alle elaborazioni dei dati delle interviste e in particolare agli approfondimenti sulle caratteristiche qualitative dell'organizzazione d'impresa, del prodotto e della lavorazione, sugli atteggiamenti competitivi (relazioni, mercato, strategie), sull'andamento del settore e su quei fattori inerenti il prodotto, la clientela, il mercato geografico ecc., che incidono su migliori performance aziendali. Tutto ciò con la consapevolezza che il generale e diffuso stato di crisi rende pressoché impossibile cogliere e descrivere fattori capaci di incidere sui risultati aziendali in modo univocamente positivo.

Dai dati degli studi di settore dell'Agenzia delle Entrate[1], le imprese italiane che nel 2006 risultavano ascrivibili al settore della ceramica artistica e tradizionale erano circa 2.700. Si tratta di una stima per la verità approssimata per difetto, dal momento che dal computo erano escluse una quota indefinita di imprese che non avevano fornito i dati in modo corretto o che presentavano anche altre attività o una dimensione così rilevante tali da escluderle dagli studi di settore. Si pensa che la quota di imprese escluse ammontasse a circa il 10-15% del totale. In altre parole si può dire che, a quell'epoca, le imprese di ceramica artistica e tradizionale italiane erano circa 3.000. Da tale computo sono escluse quelle attività a carattere prevalentemente industriale e impegnate nella produzione di materiali di costruzione per l'edilizia. Alle imprese come sopra calcolate corrispondono circa 10 mila addetti.

La ceramica è un settore di antico radicamento nel territorio nazionale, tanto da risultare diffusa in tutte le regioni italiane. Tuttavia le regioni differiscono fra loro in termini di densità di produttori insediati e loro caratteristiche strutturali. Quelle più rilevanti per la produzione ceramica, almeno per numero di imprese attive, sono la Sicilia, la Campania, il Veneto, la Toscana, l'Emilia Romagna, l'Umbria. Queste regioni sono più rilevanti anche per numero di addetti impegnati, ma in tal caso l'Emilia Romagna, seguita a distanza dal Veneto e dalla Toscana, prende il largo in conseguenza del fatto di possedere una base produttiva a carattere maggiormente industriale, con una dimensione media d'impresa più grande delle altre regioni.

Negli ultimi anni il settore ha attraversato e la sta attraversando tuttora, una lunga fase di crisi che ha portato ad un tendenziale suo ridimensionamento per numero sia di imprese che di addetti: dal 2004 le aziende si sono ridotte di circa 200 unità, mentre ancora più netta è stata la flessione sul fronte degli occupati, con circa 1.700 persone in meno. La riduzione di addetti ha riguardato soprattutto la componente subordinata e forse in dipendenza dello sforzo delle aziende di mantenere una certa flessibilità di gestione, di fronte alle avversità che la dinamica congiunturale e competitiva ha loro frapposto.

La più marcata flessione degli addetti rispetto alle unità produttive, ha prodotto come conseguenza l'ulteriore contrazione di una struttura d'impresa ceramica già di per sé molto piccola. La dimensione media aziendale per numero di addetti è oggi di circa 3,5 persone per unità produttiva. Come si è detto esistono molte differenze fra regione e regione anche su questo

[1] Studio di Settore TD18U, con l'esclusione dei *cluster* 6 e 8 inerenti rispettivamente le imprese che producono laterizi per pavimenti e rivestimenti e le imprese di più grandi dimensioni che producono laterizi.

piano, con quelle del Sud, delle isole maggiori e delle regioni del Nord-Ovest titolari di un'imprenditoria mediamente molto più piccola di quella delle regioni del Nord-Est e del Centro. Ciò dipende da una massiccia presenza di imprese dal carattere fortemente artigianale, mono-personali e comunque con un numero di addetti che spesso non supera la media di due persone per azienda. Viceversa le aziende più grandi sono concentrate in Emilia Romagna, dove la dimensione media per numero di addetti supera le otto unità, seguita a distanza da Veneto e Toscana, con una dimensione media di circa la metà.

Anche il fatturato medio per impresa è modesto e si aggira attorno ai 220 mila Euro annui per unità produttiva. In linea col tendenziale ridimensionamento aziendale, anche esso si è ridotto ma in misura inferiore alla contrazione sia delle unità produttive che degli addetti. Il fatturato medio per addetto è di circa 55 mila Euro annui, ma esso varia sensibilmente a seconda della classe dimensionale dell'impresa.

Generalmente le imprese ceramiche sono impegnate nella produzione di prodotti finiti, destinati al consumo finale, da commercializzare con un proprio marchio, mentre raramente si occupano di produzioni a carattere intermedio e di produzioni in conto terzi. Insomma le aziende italiane preferiscono essere attivamente impegnate nelle fasi finali del processo di lavorazione, ovvero in quelle fasi che consentono di agire più efficacemente per la qualificazione del prodotto e la sua personalizzazione.

Le tipologie produttive che generano la più ampia quota del fatturato di settore sono costituite dalle terrecotte e dalle maioliche e in particolare da articoli artistici ornamentali, vasellame, oggettistica, altri oggetti d'uso domestico. Importante è anche la produzione di piastrelle e rivestimenti a carattere artistico. In ogni caso negli ultimi anni è cresciuto il peso del fatturato di prodotti personalizzati, come se ciò costituisse un valore di mercato in tendenziale ascesa.

La limitata dimensione aziendale si ripercuote sulle opzioni strategiche realmente praticabili da parte dell'impresa, a partire da quelle inerenti i canali distributivi di accesso al mercato e l'ampiezza del proprio mercato geografico: la clientela principale è costituita da operatori del dettaglio specializzato (tipologia messa progressivamente in crisi dall'avvento delle formule della grande distribuzione organizzata) e operatori dell'ingrosso (figure proprie di un canale distributivo lungo sempre più penalizzante ed estromesso dal mercato). Sul piano geografico, le aziende ceramiche italiane operano con riferimento quasi esclusivo ad un mercato interno, in gran parte locale/regionale. Viceversa è minima e in diminuzione la quota di fatturato da esportazione: al 2006 essa risultava del 7,7%. Inoltre è minima la quota di imprese che frequentano in modo più o meno significativo i mer-

cati esteri: circa il 22% esporta nei mercati dell'Unione Europea e circa il 21% anche in quelli extraeuropei.

Quanto sopra costituisce la sintesi del quadro che si può fare delle imprese di ceramica artistica e tradizionale sulla base dei dati ricavati dagli Studi di Settore. L'indagine a carattere maggiormente qualitativo, realizzata attraverso le interviste dirette ci parla di un'impresa, quella di produzione ceramica artistica e tradizionale italiana, organizzativamente concentrata sulla funzione tecnico-produttiva, ma che sta cercando di evolvere attraverso l'interiorizzazione di funzioni oggi a maggiore valore aggiunto, come quella commerciale, la progettazione e la direzione strategica: la distribuzione media del personale per funzione ricoperta contempla circa il 62% dedito all'attività produttiva in senso stretto, circa il 18% alla funzione commerciale, oltre il 9% alla progettazione, circa il 6% alla direzione strategica e il 5% all'amministrazione. Tuttavia queste percentuali applicate alle imprese più piccole finiscono per assumere un rilievo assoluto assai modesto. Tanto da poter affermare che, nonostante emerga, anche rispetto a nostre precedenti rilevazioni sui comparti artistici e tradizionali, una certa tensione a dotarsi di quelle funzioni che meglio si correlano con risultati aziendali positivi, questo processo di strutturazione appare ben lontano dall'essere compiuto. In definitiva sono le aziende più grandi quelle in cui la distribuzione funzionale del personale risulta più equilibrata e conseguentemente più efficace.

Una via per fronteggiare questi limiti strutturali può essere quella dell'integrazione di funzioni attraverso relazioni strategiche con altre imprese. Tuttavia dai nostri dati emerge una bassissima attitudine delle imprese ceramiche a stringere rapporti di collaborazione e anche laddove rapporti sistematici fra imprese emergono, questi rimangono di modesta portata. Ne consegue che se, da una parte l'integrazione di funzioni condivise costituisce un'opzione teoricamente interessante, essa risulta in pratica assai lontana dalla sua realizzabilità in conseguenza di un deficit culturale d'impresa assai difficile da colmare.

Le modalità prevalenti di produzione del prodotto ceramico sono quelle della piccola serie, seguita da quella finalizzata a realizzare pezzi unici. È bassa invece la frequenza di produzione secondo logiche da grande serie o la produzione di semilavorati. Tuttavia il tipo di produzione realizzata è variabile strettamente legata alla dimensione aziendale. In particolare le produzioni in grande serie compaiono in corrispondenza delle aziende di dimensioni maggiori, queste ultime svincolate da logiche di produzione tipicamente artigianali. Analogamente la produzione di pezzi unici è prerogativa principale delle imprese più piccole. In ogni caso, la logica produttiva in piccola serie risulta opzione trasversale a tutte le tipologie dimensionali d'impresa.

Nel caso delle produzioni sia di pezzi unici che di piccole serie, la lavorazione rimane prevalentemente manuale a suggellare il carattere realmente artistico e artigianale del settore. Viceversa le lavorazioni ottenute prevalentemente con tecnologie meccaniche sembrano corrispondere a logiche produttive di grande serie. In ogni caso la lavorazione prevalentemente manuale è tratto dominante in tutte le tipologie dimensionali d'impresa, anche se tende a diminuire di peso al crescere dell'azienda.

Da un punto di vista della filosofia di prodotto, appare dominante la scelta di ispirarsi al patrimonio artistico e culturale del territorio d'insediamento. Tuttavia secondo per frequenza, anche se ad una certa distanza, è il fattore, per certi versi opposto, della ricerca di un'originalità propria (che per questo dovrebbe il più possibile prendere le distanze dall'iconografia stereotipata delle produzioni locali) e pur sempre all'insegna di un alto valore estetico e creativo dell'opera. In fondo il dilemma delle imprese artigiane, sul piano delle caratteristiche qualitative del prodotto, è quello di seguire la cultura tipica e consolidata della maestria artigianale locale o quella dell'affermazione di un'identità propria secondo quindi un'impronta "artistica" oltre che originale. Si potrebbe dire che la produzione ceramica di qualità italiana muove fra il solco dell'alto artigianato e quello dell'alta espressione artistica. Ovviamente il cammino all'interno di questi due solchi tende a mutare al variare delle dimensioni aziendali: quelle mediamente più grandi sono maggiormente votate di quelle piccole, a ricercare l'affermazione di una propria identità, un prodotto che sia differente da quello che, essendo tipico del territorio, risulta "già visto" e per questo indifferenziato. Tuttavia le logiche conservative e tradizionaliste ritornano a dominare nelle aziende della classe dimensionale superiore, oltre i 14 addetti, anche se questo conservatorismo cerca di esprimersi attraverso la ricerca di un gusto internazionale, probabilmente con l'intento di rispondere meglio alle attese dei mercati esteri.

Sulla base dei temi produttivi di riferimento proposti dalle aziende delle diverse classi dimensionali per numero di addetti, si possono individuare delle filosofie composite dominanti così riassunte nella tabella 1.

Da un punto di vista geografico il fatturato dell'azienda ceramica italiana si genera prevalentemente nell'ambito di un mercato locale, poi regionale, in modo minore nazionale e marginalmente internazionale. Anche quando ci si muove sul piano internazionale si finisce per affidarsi a mercati di tradizionale riferimento e che negli ultimi anni si caratterizzano per una bassa capacità di trazione: il mercato statunitense e poi quelli classici dell'Unione Europea. In via marginale le aziende ceramiche cercano di affacciarsi all'area dell'allargamento europeo e alla Russia, ma la rilevanza del fatturato ivi prodotto è ancora modesta (circa l'1% del totale).

Tabella 1 - Sintesi dei fattori, dei temi portanti della strategia di prodotto delle aziende delle diverse classi dimensionali per numero di addetti[2]

Classe dell'impresa per n. addetti	I temi portanti	Alla ricerca di…	Motivazioni dominanti
da 1 a 3 addetti	SICUREZZA NELLA TRADIZIONE	… sicurezza affidandosi all'identità del territorio	Fedeltà alla tradizione produttiva del territorio
da 4 a 5 addetti	PREZIOSITÀ NELLA TRADIZIONE INTERNAZIONALE	… preziosità	Preziosità elaborata attraverso un giusto equilibrio fra canoni consolidati del territorio e elementi di culture diverse
da 6 a 9 addetti	IL CAMBIAMENTO PRUDENTE DEI CANONI TRADIZIONALI	… un'originalità e un'identità proprie ma ancorate alla cultura o ai valori tradizionali del territorio	Rinnovamento della tradizione
da 10 a 14 addetti	IL SUPERAMENTO DELLA TRADIZIONE	… un'identità propria	Ricerca dell'originalità estetica provando a superare i canoni tradizionali
oltre 14 addetti	DAL LOCALISMO VERSO L'INTERNAZIONALISMO	… suggestioni multiculturali per un gusto internazionale	Ricerca dell'originalità attingendo ai canoni o alle abitudini di diverse culture internazionali

Osservando i comportamenti di mercato delle imprese delle diverse classi dimensionali appare evidente come alle aziende molto piccole sia sostanzialmente preclusa la via dell'internazionalizzazione commerciale, confinate come sembrano ad operare in un mercato pressoché esclusivamente locale. Per cominciare ad affacciarsi timidamente ad un mercato internazionale occorre una dimensione superiore ai tre addetti, ma in tal caso, finché non si supera la soglia dimensionale dei nove addetti, si finisce per fermarsi, con una quota di fatturato comunque limitata, ad un ambito europeo classico (con quote modeste generate nel mercato statunitense e in Giappone). Le imprese con oltre nove addetti intrattengono rapporti signifi-

[2] Tale tabella corrisponde alla n. 25.

cativi con i mercati esteri ma questi riguardano soprattutto quello americano (la cui domanda di produzioni ceramiche italiane risulta stagnante da molti anni) e quello giapponese. Ciò significa che, in linea teorica, le imprese di ceramica italiane potrebbero fare molto per il progressivo allargamento del loro mercato e per la crescente penetrazione delle piazze estere.

La tipologia di clientela prevalente è quella privata che acquista direttamente al produttore (la percentuale media di fatturato generato con questo tipo di cliente è del 57%). Ad essa segue il dettaglio specializzato (quasi 20% del fatturato). Dai dati tendenziali elaborati, sembrerebbe che le aziende tendano a muoversi all'interno di canali distributivi sempre più brevi (corti o cortissimi); logica che potrebbe trovare applicazione anche con riferimento ai mercati esteri, ma che non si riesce ad implementare forse per la difficoltà della piccola organizzazione aziendale di presidiare direttamente tali mercati. Riguardo alla tipologia di clientela si evidenzia inoltre la crescente rilevanza che hanno, sul piano del fatturato generato, formule distributive inusuali e personalizzate e che coinvolgono una committenza istituzionale o industriale. Al crescere delle dimensioni aziendali, dove intercettare sempre più i mercati internazionali è fondamentale obiettivo di sviluppo (se non anche di solo mantenimento) dell'impresa, tendono a crescere di peso alcune forme distributive allungate e in particolare quella dell'importatore. Questi in pratica diventa il soggetto di interposizione esperto del mercato estero, che media l'accesso al mercato da parte di un'impresa.

Dato importante è quello dello scarso peso che hanno sul fatturato aziendale i rapporti di fornitura con la grande distribuzione organizzata (GDO): negli ultimi decenni questa formula di vendita ha eroso quote di mercato al dettaglio specializzato e ha introdotti pesanti mutamenti nelle logiche di fornitura dei dettaglianti, in pratica mettendo fuori gioco l'ingrosso. Solo le aziende di maggiori dimensioni tendono ad intrattenere una relazione con la GDO ma in modo probabilmente inefficace. In pratica l'erosione di mercato operata dalla grande distribuzione nei confronti del dettaglio specializzato non si è tradotta in nuove opportunità per le aziende di ceramica artistica. È come se, cioè, sussistesse una sorta di incompatibilità fra queste tipologie di operatori e le produzioni artistiche italiane, che si traduce purtroppo in una progressiva riduzione di spazi di mercato per le nostre aziende.

Le imprese di ceramica appaiono molto resistenti ad adottare forme di promozione e di comunicazione; lo strumento di cui cresce maggiormente l'utilizzo è quello dello spazio internet, mentre all'opposto si tende ad investire di meno in formule tradizionali come la partecipazione fieristica soprattutto in ambito locale/nazionale. Si segnala tuttavia come vi sia, da par-

te di una minoranza davvero ristretta di imprese, una crescente propensione ad effettuare investimenti pubblicitari all'estero, in un apparente tentativo di creare un'immagine di marca sempre più solida. Inutile dire che questa minoranza si colloca soprattutto fra le imprese di dimensioni maggiori. In ogni caso quelle di dimensione intermedia ma comunque rilevante (9-14 addetti) sono più propense di altre ad intensificare i propri investimenti in campagne pubblicitarie nazionali, evidentemente con l'intento di migliorare anch'esse la propria immagine e riconoscibilità di marca.

La ceramica artistica italiana, come dicevamo, ha attraversato un lungo periodo di crisi che continua a perdurare: quasi il 60% delle imprese intervistate denuncia una diminuzione di fatturato avvenuta negli ultimi tre anni, a fronte di una quota di appena il 16,5% che lo ha aumentato. Di questa dinamica ne hanno sofferto soprattutto le dimensioni aziendali più piccole, con un numero di addetti minore di nove, mentre quelle un po' più strutturate sembrano essersi difese meglio. A ciò è corrisposto anche un tentativo di alleggerimento della struttura, attraverso un'espulsione di addetti, soprattutto nella componente subordinata (come si è calcolato attraverso i dati degli studi di settore). Purtroppo questo tentativo di alleggerimento non ha consentito di migliorare la dinamica economica, dal momento che circa il 70% delle imprese intervistate ha denunciato una perdita di redditività negli ultimi tre anni, contro appena un 10% che l'ha vista migliorare. Sul piano della redditività soffrono nuovamente le dimensioni più piccole ma anche quelle intermedie maggiori non brillano.

Di fronte a queste dinamiche ripetutamente negative, gli imprenditori della ceramica si vedono ad affrontare una situazione competitiva difficile con una struttura organizzativa probabilmente non adeguata e con una percezione forse non chiara delle carenze che li condizionano: il più delle volte lamentano la mancanza di adeguate figure tecniche di produzione; viceversa segue a distanza la percezione di una carenza di figure dedite alla funzione commerciale e ciò soprattutto fra le imprese più piccole.

La grave conseguenza del perdurare di un stato di difficoltà risiede indubbiamente nel fatto di aver fiaccato le energie e le motivazioni degli imprenditori ed eroso le risorse aziendali. Tanto che risulta molto alta la quota di imprese che adesso manifestano l'intenzione di cessare l'attività nel breve termine. Tale quota supera la soglia del 20% a livello medio nazionale e raggiunge quote molto elevate in alcune città di produzione caratteristica. Si tratta di una percentuale così alta a testimonianza del carattere fortemente selettivo dell'attuale stato di crisi.

Trovare quindi delle indicazioni su elementi strutturali, processi, scelte distributive e di prodotto sui quali intervenire per mutare la tendenza è cosa estremamente ardua. Questo anche perché, data la generalità dello stato di

sofferenza, si rilevano indicazioni o fattori che in alcuni casi sembrano associarsi a situazioni aziendali positive e in molti altri casi a situazioni negative. Ponendo tali indicazioni o fattori in relazione con gli altri e con le diverse casistiche aziendali si possono individuarne alcuni in cui le correlazioni sono tendenzialmente più positive di altre. È su questa maggiore positività che si vanno ad estrarre alcuni spunti e indicazioni.

Ciò considerato, fattori importanti per il successo dell'impresa sembrano:

– la dimensione aziendale. Aziende con una dimensione compresa fra i 10 e 14 addetti tendono a comportarsi meglio di quelle piccole o anche di quelle di dimensioni ancora maggiori. Aziende con un numero di addetti compreso fra i sei e i nove hanno performance comunque migliori di aziende ancora più piccole;

– gli aspetti qualitativi dell'organizzazione aziendale. Il dato quantitativo dell'organizzazione in termini di addetti impegnati, da solo non basta a spiegare le ragioni di efficacia o inefficacia operativa. Questa dipende anche da come risultano coperte alcune funzioni-chiave per il successo. Si è constatato che una crescente copertura di alcune funzioni, in primis quella progettuale, poi strategica, associata ad una buona copertura proporzionale della funzione commerciale, si lega a prestazioni aziendali migliori in termini di andamento del fatturato e della redditività. È evidente tuttavia che in questo caso contano anche i valori assoluti: una percentuale significativa di tempo-risorsa dedicata ad una funzione risulta poco efficace se applicata ad una base di addetti modesta. Viceversa se la dimensione aziendale cresce e il dato percentuale è tale da far sì che una o più persone si dedichino ad una specifica funzione a tempo pieno, ciò tende a legarsi a situazioni aziendali più efficaci. In pratica, la sensazione che si è ricavata è che una buona organizzazione dovrebbe contemplare la presenza di almeno una persona dedicata alle funzioni di management strategico, almeno una dedicata alla funzione di progettazione, almeno una alla funzione commerciale, una alla funzione amministrativa e le restanti alla funzione produttiva. È chiaro che soluzioni simili non sono praticabili all'interno di aziende piccolissime, ma se le competenze connesse a certe funzioni sono davvero passaggio obbligato per il successo di mercato, occorre impegnarsi nella ricerca di soluzioni praticabili e sostenibili anche per le micro imprese (ad esempio studiando formule di condivisione di figure professionali esperte);

– le tipologie di produzioni e lavorazioni realizzate. Sebbene anche in questo caso il legame fra tipo di produzione e lavorazione e risultati aziendali non sia univoco, la sensazione che si ricava è che la produzione di pezzi unici dia risultati più soddisfacenti di altre modalità, anche se esistono casi positivi anche qualora si realizzano produzioni in piccole serie, soprattutto laddove è prevalente la lavorazione manuale;

– le caratteristiche qualitative del prodotto. Si tratta di un dato di più difficile interpretazione dal momento che risulta fortemente ambiguo il legame fra specifica caratteristica o mix di caratteristiche e risultati aziendali. Questo anche perché siamo di fronte ad autovalutazioni qualitative del proprio modo di lavorare, che risentono fortemente della soggettività dell'intervistato. Anche in questo caso dobbiamo affidarci alle sensazioni maturate. Un prodotto di gusto maggiormente internazionale, con un tocco di preziosità, supportato da una ricerca di un'originalità propria dell'azienda risulta maggiormente premiante di altri percorsi. In pratica i mix di attributi del prodotto individuati, che si associano a situazioni aziendali tendenzialmente non negative si sono così definiti: preziosità internazionale (prodotto percepibile come unico prezioso, ispirato al patrimonio artistico, che attinge a tradizioni nazionali e internazionali), ricerca dell'originalità con un respiro internazionale (prodotto dal design originale o dall'alto valore estetico o creativo, che attinge a tradizioni nazionali e internazionali e risulta fedele ai valori culturali e tradizionali del proprio territorio), preziosità originale (prodotto dal design originale o dall'alto valore estetico, percepibile come unico prezioso);
– la tipologia di clientela servita ovvero il canale distributivo adottato. Si è constatato come la ricerca di canali insoliti, legati per lo più a situazioni di consumo finale di attori rilevanti (acquisti di clientela istituzionale, acquisti di imprese per uso finale come ad esempio la regalistica aziendale ecc.) premia sul piano dell'equilibrio economico-aziendale. In pratica non rappresentano la base su cui l'azienda fonda la propria sicurezza, ma apportano quel *quid* in più al fatturato e alla redditività aziendale che fa la differenza. Viceversa, rispetto alla base di solidità aziendale si constata che l'accorciamento del canale costituisce una strada interessante e da battere costantemente in funzione del migliore e più efficace posizionamento di mercato. In quest'ottica appare impossibile per l'azienda ceramica prescindere da un rapporto consistente con il dettaglio specializzato anche se attualmente il rapporto si caratterizza per risultati tutt'altro che soddisfacenti. Al tempo stesso è il canale cortissimo, caratterizzato da un rapporto diretto con la clientela finale, che tende a generare risultati meno negativi (soprattutto sul piano della redditività). Di riflesso appare deleterio affidarsi molto a figure dell'ingrosso in ambito nazionale, mentre il canale lungo risulta soluzione in gran parte inevitabile per l'accesso ai mercati esteri (importatori). È pessimo il rapporto con la grande distribuzione organizzata (GDO): mentre essa risulta inaccessibile o improponibile alle aziende molto piccole, viene maggiormente frequentata dalle aziende più grandi. Tuttavia i risultati di questo rapporto commerciale sono attualmente molto negativi;

– il mercato geografico di riferimento. Si tratta indubbiamente del fattore di successo più importante e si connota positivamente se declinato secondo il principio della ricerca di un suo crescente allargamento. In pratica le aziende meglio performanti sono quelle meno dipendenti (per entità di fatturato generato) dal mercato interno e al tempo stesso presenti nei mercati emergenti. Tuttavia, nonostante la fase tutt'altro che brillante attraversata dalla rispettiva situazione economica, una più consistente presenza nei mercati dell'Europa classica, si associa a situazioni aziendali tendenzialmente positive in tutti i parametri di performance (fatturato, addetti e redditività). Continua a stentare il rapporto con Paesi esteri di classico riferimento come gli Stati Uniti. Fra i Paesi emergenti, quello che si associa a migliori risultati aziendali è quello russo;

– lo sforzo promozionale. Un dato è certo: le aziende ceramiche italiane sono restie ad investire soldi in promozione e comunicazione, ma chi lo fa ottiene risultati indubbiamente migliori di chi non lo fa. Si è constatato che un forte impulso allo sviluppo aziendale proviene da una crescente promozione nei mercati esteri e in particolare quando si ricerca in essi strade per affermare una propria identità di marca, attraverso, ad esempio, campagne pubblicitarie in ambito internazionale, magari coniugate con una più intensa partecipazione fieristica. Parallelamente premia abbastanza anche lo sforzo finalizzato ad affermare una migliore immagine di marca in ambito nazionale.

2. LA PRODUZIONE CERAMICA IN ITALIA

Il presente capitolo individua i tratti strutturali basilari del settore di produzione ceramica artistica in Italia. Si basa essenzialmente sui dati ricavati dagli studi di settore forniti dall'Agenzia delle Entrate, per i periodi di imposta dal 2004 al 2006, concernenti sia la consistenza quantitativa del settore sul piano delle imprese e degli addetti che vi operano, che i tratti basilari di funzionamento in termini di fatturato, tipologie di lavorazioni e di produzioni realizzate, di distribuzione della clientela e del mercato geografico ecc.

Individuare l'universo delle aziende di ceramica artistica e le loro caratteristiche attraverso gli studi di settore è processo arduo. A tal fine si è in primo luogo fatto riferimento allo Studio di Settore TD18U, il quale ricomprende una molteplicità molto ampia di soggetti produttivi e soprattutto molto più ampia di quella afferente al concetto di "*ceramica artistica e tradizionale e ceramica di qualità*" come formulato e disciplinato dalla L. 9 luglio 1990, n. 188 e successive modificazioni (art. 44 della L. 6 febbraio 1966, n. 52)[1].

[1] Lo Studio di Settore TD18U cui facciamo riferimento include le seguenti attività economiche (classificazione ATECO 2007):
fabbricazione piastrelle in ceramica per pavimenti e rivestimenti;
fabbricazione mattoni, tegole e altro per l'edilizia in terracotta;
fabbricazione prodotti ceramica per usi domestici e ornamentali.
Le imprese analizzate sono suddivise in 13 *cluster*, definiti come segue:

CLUSTER 1 imprese specializzate nella smaltatura e decorazione a mano di maioliche e terrecotte, con prevalente vendita a privati;
CLUSTER 2 imprese terziste con prevalente attività di taglio, smussatura, decorazione delle piastrelle;
CLUSTER 3 imprese che realizzano piastrelle decorate con serigrafie e a mano;
CLUSTER 4 piccole imprese che producono e decorano articoli ornamentali ed artistici con prevalente vendita a privati;
CLUSTER 5 imprese con ciclo produttivo integrato che realizzano articoli di uso domestico, ornamentali, artistici;
CLUSTER 6 imprese che producono laterizi per pavimenti e rivestimenti;

Al fine di avvicinarsi maggiormente, nell'estrapolazione dei dati degli studi di settore, al concetto di ceramica artistica e tradizionale, si sono considerati i dati di 11 *cluster* di indagine (ovvero di tutti i *cluster* con l'eccezione di quelli n. *6* e *8*, i quali riguardano imprese che producono laterizi) rappresentanti, nelle tre annualità considerate, circa il 95% dell'universo delle imprese dell'intero Studio di Settore TD18U.

Nonostante la selezione del *cluster* effettuata, i dati e le elaborazioni riportate nel presente capitolo finiscono per continuare ad includere anche produzioni a carattere tecnico-industriale o comunque non rientranti nella disciplina specifica della legge n. 188/1990 e successive modificazioni. Inoltre l'universo a cui si fa riferimento finisce per includere anche aziende non artigiane, così come definite dalla legge n. 433/1985. In ogni caso non si può ignorare il fatto che la stessa definizione di azienda artigiana non è spesso adeguata per discriminare il carattere artistico e tradizionale di una produzione, tanto che si possono ritrovare certi caratteri anche all'interno di imprese industriali. Si evidenzia infine come una limitazione del peso delle aziende di grandi dimensioni o un ridimensionamento del campione sia comunque realizzata anche dallo stesso studio di settore, nel quale non sono considerate:

- le imprese con ricavi annui di oltre 5.164.569 Euro;
- una certa percentuale di imprese – circa il 15/20% in media ogni anno – poiché scartate dalla analisi dei *cluster* per una serie di motivi quali ricavi superiori ai 5.164.569 Euro, incompletezza dei dati forniti, errata compilazione dei quadri ecc.

CLUSTER 7	imprese che producono in conto terzi articoli di uso domestico, ornamentali e artistici;
CLUSTER 8	imprese di più grandi dimensioni che producono laterizi;
CLUSTER 9	imprese terziste che realizzano prodotti semilavorati;
CLUSTER 10	imprese di grandi dimensioni che producono articoli di uso domestico smaltati e decorati a mano;
CLUSTER 11	imprese che producono articoli ornamentali ed artistici prevalentemente per mercato estero;
CLUSTER 12	imprese specializzate nella decorazione a mano in conto terzi;
CLUSTER 13	imprese che realizzano articoli in terracotta e porcellana decorati a mano.

I dati e le statistiche richiesti all'Agenzia delle Entrate su cui si sono incentrate le relative elaborazioni riguardano:
il numero delle imprese dei *cluster* interessati distribuite per provincia e regione;
il numero degli addetti/dipendenti distribuiti sempre per provincia e regione;
i dati dei Quadri e dei Righi del Questionario UNICO 2007 relativi a Personale addetto all'attività, Unità locali destinate all'esercizio dell'attività, Modalità di svolgimento dell'attività, Elementi specifici dell'attività, Beni strumentali, Volume di ricavi dichiarati per *cluster* e medio, Consumi energia elettrica, Consumi di gas, Altre informazioni rilevanti ai fini dell'applicazione degli studi di settore.