


Il settore della ceramica  
in Italia tra sfide  
e opportunità

Maggio 2023

The background is a solid green color. There are several decorative elements consisting of dotted lines forming circles or arcs. One large dotted circle is in the upper right quadrant. Another dotted arc is in the upper left quadrant. A third dotted arc is in the lower left quadrant. The text is centered in the middle of the page.

I **recenti eventi macroeconomici** hanno creato pressioni sul settore italiano delle ceramiche, ponendo numerose **sfide** che potranno trasformarsi in **opportunità** per le aziende che riusciranno ad **evolvere il proprio modello di business** ed interpretare un **paradigma virtuoso di crescita**.



# Indice

> Il Made in Italy nel settore ceramico	<b>04</b>
> Tra sostenibilità e innovazione senza rinunciare al design	<b>05</b>
> Le nuove sfide del settore nel mutato scenario di mercato	<b>06</b>
> Verso un modello di business più flessibile e resiliente	<b>08</b>
> Conclusioni	<b>09</b>
> Bibliografia	<b>10</b>
> Autori	<b>11</b>

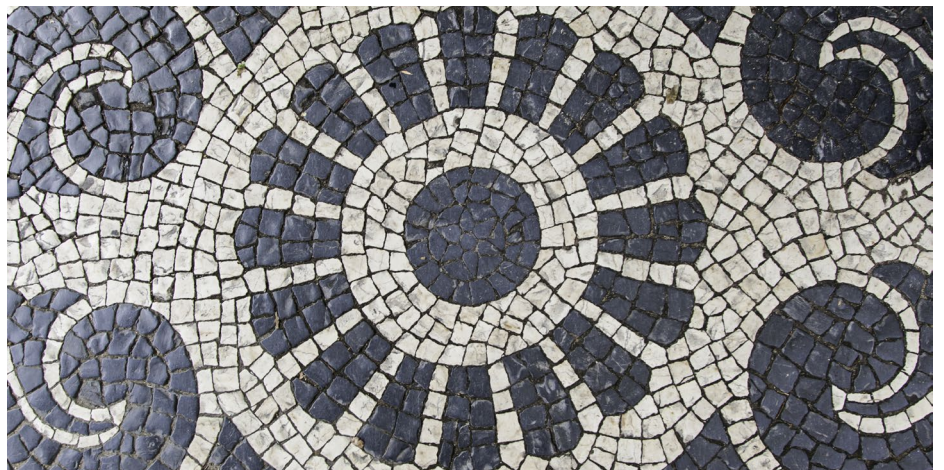


# Il Made in Italy nel settore ceramico

Il **Made in Italy** rappresenta da sempre nel mondo **sinonimo di bellezza, unicità ed attenzione ai dettagli**. L'eccellenza italiana si manifesta anche nel campo della ceramica, grazie all'attenzione alla qualità ed all'indiscussa eleganza che rende i rivestimenti ed i pavimenti del nostro paese unici ed inimitabili.

Con circa 460 milioni di metri quadri prodotti nel 2021, l'Italia è il settimo produttore al mondo di piastrelle di ceramica (dopo Cina, India, Brasile, Spagna, Turchia e Iran) e **leader mondiale nella produzione di piastrelle di alta qualità**, con circa l'**80% delle vendite destinato ai mercati esteri**<sup>1</sup>. La sostanziale quota destinata all'export consente alle aziende italiane di contare su un'adeguata diversificazione geografica dei mercati di sbocco e su differenti canali distributivi, riducendo non soltanto la sensibilità a fattori geopolitici ma anche i rischi connessi ad eventuali cambiamenti nelle politiche di fidelizzazione dei clienti.

Sebbene Cina, India e Brasile rappresentino circa il 70% della produzione mondiale, le aziende italiane costituiscono un unicum nel panorama internazionale, con un **prezzo medio sui prodotti esportati pari a 2,2 volte il prezzo medio dei top dieci paesi esportatori**<sup>2</sup>. L'eccellenza riconosciuta a livello internazionale al made in Italy ha consentito di mantenere elevato il premium price, **garantendo resilienza**



**al settore nonostante i recenti eventi macroeconomici** quali la pandemia, le tensioni geopolitiche, lo shortage di materiali e l'inflazione a doppia cifra. Il posizionamento high-end riconosciuto all'estero alle ceramiche italiane garantisce inoltre una relativa certezza in termini di affidabilità del credito delle controparti, con un evidente beneficio anche sulla generazione dei flussi di cassa operativi.

**Il principale distretto produttivo si trova a Sassuolo**, nel modenese, dove viene prodotto circa l'80% delle ceramiche italiane<sup>3</sup>. Il settore ha registrato una forte **tendenza al consolidamento negli ultimi anni**, con una conseguente riduzione del numero di aziende ed addetti, nonostante l'incremento della produzione.

Sono oggi 131 le aziende presenti in Italia, di cui 74 localizzate tra le province di Modena e Reggio Emilia<sup>4</sup>. Tra le principali caratteristiche del settore si rileva inoltre una **forte presenza di imprenditoria familiare**, con poche eccezioni rappresentate da gruppi aggregati.

Il distretto opera prevalentemente secondo una **logica sistemica, che dà vita ad un circolo sinergico virtuoso** in grado di riequilibrare eventuali sbilanci di produzione e distribuzione tra le aziende che necessitano saturare le proprie linee di produzione e quelle che hanno invece bisogno di completare la propria gamma prodotto.



# Tra sostenibilità e innovazione senza rinunciare al design

## Innovazione, sostenibilità e design

sono le parole chiave che caratterizzano il mondo delle superfici ceramiche.

Processi sempre più tecnologici e innovativi, quali l'utilizzo di macchinari per la stampa digitale e di altre tecnologie dell'industria 4.0, consentono di ottenere **caratteristiche tecniche ed estetiche evolute**, riducendo al contempo gli scarti

grazie all'utilizzo nel processo produttivo di una quota sempre maggiore di materiali riciclati.

La ricerca di **soluzioni sempre più sostenibili** e in linea con la tutela dell'ambiente è stato sicuramente uno dei temi conduttori del 2022 e costituisce una sfida dalla quale l'intero settore ceramico non può più prescindere. Gli impianti

produttivi di ultima generazione hanno infatti un impatto inferiore sull'ambiente grazie all'impiego di fonti green per la loro alimentazione (es. idrogeno verde, biometano, solare, eolico) e alla maggiore efficienza energetica, perseguita ad esempio tramite l'utilizzo di impianti di cogenerazione.

Le elevate performance tecniche e le eccellenti caratteristiche estetiche del gres porcellanato hanno comportato un **ampliamento degli ambiti di applicazione** della ceramica, non più utilizzata solo per la pavimentazione ma anche per abbellire e personalizzare rivestimenti e complementi d'arredo.

Grazie alle sue capacità di replicare effetti esclusivi, le nuove collezioni vedono il gres porcellanato declinato in una **varietà di forme biomimetiche che cercano di riprodurre materiali naturali** quali legno, metallo, marmo, pietra, con formati sempre più grandi che puntano verso un lusso minimal e raffinato.

Nel mondo delle superfici ceramiche **l'estetica del prodotto rappresenta infatti il criterio di acquisto principale**, specialmente nel mondo retail. Seguono la percezione del brand, il prezzo e la puntualità nella consegna dei prodotti, mentre la qualità non rientra tra i principali driver di scelta, essendo di difficile valutazione da parte dell'utente finale<sup>5</sup>.





# Le nuove sfide del settore nel mutato scenario di mercato

Alla luce dei recenti sviluppi **il settore della ceramica si trova oggi a dover fronteggiare numerose sfide.**

La pandemia ha avuto notevoli ripercussioni sui consumi e sulla produzione di piastrelle, comportando una sensibile riduzione dei volumi venduti (circa 390 milioni di mq venduti nel 2020 rispetto ai 410 milioni del 2019<sup>6</sup>) e una conseguente pressione sui margini.

A partire dal 2021 poi, le crescenti tensioni geopolitiche tra Russia e Ucraina hanno avuto delle conseguenze negative sulla reperibilità delle materie prime e sui relativi prezzi, essendo il Donbass uno dei principali produttori di argilla<sup>7</sup>. L'inasprimento di tali tensioni ha inoltre causato un vertiginoso incremento dei prezzi delle commodity e, di conseguenza, dei costi operativi degli impianti di produzione ad elevato utilizzo di gas naturale ed energia elettrica. La diversificazione dei fornitori e la riduzione dell'approvvigionamento dell'argilla ucraina nel processo produttivo rappresentano una delle priorità per le aziende ceramiche.

Per far fronte a questo mutato contesto macroeconomico, che ha portato rilevanti pressioni su volumi e margini, le aziende



di questo comparto si trovano a dover indirizzare alcune decisioni strategiche fondamentali per la propria sopravvivenza. Analizzando la performance degli ultimi anni, le aziende del settore possono essere suddivise in **tre cluster principali**:

- **Aggregatori**, che hanno interpretato un **paradigma virtuoso di crescita inorganica**, creando valore tramite **integrazioni industriali e commerciali** di successo e possono pertanto rappresentare un punto di riferimento per un ulteriore processo di crescita inorganica.
- **Ottimizzatori**, che sono cresciute prevalentemente tramite **crescita organica grazie ad un modello di business vincente**, attento sia al posizionamento commerciale che all'efficienza degli impianti.
- **Under performer**, che hanno mostrato **difficoltà derivanti sia dal posizionamento commerciale che dalla ridotta efficienza degli impianti**. Queste aziende sono quelle che maggiormente hanno risentito dei recenti avvenimenti macroeconomici, in molti casi accentuati anche da temi di natura successoria al vertice delle aziende.



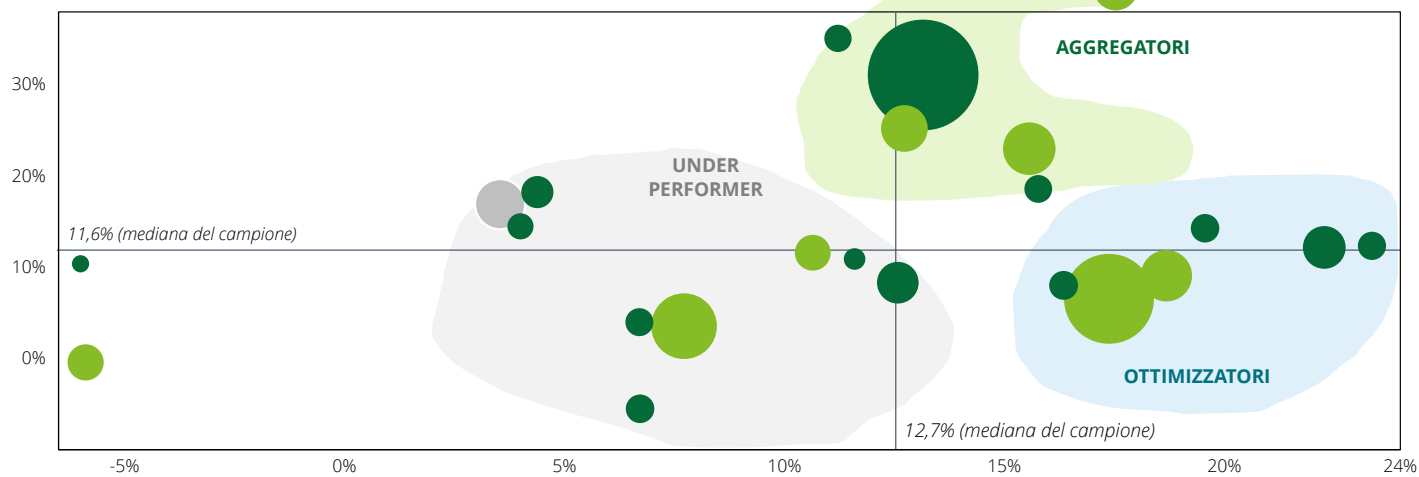
### Ricavi, tasso di crescita ricavi ed EBITDA Margin

Mln €, %; Dimensione = Ricavi

● = High end   ● = Medium end   ● = Low end

Cagr '19-'21

EBITDA Margin '19-'21



**High end:** possiedono brand che coprono fino alla fascia alta di mercato

**Medium end:** possiedono brand che coprono fino alla fascia media di mercato

**Low end:** tutti i brand posseduti sono posizionati in fascia bassa

Come si evince dal grafico sopra riportato, le **aziende che hanno beneficiato di sinergie commerciali e industriali** attraverso acquisizioni negli ultimi anni **hanno registrato performance più elevate.**



# Verso un modello di business più flessibile e resiliente

A prescindere dal cluster di riferimento l'attuale contesto sta forzando tutte le aziende del comparto a ripensare la propria strategia e ridefinire un nuovo paradigma di crescita sostenibile.

La necessità di rispondere alle fluttuazioni dei prezzi dell'energia e di migliorare l'efficienza produttiva ha spinto le aziende ceramiche italiane ad aumentare i loro **investimenti in impianti di produzione più efficienti e sostenibili**. Oltre a consentire di ridurre sostanzialmente i costi di produzione, gli impianti produttivi di ultima generazione hanno un impatto inferiore sull'ambiente grazie alla maggiore efficienza energetica, alla gestione degli scarti (sia dei materiali che dei gas, attraverso impianti di Cogenerazione) e all'utilizzo di nuove fonti energetiche green che alimentano gli impianti (idrogeno verde, biometano, energia solare). Di conseguenza, i nuovi impianti consentono di stare al passo con l'evoluzione delle normative ambientali, sempre più stringenti, limitando le emissioni di CO2 e riducendo, quindi, le quantità di certificati bianchi da acquistare.

Al fine di ridurre i costi (dovuti a test inefficienti, materiali di scarto, tempi di attrezzaggio ecc.), e migliorare la qualità



dei prodotti, l'industria ceramica sta inoltre implementando in maniera pervasiva e sistematica **tecnologie dell'industria 4.0** che permettono di **creare modelli di simulazione digitale, automatizzare le postazioni di lavoro e migliorare il design** di prodotto, ottimizzando la catena produttiva.

Le recenti tendenze (spostamento verso i grandi formati, tendenza alla riproduzione di materiali naturali) richiedono infine un catalogo prodotti ampio e variegato per rispondere prontamente alle diverse esigenze dei clienti e, di conseguenza,

**investimenti in forni e macchinari più grandi e innovativi**. Smaltature e decorazioni, grazie alle nuove macchine per la stampa digitale, permettono di creare soluzioni creative ed efficienti, offrendo **prodotti più economici, personalizzabili e rispettosi dell'ambiente**.

Sia che si tratti di aziende in fase di espansione che di aziende in fase di turnaround, risulta cruciale prendere importanti decisioni strategiche che consentano di superare l'attuale momento storico e mettere in sicurezza la competitività delle aziende per gli anni a venire.





# Conclusioni



L'attuale scenario competitivo e il suo sviluppo atteso vedranno come vincenti quelle aziende che sapranno adattarsi alla disruption degli ultimi anni, mentre quelle che non riusciranno o non vorranno far evolvere il proprio modello di business e operativo, rischieranno di perdere competitività e quote di mercato.

Molte delle iniziative strategiche da indirizzare, quali la costruzione di nuovi impianti tecnologicamente più avanzati o la crescita tramite acquisizioni, richiedono **ingenti investimenti di capitale**.

Se le aziende che hanno già avviato un percorso di crescita inorganica di successo (i.e. Aggregatori) dispongono dei capitali necessari per poter crescere ulteriormente e puntare a diventare dei veri e propri punti di riferimento del settore, le realtà che hanno maggiormente risentito dei recenti avvenimenti macroeconomici (i.e. Under Performer) non sono in grado di affrontare autonomamente le sfide poste dal settore. Anche le aziende che fino ad ora hanno registrato buone performance, dimostrando di avere un modello di

business vincente (i.e. Ottimizzatori), dovranno reperire ingenti capitali per stare al passo con l'evoluzione tecnologica necessaria a mantenere le attuali quote di mercato.

Tale **contesto apre rilevanti opportunità sia per investitori industriali che finanziari, che potrebbero fornire parte dei capitali necessari** alla crescita in un settore tradizionalmente dominato dalle famiglie.



# Bibliografia

<sup>1</sup> Ceramic World Review 2022

<sup>2</sup> Ceramic World Review 2022

<sup>3</sup> Dati Confindustria Ceramica

<sup>4</sup> CER, il giornale della ceramica (Confindustria Ceramica) – Maggio/Giugno 2022

<sup>5</sup> Interviste ad esperti di settore ed altre informazioni pubblicamente disponibili

<sup>6</sup> Ceramic World Review 2022

<sup>7</sup> Ceramic World Review 2021 e altre informazioni pubblicamente disponibili

<sup>8</sup> Analisi Monitor Deloitte su dati Orbis, Cerved e altre informazioni pubblicamente disponibili

# Autori



## **Pierpaolo Mamone**

Partner | Monitor Deloitte

DCM Consumer Products Leader

+ 39 348 8015623

*pmamone@deloitte.it*



## **Fabrizio Filippi**

Executive | Monitor Deloitte

+ 39 331 6720148

*fafilippi@deloitte.it*



## **Anastasia Bottiglione**

Senior Associate | Monitor Deloitte

+ 39 338 6733960

*abottiglione@deloitte.it*

# Monitor **Deloitte.**

La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).