

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**



**FACOLTA' DI SCIENZE STATISTICHE**

**CORSO DI LAUREA IN STATISTICA  
E GESTIONE DELLE IMPRESE**

**Tesi di laurea:  
IL SETTORE ORAFO VICENTINO  
TRA CRISI ED EVOLUZIONE**

**Relatore: Prof. Roberto Grandinetti**

**Laureando: William Brojanigo  
Matricola n. 514887**

**Anno accademico 2006/2007**



**Alla mia  
famiglia**



# **INDICE**

<b><u>INTRODUZIONE</u></b> .....	8
----------------------------------	---

## **CAPITOLO 1: IL SETTORE ORAFO**

1.1 DEFINIZIONE DEL SETTORE.....	10
1.2 STRUTTURA DEL SETTORE.....	10
1.2.1 Produttori orafi.....	12
1.2.2 Fornitori.....	13
1.2.3 Clienti.....	14
1.2.4 Potenziali entranti.....	16

1.2.5 Prodotti sostitutivi.....	17
1.3 SITUAZIONE DEL SETTORE.....	18
1.3.1 Produzione.....	19
1.3.2 Importazione.....	20
1.3.3 Domanda interna.....	22
1.3.4 Esportazione.....	23
1.3.5 Distribuzione.....	25
1.3.6 Pubblicità e promozione.....	26
1.4 STRUTTURA DELL'OFFERTA.....	27
1.4.1 L'effetto distretto.....	28
1.4.2 L'industria italiana dei macchinari e delle attrezzature per l'attività orafa-argentiera.....	30
1.5 PROBLEMI E NUOVE ESIGENZE DEL SETTORE.....	32
1.5.1 Gli effetti del dollaro debole.....	32
1.5.2 Il balzo in su dei prezzi dei metalli preziosi.....	33
1.5.3 Qualità per competere.....	35
1.5.4 Sfide ed opportunità della globalizzazione.....	36
1.5.5 Innovazione tecnologica.....	38
1.6 ASSICOR.....	40
1.6.1 Piano strategico 2007.....	42

## **CAPITOLO 2: I DISTETTI ORAFI ITALIANI E**

### **IL DISTETTO VICENTINO**

2.1 IL DISTRETTO INDUSTRIALE.....	43
2.2 I DISTRETTI ORAFI ITALIANI.....	45
2.2.1 Arezzo.....	46
2.2.2 Milano.....	47
2.2.3 Napoli.....	47
2.2.4 Roma.....	48
2.2.5 Valenza Po.....	48
2.3 IL DISTRETTO ORAFO VICENTINO.....	49

2.3.1 La Fiera di Vicenza.....	53
2.3.2 Situazione congiunturale del distretto .....	54
2.3.3 Elementi di criticità del distretto.....	55
2.3.4 Punti di forza del distretto.....	56
2.3.5 Il patto di sviluppo.....	56

## **CAPITOLO 3: LE IMPRESE ORAFE VICENTINE:**

### **CASI AZIENDALI**

3.1 LE 13 INTERVISTE.....	63
3.1.1 Barausse Antonio.....	64
3.1.2 Punto Oro Vi Srl.....	64
3.1.3 Ronco SpA.....	65
3.1.4 Sinico Walter Srl.....	66
3.1.5 Vior SpA.....	67
3.1.6 Muraro Lorenzo SpA.....	68
3.1.7 Roberto Coin SpA.....	70
3.1.8 Zancan SpA.....	70
3.1.9 La Berica Srl.....	71
3.1.10 Rasia Gemma & C. Snc.....	72
3.1.11 Bifra Group Srl.....	72
3.1.12 Urania Gold Srl.....	73
3.1.13 Imo SpA.....	74
3.2 LE ARMI PER VINCERE.....	74

<b><u>CONCLUSIONE</u></b> .....	76
---------------------------------	----

<b><u>BIBLIOGRAFIA</u></b> .....	79
----------------------------------	----

## **INTRODUZIONE**

Il settore orafo-argentario è in assoluto il comparto rappresentativo di quel modello italiano, che tanto ha contribuito allo sviluppo industriale del nostro paese, portandolo ad assumere posizioni di grande rilevanza a livello internazionale.

Un modello che si fonda sulla straordinaria vitalità di imprese medio-piccole, al cui successo concorrono virtù tipicamente italiane quali l'imprenditorialità, il senso artistico ed il "saper fare artigianale".

L'attività orafa è una sintesi di dinamismo imprenditoriale, di creatività, di valore estetico: caratteristiche, queste, che il pubblico internazionale associa all'immagine dell'Italia.

Com'è stato ampiamente dimostrato, il successo del settore è il risultato di un mix particolarmente felice di efficienza produttiva e di qualità e originalità del prodotto.

Un mix che si ritrova anche in altri comparti del *made in Italy*, grazie alle sinergie derivanti dal fatto che le produzioni provengono da comprensori e distretti industriali specializzati, dove collaborazione e competizione tra imprese territorialmente vicine vanno di pari passo.

Infatti, le zone distrettuali si caratterizzano per l'alto sviluppo della società civile, i cui principi talora risalgono fino all'epoca dei Comuni.

L'elevato capitale sociale è un bene pubblico, fondato sulla buona amministrazione locale, sul diffuso associazionismo, sullo spirito civico e sulla profonda collaborazione tra enti pubblici e privati; è frutto di un processo lento di sedimentazione e di accrescimento; è alla base della fiducia reciproca che favorisce lo scambio di informazioni e rafforza la solidarietà e la cooperazione.

Le imprese distrettuali si avvantaggiano delle esternalità positive legate al territorio e dello scambio di conoscenze che avviene anche attraverso il mercato del lavoro locale ricco di professionalità.

Queste imprese contano in primo luogo su un'elevata flessibilità nelle prestazioni lavorative e sulla capacità di correlare strettamente mansioni e figure professionali.

E alla fine, il risultato è una crescita complessiva di competitività del prodotto sui mercati mondiali con il conseguente aumento delle esportazioni.

Tuttavia la leadership mondiale del settore orafa nazionale è minata da un insieme di fenomeni che andremo ad analizzare.

I cambiamenti in atto nel sistema economico internazionale ed in quello interno, il progresso tecnologico che ha coinvolto il settore, la globalizzazione dei mercati ed i mutamenti della domanda d'acquisto, sono solo alcuni dei fattori che stanno sottoponendo, al pari di altri comparti, il settore orafa a notevoli pressioni.

Se finora la spinta al cambiamento della gestione aziendale è stata attenuata dal primato italiano della creatività, del design, dell'estetica e dello stile, è molto probabile che il ruolo di questi fattori sia destinato a diminuire in termini relativi, in uno scenario di medio-lungo periodo.

L'obiettivo di questa tesi è capire quali siano le cause della crisi che ha colpito il settore orafa italiano, con l'aiuto di studi e rapporti fatti da enti del settore, e soffermando la nostra attenzione sul distretto orafa vicentino, attraverso colloqui ed interviste fatte ad alcune aziende della provincia veneta.

Nello specifico, la tesi comprende tre capitoli:

- nel primo capitolo è presentato il settore orafa-argentiero italiano in generale, analizzandone la struttura, gli andamenti ed i problemi riscontrati;
- nel secondo capitolo, invece, ci si sofferma sulla descrizione dei distretti orafi e in particolare sulla situazione di quello vicentino;
- nel terzo e ultimo capitolo sono elaborate ed analizzate le interviste fatte a 13 imprese orafa-argentiere del distretto di Vicenza in merito alla situazione economica che stanno vivendo.

# **CAPITOLO 1: IL SETTORE ORAFO**

## **1.1 DEFINIZIONE DEL SETTORE**

Le statistiche ufficiali definiscono il settore orafa in modo da comprendere tutte le imprese che trasformano oro, argento, platino, coralli e pietre preziose, per la produzione di oggetti quali collane, anelli, orecchini, vassoi, posateria e altri oggetti decorativi. Sono escluse le attività di trasformazione dell'oro e dell'argento per usi industriali e medicali, nonché quelle relative alla produzione di monete.

La maggior parte delle imprese realizza una vasta gamma di prodotti e spesso possiede le conoscenze e le capacità tecniche per la lavorazione di più metalli; le pietre preziose, inoltre, possono avere un valore molto diverso fra loro: è logico quindi che la varietà di prodotti che si possono ottenere sia molto ampia. Questo rappresenta un vantaggio strategico in termini di flessibilità e differenziazione, ma rende anche impossibile una netta separazione tra le diverse categorie di prodotti realizzati dal settore.

Secondo l'economista inglese Keith Pavitt (1984), che classificò i settori merceologici sulla base delle opportunità tecnologiche, delle innovazioni, dell'intensità della ricerca e sviluppo, e della tipologia dei flussi di conoscenza, l'industria dell'oreficeria appartiene al raggruppamento dei settori tradizionali (*Supplier dominated*, "dominati dai fornitori") che

include anche prodotti alimentari di base, tessili, abbigliamento, cuoio, pelletteria e calzature, legno e prodotti in legno, editoria e stampa, industrie manifatturiere diverse<sup>1</sup>.

Questa produzione è però caratterizzata da alcuni aspetti peculiari: il costo elevatissimo delle materie prime, la necessità di impiegare una mano d'opera fortemente qualificata, la non decisività delle economie di scala.

## 1.2 STRUTTURA DEL SETTORE

Per individuare le forze che operano nell'ambiente economico e che, con la loro azione, erodono la redditività a lungo termine delle aziende, Michael Porter (1982) elaborò un modello composto da cinque forze competitive utilizzabile dalle aziende per valutare la propria posizione competitiva. Tali forze agiscono infatti con continuità, e, se non opportunamente monitorate e fronteggiate, portano alla perdita di competitività. Tali forze sono:

1. Concorrenti diretti: soggetti che offrono la stessa tipologia di prodotto sul mercato;
2. Fornitori: coloro dai quali l'azienda acquista materie prime e semilavorati necessari per svolgere il processo produttivo e che potrebbero decidere di integrarsi a valle;
3. Clienti: i destinatari dell'output prodotto dall'impresa che potrebbero eventualmente decidere di integrarsi a monte;
4. Potenziali entranti: soggetti che potrebbero entrare nel mercato in cui opera l'azienda;
5. Produttori di beni sostitutivi: soggetti che immettono sul mercato dei prodotti diversi da quelli dell'impresa di riferimento, ma che soddisfano, in modo diverso, lo stesso bisogno del cliente/consumatore.

L'analisi di queste forze permette all'azienda di ottenere un quadro completo sulla sua posizione competitiva, di prendere decisioni strategiche, di stabilire i comportamenti e atteggiamenti da adottare nei confronti di queste forze<sup>2</sup>.

Questa analisi può dunque essere applicata anche alla filiera orafa, in modo tale da capire quali siano i principali protagonisti dell'arena competitiva e le relazioni che s'instaurano

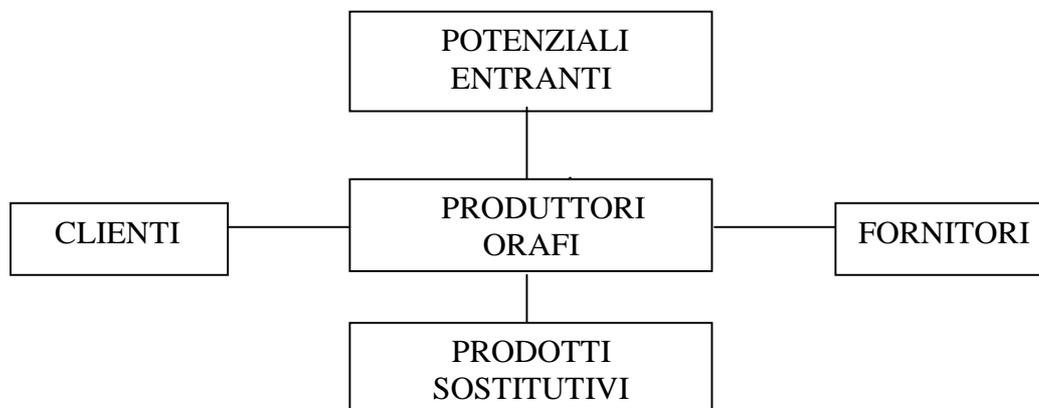
---

<sup>1</sup> Pavitt K., *Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory.*, Research Policy, (1984)

<sup>2</sup> Porter M.E., *La strategia competitiva*, (1982)

fra tutti gli attori del settore. Si farà dunque riferimento al seguente modello delle cinque forze di Porter:

Fig. 1.1 – Modello delle cinque forze di Porter



Sono ora presentate brevemente le “cinque forze”, presenti nel modello elaborato da Porter, per comprendere meglio la struttura del settore orafino-argentero.

### 1.2.1 Produttori orafi

La notevole frammentazione e varietà che caratterizza questo settore riguarda sia l'apparato produttivo, sia quello distributivo.

Si tratta per lo più di imprese di medio-piccole dimensioni a carattere familiare con scarsa capitalizzazione per finanziare la crescita, e ridotta capacità manageriale.

Nella maggioranza dei casi, la gestione è accentrata nelle mani dell'imprenditore o della sua famiglia accentuando il problema del passaggio generazionale, soprattutto in quei casi in cui il proprietario si occupa personalmente dell'attività creativa.

I produttori possono essere classificati in base a diverse variabili, tra cui l'ampiezza della gamma e il grado di integrazione delle attività.

Con riferimento al primo criterio è possibile distinguere tra:

- aziende diversificate, solitamente nei comparti dell'orologeria e dell'argenteria che, nonostante abbiano proprie logiche competitive, consentono comunque alle imprese orafe di sfruttare sinergie e di valorizzare l'esperienza e le competenze acquisite;

- aziende concentrate nella produzione di collezioni più o meno ampie di oreficeria e/o gioielleria;
- aziende specializzate nella realizzazione di particolari prodotti/semilavorati;
- aziende con specializzazione di fase di lavorazione.

Con riferimento al grado di integrazione delle attività è possibile distinguere tra:

- aziende integrate verticalmente (a monte e/o a valle);
- aziende design-driver (svolgono al proprio interno la fase di sviluppo prodotti e decentrano la produzione);
- aziende focalizzate sulla parte produttiva (internalizzano tutto il ciclo produttivo).

## 1.2.2 Fornitori

Con l'abolizione del monopolio di Stato (legge 17 gennaio 2000 n°7, che ha recepito la Direttiva Comunitaria 98/80), l'approvvigionamento di oro all'estero è stato liberalizzato; rimangono però attivi i canali tradizionali delle banche agenti che forniscono anche specifici servizi complementari.

I soggetti istituzionali cui è consentito acquistare la materia prima all'estero, cedono al mercato l'oro importato ai prezzi fissati in base ai corsi internazionali; questa cessione avviene in quantità standard, ossia in lingotti che molto spesso superano le esigenze delle singole imprese.

Per questo intervengono altri operatori, i banchi metalli, i quali ripartiscono i lingotti in "pezzature" minori, più adatte alle necessità delle aziende.

I banchi metalli hanno velocemente ridimensionato il ruolo delle banche, quali soggetti privilegiati nell'approvvigionamento di materie preziose.

Essi, infatti, oltre a garantire all'impresa l'oro nelle quantità desiderate, vendono la materia prima con incorporate anche alcune lavorazioni industriali preliminari, come la preparazione della lega, la trafilatura, la laminatura, ecc.

Con la commercializzazione diretta del metallo da parte dei banchi, le aziende possono beneficiare di una concorrenza trasparente in termini di prezzo, di costi (trasporto e assicurazione) e di tempi di consegna.

In sintesi, questi operatori agevolano le imprese attraverso la riduzione del rischio oscillazione dei corsi dei metalli e la diminuzione dell'impegno finanziario, consentendo all'azienda di acquistare solamente la quantità desiderata.

Accanto a questo modo di acquisto diretto, dalle banche e dai banchi metalli, le imprese orafe possono anche utilizzare canali indiretti, che sono, per molti aspetti, paragonabili a finanziatori terzi della produzione.

Si tratta del ricorso al conto lavorazione e al prestito d'uso.

Il primo sistema prevede l'anticipazione della materia prima, da parte di altre imprese della produzione, o da aziende della distribuzione.

Questi soggetti torneranno in possesso del metallo, sotto forma di prodotti finiti o semilavorati, favorendo così l'azienda nella copertura del capitale circolante e dei rischi e oneri finanziari connessi.

Capita spesso però, che il metallo fino sia consegnato all'impresa solo quando la realizzazione dell'ordine è stata ultimata: in questo caso il commissionario è costretto ad anticipare il costo del metallo e il modo del conto lavorazione assume la connotazione di un baratto che porta solo ad un contenimento contabile del fatturato del terzista, senza una reale riduzione della sua esposizione finanziaria.

Il secondo modo di approvvigionamento indiretto, invece, è costituito da un contratto con il quale l'impresa orafa cessionaria riceve in prestito una concordata quantità di oro fino dall'impresa cedente, che è generalmente una banca.

Alla scadenza del contratto, l'impresa cessionaria pagherà alla banca gli interessi sul valore dell'oro ricevuto e la rimborserà con la stessa quantità d'oro oppure con il controvalore in euro.

L'interesse si differenzia in base alla durata del contratto: si possono, infatti, avere prestiti d'uso a breve termine (solitamente 28 giorni) che comportano la clausola dell'obbligo di acquisto entro il termine di scadenza, oppure a lungo termine che sono rinnovabili di tre mesi in tre mesi con una revisione annuale del fido concesso.

### 1.2.3 Clienti

La struttura distributiva del settore orafa si presenta molto complessa e frammentata.

Tuttavia essa può essere sostanzialmente ricondotta al cosiddetto canale lungo, che opera attraverso una serie di intermediari commerciali.

Nonostante, infatti, vi siano imprese che, per la loro dimensione sufficientemente grande o per la scelta di presentarsi sul mercato con prodotti di nicchia e destinati ad un target molto elevato, operino tramite proprie strutture di vendita autonome ed indipendenti, la maggioranza delle imprese agisce attraverso intermediari commerciali.

Questa situazione trova origine nell'insufficiente ampiezza della gamma produttiva delle imprese, nonché nel rilevante sforzo economico-finanziario ed organizzativo che la gestione di una rete di vendita autonoma comporta.

Anche le scarse competenze delle aziende e la notevole frammentazione del fronte distributivo contribuiscono al frequente ricorso ad intermediari.

Sta di fatto che tale scelta, spesso obbligata, ha creato una sorta di dipendenza delle imprese produttrici nei confronti della distribuzione; e questo collegamento indiretto tra imprese e mercato comporta tutta una serie di difficoltà di informazione e di controllo.

Per questa ragione le imprese del comparto orafa possono essere definite *sales oriented*, mentre sono solo una piccola minoranza quelle che adottano una politica *marketing oriented*, ossia che dimostrano grande attenzione all'individuazione e al soddisfacimento dei bisogni del cliente.

Questo orientamento alla vendita, dunque, trova motivo di esistere per il fatto che sono molto numerose le imprese che lavorano su commessa degli intermediari, operando come veri e propri terzisti.

Questa modalità indubbiamente comporta uno scarso controllo del mercato con la conseguente difficoltà di raggiungerlo, ma comporta anche dei considerevoli vantaggi.

Tale scelta, infatti, permette di trasferire a terzi il rischio e la complessità di gestione dei rapporti con il *trade* e il mercato finale; inoltre essa comporta una maggiore velocità di rotazione del capitale e minori oneri finanziari, visto che molto spesso il committente anticipa i costi per l'acquisto della materia prima.

L'importanza dell'intermediario poi, si amplifica nel momento in cui si fa riferimento alla penetrazione nei mercati esteri soggetti a particolari discipline, ai quali sarebbero precluse le imprese con scarse risorse organizzative.

In ogni caso l'analisi del processo distributivo non può prescindere dalle evidenti differenze dimensionali che caratterizzano il comparto: a fianco di imprese medio-grandi, dotate di proprie strutture commerciali, convivono piccole e piccolissime realtà di natura artigianale, che soprattutto per collocare i propri prodotti sui mercati internazionali sono obbligate ad affidarsi completamente agli intermediari.

La figura tipica dell'intermediario nel sistema distributivo orafa è svolta dal grossista, che non ricopre solo funzioni di distributore, ma partecipa all'intero ciclo economico, sia

indirizzando le imprese produttrici nelle loro produzioni, sia rivestendo il ruolo di vero e proprio intermediario finanziario tra la produzione e il consumo.

La configurazione del grossismo orafa in Italia è caratterizzata sia dai cosiddetti banchi fissi, presso i quali i dettaglianti si approvvigionano, sia da grossisti dotati di propri rappresentanti, che operano sul territorio raggiungendo i vari punti vendita dislocati nelle aree geografiche di loro competenza.

Un'altra figura tipica del settore orafa consiste nel raccoglitore che nasce per ovviare all'estrema frantumazione della produzione.

Il raccoglitore opera concentrando la produzione di un gran numero di piccole e piccolissime imprese per offrirla ai soggetti che operano a valle e agisce in genere scegliendo dal campionario dei produttori ed effettuando gli ordini in base alle vendite conseguite.

I raccoglitori con maggiori disponibilità finanziarie e conoscenza del mercato, possono anticipare il capitale necessario all'avvio del ciclo produttivo, con la formula dell'oro in conto lavorazione.

Per molti versi il raccoglitore può essere considerato come un operatore che decentra la produzione presso le piccole unità; la presenza di tale figura favorisce la sopravvivenza di molte aziende minori che non dispongono di ingenti risorse finanziarie, né tanto meno di capacità commerciali.

#### 1.2.4 Potenziali entranti

I potenziali entranti rappresentano un pericolo per gli attuali operatori in base alla dimensione delle barriere d'entrata al settore e alla capacità di ritorsione delle stesse aziende che già vi operano.

Mediamente, queste barriere nel settore orafa sono limitate, come testimonia anche il continuo nascere di nuove imprese, tra l'altro di dimensioni tali da non essere in grado di modificare la struttura del settore.

Nella produzione orafa, infatti, non costituiscono ostacoli all'ingresso né il fabbisogno di capitale fisso né le economie di scala, che hanno scarsa importanza poiché il livello della dimensione minima efficiente delle unità produttive è assai modesto.

E' molto forte invece l'incidenza del capitale circolante, rappresentato dalle anticipazioni necessarie per l'acquisto delle materie prime e per le scorte in lavorazione.

Ciò richiede la disponibilità di elevati capitali di esercizio da anticipare, anche se tale problema è stato in buona parte risolto tramite le formule del prestito d'uso e del conto in lavorazione, come già spiegato in precedenza.

Resta il fatto che la gestione degli approvvigionamenti e del capitale circolante è importante soprattutto per le aziende che acquistano direttamente la materia prima da lavorare.

Per tutte le imprese comunque, si pone il problema dell'oro in lavorazione: maggiore è il *lead time*, maggiori sono gli immobilizzi di disponibilità finanziarie, e più alti i rischi connessi alle continue oscillazioni del prezzo del metallo.

Un'altra barriera all'entrata è poi costituita dalla necessità di ricorrere a manodopera specializzata, sia nel caso dei piccoli laboratori artigianali, sia nel caso delle più grandi aziende di catene le quali, pur consentendo un elevato grado di meccanizzazione, necessitano di competenze tecniche molto sofisticate e difficilmente reperibili.

Un'altra caratteristica del settore infine, è l'elevato ammontare dei costi assicurativi che gravano anche sul grossista e sul dettagliante: infatti, dato l'alto valore unitario dei prodotti, questi costi possono incidere notevolmente sul risultato economico.

Definite quindi quali sono le barriere all'entrata e quale sia il loro rilievo, un quadro dei potenziali entranti può essere il seguente:

- aziende della moda che, sfruttando tutte le potenzialità collegate alla loro immagine e a un *brand* forte si stanno diversificando anche nell'oreficeria;
- aziende che producono orologi che trovano un naturale sbocco in un settore affine;
- grandi gruppi del lusso come Louis Vuitton, Moët, Hennessy e Gucci;
- grossisti che si integrano a monte nelle fasi produttive.

### 1.2.5 Prodotti sostitutivi

I prodotti di oreficeria sono beni voluttuari, anche se non necessariamente definibili di lusso come i prodotti di gioielleria.

Giacché beni voluttuari, il loro non è un acquisto "obbligato", ed è sempre sostituibile con quello di altri beni, per questo le motivazioni d'acquisto dipendono largamente dalla funzione d'uso che il consumatore, soggettivamente, attribuisce loro.

Questa funzione, a sua volta, è molto legata al ceto sociale di appartenenza, alla fascia di età, alla cultura e ai valori di riferimento, allo stile di vita.

La funzione d'uso degli oggetti in oro è in via di evoluzione.

Tradizionalmente questi oggetti, incorporando un elevato valore economico, hanno ricoperto anche una funzione economica, per esempio quella di beni rifugio o beni d'investimento.

Tuttavia altre funzioni stanno diventando al momento più importanti, tra queste, il desiderio di soddisfare il senso estetico, il desiderio di indossare l'oggetto, l'esigenza di caratterizzare la persona attraverso contenuti più forti di design e di moda.

Questo fenomeno è indicatore di un'evoluzione verso modelli di consumo meno tradizionali, e tutto ciò è di notevole importanza perché proprio la comparsa di questi nuovi modelli di consumo legati all'evoluzione del costume e l'introduzione di nuovi beni dotati di forte *appealing*, mettono continuamente in discussione la fascia del reddito personale spendibile destinata al prodotto orafa.

## 1.3 SITUAZIONE DEL SETTORE

Il settore orafa-argentario riveste, da molti anni, il ruolo di protagonista sui mercati internazionali e il nostro paese è tra i primi paesi al mondo come produzione di oreficeria e gioielleria.

L'Italia mantiene da sempre le prime posizioni per consumo interno pro-capite, per numero di aziende e di addetti, per l'inventiva e la perizia degli orafi, per l'originalità e la fantasia dei disegnatori, per l'eleganza e la varietà dei modelli, per l'accuratezza delle rifiniture assicurata da un'antica tradizione artigianale.

L'aggiornamento tecnologico, altro punto di forza dell'oreficeria italiana, ha portato grandi innovazioni in tutto il processo produttivo, con conseguente crescita della competitività delle nostre aziende.

L'apparato produttivo è costituito da circa 1.500 imprese industriali. A queste si aggiungono migliaia di imprese artigiane, spesso molto qualificate. In tutto si arriva a oltre 10.000 "produttori" di oreficeria, con circa 47.000 addetti. Questa struttura è caratterizzata da un nucleo centrale di aziende maggiori, intorno al quale ruota un efficiente indotto e un gruppo di aziende artigiane che spesso lavora per conto terzi<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Ente Fiera di Vicenza, *Gold Report – caratteristiche essenziali del settore*, (2006)

Le imprese orafe italiane sono localizzate in precisi “distretti” (Vicenza, Arezzo, Valenza Po, Roma, Napoli, Milano), dove vengono garantiti elevati livelli di produttività grazie alla presenza di un’efficiente rete di imprese sub-fornitrici altamente specializzate nel trattamento dei metalli (che richiede approfondite conoscenze chimiche, fisiche e meccaniche), nella preparazione di semilavorati, nel disegno, nel trasferimento tecnologico e in altri importanti servizi.

Tra questi un ruolo determinante è offerto dalla Fiera internazionale di Vicenza.

Negli ultimi anni, tuttavia, l’industria orafa-argentera italiana ha visto un forte rallentamento della domanda interna e della propria competitività tra i paesi produttori ed esportatori.

Tutto ciò come netta conseguenza della forte instabilità dei prezzi delle materie prime su scala mondiale e della continua crescita di paesi produttori concorrenti che possono disporre di mano d’opera a costi notevolmente inferiori.

Ormai è ovvio che i confini del mercato domestico non sono più solamente limitati all’Italia, ma all’intera Unione Europea: bisogna fare i conti con la crescente globalizzazione dei mercati verso Asia, Russia, Medio Oriente, Sud America, etc.

### 1.3.1 Produzione

Dopo l’exploit del 2000, si è assistito a un rallentamento nel successivo quadriennio.

Il valore della produzione si era ridotto del -6,1% nel 2001, dell’ -8% nel 2002, del -17,1% nel 2003, del -6% nel 2004 rispetto a un anno prima, rimanendo comunque su valori elevati, dell’ordine di grandezza di 5,8 miliardi di euro.

Soltanto nel 2005 si sono notati parziali recuperi del terreno perduto in precedenza. L’anno si è chiuso in sostanziale stazionarietà (-0,5%).

Come per altri settori del *made in Italy*, la produzione è stata sostenuta dall’export per circa due terzi.

L’industria orafa italiana conserva la propria posizione di eccellenza nel mondo: trasforma quasi 500 tonnellate di oro, un quinto del fino immesso annualmente sui mercati mondiali e tre quarti di quello in Europa. Sino al 2000 l’oreficeria italiana si era collocata tra le più spinte *growth industries* del dopoguerra: nell’ultimo ventennio del secolo scorso la produzione si era più che quintuplicata<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> World Gold Council, *Esportazioni vicentine di prodotti di oreficeria verso i principali paesi*, (2004)

Per quanto riguarda l'argenteria i dati statistici si arrestano al 2004, quando si chiuse con un ulteriore rallentamento. Il volume di argento lavorato nel 2004 si stima intorno a 1.200 tonnellate. L'Italia ha comunque conservato, anche in questo campo, la propria posizione al vertice della graduatoria mondiale.

Molteplici sono i fattori che hanno sostenuto lo sviluppo storico e l'affermazione dell'industria orafa-argenteria italiana nel mondo.

In primo luogo la tradizione, base solida dello sviluppo del settore, a cui si lega il significato culturale che il gioiello ha avuto nella civiltà italiana a partire dagli Etruschi, dai romani attraverso il medioevo e il Rinascimento. Per esempio, l'origine dell'industria dei gioielli di Vicenza trae origine dalla radicata tradizione orafa della Repubblica Veneziana. A Milano ci sono ancora vie e strade che portano il nome delle corporazioni degli orafi di un tempo. Infine, il collegamento tra l'industria orafa aretina e le fabbriche orafe etrusche è evidente. Questo spiega anche la particolare concentrazione geografica delle aziende del settore che hanno dato vita a veri e propri poli specializzati nelle aree di Vicenza, Arezzo, Valenza Po, Milano, Roma e Torre del Greco.

Il secondo aspetto che ha contribuito al successo dell'Italia nel settore dei gioielli è l'evoluzione e l'ampiezza del mercato interno che sicuramente è il più raffinato ed esigente del mondo.

All'Italia spetta infatti il primato mondiale di acquisti pro-capite di gioielli.

Un ulteriore fattore utile per spiegare la supremazia italiana del settore è l'avanzato livello tecnologico dello stesso soprattutto per quanto riguarda le macchine e le attrezzature per le operazioni a catena. Strettamente legata all'aspetto realizzativo vi è l'abilità degli operatori italiani nel design e nello stile con cui trasformano la materia prima creando gioielli di alta qualità.

Proprio il design e la capacità creativa degli artigiani italiani sono i fattori competitivi su cui punta l'industria orafa italiana. Infatti l'oro greggio ha un prezzo internazionale uniforme in ogni punto del globo. Non esiste quindi un fattore di vantaggio o di competitività basato sul prezzo originario dell'oro. La competitività di un prodotto è quindi unicamente basata sul valore aggiunto della manifattura<sup>5</sup>.

Tuttavia, negli ultimi tempi, tra i fattori critici del settore si è aggiunta la carenza di manodopera specializzata. Tra le cause si possono elencare la diminuzione delle "vocazioni" all'artigianato, la diminuzione delle nascite e lo scollamento che si è venuto formando tra l'offerta scolastica e le esigenze operative delle imprese. In altre parole, le carenze di un progetto realistico di *education* stanno minando la competitività dell'offerta

---

<sup>5</sup> Ente Fiera di Vicenza, *Gold Report – produzione*, (2006)

italiana; in particolare da parte di paesi emergenti che hanno privilegiato alcuni specifici programmi formativi (per esempio, Turchia e Est europeo) e che continuano a disporre di manodopera a costi complessivi molto più contenuti dei corrispondenti italiani.

### 1.3.2 Importazione

Nel periodo 1993-2000, gli acquisti all'estero erano aumentati costantemente, con un valore che per l'intero anno 2000 ha sfiorato il miliardo di euro.

Nel successivo triennio 2001-2003, in presenza di un palese rallentamento della domanda interna, i valori delle importazioni si sono ridotti (-1,6% nel 2001; -13,8% nel 2002; -3,5% nel 2003). Successivamente le importazioni hanno comunque ripreso a crescere (per effetto anche della rivalutazione dell'euro). Nel 2004: +13,2%; nel 2005: +9,1%, sfiorando il miliardo di euro.

Nei primi sei mesi del 2006, i valori delle importazioni di oggetti preziosi sono saliti sensibilmente: +21,3% rispetto al corrispondente periodo del 2005. Si è così raggiunto un volume di acquisti all'estero (in parte importazioni temporanee, frutto di delocalizzazioni di imprese orafe italiane) che rappresenta oltre un quarto (il 28,1%) dell'export.

L'involuzione del grado di concorrenzialità di prezzo, accusata negli ultimi anni dall'industria orafa nazionale (per effetto anche dell'euro forte), ha trovato, in sostanza, conferma anche sul mercato interno; dove tra l'altro le maggiori possibilità di effettuare confronti di convenienza da parte dei consumatori hanno agevolato notevolmente la penetrazione di prodotti esteri preziosi.

Con riferimento alle consistenze più significative, i casi di aumento di acquisti all'estero hanno, in genere, riguardato i "tradizionali" paesi fornitori di gioielleria: punte elevate per il Sud Africa (quasi decuplicate le importazioni), per la Polonia (triplicate), per l'India e per la Corea del Sud (quasi raddoppiate). In aumento anche le importazioni dal Belgio +12,8%, dalla Thailandia +15,5%; da Hong Kong +27,9%; dalla Cina +29,6%; dalla Turchia +34,3%; dagli Stati Uniti (+41,9%); da Israele +4,8%; dal Giappone (+2,6%). In flessione, viceversa, sono risultati gli acquisti da: Francia, Regno Unito e Svizzera. Si ricorda che da due paesi, in particolare Belgio e Svizzera, provengono quasi i due quinti degli acquisti italiani di oreficeria nel mondo<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Ente Fiera di Vicenza, *Gold Report – l'import di oreficeria continua a crescere in valore*, (2006)

Fig. 1.2 – Importazioni di oreficeria e gioielleria, primi 6 mesi 2006<sup>7</sup>

PAESI	MILIONI DI EURO		VAR. %	In %
	2005	2006	2006/05	sul totale
Belgio	108,62	122,49	12,8	20,7
Svizzera	113,26	105,21	-7,1	17,8
India	27,47	47,49	72,9	8,0
Thailandia	31,46	36,33	15,5	6,1
Israele	31,23	32,73	4,8	5,5
Stati Uniti	21,83	30,97	41,9	5,2
Cina	21,67	28,08	29,6	4,8
Turchia	18,46	24,79	34,3	4,2
Francia	26,21	24,46	-6,7	4,1
Hong Kong	18,69	23,91	27,9	4,0
Sud Africa	2,15	20,97	875,3	3,5
Polonia	6,37	19,08	199,5	3,2
Germania	9,54	10,67	11,8	1,8
Giappone	9,00	9,23	2,6	1,6
Regno Unito	7,32	7,07	-3,4	1,2
Emirati Arabi	6,02	5,47	-9,1	0,9
Croazia	3,19	4,95	55,2	0,8
Corea Sud	2,66	4,75	78,6	0,8
Altri Paesi	22,11	32,19	45,6	5,4
TOTALE	487,26	590,84	21,3	100,0

### 1.3.3 Domanda interna

Da qualche tempo sulla domanda interna di oreficeria si sono imposti fattori di “rottura” nelle tradizionali motivazioni dell’acquisto di gioielli. Si va dalla differenziazione nella scala delle priorità di acquisto, per effetto dell’affermarsi di prodotti e servizi nuovi (quali i viaggi, i prodotti a tecnologia digitale, telefonia mobile ed altro ancora), alla rivisitazione della struttura della spesa, in particolare con riguardo ai servizi sociali. Ne discende un nuovo modello di propensione all’acquisto, generato anche dal graduale arretramento del *welfare state*.

Di qui un rallentamento della domanda interna, documentata da numerose indagini statistiche sociologiche (Capitalia, Censis, Svimez). Queste analisi hanno indicato concordemente una relativa stazionarietà degli acquisti delle famiglie, con casi di flessioni nelle regioni a sviluppo ritardato e per le famiglie con redditi medio bassi (si è rilevato un forte aumento della “povertà” soprattutto nel Mezzogiorno).

<sup>7</sup> Banca dati Fiera di Vicenza (2006)

A questi fattori di “rottura” e di ristrutturazione degli acquisti si è aggiunto il drenaggio di risorse finanziarie esercitato dai rincari di consumi di beni e servizi incompressibili, come benzina, abitazione, energia.

Ne è riscontro il fatto che nel 2005 la spesa complessiva delle famiglie italiane per consumi ha segnato una sostanziale stagnazione, misurata da una variazione del +0,1 rispetto al 2004.

In tale ambito, sono stati penalizzati i consumi voluttuari, le cui decisioni di acquisto sono prevalentemente condizionate dalla disponibilità del reddito medio della famiglia; reddito che non è cresciuto (o quasi) negli ultimi tempi. Tra i vari casi di penalizzazione compare, quindi, anche la spesa per gioielli standard di medio di prezzo. Per converso, gli acquisti di gioielli di alto costo hanno continuato a fare riferimento al patrimonio familiare.

A “spiazzare” ulteriormente la spesa in prodotti orafi tradizionali sul mercato interno ha inoltre agito la concorrenza significativa esercitata anche dalla progressiva affermazione della bigiotteria fashion di lusso. La progressiva *import penetration* ha poi messo in condizione gli acquirenti, oltre che di disporre di una offerta più ampia, di effettuare maggiori confronti in fatto di prezzi di vendita e di qualità del prodotto orafico offerto: un insieme di condizioni che si è coniugata con l'accresciuta propensione dei consumatori, in particolare giovani, verso prodotti con maggiori contenuti emozionali e di comunicazione<sup>8</sup>.

### 1.3.4 Esportazione

La lettura delle statistiche storiche ci permette di accertare che le quote di esportazioni italiane di prodotti orafi sono circa la metà rispetto a quelli massimi del 1998.

Fig. 1.3 – Esportazioni di oreficeria e gioielleria, primi 6 mesi 2006<sup>9</sup>

QUOTE DELLE ESPORTAZIONI ITALIANE DI PRODOTTI ORAFO-ARGENTIERI SUL MERCATO MONDIALE (in %)							
1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
10,0	9,7	9,1	8,8	7,7	6,9	6,3	5,5

<sup>8</sup> Ente Fiera di Vicenza, *Gold Report – domanda interna*, (2006)

<sup>9</sup> Elaborazione ICE su dati Eurostat e Istituti nazionali di statistica di vari Stati, (2006)

Se raffrontiamo inoltre l'esperienza commerciale italiana con quella dei partner mondiali possiamo notare come l'industria italiana non sia stata in grado di agganciare la ripresa internazionale: una contrazione che certifica ancora una volta come negli ultimi anni l'industria orafa italiana non sia riuscita a mantenere il passo dei *competitors* emergenti, come Cina, India, alcuni Paesi Medio orientali e dell'Est europeo.

Le ragioni di questo mancato *rendez-vous* si ritrovano in una duplice frattura: la prima di natura geografica, perché la crescita è ripartita in aree, soprattutto extra europee, dove le imprese italiane sono meno presenti; la seconda frattura è riconducibile alla struttura dell'offerta nazionale, che ha continuato a svilupparsi, da una parte, nei segmenti produttivi nei quali la concorrenza dei nuovi produttori è spesso vincente, dall'altra, nelle produzioni a basso costo, dove le pressioni competitive dei Paesi emergenti sono più forti<sup>10</sup>.

In altre parole, l'adeguamento dell'impresa ai mutamenti esterni è al momento la strada più frequentata per raggiungere o mantenere posizioni di mercato significative; dimostrano tale impostazione le imprese italiane che hanno consolidato la loro presenza all'estero (Cina compresa) con investimenti diretti produttivi e/o commerciali realistici e con prodotti innovativi.

Sulle vendite all'estero di prodotti orafi ha inoltre inciso in senso negativo la particolare congiuntura dei cambi valutari. In particolare, la debolezza del dollaro ha reso meno competitive, sotto il profilo dei prezzi di vendita, i gioielli italiani.

I sintomi di recupero, emersi nella prima parte del 2006, costituiscono, comunque, un fatto positivo (+25,8% nel primo trimestre e +14,1% nel secondo, rispetto al 2005).

Essi, tuttavia, non appaiono ancora sufficienti per diagnosticare il superamento definitivo della crisi che ha colto il settore orafa negli anni più recenti.

*Fig. 1.4 – Esportazioni di oreficeria e gioielleria, primi 6 mesi 2006<sup>11</sup>*

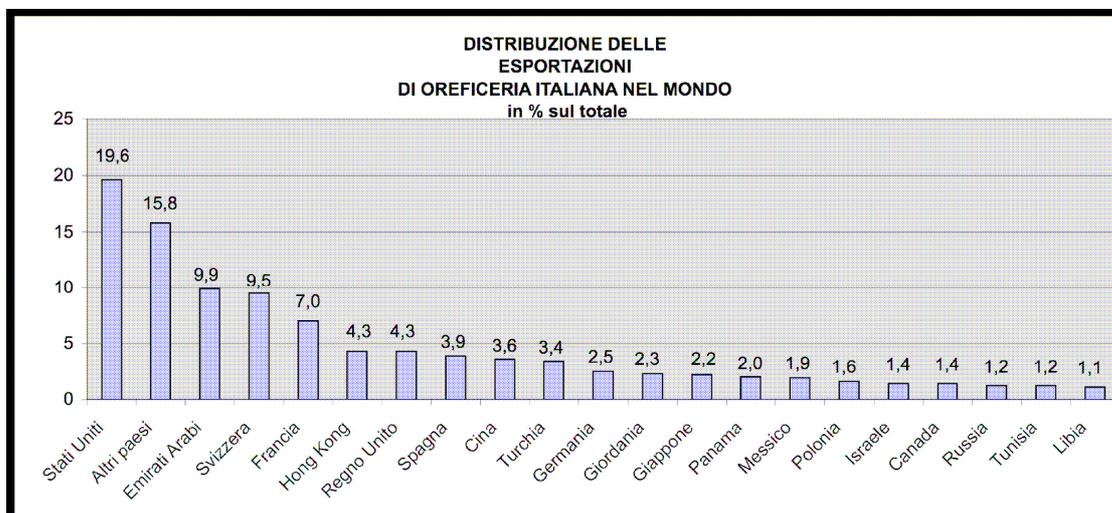
---

<sup>10</sup> Ente Fiera di Vicenza, *Gold Report – rimane altalenante l'andamento dell'export orafa italiano*, (2006)

<sup>11</sup> Banca dati Fiera di Vicenza (2006)

PAESI	MILIONI DI EURO		VAR. % 2006/05	In % sul totale	
	2005	2006			
Stati Uniti		413,88	413,71	0,0	19,6
Emirati Arabi		201,99	209,00	3,5	9,9
Svizzera		179,05	199,32	11,3	9,5
Francia		114,63	148,33	29,4	7,0
Hong Kong		92,33	90,63	-1,8	4,3
Regno Unito		75,19	90,30	20,1	4,3
Spagna		73,12	81,53	11,5	3,9
Cina		58,19	76,60	31,6	3,6
Turchia		57,32	70,67	23,3	3,4
Germania		58,88	53,61	-9,0	2,5
Giordania		44,26	47,69	7,7	2,3
Giappone		47,19	46,44	-1,6	2,2
Panama		35,42	42,42	19,8	2,0
Messico		28,38	39,56	39,4	1,9
Polonia		16,14	32,99	104,4	1,6
Israele		33,39	30,33	-9,2	1,4
Canada		30,29	26,66	-12,0	1,3
Tunisia		8,89	25,59	187,9	1,2
Russia		18,94	24,56	29,7	1,2
Libia		19,59	22,72	16,0	1,1
Altri Paesi		326,97	333,47	2,0	15,8
Totale		1.934,04	2.106,13	8,9	100,0

Fig. 1.5 – Distribuzione delle esportazioni di oreficeria italiana nel mondo<sup>12</sup>



### 1.3.5 Distribuzione

Nell'industria orafa viene quasi sempre seguito il cosiddetto "canale lungo". Come osservato precedentemente, in questo sistema organizzativo si evidenzia in particolar modo la figura del grossista, elemento indispensabile per il settore in quanto:

<sup>12</sup> Banca dati Fiera di Vicenza (2006)

- raccoglie un gran numero di articoli da produttori e/o artigiani ed è in grado di offrire al dettagliante una gamma ampia e diversificata di prodotti;
- è in grado di evadere con prontezza gli ordini del dettagliante e di fornirgli anche dilazioni di pagamento;
- riduce i rischi delle rapine a danno dei rappresentanti.

Il business dell'oreficeria è sbilanciato dal lato della distribuzione, sia all'interno che all'estero: c'è quindi per il settore l'esigenza di una correzione nella direzione di un contenimento del costo unitario delle spese di vendita.

A tal proposito, le esperienze dei Consorzi organizzati da Associazioni ed Enti, non hanno offerto soluzioni positive a causa del prevalere degli effetti frenanti della concorrenza tra aderenti ai Consorzi con produzioni similari o dei timori di imitazioni in presenza di prodotti differenziati.

Al di là delle pur importanti mostre e fiere (momenti di raccolta degli ordini), le imprese del settore devono poter trovare nuove forme organizzative per entrare in nuovi mercati e servizi con la continuità richiesta dalla nuova domanda dei mercati internazionali. Un'ipotesi valida per le imprese minori potrebbe consistere nella costituzione di una società di capitali per la commercializzazione, con quote azionarie sottoscritte dai titolari di più unità produttive<sup>13</sup>.

Con lo sviluppo di questo mezzo di comunicazione, ogni individuo sarà potenzialmente in grado di vendere od acquistare beni o servizi in ogni parte del mondo.

<b>PRINCIPALI FONTI DI ACQUISTO DI OREFICERIA IN ITALIA</b>	
(in % sul totale)	
➤ OREFICERIA	70
➤ NEGOZIO BIGIOTTERIA	12
➤ CENTRO COMMERCIALE	7
➤ VENDITA PORTA A PORTA	3
➤ GRANDI MAGAZZINI	3
➤ MERCATI	1
➤ LABORATORI	1
ALTRI	3
TOTALE	100

*Fig. 1.6 – Principali fonti di acquisto di oreficeria in Italia<sup>14</sup>*

<sup>13</sup> Ente Fiera di Vicenza, *Gold Report – distribuzione*, (2006)

<sup>14</sup> Elaborazione Datapank su dati Nielsen (2006)

### 1.3.6 Pubblicità e promozione

Secondo alcune rilevazioni campionarie, dopo le ripetute flessioni dell'inizio del nuovo secolo, l'investimento pubblicitario ha iniziato un trend di recupero del terreno perduto.

Nel 2005 è cresciuto di un 16% rispetto al 2004 (quando era già cresciuto di un +36% rispetto al 2003). La parte del leone è sempre ad appannaggio delle riviste e giornali, con una raccolta pari al 58% del totale degli investimenti pubblicitari delle imprese orafo-argentiere.

Segue la TV con il 40% e il rimanente 2% suddiviso tra cinema e radio.

In uno scenario in forte evoluzione si creano legami sempre più forti con il mondo della moda e dello spettacolo, alla ricerca di tendenze e della promozione di tendenza.

In aumento le iniziative commerciali quali: concorsi indetti, pubblicazioni, feste di compleanno e altri.

Nonostante il ricordato rallentamento, la comunicazione dispone di un'ampia gamma di media: dai tradizionali a quelli innovativi, agli emergenti. Ma da più parti è stato lamentato un problema: quello delle competenze.

“Nelle redazioni continuano a mancare i giornalisti specializzati per informare adeguatamente i lettori”, sostiene Nicola Giglio (capo servizio della rivista di settore *Pratica*)<sup>15</sup>.

A sostegno della comunicazione della gioielleria vi sono le manifestazioni fieristiche che rappresentano luoghi dove effettuare ordini, cogliere le tendenze in atto e future, aumentare la propria conoscenza del prodotto e delle strategie di vendita, grazie anche ai numerosi seminari indetti proprio in sede di manifestazione fieristica, come accade a Vicenza.

---

<sup>15</sup> Ente Fiera di Vicenza, *Gold Report – pubblicità e promozione*, (2006)

## 1.4 STRUTTURA DELL'OFFERTA

L'industria orafa-argentera italiana, pur avendo lontane origini, era rimasta sino alla fine degli anni cinquanta entro i limiti dell'artigianato familiare, conservando, quanto a produzione, una certa caratterizzazione regionale e un buon contenuto artistico.

La forte espansione della domanda (soprattutto estera) e le modeste barriere tecniche avevano sollecitato l'entrata di numerose aziende, sia nella produzione diretta, sia nei vari comparti dell'indotto.

Come in altri settori dell'industria cosiddetta leggera, si è trattato di un processo di proliferazione "per gemmazione": l'attrattiva di alti ricavi aveva stimolato intraprendenti addetti di aziende già esistenti a lasciare il datore di lavoro e a produrre in proprio.

La numerosità delle imprese ha dato vita a una straordinaria varietà merceologica dell'offerta che si è prontamente imposta come fattore importante di competitività. Una varietà che non è casuale ma deriva dalla concomitante presenza di noti elementi di base:

- la fantasia dei disegnatori
- la perizia degli operatori
- l'eccellenza e la flessibilità delle macchine, che ha consentito di abbattere le economie di scala (grandi serie) e generare nuove economie di gamma
- lo sviluppo dell'industria delle macchine dedicate al trattamento e alle lavorazioni dei metalli preziosi.

Nel 1991 si contavano 9.641 imprese; nel 2001 queste erano salite a 10.486. Nel contempo, gli addetti, pari a 47.198 del 1991 (40.516 nel 1981) toccavano le 50.012 unità nel 2001. In termini relativi, gli aumenti del numero delle imprese e la crescita degli addetti si sono attestati sullo stesso ordine di grandezza, mantenendo quindi invariata negli anni la dimensione media intorno ai 4,8 addetti per azienda.

Sulla base di prime stime, elaborate sulle rilevazioni dell'anagrafe camerale, nell'ultimo biennio si sarebbe assistito ad un ridimensionamento dell'apparato produttivo, indotto dagli effetti involutivi derivanti dal forte e prolungato rallentamento della domanda interna ed estera che ha coinvolto tutti i principali paesi industrializzati. A fine 2003, il numero delle aziende si sarebbe ridotto all'ordine di grandezza di 10 mila unità, gli addetti a circa 47 mila: si sarebbe ulteriormente contratta la dimensione media aziendale

(da 4,8 a 4,7 addetti per impresa). Si tratta di una dimensione media tra le più basse calcolate tra i settori industriali italiani.

Come accennato, nell'apparato produttivo dell'industria dell'oreficeria e gioielleria domina la piccola impresa. A fine 1991, le imprese con meno di 10 addetti costituivano l'87,7% del totale. Nel successivo decennio, questa classe di aziende è cresciuta ulteriormente sino a raggiungere l'88,2% a fine 2001.

Le grandi imprese nel 1971 erano 31 per poi dimezzare la loro presenza nei successivi decenni (erano 16 unità nel 1981 e nel 1991). A fine 2001, per effetto di alcuni casi di fusioni, le imprese con più di 100 addetti risalgono peraltro a 18 unità<sup>16</sup>.

### 1.4.1 L'effetto distretto

La "formula del distretto" è più che mai efficace e si presenta anche per il futuro come un valido punto di forza, soprattutto per le imprese minori.

In definitiva, la chiave di lettura dello sviluppo delle piccole e medie imprese distrettuali si può esplicitare e sintetizzare in una constatazione: imprese ancorchè di dimensioni limitate ritrovano nel distretto una serie di economie esterne che esaltano la loro flessibilità. In particolare, la formazione di specializzate industrie di macchine per le lavorazioni orafa-argentiere ha dato origine a nuovi distretti meccanici all'interno dei distretti orafi. Per contro, le imprese extra distrettuali e, in genere, di maggiori dimensioni rimangono assai spesso legate alla ricerca di economie di scala, che quasi sempre richiedono un'organizzazione di tipo verticale.

Contemporaneamente sta emergendo la necessità di nuove forme di presenza per presidiare mercati lontani. In questo mutare di scenario si aprono spazi per inedite alleanze e intese. Si parla non più solo di distretto italiano ma di tutta l'Unione Europea, nata con l'Euro. E l'Europa dell'Est è alle porte, pronta ad entrare nell'Unione portando con sé nuove rilevanti aree economiche. Ecco quindi le nuove opportunità offerte, anche alle imprese orafa-argentiere, dall'internazionalizzazione. E in particolare a quelle di dimensione minore<sup>17</sup>.

E' noto che l'attività produttiva delle imprese orafe, oltre ad essersi sviluppata tramite il modello organizzativo dei distretti industriali, si è concentrata in alcune specifiche zone del Paese. Con l'andare del tempo, le originarie delimitazioni dei distretti in zone ristrette

---

<sup>16</sup> Ente Fiera di Vicenza, *Gold Report – struttura dell'offerta*, (2006)

<sup>17</sup> Ente Fiera di Vicenza, *Gold Report – l'effetto distretto*, (2006)

e le attività incentrate in nicchie monoprodotto, si sono diffuse allargandosi territorialmente; e superando spesso gli artificiosi confini amministrativi delle province. Di conseguenza, l'attuale estensione territoriale dei tradizionali distretti orafi risulta più ampia di quella della provincia dove è accentrato il grosso delle imprese e dell'attività di esportazione, inglobando comuni appartenenti a province limitrofe.

Ecco allora che, per dare una visione numericamente più appropriata dei vari insediamenti produttivi locali, si è convenuto di assumere il concetto di distretto "allargato". Così il distretto allargato di Vicenza è la risultante della somma delle attività specifiche, oltre che della provincia di Vicenza che rimane il centro del distretto, di Treviso, Padova e Verona. Nel distretto di Arezzo confluiscono anche Firenze e Lucca. Valenza Po (Alessandria) con Torino e Asti. Milano con Como e Varese. Napoli con Caserta. Roma con Frosinone.

In particolare e sulla base dei dati del censimento di fine 2001, quasi due terzi (62,9%) delle imprese operanti nel settore è insediato in soli cinque distretti (Vicenza, Arezzo, Valenza Po, Milano e Napoli), dando occupazione all'82,9% degli addetti complessivi al comparto. Rispetto al censimento del 1991, le nuove imprese distrettuali sono prevalentemente di minori dimensioni rispetto al passato. Tuttavia dispongono in media di 6,3 addetti, una dimensione che supera di tre volte la corrispondente media riferita alle imprese non distrettuali (soltanto 2,2 addetti). In altre parole, le imprese non distrettuali si stanno concentrando nel gruppo dei lavoratori autonomi<sup>18</sup>.

#### 1.4.2 L'industria italiana dei macchinari e delle attrezzature per l'attività orafa-argenteria

A fianco dell'industria orafa-argenteria sono sorti un'efficiente indotto e una fiorente industria di macchine per la lavorazione dei metalli preziosi. I macchinari italiani vengono esportati in numerosi paesi, garantiti anche dalla necessaria assistenza tecnica. Ciò potrebbe consentire una più ampia autonomia di produzione orafa ad alcuni paesi concorrenti soprattutto nei segmenti delle lavorazioni più semplici.

---

<sup>18</sup> Camera di Commercio di Vicenza, *Il settore orafa a Vicenza – le virtù dei distretti*, (2005)

La presenza di un indotto efficiente e l'offerta di una vasta rete di servizi hanno dato origine a una industria specifica di macchine per la lavorazione e il trattamento dei metalli preziosi che, a sua volta, ha dato vita a un nuovo distretto nell'ambito del distretto orafo.

Le dinamiche delle principali componenti della domanda di macchine per l'oreficeria hanno manifestato un chiaro parallelismo con quelle della meccanica strumentale nel suo complesso.

Nel corso del triennio 2003-2005 l'industria meccanica è stata penalizzata dalla debolezza del mercato interno. Infatti, come emerge dai dati della contabilità nazionale, la domanda interna per investimenti in macchinari e attrezzature da parte delle imprese e degli artigiani orafi ha segnato flessioni dell'ordine di grandezza del 20/25%.

Sull'involuzione dell'attività di accumulazione del capitale hanno inciso sia le difficoltà incontrate dalle aziende "a valle" (nel caso specifico dalle vendite di gioielli, e in genere di prodotti non di prima necessità), sia alcuni processi di internazionalizzazione che stanno interessando alcune imprese acquirenti di macchine strumentali, soprattutto nella sub-fornitura (semilavorati e componenti).

In altre parole, non solo sono mancati gli stimoli congiunturali del mercato, non è stata avvertita neppure l'esigenza di procedere a quelle innovazioni tecnologiche necessarie a trasformare in opportunità di sviluppo le minacce provenienti dai processi di globalizzazione dei mercati internazionali e dall'ingresso nell'agone del commercio mondiale di nuovi agguerriti *competitors*.

Un comportamento che, se ha accomunato un gran numero di aziende operanti nel più vasto settore del *made in Italy*, è in parte all'origine delle deludenti performance segnate dalle produzioni nazionali sui mercati mondiali negli ultimi anni.

Se il deludente andamento congiunturale degli ordini all'offerta nazionale di gioielli ha pesato sull'evoluzione della domanda interna di investimenti in macchinari, una schiarita è giunta dai mercati internazionali. La domanda estera, infatti, si è posta come l'unica componente in grado di dare impulsi positivi alle attività del comparto. Le esportazioni un tempo inviate quasi esclusivamente a paesi confinanti o comunque vicini, da qualche anno coinvolgono stabilmente anche paesi lontani dell'Est europeo e asiatici. L'ingresso di nuovi *competitors* internazionali sul mercato dell'oreficeria, la corsa ad elevare qualitativamente le produzioni di gioielleria e a immettervi maggiori dosi di tecnologie avanzate, hanno concorso a stimolare la domanda estera di macchinari per l'oreficeria, in particolare di quelli dotati di tecnologie avanzate. In sostanza, il comparto ha risentito positivamente di quella nuova realtà operativa che non è stata, per converso, pienamente compresa da molte aziende orafe nazionali.

Per risultare efficienti sui mercati internazionali, sempre più globalizzati e competitivi, varie aziende orafe straniere hanno compreso come i processi di investimento in macchinari, incorporanti dosi crescenti di tecnologia, costituiscano un presupposto imprescindibile sul quale innestare poi adeguate strategie di prezzo, di prodotto e di marketing, atte a soddisfare i cambiamenti di gusto dei consumatori finali. E' proprio grazie a questa assimilazione dei nuovi tratti del contesto operativo che il settore delle macchine per l'oreficeria ha potuto usufruire nel 2005 del supporto positivo della domanda estera (+3,5% circa rispetto a un anno prima).

Le esportazioni dovrebbero continuare a crescere, anche se a ritmi più contenuti della domanda mondiale. I produttori italiani di macchine per l'oreficeria (e in genere di macchine strumentali) hanno mantenuto buoni livelli di produttività, spesso superiori a quelli presenti nelle imprese di pari dimensioni europee, ma sono penalizzate, soprattutto sui mercati internazionali, da dimensioni aziendali particolarmente contenute. Queste limitano la possibilità di esplorare nuovi mercati, la capacità di fornire assistenza e servizi efficienti, spesso garantiti dall'apertura di nuove sedi commerciali nei mercati di riferimento. La dimensione aziendale più consistente è anche essenziale per disporre dei mezzi finanziari utili per investire in ricerca, che è funzionale all'introduzione continua di nuove tecnologie di processo e protegge dalle imitazioni dei paesi emergenti.

## 1.5 PROBLEMI E NUOVE ESIGENZE DEL SETTORE

Nonostante le eccezionali performance su scala internazionale, come abbiamo ripetutamente già visto, il settore orafa italiano non è esente da problemi e preoccupazioni.

Problemi e preoccupazioni che lo pongono di fronte a nuove esigenze, imposte dal nuovo ambiente competitivo che si è venuto formando con l'entrata di nuovi *competitors*.

### 1.5.1 Gli effetti del dollaro debole

Negli ultimi anni le esportazioni italiane nel loro complesso e quelle dell'industria orafa in particolare, oltre a risentire del rallentamento della domanda di consumo in alcune aree, hanno dovuto fronteggiare i problemi connessi con la concorrenza dei paesi emergenti nei comparti dei prodotti a basso valore aggiunto.

Questa competizione si è accentuata con la svalutazione del dollaro.

Per un lungo periodo di tempo, il cambio è stato uno strumento gestionale di sostegno per l'industria italiana che, attraverso la svalutazione della moneta, recuperava competitività nei confronti dei concorrenti esteri. Inoltre i primi tre anni dell'euro sono stati caratterizzati da un dollaro forte che ha salvaguardato gli spazi competitivi anche per quelle imprese italiane aventi nel prezzo la principale leva concorrenziale.

Sui mercati valutari il cambio dollaro/euro tende a modificarsi velocemente nel breve periodo, come risultato del combinarsi di una molteplicità di fattori di cui, spesso, è difficile individuare l'origine e l'intensità.

Le imprese italiane con strategie competitive basate prevalentemente sulla riduzione dei costi, si trovano spiazzate allorquando debbono fronteggiare competitori i cui prezzi di vendita sono espressi in dollari o in una valuta ad esso legata.

Nel mercato dei cambi è possibile infatti individuare alcune aree all'interno delle quali le monete tendono a seguire, almeno parzialmente, una moneta di riferimento.

Tra queste aree, la più estesa è quella del dollaro. Le monete del Nord e Sud America, la maggior parte di quelle africane e del Medio Oriente, molte di quelle asiatiche e alcune divise europee tendono di fatto a seguire l'andamento del dollaro: con la conseguenza che un deprezzamento della divisa USA tende a tradursi in un miglioramento della competitività di prezzo di tutti questi paesi (il caso della Cina è emblematico).

Oltre ad alimentare il vantaggio di prezzo dei concorrenti dell'area del dollaro, le modificazioni del cambio impongono alle imprese italiane di scegliere tra un adeguamento dei prezzi nei mercati di vendita, mettendo a repentaglio le proprie quote di mercato, o una riduzione nei margini, con effetti spesso negativi sulla redditività aziendale<sup>19</sup>.

Tuttavia anche se il cambio rema contro, è da segnalare come la posizione di riferimento a livello mondiale della gioielleria italiana sia ancora lontana dall'essere messa in

---

<sup>19</sup> Ente Fiera di Vicenza, *Gold Report – prezzi e cambi*, (2006)

discussione dai nuovi competitori. I vantaggi propri di molte imprese italiane sono infatti in grado di compensare differenziali di costi anche elevati. E' possibile inoltre che la consapevolezza che il cambio non possa essere più uno strumento per recuperare una stabile competitività induca anche le imprese più attardate, ad agire con più determinazione su quelle leve aziendali maggiormente in grado di garantire nel tempo una differenziazione della propria offerta e un *premium price* rispetto ai concorrenti esteri.

### 1.5.2 Il balzo in su dei prezzi dei metalli preziosi

Sul rincaro dell'oro ha inizialmente influito la svalutazione del dollaro rispetto a quasi tutte le monete dei paesi industriali (esclusa quella della Cina) e successivamente un accanimento della speculazione internazionale che si è riversato sull'oro facendo leva su alcuni fattori in parte reali, in parte emotivi.

Era già da qualche tempo che i rapporti dei *broker* e degli istituti di analisi economiche internazionali prevedevano tendenze al rialzo dei prezzi di quasi tutte le materie prime, comprese quelle preziose.

Tra le cause alla base di questi rincari venivano avanzati i timori per:

- la ripresa dell'inflazione;
- i rialzi, sia pure moderati, del costo del danaro negli Stati Uniti e in Europa;
- la crescente domanda di prodotti di base da parte dell'industria cinese;
- il persistere delle tensioni politico militari nel mondo;
- le manifestazioni di volontà da parte dei dirigenti della Banca centrale russa di incrementare le riserve monetarie in oro;
- le difficoltà, al momento, di accrescere la produzione mineraria dei metalli preziosi (in particolare d'oro);
- la minore produttività di alcune miniere storiche e l'aumento dell'inquinamento dovuto al crescente impiego di solventi chimici;
- la crescente presenza dei metalli preziosi nei vari fondi di investimento.

A causa dell'ampia varietà dell'offerta non è possibile calcolare correttamente il peso esercitato dalle impennate dei prezzi delle materie prime sulla variazione del valore del prodotto finito.

Di qui l'impossibilità di conoscere gli andamenti delle vendite a prezzi costanti.

Volendo forzare l'uso improprio dei dati in quantità, si ottiene per il primo semestre del 2006 un aumento del valore medio unitario delle esportazioni italiane di gioielleria.

Una crescita che potrebbe riflettere un mix generato, sia dal tanto atteso innalzamento qualitativo dell'offerta verso fasce più alte, meno esposte alla concorrenza, sia da un riversamento sui prezzi di vendita del prodotto finale del citato rincaro delle materie prime.

Le spinte al rialzo dei prezzi dei metalli preziosi sono ancora una volta giunte dalla “bolla” di rialzi prodottasi nel 2005, e che ha interessato tra l'altro anche le quotazioni del petrolio, dello zinco, del rame, dell'alluminio e del piombo<sup>20</sup>. Hanno agito in tale direzione il permanere di tensioni politico-militari nell'area medio orientale, i timori per una possibile fiammata inflazionistica, le crescenti importazioni di materie prime da parte dei Paesi emergenti, l'eventualità di nuovi eventi terroristici, nonché la profonda incertezza che continua a gravare sullo scenario mondiale in termini di sviluppi economici e politici.

Nell'ultimo anno in particolare, si è inoltre aggiunta la crescente richiesta di materie preziose indotta dalla domanda di investitori internazionali. Questi operatori si sono orientati verso i fondi d'investimento in *commodities* a ragione del protrarsi di un'elevata crescita economica nei Paesi emergenti (soprattutto asiatici). Il permanere pressoché ovunque di bassi livelli di remunerazione delle attività finanziarie internazionali ha di fatto agevolato le decisioni di allocazione del risparmio degli investitori verso i fondi in *commodities*.

In ultima analisi, la crescita sostenuta dei prezzi internazionali delle materie prime preziose starebbe a indicare come l'oro, l'argento ed il platino, dopo essere stati per molti versi trascurati dai risparmiatori negli anni più recenti, abbiano riacquisito di recente il ruolo di “beni rifugio”.

### 1.5.3 Qualità per competere

La qualità è un concetto di natura complessa, con aspetti soggettivi, psicologici e, naturalmente, oggettivi che sono in definitiva i più importanti ai fini della competitività dell'azienda orafa.

Volendo schematizzare, si possono identificare infatti due grandi gruppi di fattori dell'eccellenza. Da una parte, quelli oggettivi di un prodotto, ravvisabili nelle tecniche

---

<sup>20</sup> Ente Fiera di Vicenza, *Gold Report – prezzi e cambi*, (2006)

operative impiegate per fabbricarlo, nel suo disegno, nell'estetica, nel valore delle materie prime impiegate e nella creatività in esso incorporati. Dall'altra, fattori soggettivi e immateriali di natura essenzialmente psicologica, ma che rispondono a determinati modelli aspirazionali e edonistici dei consumatori, allo *status simbol* ed al prestigio indotti dal possesso dell'oggetto prezioso; aspetti peraltro che presentano una forte variabilità e volatilità nel tempo.

Fattori oggettivi e fattori soggettivi devono trovare un loro punto d'incontro in modo da rendere contestualmente possibile il raggiungimento degli obiettivi dell'azienda orafa ed il soddisfacimento dei desideri del consumatore. Un incontro che va assecondato e incoraggiato con un costante monitoraggio da parte dell'azienda orafa, incentrato su un'approfondita conoscenza dei mercati, dei prodotti domandati, delle tecnologie e dell'evoluzione dei gusti dei consumatori<sup>21</sup>.

Il perseguimento della qualità del prodotto orafa è, in sostanza, una scelta strategica che quasi mai nasce per caso, ma anzi richiede l'adesione convinta di tutte le funzioni aziendali preposte alla gestione dell'impresa e che innerva l'intera struttura dell'azienda, dal *top management* sino ai livelli periferici dei collaboratori. La qualità del prodotto orafa si pone, in ultima analisi, come la *mission* dell'azienda.

E' stato inoltre più volte ricordato come il consolidamento strutturale dell'apparato produttivo può richiedere anche proficue collaborazioni con partner del settore, incentrate sulla condivisione di risorse e competenze, al fine di affrontare in migliori condizioni i rilevanti problemi connessi ai fabbisogni finanziari ed alla distribuzione e commercializzazione del prodotto prezioso.

Per il settore orafa la ricerca della qualità è divenuto un obiettivo fondamentale per competere, ponendosi come l'unica strada percorribile e irrinunciabile per fronteggiare uno scenario internazionale sempre più aperto e concorrenziale.

Sotto il profilo aziendale, il concetto di qualità deve essere inteso in modo esteso coinvolgendo la stessa cultura dell'impresa, cultura peraltro da trasmettere nel tempo al di là degli andamenti ciclici del mercato; l'unico *asset* che non si può copiare, né acquistare. Quindi non solo qualità intrinseca del gioiello, ma anche qualità del processo, qualità della presentazione, della distribuzione e, soprattutto, "cultura del cliente": tutti spazi in cui le imprese devono ricercare nuovo valore aggiunto.

Le imprese orafe devono liberarsi dall'assillo del prezzo quale unico strumento per fronteggiare la competitività, come avviene, in genere del campo delle *commodity*. Nel comparto della gioielleria invece il prezzo deve essere la sommatoria di tanti fattori di

---

<sup>21</sup> Ente Fiera di Vicenza, *Gold Report – qualità per competere*, (2006)

eccellenza. Solo in queste condizioni il consumatore potrà gratificare ed accettare anche un aumento di prezzo del gioiello.

Naturalmente il salto nel campo della qualità è impegnativo. Non può essere improvvisato e comporta rischi elevati nel breve termine; ma per molte imprese è una condizione per rimanere sul mercato.

Della necessità del salto qualitativo sono consapevoli gli operatori italiani e di altri paesi. Per questo dal 1991 hanno dato vita a Emagold, un'associazione commerciale che opera su scala europea e che in Italia rappresenta un quarto della produzione. Tra gli obiettivi principali vi è la promozione di un marchio certificato di qualità. Gli effetti sono riconducibili a un reale vantaggio competitivo diverso dal prezzo: è utile per la politica di marketing del produttore socio dell'iniziativa e nel contempo è assicurante per l'acquirente<sup>22</sup>.

#### 1.5.4 Sfide ed opportunità della globalizzazione

L'industria orafa-argentera italiana presenta una sviluppata vocazione all'export.

Fino a un paio di decenni or sono questa propensione veniva sostenuta anche da ripetute svalutazioni del valore della lira. In prospettiva, tutto ciò non potrà più ripetersi.

I comparti di eccellenza dell'industria orafa-argentera dovranno, pertanto, procedere con sempre maggiore determinazione e sicurezza lungo la strada dell'internazionalizzazione in quanto il mercato ha esteso i confini al mondo intero.

L'allargamento dei mercati di destinazione comporta la necessità di rivedere i criteri di gestione delle imprese minori, che costituiscono la struttura portante del settore. Una struttura di imprese caratterizzata da un'ampia offerta sia di prodotti finiti, sia di sub-fornitura specializzata ed efficiente.

Le modificazioni intervenute nelle tecnologie produttive, l'arricchimento delle esigenze degli utilizzatori con l'associata evoluzione della varietà della domanda, la progressiva apertura delle economie a confini sovra nazionali, hanno avuto influenze profonde sull'assetto complessivo dei mercati, orientandoli verso una più accesa rivalità concorrenziale.

In una situazione del genere, gergalmente definita "turbolenza ambientale", gli operatori di minori dimensioni devono affrontare sfide importanti per gestire il cambiamento.

---

<sup>22</sup> Ente Fiera di Vicenza, *Gold Report – strategie competitive*, (2006)

Un preciso *trade off* si pone alle imprese che intendono accrescere o semplicemente mantenere le quote nei vari paesi. Per l'internazionalizzazione delle imprese la sola penetrazione commerciale non basta più. La continua entrata di *new comers* impone consolidamenti strutturali.

Questi consolidamenti si possono effettuare anche mediante investimenti diretti all'estero o dall'estero e possono assumere forme diverse: dalle fusioni, alle acquisizioni, alle alleanze strategiche, ai consorzi, ai contratti pluriennali di licenze.

Tutto ciò per assicurare la regolarità degli ordini (in presenza di un'offerta appropriata), per superare i vincoli locali e per beneficiare delle situazioni geo-economiche più favorevoli.

Dunque, l'inevitabile completamento del processo di internazionalizzazione dell'industria orafa-argentera comporta, come si è detto, un irrobustimento dell'apparato produttivo per consentire alle imprese di realizzare e ammortizzare i necessari investimenti.

Un irrobustimento che passa anche attraverso la revisione della struttura societaria: ingresso di nuovi soci (industriali e/o finanziari) e nuove risorse manageriali<sup>23</sup>.

La spinta all'internazionalizzazione del settore è stata potenziata e allargata nel corso dell'ultimo anno con la costituzione del "tavolo orafa" (che si affianca ad altri "tavoli", soprattutto della moda) intorno al quale le Istituzioni e i rappresentanti degli operatori (produttori e distributori) fissano le rispettive azioni da svolgere. In particolare, il "tavolo orafa", mira alla co-progettazione e al co-finanziamento di un programma di azioni per l'affermazione della produzione orafa-argentera industriale e artigianale nei mercati esteri. In pratica, si tratta di un'intesa che ha una duplice valenza: sul piano nazionale, realizzare un progetto coordinato delle attività promozionali svolte dai diversi soggetti interessati e trovare risposte alle specifiche esigenze delle imprese industriali e artigiane; sul piano internazionale, valorizzare il *made in Italy*, avvicinare l'offerta alla domanda estera, favorire la presenza sui singoli mercati con iniziative in favore della cooperazione produttiva e commerciale. Il programma si estende in verità all'intera politica industriale. Ecco allora che l'azione di sviluppo del Ministero delle attività produttive interessa e coinvolge aspetti anche strutturali dell'apparato industriale italiano:

- 1.- favorire la crescita dimensionale delle imprese (mediante anche l'abbandono di alcuni incentivi alle micro-strutture imprenditoriali, che ostacolano la concorrenza);
- 2.- facilitare l'accesso del capitale esterno alle imprese esportatrici per la realizzazione dei necessari investimenti;

---

<sup>23</sup> Ente Fiera di Vicenza, *Gold Report – sfide ed opportunità della globalizzazione*, (2006)

- 3.- stimolare l'ammodernamento del sistema bancario nella direzione della percezione del business (sia in termini di prodotto che di zone geografiche);
- 4.- promuovere le riorganizzazioni aziendali per mettere in grado l'impresa ad affrontare con successo la globalizzazione dei mercati (utilizzare i vantaggi di prezzo offerti dalla svalutazione dell'Euro per consolidare le quote di mercato e non solo per aumentare gli utili aziendali);
- 5.- stimolare la realizzazione di tutto ciò che può "fare sistema", a cominciare dalla diffusione degli sportelli unici per le imprese che intendono esportare;
- 6.- favorire la continuità e il potenziamento della politica economica generale già intrapresa nel passato;
- 7.- analizzare nel merito tutti i provvedimenti di promozione (controllo dei risultati e proposte di eventuali cambiamenti di rotta)<sup>24</sup>.

### 1.5.5 Innovazione tecnologica

L'innovazione tecnologica continua crescere a ritmi vertiginosi. Per questo anche l'imprenditore che vuole pensare in termini strategici deve fare i conti con le nuove tecnologie che stanno cambiando il modo di progettare, il contenuto dei prodotti, il lavoro in azienda, le forme di presenza sul mercato.

Voce, dati, immagini tendono sempre più a integrarsi e possono ormai essere trattati simultaneamente, con estrema facilità da terminali sempre più potenti, piccoli, leggeri.

Voce, dati, immagini corrono su reti telematiche in fibra ottica e su autostrade satellitari capaci di trasportare miliardi di bit in frazioni di secondo.

Questo fatto favorisce la crescita di reti private per collegare in tempo reale i diversi centri produttivi di un'azienda con i fornitori e i rappresentanti. Al tempo stesso, assicura anche forme nuove e sempre più immediate di rapporto telematico con il cliente finale; da qualunque terminale portatile, egli potrà non soltanto vedere il prodotto ma anche dialogare con un operatore specialista.

Certi cambiamenti non possono essere introdotti da un giorno all'altro, ma richiedono una preparazione adeguata e un adattamento, quando non un ridisegno totale, dell'organizzazione aziendale. Non basta, ad esempio, investire in un nuovo sistema

---

<sup>24</sup> Ente Fiera di Vicenza, *Gold Report – pubblicità e promozione*, (2006)

informatico se contemporaneamente non si progettano nuovi servizi per sfruttare le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie.

Sono oramai diffuse le applicazioni di reti Intranet dedicate ad organizzazioni aziendali.

Ad esempio, il rappresentante può, nel momento in cui invia un ordine, collegarsi con il magazzino e sapere se il prodotto è disponibile. In questo caso, l'ordine passa direttamente al soggetto incaricato del trasporto. In caso contrario, l'ordine passa alla produzione, che automaticamente avvia la realizzazione degli articoli richiesti e non disponibili.

Le aziende che collocano i propri prodotti sui principali mercati internazionali, com'è il caso tipico dell'industria orafa e argentiera, potrebbero trovarsi nella necessità di attivare *call-centre* aperti anche 24 ore su 24. Tra i requisiti degli addetti a questi centri di relazione con il pubblico vi dovrà essere anche la approfondita conoscenza dell'inglese, lingua universale dei mercati finanziari e del commercio elettronico.

Ma anche sul mercato interno ci si dovrà organizzare rammentando che i nuovi negozi virtuali potranno essere visitati in qualunque momento. E il numero dei clienti è destinato ad aumentare vistosamente, perché la forte integrazione tra voce, dati, immagini ha un effetto psicologico positivo sugli utenti finali, aiutandoli a superare le attuali reticenze verso il *business on-line*.

Non si tratta più di aggiungere un'appendice a una struttura che resta nel suo complesso immutata, ma di modificare dall'interno l'organizzazione facendola permeare dalle nuove tecnologie.

Ciò è possibile soltanto se l'impresa dispone di personale altamente qualificato. In particolare, le imprese più innovative dovranno dotarsi di nuove figure manageriali, come per esempio l'*Internet communication manager*. Si tratta di una figura dotata delle competenze strategiche e tecniche necessarie per guidare l'evoluzione aziendale verso l'*information technology*, programmando gli investimenti, i nuovi servizi, la formazione coordinata del personale. E non sarà facile per le imprese trovare queste nuove figure professionali.

Un'area del processo produttivo orafa particolarmente impattata dalle nuove tecnologie è la realizzazione dei prototipi: un tempo i nuovi prodotti venivano realizzati basandosi interamente sulla capacità delle persone nel riuscire a immaginarli e sull'abilità nel realizzare modelli di prova. Dobbiamo tenere presente che il costo del materiale di un prototipo è piuttosto elevato, ma ora il computer può realizzare e sperimentare migliaia di soluzioni virtuali scegliendo poi soltanto la migliore. In questo modo si possono individuare a costi contenuti soluzioni altamente competitive difficilmente ottenibili seguendo la via tradizionale delle approssimazioni successive su prototipi materiali.

Al computer possono anche essere assegnati determinati parametri, obiettivi precisi da raggiungere in termini di risposta a problemi operativi, come per esempio realizzare nel modo più economico il gioiello più elegante.

Organizzativamente, tutto ciò può essere realizzato in *outsourcing*, affidando a unità specializzate, esterne all'azienda di produzione vera e propria, queste funzioni di progettazione; queste unità potrebbero eventualmente essere costituite secondo uno schema consortile, a servizio di più stabilimenti indipendenti tra loro.

In questo modo, si ottiene anche una maggiore flessibilità dei costi di produzione nella fase di preindustrializzazione, e le risorse così recuperate possono essere devolute a vantaggio di una più pronta reazione alle esigenze della clientela<sup>25</sup>.

## 1.6 ASSICOR

Assicor è l'Associazione Intercamerale di Coordinamento per lo Sviluppo Produttivo dell'Oreficeria, Argenteria ed Affini, riorganizzata sulla scorta della legge di riforma delle Camere di Commercio (29.12.1993, n°580) che ne disegna un nuovo ruolo di promozione, di coordinamento e rappresentanza unitaria. In questo senso, Assicor è una delle prime e più significative esperienze di collaborazione tra tutti i protagonisti di un segmento di mercato, in particolare sistema camerale ed associazioni nazionali di categoria. Per la prima volta si sono superate barriere legate al territorio e particolarismi orizzontali, e si è affrontata la filiera nella sua completa e complessa verticalità, innescando un meccanismo virtuoso di comunicazione a due vie che ha già dato importanti risultati<sup>26</sup>.

L'Associazione, che non ha competenze in materia sindacale dei rapporti di lavoro, si propone di svolgere una funzione di coordinamento e promozione, attuando, in particolare, le seguenti finalità:

- a. coordinare e concorrere anche economicamente alle iniziative ritenute valide ai fini di una valorizzazione economica e sociale del settore, nel presupposto che le azioni concordate e presentate raggiungano un più elevato grado di rappresentatività; in tale visione interprofessionale si muovono gli apporti degli

---

<sup>25</sup> Ente Fiera di Vicenza, *Gold Report – innovazione tecnologica*, (2006)

<sup>26</sup> [www.assicor.org](http://www.assicor.org), *Chi siamo*, (2006)

organismi collegati, di cui peraltro è pienamente rispettata l'autonomia delle relative sfere di attività;

- b. prospettare le linee di politica economica espresse dall'Associazione stessa ai competenti organi governativi e parlamentari italiani ed agli organismi comunitari, al fine di migliorare l'assetto economico, amministrativo, fiscale e legislativo del settore;
- c. mantenere contatti con gli organismi pubblici e professionali istituiti sia in Italia che all'estero per scambi di informazioni tecniche e per eventuali prese di posizione comuni;
- d. divulgare la conoscenza degli obiettivi che l'associazione stessa si prefigge di conseguire, tramite la stampa e gli altri mezzi informativi o attraverso l'organizzazione di riunioni e convegni dedicati a tematiche particolari;
- e. tutelare il consumatore sia italiano che estero, sollecitando la coerente applicazione delle vigenti normative;
- f. proporre, sostenere e favorire l'attuazione di iniziative di carattere promozionale dirette a potenziare l'espansione delle vendite di prodotti orafi, argentieri ed affini sul mercato interno e su quelli esteri, anche attraverso la predisposizione di progetti suscettibili di co-finanziamento da parte di soggetti pubblici o privati<sup>27</sup>.

### 1.6.1 Piano strategico 2007

Il 20 novembre 2006 il Consiglio Direttivo di Assicor ha costituito il “Piano Strategico 2007”, cioè il quadro complessivo delle iniziative da sviluppare e su cui far convergere le risorse finanziarie necessarie per la loro attuazione<sup>28</sup>.

Questo documento rappresenta il “progetto operativo”, in cui sono identificate tre macro-aree d'intervento:

- area legislativa, di difesa del design, di ricerca e comunicazione;
- area vigilanza e controllo;

---

<sup>27</sup> [www.assicor.org](http://www.assicor.org), *Obiettivi*, (2006)

<sup>28</sup> [www.assicor.org](http://www.assicor.org), *Piano strategico 2007*, (2006)

- area promozione;

che hanno le seguenti finalità:

a) operare in un contesto favorevole, con:

- eventuali modifiche normative
- differenziazione del marchio d'identificazione del fabbricante e dell'importatore
- attività a livello europeo
- studi su legislazioni estere
- predisposizione di “contratti-tipo”
- studi sul settore
- Giurì del *design* (tutela della creatività, mediante la realizzazione di una *brochure* e l'organizzazione di momenti d'incontro/confronto con le imprese)
- raccolta normativa;

b) promuovere la cultura della qualità;

c) accompagnare le imprese nei processi di internazionalizzazione.

## **CAPITOLO 2: I DISTETTI ORAFI**

### **ITALIANI E IL DISTETTO VICENTINO**

#### **2.1 IL DISTRETTO INDUSTRIALE**

Il distretto industriale è un'agglomerazione di imprese, in generale di piccola e media dimensione, ubicate in un ambito territoriale circoscritto e storicamente determinato,

specializzate in una o più fasi di un processo produttivo e integrate mediante una rete complessa di interrelazioni di carattere economico e sociale<sup>29</sup>.

La spinta forse più importante per la nascita dei tanti localismi produttivi presenti in Italia è arrivata verso la fine degli anni Sessanta con l'affermazione del concetto di complessità della domanda, ossia di varietà e variabilità come nuovi elementi caratterizzanti il mercato.

Il prodotto standardizzato infatti, che aveva fatto la fortuna dell'impresa fordista, non fu più in grado di far fronte ad una domanda complessa, per la quale fu necessario un sistema flessibile che proprio i distretti incarnavano.

Per merito dei distretti industriali il confronto tra grande impresa e piccola impresa si ridimensionò e non fu più visto come un confronto tra efficienza ed inefficienza.

La formazione dei distretti industriali ha interessato prevalentemente settori industriali connotati da:

- processi produttivi ad alta intensità di lavoro umano e scarsa automazione;
- limitato fabbisogno di capitale fisso (investimenti e attrezzature);
- scarse economie di scala a livello di intero processo produttivo;
- innovazione legata a processi di *learning by doing*.

Tali caratteristiche sono riscontrabili nella produzione di beni di consumo durevoli per la casa (mobili, ceramiche) e la persona (occhiali, gioielli, abbigliamento) e dei macchinari impiegati per la loro produzione.

In sintesi le caratteristiche di un distretto industriale sono:

- un'area territorialmente delimitata;
- un prodotto specifico;
- una precisa filiera produttiva in cui ogni anello è riuscito a raggiungere e a garantire l'eccellenza per le operazioni che gli competono;
- una flessibilità molto elevata che consente una pronta riconversione dell'offerta a seconda delle esigenze della domanda;
- una fitta rete di rapporti, specie di natura informale, tra committenti e sub-fornitori. Tali rapporti determinano una cooperazione tecnica che produce continui miglioramenti di prodotto e di processo;

---

<sup>29</sup> [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org), *Il distretto industriale*, (2007)

- la competizione fra aziende vicine che accresce lo stimolo al progresso e alla creazione di nuove iniziative imprenditoriali;
- la presenza di istituzioni locali (amministrazioni, banche, associazioni di categoria, scuole, centri servizi, ecc.) che favoriscono la crescita economica;
- la forte tendenza all’export: in media la quota del fatturato realizzato con le esportazioni è superiore al 40% con punte del 70%-80% nei settori di maggiore specializzazione<sup>30</sup>.

E’ essenziale sottolineare che per far sì che il modello del distretto funzioni, tutti questi fattori devono integrarsi fra loro: è il sistema nel suo insieme che funziona.

In realtà poi, bisogna capire che il distretto è un’entità in evoluzione nel tempo: spesso nasce come comunità di persone per poi allargare i propri confini fino a comprendere numerosi comuni;

non è neppure detto che al suo interno ci sia solo un settore (è il caso di Montebelluna dove il distretto degli scarponi una volta terminato il boom delle vendite legate allo sci, ha dato origine ad un’intensa attività di realizzazione di stampi per la plastica); non è sempre vero infine che questi localismi produttivi siano sempre costituiti da piccole e medie imprese, e il leader mondiale produttore di occhiali Luxottica ne è un esempio eclatante.

## 2.2 I DISTRETTI ORAFI ITALIANI

Come già evidenziato nel capitolo 1, i principali distretti orafi italiani sono sei: Arezzo, Milano, Napoli, Roma, Valenza Po e Vicenza. Prima di procedere con l’analisi del distretto orafico vicentino, argomento centrale di questa tesi, verranno presentati brevemente gli altri cinque grossi poli dell’industria orafa in Italia.

*Fig. 2.1 – Esportazioni per distretti “allargati”<sup>31</sup>*

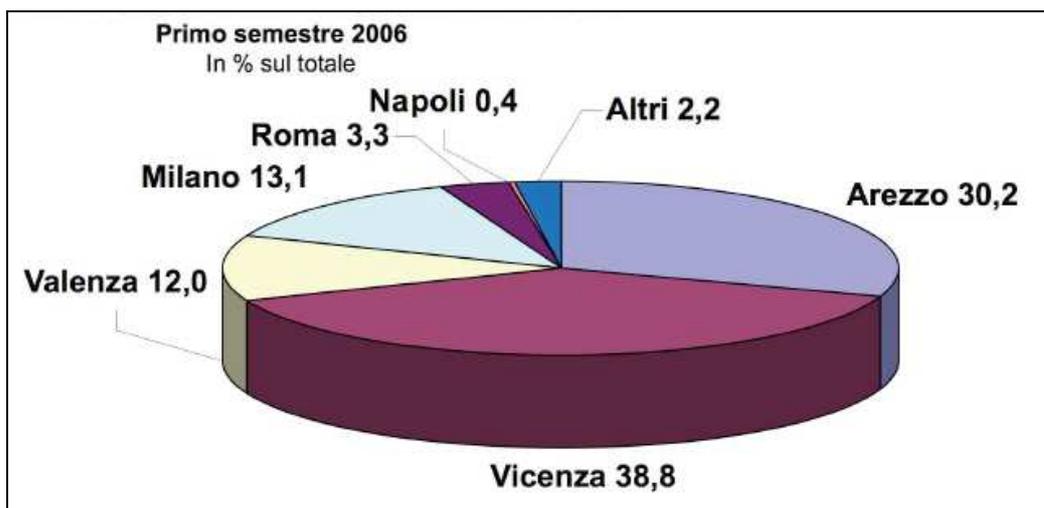
---

<sup>30</sup> [www.vicenzaoromagazine.it](http://www.vicenzaoromagazine.it), *Dati import-export* (2004)

<sup>31</sup> Banca dati Fiera di Vicenza (2006)

<b>PRIMO SEMESTRE 2006</b>			
<b>DISTRETTI ALLARGATI</b>	<b>MILIONI euro</b>	<b>VAR. % 2006/05</b>	<b>In % sul totale</b>
<b>Napoli</b>	<b>7,66</b>	<b>-9,1</b>	<b>0,4</b>
<b>Roma</b>	<b>69,11</b>	<b>-0,3</b>	<b>3,3</b>
<b>Valenza Po</b>	<b>252,55</b>	<b>28,9</b>	<b>12,0</b>
<b>Milano</b>	<b>275,26</b>	<b>15,5</b>	<b>13,1</b>
<b>Arezzo</b>	<b>636,57</b>	<b>-7,5</b>	<b>30,2</b>
<b>Vicenza</b>	<b>818,14</b>	<b>18,2</b>	<b>38,8</b>
<b>Altri</b>	<b>46,84</b>	<b>13,1</b>	<b>2,2</b>
<b>TOTALE</b>	<b>2.106,13</b>	<b>8,9</b>	<b>100,0</b>

Fig. 2.2 – Quote di esportazione per distretti “allargati”<sup>32</sup>



### 2.2.1 Arezzo

Un’analisi sintetica della localizzazione territoriale delle aziende orafe italiane consente di mettere in luce come Arezzo rappresenti il distretto orafa con il maggior numero sia di imprese: 2.251 unità a fine 2001, pari a oltre un quinto (21,5%) del totale delle imprese dell’intero settore; sia di addetti: 14.066 pari al 28,1% del totale. L’ampiezza media aziendale (6,2 addetti) è superiore a quella nazionale (4,8), ma inferiore a quella del distretto vicentino (9,1 addetti).

<sup>32</sup> Banca dati Fiera di Vicenza (2006)

Le più recenti stime relative a fine 2003 evidenziano per Arezzo, come per altri distretti orafi, una diminuzione del numero sia delle imprese che degli addetti. Il fatturato complessivo è assorbito per il 75% dai mercati esteri. Le produzioni di spicco del distretto toscano sono le catene (realizzate prevalentemente in via meccanica), nonché i bracciali, i pendenti e gli anelli.

Relativamente diffusa è la presenza di imprese lavoranti l'argento, così come numerose sono le aziende operanti per conto terzi o su commessa di imprese di marchio aventi l'esigenza di allargare il proprio campionario. Queste ultime sono presenti in numero relativamente elevato, con dimensioni ed assetti organizzativi tipicamente industriali.

L'industria aretina dell'oreficeria ha affondato le sue radici in una zona particolarmente congeniale all'attività creativa e ha tratto forza da un'antica tradizione culturale che produsse la ben note botteghe del Rinascimento, fulcro della creatività artistica e, successivamente, anche della specifica ricerca scientifica.

L'origine del distretto industriale aretino è rappresentata dalla Società Uno A Erre, l'impresa leader mondiale del settore. Il successo di questa impresa ha innescato lo sviluppo del settore nell'area, sia attraverso il classico processo di proliferazione delle unità produttive "per gemmazione", sia come effetto del decentramento di alcune lavorazioni della stessa Uno A Erre.

Intensi rapporti tra le imprese, nell'area sistema di Arezzo, caratterizzano non solo la fase produttiva, ma anche quelle dell'approvvigionamento delle materie prime preziose e della commercializzazione dei prodotti<sup>33</sup>.

## 2.2.2 Milano

Il distretto orafico di Milano, se si colloca su un livello di minor importanza in termini di volume di attività svolta, detiene tuttavia una posizione di eccellenza sotto il profilo della qualità delle produzioni. E' nell'*hinterland* milanese che operano imprese di piccole dimensione ma dalle firme prestigiose.

Nel complesso, il distretto raggruppa 779 imprese, con un'occupazione di 3.066 addetti: la dimensione media aziendale è quindi di 3,9 addetti.

---

<sup>33</sup> Ente Fiera di Vicenza, *Gold Report – l'effetto distretto*, (2006)

Anche in questo polo industriale è in atto una riduzione delle unità operative, accompagnata da una contestuale flessione degli occupati.

Il polo orafa lombardo detiene tutte le caratteristiche della filiera produttiva. Fanno da corona al nucleo produttivo, i banchi metalli, operatori per l'estero, fornitori di servizi accessori, nonché organizzazioni per la valorizzazione della produzione<sup>34</sup>.

### 2.2.3 Napoli

Nel decennio 1991-2001 il distretto di Napoli ha accresciuto il potenziale produttivo in termini di imprese (+41% a 499 unità) e di addetti, il cui numero è salito a 1.482 (+37,5%).

La minore dinamica occupazionale ha ridotto la già bassa dimensione media del distretto (3 addetti), che si pone sensibilmente al disotto dei parametri nazionali.

Il distretto napoletano detiene da circa tre secoli il monopolio della lavorazione dei cammei e del corallo. Limitatamente ai monili coralliferi di qualità, più di quattro quinti della produzione viene avviata all'estero (soprattutto negli Stati Uniti e in Giappone).

Già dal '500 Torre del Greco, piccolo borgo marinaro, traeva la sua principale economia dal mare. Erano decine le imbarcazioni armate a "coralline" (le tipiche barche usate per la pesca del corallo), che a quei tempi si spingevano lungo le coste del mediterraneo. Ma solo agli inizi dell'800 ha inizio la storia della lavorazione del corallo tuttora in corso, grazie all'interessamento dei Borboni.

Da segnalare, infine, come negli anni più recenti si è andato formando in Campania un dinamico centro polifunzionale orafa "Il Tarì", che attualmente conta 250 imprese e circa 2.000 addetti, per un fatturato stimabile in 1,3 milioni di euro<sup>35</sup>.

### 2.2.4 Roma

L'industria orafa romana è strettamente legata al distretto dell'abbigliamento della Valle del Liri: il settore tessile, dell'abbigliamento e della moda nel Lazio occupa una posizione rilevante e di grande qualità. Basti pensare all'importanza di Roma nell'ambito dell'alta moda; la città di Roma, infatti, è sede delle migliori sartorie internazionali.

---

<sup>34</sup> Ente Fiera di Vicenza, *Gold Report – l'effetto distretto*, (2006)

<sup>35</sup> Ente Fiera di Vicenza, *Gold Report – l'effetto distretto*, (2006)

Il suo territorio e la sua immensa risorsa di creatività articolata nella moda, nell'arte e nel design rappresentano una grande potenzialità per il sistema moda italiano, sia in termini di immagine che di risorse industriali, di creatività e di cultura<sup>36</sup>.

### 2.2.5 Valenza Po

La prima documentazione certificata della presenza dell'attività orafa nel distretto di Valenza risale all'inizio del 1800. La fase di consolidamento è più recente: negli anni sessanta-settanta.

A fine 2001 si contavano 1.567 aziende con 9.119 addetti: 5,8 addetti la dimensione media. Contrariamente ai distretti già esaminati, nel decennio intercensuale 1991-2001 Valenza aveva già iniziato quel processo di ridimensionamento (-5%) delle imprese (soprattutto quelle minori) e, nel contempo, aveva per converso aumentato i posti di lavoro (+13%), soprattutto nelle imprese maggiori.

Anche se inferiore a quella di altri distretti, la propensione all'esportazione è significativa e si ragguaglia a circa il 60% della produzione.

Alla luce del prezzo elevato, della creatività, dell'eccellenza qualitativa e della raffinatezza dei preziosi, i paesi europei sono i principali acquirenti della produzione del distretto.

Lo sviluppo della filiera ha richiesto una profonda trasformazione della struttura commerciale tradizionale. Risale infatti agli anni sessanta la creazione di "Società di vendita" tra i maggiori produttori dell'area al fine di ripartire gli oneri connessi all'attività d'esportazione. Nella stessa direzione andava anche l'azione dell'Associazione Orafa Valenzana (AOV), prima con l'organizzazione della partecipazione a fiere e mostre internazionali e poi con la creazione della Export Orafi e della Mostra Permanente, per permettere anche alle imprese di minori dimensioni di affacciarsi sui mercati d'esportazione.

Le imprese valenzane hanno sviluppato una vocazione particolare nella gioielleria. I prodotti di questo comparto, di tipo prevalentemente artigianale, realizzati a mano, si caratterizzano per la presenza delle pietre preziose che assumono spesso un valore preponderante rispetto a quello dell'oro. Il grado di differenziazione e diversificazione degli oggetti prodotti è notevole.

---

<sup>36</sup> [www.sprintlazio.org](http://www.sprintlazio.org), (2007)

Notoriamente la tipologia produttiva di Valenza è caratterizzata dall'elevata qualità: con i marchi di importanti produttori locali e con quelli di affermati gioiellieri internazionali e di stilisti della moda che hanno affidato e affidano alle imprese valenzane la manifattura dei propri modelli. Tra l'altro, il lavoro su licenza presenta elevati tassi di remunerazione ed è meno rischioso della tradizionale sub fornitura, in quanto è regolato da contratti quasi sempre pluriennali.

La polverizzazione del tessuto produttivo del distretto valenzano ha stimolato lo sviluppo di imprese grossiste di consistenti dimensioni, in grado di finanziare l'acquisto della materia prima, di gestire tutto il ciclo produttivo, di controllare la distribuzione sui mercati e di imporre un proprio marchio di vendita alle produzioni. Ne discende la connotazione bipolare del distretto, dove convivono poche aziende di maggiori dimensioni che presiedono tutte le funzioni tipiche di un'industria manifatturiera, a fronte di numerose aziende, in prevalenza artigiane e di piccolo assetto, lavoranti su commessa.

Come si è detto, numerose sono le imprese valenzane che producono gioielli di qualità per conto terzi e su licenza di importanti imprese che operano nei comparti dei prodotti di lusso, con marchi propri diffusi in tutto il mondo<sup>37</sup>.

## 2.3 IL DISTRETTO ORAFO VICENTINO

Un fatturato di circa 3.080 milioni di euro, quasi la metà dei quali realizzati con l'export, 1.013 aziende e 10.050 addetti (per una dimensione media di 9,9 addetti per azienda, la più alta del settore)<sup>38</sup>, circa 2.000 brevetti e diverse aziende leader di settore tra cui Filk, Silmar, Chimento, Pianegonda, Zancan, Fope, Superoro, Nuove Gioie, Tagliamonte, Nanis, Bicego, Sinico, Salvatore Bersani.

Con questi numeri, la provincia di Vicenza detiene oggi la leadership italiana nella produzione di oreficeria assieme al distretto aretino.

Le aziende vicentine del settore lavorano circa il 40% dell'oro importato nel nostro paese (prevalentemente da Belgio, Cina, Polonia, USA, Thailandia, Turchia) con un volume d'affari che deriva per quasi il 50% dalle esportazioni (in maggior modo verso USA, Cina e paesi arabi).

L'attività orafa, pur avendo il suo centro principale a Vicenza, è diffusa anche nelle zone di Bassano del Grappa e Trissino: tutte aree caratterizzate da un numero limitato di

---

<sup>37</sup> Ente Fiera di Vicenza, *Gold Report – l'effetto distretto*, (2006)

<sup>38</sup> Elaborazione CCIAA di Vicenza su dati Infocamere al 31/12, (2006)

aziende di medie dimensioni e da tante piccole imprese, spesso a carattere artigianale, che presentano un'elevata specializzazione<sup>39</sup>.

Lo sviluppo della lavorazione orafa a Vicenza ha una storia antica, che trae origini nel periodo tra il Rinascimento e il Barocco, e che trova una connotazione produttiva di tipo industriale attorno alla metà dell'800. È tuttavia durante gli anni sessanta che il distretto conosce una straordinaria espansione: i motivi vanno ricercati principalmente nell'introduzione di pratiche innovative, dall'uso di nuove tecniche produttive, sino all'ampliamento e alla diversificazione della gamma dei prodotti immessi sul mercato e al consolidamento della fase di commercializzazione del prodotto<sup>40</sup>.

Il comparto orafa vicentino, cresciuto ancora durante gli anni '90 sia in numero di imprese che di addetti, nel periodo 2001-2004 registra comunque una inversione di tendenza.

In questo arco di tempo a Vicenza un centinaio di imprese (-13%) cessano l'attività e si perdono 1.300 posti di lavoro (-22%). La contrazione più forte si concentra nelle classi dimensionale con più di 20 addetti, dove l'occupazione scende del 45%. Molte di queste imprese non escono dal mercato, ma riducono il personale slittando così nelle classi dimensionali più basse.

Fino a pochi anni fa, i prodotti di oreficeria tipici di Vicenza erano le catene, le medaglie e i cinturini. Oggi la gamma produttiva risulta molto più ampia e diversificata: sono state abbandonate le produzioni più pesanti e sono stati realizzati articoli più leggeri, meglio rifiniti e a più elevato valore aggiunto. Si tratta di oggetti di oreficeria, oreficeria fine e, in misura più limitata, di minigioielleria.

Il catename rappresenta, comunque, una componente fondamentale della produzione orafa vicentina. Si concentra in particolare nell'area di Bassano del Grappa, dove si trovano alcune aziende di dimensioni superiori a quelle medie del settore. Gli impianti e le attrezzature utilizzate nel processo produttivo della catena, infatti, portano come conseguenza alla scelta della

medio-grande dimensione, con alti volumi di produzione (con punte che arrivano a 30.000 kg di oro trasformato all'anno) e con dotazioni tecnologiche d'avanguardia. Gli impianti, qui, raggiungono le dimensioni più grandi che si possano trovare nel settore<sup>41</sup>.

Il tutto riuscendo comunque a mantenere un livello qualitativo medio-alto per la capacità delle imprese locali di dare valore a prodotti standardizzati con finiture di tipo artigianale.

---

<sup>39</sup> [www.doav.it](http://www.doav.it), *Patto di sviluppo distretto orafa-argentario di Vicenza 2006-2008*, (2006)

<sup>40</sup> Consorzio AASTER, *Dalla crisi alla fiducia, le prospettive del sistema orafa italiano*, (2006)

<sup>41</sup> [www.doav.it](http://www.doav.it), *Patto di sviluppo distretto orafa-argentario di Vicenza 2006-2008*, (2006)

Dal punto di vista organizzativo, le strategie aziendali hanno puntato più degli altri distretti italiani, sulle economie di scala: si è infatti privilegiata l'introduzione di macchinari la cui efficienza ed economicità era garantita da una determinata quantità prodotta. È questa, peraltro, la principale chiave di lettura della maggiore dimensione media delle imprese vicentine.

Altra importante caratteristica del distretto vicentino riguarda la significativa presenza di operatori di sub-fornitura: il sistema locale si caratterizza infatti per l'accentuata divisione del lavoro fra imprese, e quindi, per il fitto reticolo di relazioni che lega le imprese committenti a quelle subfornitrici.

Ulteriore caratteristica del modello vicentino è la marcata propensione alle esportazioni: ben il 60% della produzione è infatti diretta verso l'estero. Merito anche delle cinque manifestazioni fieristiche, Vicenzaoro 1 e 2, Orogemma, Oromacchine e Le forme del gioiello, che catalizzano, più di ogni altra fiera di settore italiana, l'interesse dei *buyer* esteri.

*Fig. 2.3 – Il settore orafa vicentino*<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Elaborazione Ufficio Statistico CCIAA di Vicenza su dati Infocamere, (2007)

<b>SETTORE ORAFO</b>							
Codice attività - ATECO 36.22							
<b>Unità locali attive</b>	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Vicenza	1.220	1.225	1.224	1.206	1.153	1.081	1.013
Italia	12.933	13.173	13.220	13.125	12.876	12.330	12.022
% Vicenza/Italia	9,4%	9,3%	9,3%	9,2%	9,0%	8,8%	8,4%
<b>Variazioni</b>							
<b>Unità locali attive</b>	2001/00	2002/01	2003/02	2004/03	2005/04	2006/05	
Vicenza	0,4%	-0,1%	-1,5%	-4,4%	-6,2%	-6,3%	
Italia	1,9%	0,4%	-0,7%	-1,9%	-4,2%	-2,5%	
<i>Fonte: Elaborazione CCIAA di Vicenza su dati Infocamere al 31/12</i>							
<b>Imprese orafe iscritte al Registro degli assegnatari dei marchi</b>							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Vicenza	1.136	1.144	1.118	1.094	1.055	1.006	956
Var. %	-	0,7%	-2,3%	-2,1%	-3,6%	-4,6%	-5,0%
<i>Fonte: CCIAA di Vicenza</i>							
<b>Addetti</b>	2001	2004	2005	2006			
Vicenza	11.633	11.035	10.624	10.050			
<i>Fonte: 2001 - Censimento; 2004 - stima Associazione Industriali</i>							
<b>Fatturato Vicenza</b>	2001	2002	2003	2004	2005	2006	
Orafo	3.900	3.936	3.467	3.373	3.265	3.080	
<i>Fonte: Associazione Industriali</i>							
<b>Dati di bilancio società di capitale</b>							
Vicenza	2002	2003	2004	2005			
N. soc. di capitale	334	341	359	356			
Valore della produzione	1.453.445.231	1.207.291.581	1.253.933.966	1.234.092.866			
Val. produzione medio	4.351.632	3.540.445	3.492.852	3.466.553			
ROI	4,46	2,16	2,69	0,59			
ROE	1,81	-4,85	-3,91	-9,07			
<i>Fonte: Bilanci riclassificati</i>							
<b>Export - Attività 36.2</b>							
	2001	2002	2003	2004	2005	2006(*)	
Vicenza	1.941.351.803	1.859.921.323	1.372.892.234	1.412.103.818	1.255.780.303	1.399.346.051	
Italia	5.395.525.921	5.031.604.781	3.941.193.129	3.973.452.920	4.034.392.080	4.425.454.511	
% Vicenza/Italia	36,0%	37,0%	34,8%	35,5%	31,1%	31,6%	
<b>Export - Attività 36.2 -Variazioni</b>							
	2002/01	2003/02	2004/03	2005/04	2006(*)/05		
Vicenza	-4,2%	-26,2%	2,9%	-13,4%	11,4%		
Italia	-6,7%	-21,7%	0,8%	0,4%	9,7%		
<i>Fonte: Istat</i>							
<i>(*) = Dati provvisori</i>							

### 2.3.1 La Fiera di Vicenza

Nell'ambito delle attività svolte dalle vari Enti interessati all'industria orafa argentiera, un accenno particolare sembra doversi riservare alla Fiera di Vicenza che, con tre eventi allestiti annualmente (Vicenzaoro 1 e 2, Orogamma), esercita una significativa attività di servizio alle imprese; un'assistenza ed una serie di contributi in termini di circolazione delle informazioni, di facilitazione degli affari, di promozione e, soprattutto, di apporti di conoscenza agli operatori esteri in merito all'offerta nazionale.

In particolare, la Fiera di Vicenza svolge il ruolo di catalizzatore, di propulsore e di testimone dinamico dell'attività dell'intero settore orafa.

Le fiere di Vicenza sono, altresì, lo specchio dell'evolversi dei rapporti di forza tra gli attori della concorrenza internazionale, costituendo in tal modo un fattore di stimolo per le imprese nazionali. Sotto una certa ottica, le fiere sono uno dei pochi strumenti di politica industriale del settore: uno strumento centrale che consente alle imprese, in particolare di piccole dimensioni, di comunicare con l'intero mercato.

L'evento fieristico, consentendo alle imprese di concentrare gli ordini e quindi di ridurre gli effetti negativi, sia della stagionalità, sia del gap tra limitate disponibilità finanziarie delle imprese minori e la massa critica necessaria per esportare, offre a tutti gli operatori del settore l'opportunità del mercato globale, altrimenti impossibile da affrontare per l'elevatezza dei costi e dei rischi. I mercati esteri, come visto, giocano un ruolo determinante per lo sviluppo del settore. A tal fine, la Fiera di Vicenza è da sempre alla ricerca di nuovi stimoli per le vendite all'estero, con un'attività di promozione continua, sia in Italia mediante l'accoglienza di acquirenti stranieri, sia all'estero con la presentazione della produzione italiana presso importanti distributori esteri. Questa attività complementare della Fiera di Vicenza favorisce il miglioramento dei "terms of trade" del settore mediante la valorizzazione dell'elemento qualità.

In effetti, il prodotto orafa italiano è ancora oggi prevalentemente "comprato" dalle grandi organizzazioni commerciali estere, più che "venduto" dai produttori nazionali.

L'apparente bisticcio terminologico tende ad evidenziare come l'attività degli intermediari commerciali presenti anche alcuni rischi. In tale ottica vanno considerate le vendite, a *buyers* e *trading companies*, di produzioni nazionali a prezzi talmente bassi da distorcere la connotazione stessa della transazione commerciale: non più esportazione di un prodotto, ma cessione all'estero e a basso costo di manodopera specializzata, di *skill* e di contenuti artistici e culturali.

La Fiera di Vicenza, avendo ben presenti tali problematiche, tende a rimuovere le possibili distorsioni dell'intermediazione commerciale e a assicurare un adeguato ritorno alle imprese produttrici.

Va infine ricordato il contributo della Fiera di Vicenza alla diffusione delle tecnologie.

Due volte all'anno l'Ente organizza un specifico evento sul progresso tecnologico della meccanica strumentale e delle attrezzature specifiche per il settore: dall'hardware al software passando attraverso un ampio ventaglio di servizi. Tant'è che "Oromacchine" è stata definita una fiera nella fiera.

Con "Orogemma 2006" la Fiera di Vicenza ha dato vita ad un altro nuovo evento: il nuovo salone "B One", il salone dell'eccellenza.

Inoltre la Fiera continua ad ospitare eventi dedicati ai designer di gioielleria, come "Le forme del gioiello". E' un evento importante nella difesa dell'immagine di un paese come l'Italia che ha prodotto una cultura "immateriale" (il design) che oggi nei bilanci delle imprese vale più dei beni materiali.

*Vicenza Fiera International Srl* è di recente costituzione; consolida e amplifica un'attività che già era patrimonio dell'Ente Fiera. In particolare, la nuova società si occuperà della "promozione, organizzazione e allestimento all'estero, anche per conto terzi, di manifestazioni fieristiche, mostre e rassegne, meeting, congressi ed eventi similari" e dello "sviluppo ed il supporto della partecipazione italiana ed estera alle manifestazioni fieristiche organizzate dall'Ente Fiera di Vicenza e da altri soggetti all'estero".

Inoltre la nuova Srl consentirà di intensificare e di ottimizzare l'azione a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese in settori strategici per l'economia italiana nel suo complesso<sup>43</sup>.

### 2.3.2 Situazione congiunturale del distretto

Da cinque anni a questa parte, il polo orafico di Vicenza verte in una situazione di accentuata difficoltà, anche in confronto alle generali problematiche dell'oreficeria italiana. A dimostrazione di ciò, gli anni tra il 2002 e il 2004 hanno fatto registrare saldi di nati-mortalità aziendale negativi (-2,4% nel 2004, -1,3% nel 2003 e -1% nel 2002), nonché diminuzioni tendenziali nel fatturato complessivo, cali nelle esportazioni verso i mercati tradizionalmente più importanti per le imprese vicentine e significative variazioni nelle tendenze di acquisto del consumatore italiano.

Le prime stime disponibili per il 2006 delle voci presenti in figura 2.3, danno un fatturato in leggera diminuzione ed un'occupazione in sensibile calo, con una percentuale che si attesta intorno al 3%. Le imprese orafe iscritte al registro degli assegnatari dei marchi

---

<sup>43</sup> Ente Fiera di Vicenza, *Gold Report – ampliata l'attività di promozione della fiera*, (2006)

sono peraltro in calo da qualche anno: nel 2002 -2,3, nel 2003 -2,1, nel 2004 -3,6, nel 2005 -4,6 e nel 2006 -5.

Altri elementi sono ricavabili dalle indagini congiunturali trimestrali realizzate dall'Associazione Industriali della provincia: in questo caso le indicazioni previsionali relative al primo trimestre del 2006 registrano una situazione stagnante delle esportazioni ed un ulteriore calo dell'occupazione.

### 2.3.3 Elementi di criticità del distretto

I maggiori elementi di criticità presenti nel distretto possono essere così riassunti:

- calo della domanda interna;
- calo della domanda internazionale verso il prodotto italiano;
- crescita della concorrenza internazionale da parte di Paesi in via di sviluppo (principalmente Turchia, India e Cina) e crescita di importanza di sistemi fieristici di altri paesi (Stati Uniti, Estremo Oriente, ecc.);
- regimi di preferenze tariffarie doganali penalizzanti per la produzione italiana;
- modifica dell'atteggiamento dei consumatori, soprattutto italiani, nei confronti del "gioiello" con la migrazione verso prodotti sostitutivi sostenuti da importanti azioni di comunicazione (cellulari, viaggi, ecc.);
- scarsa affermazione del "luogo di origine" e limitata conoscenza degli elementi che attestano la "qualità" del prodotto, presso il consumatore finale: in mancanza di chiare informazioni il cliente non è in grado di preferire prodotto nazionale, finendo con il favorire merce non italiana;
- frammentazione del sistema produttivo caratterizzato da piccole/micro imprese che porta a:
  - scarsa presenza di brand affermati nel mercato con la conseguente mancanza di riconoscibilità della produzione vicentina da parte del consumatore finale;
  - scarsa capacità finanziaria aggravata dal sensibile apprezzamento dell'Euro sul Dollaro e dalle continue fluttuazioni del valore della materia prima;
  - scarsa capacità di pianificazione strategica, di investimento in ricerca e design del prodotto;

- l'incapacità di creare una propria struttura commerciale che porta alla dipendenza da grossisti/importatori<sup>44</sup>.

### 2.3.4 Punti di forza del distretto

Pur in presenza di preoccupanti situazioni critiche permangono alcuni significativi punti di forza in grado di delineare una possibile azione di sostegno e di rilancio del comparto:

- elevato livello di qualità della produzione;
- flessibilità produttiva;
- forte orientamento ai mercati esteri;
- *expertise, know how* e competenze diffuse;
- esistenza di una filiera completa che comprende, oltre alle aziende a monte e a valle del processo produttivo, una fiera del settore di fama internazionale, centri di formazione e di ricerca specializzati per il comparto della lavorazione metalli preziosi, il laboratorio metalli preziosi presso la Camera di Commercio;
- sistema territoriale portatore di competenze consolidate, con la presenza di “storia” e “cultura” che possono integrarsi nel prodotto orafa-argentiero della provincia;
- volontà di essere centro di produzione e non solo di commercializzazione<sup>45</sup>.

### 2.3.5 Il patto di sviluppo

Il distretto industriale di Vicenza, visto il momento di crisi che sta attraversando il settore orafa-argentiero, ha proposto delle azioni per lo sviluppo delle imprese.

L'obiettivo di queste azioni consiste, infatti, nel realizzare un modello di intervento settoriale che possa coniugare e valorizzare le competenze e le risorse disponibili a livello nazionale, regionale e locale (distretti) a tutto vantaggio della progettualità e dell'efficacia degli interventi e delle azioni.

Le risorse disponibili a livello sopranazionale, nazionale (Ue, Ministeri, Ice, Federazioni, ecc.) e a livello decentrato (Ente Fiera di Vicenza, Regione, CCIAA, Associazioni di categoria, Amministrazioni Comunali più significative per il comparto orafa quali

<sup>44</sup> [www.doav.it](http://www.doav.it), *Patto di sviluppo distretto orafa-argentiero di Vicenza 2006-2008*, (2006)

<sup>45</sup> [www.doav.it](http://www.doav.it), *Patto di sviluppo distretto orafa-argentiero di Vicenza 2006-2008*, (2006)

Vicenza, Bassano del Grappa e Trissino) dovranno essere dirottate sul progetto condiviso, poiché, l'investimento collettivo (nazionale più regionale) è notevolmente superiore rispetto a quello disaggregato e non coordinato (o solo nazionale o solo regionale).

L'iniziativa deve trovare ispirazione e ragion d'essere dal confronto di idee ed esigenze sia del mondo associativo-imprenditoriale che di quello pubblico-amministrativo, coinvolgendo quindi, oltre agli enti sopra citati, anche realtà provinciali come Scuola d'Arte e Mestieri, I.ri.gem, Laboratorio Metalli Preziosi della Camera di Commercio e Vicenza Qualità<sup>46</sup>.

Il progetto così come strutturato, ossia organizzato in modo da far sì che siano finanziate specifiche, ben delineate e condivise iniziative, avrà il pregio della flessibilità e di consentire agli Enti finanziatori di mantenere totale autonomia in ambito decisionale su eventuali altri progetti.

Le azioni previste, in ordine di priorità, sono le seguenti.

*1) PROGETTI DI STUDIO E RICERCA FINALIZZATI A DEFINIRE BUONE PRATICHE PER PROMUOVERE AZIONI DI RISTRUTTURAZIONE, CONCENTRAZIONE, ACCORPAMENTO, FUSIONE E INTEGRAZIONE FUNZIONALE DELLE UNITÀ PRODUTTIVE E COMMERCIALI*

La competizione sui mercati richiede oggi alle aziende non solo di essere innovative nell'offerta di prodotti e servizi, ma di ripensare il modo stesso di fare impresa. La dimensione crescente dei mercati e le nuove tecnologie di rete possono infatti diventare opportunità o minacce, anche in base alla capacità delle imprese di ridisegnare propri modelli organizzativi, istituzionali e societari.

Nel recente passato la risposta più frequente alla globalizzazione dei mercati e alla necessità di crescita sono stati i processi di fusione e acquisizione. In queste operazioni sono state soprattutto le grandi imprese ad avere un ruolo predominante. In molti casi la globalizzazione è stata "subita" attraverso l'ingresso nell'orbita di grandi gruppi, che hanno spostato altrove la discrezionalità strategica dell'imprenditoria del nordest.

La vasta realtà delle piccole e medie imprese, tipiche del distretto orafico vicentino, può anche percorrere una via di sviluppo alternativa, basata sulle aggregazioni e sulle alleanze strategiche, formali ma anche informali, che permettano di conservare la propria specificità imprenditoriale potendo costruire sinergie strutturate ed affidabili.

L'aspetto critico, ancora una volta, oltre a quello economico-finanziario, è anche quello societario e organizzativo cosiddetto "delle regole" in quanto viene richiesto direttamente

---

<sup>46</sup> [www.doav.it](http://www.doav.it), *Patto di sviluppo distretto orafico-argentario di Vicenza 2006-2008*, (2006)

agli imprenditori una disponibilità di “apertura” del proprio capitale a terzi in modi e contenuti innovativi e un ripensamento, quindi, dei modelli di governance dell’impresa.

In quest’ambito è opportuno verificare le esperienze maturate nel settore e in altri settori produttivi al fine di verificare quali modelli possono rispondere alle esigenze presenti nel comparto orafa.

Dal lato commerciale e promozionale la dimensione delle imprese artigiane rappresenta un limite al raggiungimento di adeguate economie di scala. Non ci si riferisce solamente ad un politica di marchio rivolta al consumatore, che necessita ovviamente di investimenti promozionali ingenti, ma anche più semplicemente al fatto di realizzare la progettazione di un campionario di successo, di mettere in piedi una struttura commerciale adeguata, alla possibilità di prendere commesse dalla GDO in Italia o in altri paesi, garantendo al contempo un servizio che giustifichi prezzi più elevati rispetto alla concorrenza estera. A questo proposito andrebbero incentivate forme di aggregazione tra le piccole imprese.

Comprendere quali opportunità e quali impatti possono avere sulla strategia e sull’operatività aziendale queste nuove modalità di aggregazione e di alleanza tra imprese diviene di rilevante importanza per il sistema imprenditoriale. Vari possono essere gli strumenti di incentivo e di supporto alla gestione dei processi di integrazione funzionale:

- studiare, a livello nazionale, una politica di programmazione di incentivi fiscali e finanziari per le imprese che si consorziano o si fondono o creano strutture societarie;
- rafforzare la situazione finanziaria delle imprese;
- sostenere gli investimenti innovativi;
- promuovere azioni di partecipazione al capitale di rischio di aziende che abbiano in essere progetti di questo tipo;
- definire centri di servizio per le aziende sugli aspetti relativi alla globalizzazione, internazionalizzazione e nuove complessità dei mercati, la costruzione delle diverse forme di partnership, i metodi e gli strumenti atti a favorire promuovere e guidare queste forme di aggregazione.

*2) ATTIVITÀ DI RICERCA SUI MATERIALI LAVORATI; RICERCA, SVILUPPO, TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E DELLA CONOSCENZA; ATTIVITÀ DI RICERCA STILISTICA, PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE DI NUOVE LINEE*

E' presente la necessità di un ulteriore sviluppo della attività di ricerca ed innovazione tecnologica per le imprese del settore oltre allo sviluppo di azioni di trasferimento della conoscenza.

Partendo dalle attività di ricerca già effettuate o in fase di sviluppo è possibile definire un programma di attività che veda i Centri di ricerca pubblici presenti sul territorio dialogare ulteriormente con il sistema delle imprese. Tali centri andrebbero attivati con contatti diretti delle strutture locali per coinvolgerli in progetti locali inseriti in un quadro di programmazione nazionale degli interventi, studiati in base alla loro specializzazione.

Un ulteriore importante elemento di cambiamento del settore è rappresentato dall'accorciamento del ciclo di vita del prodotto che rende necessario il continuo rinnovo del campionario attraverso l'inserimento di nuovi prodotti rispondenti alle tendenze del mercato. Oggi una delle variabili competitive è diventata la capacità di ideare nuovi modelli, garantendo una personalizzazione del prodotto attenta alle esigenze del cliente.

Al rinnovamento creativo si aggiunge, strettamente collegato, la capacità di individuare nuove soluzioni tecniche legate ai materiali/leghe e alla tecnica produttiva.

Si propone di sviluppare anche una ricerca che permetta di acquisire conoscenze utili all'applicazione di nuovi materiali e/o di nuove leghe, nonché di una nuova procedura metodologica per la progettazione e l'industrializzazione di prototipi e nuovi prodotti.

### *3) PROGETTO DI STUDIO E RICERCA PER L'INNOVAZIONE NELLA LOGISTICA AZIENDALE*

Ha lo scopo di migliorare il processo produttivo del distretto, ottimizzando la gestione della produzione distrettuale attraverso l'ottimizzazione, in azienda, della gestione dei magazzini semilavorati e dei prodotti finiti, data l'elevata quantità di codici da gestire e la loro conseguente movimentazione, sempre più difficile e con problematiche di inefficienza. Inoltre, si propone lo scopo di ottimizzare l'utilizzo dello spazio, sempre più ridotto, pensando a nuovi magazzini sia automatici che verticali. Obiettivo del progetto logistica è dunque quello di conoscere quanto di ogni prodotto è disponibile in un dato momento, dove è ubicato, come è possibile reperirlo per evadere nel più breve tempo possibile l'ordine del cliente, con conseguente gestione più efficiente sia dei flussi di entrata provenienti dai fornitori/terzisti, che di quelli in uscita verso i clienti, in un'ottica di *customer satisfaction*.

Inoltre si sta valutando la possibilità di lanciare un evento promozionale legato al territorio vicentino finalizzato a promuovere i valori storico-culturali-produttivi dell'orificeria del distretto verso il consumatore finale.

#### *4) AZIONE DI LOBBY SU NORMATIVE NAZIONALI ED EUROPEE DI INTERESSE DEL SETTORE ANCHE IN RIFERIMENTO AL TEMA DELL'ACCESSO AL CREDITO E ALLA FINANZA.*

Occupando nel settore una posizione di assoluto rilievo a livello europeo e mondiale, spetta dunque all'Italia e ai distretti produttivi più significativi assumere posizioni decise e di alto profilo per il settore, unitamente ad un monitoraggio attento e continuo sulla produzione di normative nazionali ed europee di interesse. Si citano, a titolo di esempio:

- dazi doganali, circa i quali l'Unione Europea è penalizzata da elevati dazi di ingresso nei principali mercati extraeuropei: è indispensabile pertanto sollecitare in modo continuativo l'UE su questa problematica, avviando un attento e serio lavoro diplomatico;
- armonizzazione delle differenti legislazioni europee in tema di metalli preziosi: primaria e strategica importanza di una direttiva europea e di eventuali normative collegate che garantiscano una effettiva libera circolazione dei prodotti nel Mercato Unico;
- azione di contatto con il settore bancario al fine di alimentare un clima favorevole al sostegno delle imprese del settore.

#### *5) ATTIVITA' DI NATURA STORICO-CULTURALE E DI PROMOZIONE TURISTICA*

Permane l'interesse a partecipare alla realizzazione di strutture di esposizione permanente/museo che contenga, oltre a una sezione dedicata alla storia dell'oreficeria vicentina, una parte promozionale dedicata alle produzioni qualitativamente più significative, e alle tecnologie più evolute impiegate per la lavorazione dei metalli preziosi. Accanto a queste sezioni di natura più esclusivamente espositiva, andrebbe inserita, in una visione innovativa di struttura museale, una biblioteca specializzata, che raccolga documenti, pubblicazioni, saggi e riviste di rilevanza ed interesse del settore, una videoteca dotata di supporti informatici e collegata alla rete informatica del distretto a supporto di iniziative di divulgazione e formazione dedicata al settore e al mondo del design applicato all'oreficeria.

#### *6) ATTIVITA' DI FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE*

Attivazione di progetti ed azioni di formazione sia per titolari di imprese orafe che per i loro collaboratori e dipendenti, che si integrino con l'insieme delle proposte che il distretto, direttamente o per tramite di partners, attiverà.

## *7) MARKETING E COMUNICAZIONE*

Gli obiettivi da perseguire con le azioni di Marketing e di comunicazione sono:

- la valorizzazione della produzione orafa, argentera e gioielliera del distretto e lo sviluppo dei singoli aderenti;
- la valorizzazione dei “plus” del prodotto italiano e veneto;
- la promozione all'estero come strumento per il superamento della crisi del settore e per l'incentivazione di stabili relazioni con potenziali clienti all'estero;
- il coordinamento delle attività di promozione nelle fiere di rilievo per il settore.

Gli strumenti sono:

- partecipazione a fiere;
- Work Shop in Italia e all'estero;
- esposizioni temporanee e show room;
- costituzione di strutture permanenti all'estero per assistenza alle aziende e supporto alla commercializzazione e promozione del prodotto;
- azioni di comunicazioni verso consumatori finali e verso operatori commerciali;
- organizzazione di eventi promozionali (come sfilate, mostre, conferenze stampa, convegni);
- attività promozionali verso la GDO;
- approccio a nuove forme di vendita: reti televisive, commercio elettronico, vendita per corrispondenza.

## *8) REALIZZAZIONE DI UN CENTRO SERVIZI A SOSTEGNO DEL SISTEMA DISTRETTUALE*

L'attività di progettazione e di design ha significato per le imprese un aumento del tempo dedicato alla ricerca stilistica, alla ideazione di nuovi modelli, alla soluzione tecnica dei problemi posti dalla realizzazione di nuovi prodotti. Alcune, al fine di velocizzare i tempi di risposta, hanno anche adottato sistemi CAD e di prototipazione rapida. Queste risposte trovano, tuttavia, difficoltà di attuazione o risultano poco efficaci a causa della scarsità di competenze e limitate risorse possedute dalle imprese nell'uso dei sistemi avanzati di progettazione assistita dal computer e nella scarsa offerta, a livello di distretto, di informazioni riguardanti le tendenze moda e l'evoluzione dei consumi.

Questo tipo di offerta/assistenza potrebbe avere significato ed essere espressa da un unico centro servizi, frutto dell'intesa e della collaborazione tra imprese, le loro organizzazioni di rappresentanza e le Istituzioni, in grado di intervenire sia con un servizio di carattere

tecnico, quale prototipazione rapida, analisi materiali ecc., sia di carattere formativo e informativo, sulle nuove competenze richieste per le figure coinvolte nella progettazione e nella industrializzazione del prodotto, nonché su un servizio di orientamento in tema di tendenze moda ed evoluzione dei consumi.

## **CAPITOLO 3: LE IMPRESE ORAFE**

### **VICENTINE: CASI AZIENDALI**

## 3.1 LE 13 INTERVISTE

Dopo avere per bene analizzato la situazione attuale del settore orafa italiano e, più approfonditamente, del distretto industriale dell'oro di Vicenza, verranno ora presentate in maniera sintetica 13 aziende del settore, tutte comprese nel distretto vicentino.

Sono state scelte 13 aziende di vario tipo in modo tale da comprendere la maggior parte delle varie figure che compongono l'ampio apparato distributivo di questo settore: sono stati dunque intervistati 5 produttori *unbranded*, 3 produttori *brand*, 2 aziende che concentrano la loro produzione solo su argento e rame, 2 grossisti e un terzista.

Le interviste effettuate per questo lavoro sono state tutte interamente svolte durante la Fiera di Vicenza, "VicenzaOro Spring", a partire dal 12 al 16 maggio 2007.

Dato il periodo che stanno attraversando le industrie orafe e dopo le analisi effettuate nei primi due capitoli dell'elaborato, è stato deciso di condurre le interviste su temi strettamente legati alla situazione economica di questo mercato e alla centralità del distretto vicentino per l'oro italiano.

Dopo una breve presentazione dell'azienda, ad ogni intervistato è stato chiesto di descrivere come la propria impresa agisce in questo mercato, le strategie principali da loro adottate, come hanno vissuto (o magari stanno ancora vivendo) la crisi economica che ha colpito tale settore, e in che modo hanno cercato di uscirne.

Prima di procedere con l'analisi delle interviste raccolte, è importante sottolineare che nei colloqui svolti non si è adoperato alcun tipo di questionario strutturato, in modo tale da permettere ad ogni intervistato lo svolgimento di una tranquilla conversazione, guidata interamente dall'intervistatore in base al tipo di azienda intervistata e dalle risposte di volta in volta ricevute: è dunque chiaro che non sempre si sono ottenute tutte le risposte desiderate; nulla toglie però che in tutti i casi si è riuscito comunque ad annotare considerazioni e convinzioni utili per lo scopo di questo lavoro.

### 3.1.1 Barausse Antonio

Barausse Antonio, di Vigardolo di Monticello Conte Otto (VI), è una piccola impresa orafa che svolge internamente l'intero ciclo produttivo. La loro clientela è composta unicamente da grossisti esteri, principalmente Medio Oriente, Europa e Americhe.

Questa azienda sta ancora vivendo la crisi di settore, che essenzialmente collegano ai continui cambiamenti di prezzo dell'oro e, non di meno, all'indebolimento del dollaro sull'euro.

Ad alimentare quest'ultima ragione, è la presenza dell'IRAP, un dazio (solo italiano!) sulle esportazioni extracomunitarie: il grossista statunitense che vuole comprare un prodotto italiano dovrà pagare una tassa proporzionale al valore del prodotto da acquistare; dazio che ha fatto così perdere ai produttori italiani una grossa fetta di clientela americana, ovviamente a favore della vasta concorrenza straniera.

Altro fatto che continua a colpire il mercato orafico italiano, e ancor più da vicino il distretto vicentino, è il “permanente copiare il modello italiano da parte dei nuovi competitors, quel *made in Italy* che da sempre è il cavallo di battaglia delle aziende del nostro distretto”<sup>47</sup>.

### 3.1.2 Punto Oro Vi Srl

Punto Oro, di Trissino (VI), è una importante azienda vicentina produttrice di oreficeria.

Opera in questo settore con due linee di prodotti: la linea “Punto Oro”, che ha consacrato questa azienda come leader dell'oreficeria stampata, e la linea “Giordana Castellan”, che offre un prodotto di qualità medio-alta, lanciata nel mercato come oreficeria “di moda”, nata quindi per seguire le esigenze e i cambiamenti dei gusti dei consumatori.

I prodotti della linea “Punto Oro” sono interamente venduti a grossisti per lo più stranieri, in genere europei; i prodotti della linea “Giordana Castellan” sono invece distribuiti al dettaglio e solamente in Italia.

Punto Oro punta molto sul rinnovamento e sulla qualità del proprio campionario, nonché nel tenere sempre aggiornata la propria clientela: investe molto in pubblicità su riviste specializzate per dettaglianti e su riviste mensili, in genere adibite per il consumatore finale.

Come altre aziende del settore, anche Punto Oro ha avvertito la concorrenza straniera.

Nazioni come la Turchia, dove la manodopera e i costi di produzione sono nettamente inferiori a quelli italiani, riescono spesso a imitare le medesime tecniche di produzione e a collocare nel mercato globale il proprio prodotto a discapito di quello italiano, molto più

---

<sup>47</sup>dall'intervista fatta a Flora Boscato, *Barausse Antonio*

costoso: è il caso della linea “Punto Oro”, che oramai si trova continuamente a far fronte alla concorrenza turca nell’oreficeria stampata.

Più che di crisi, secondo l’azienda dell’alto vicentino si deve parlare di cambiamento dei consumi: il gioiello in oro ha perso il suo naturale *appeal*, c’è bisogno di nuove idee. Una maniera adeguata per stare dietro a questi mutamenti potrebbe essere quello di affiancarsi ad agenzie esterne o partner dell’alta moda, per valutare assieme a loro nuove alternative.

### 3.1.3 Ronco SpA

La Ronco SpA ha sede a Monticello Conte Otto, nell’alto vicentino.

E’ una delle più grosse imprese del distretto: conta infatti più di 50 dipendenti.

L’azienda é formata da due divisioni che agiscono in perfetta sinergia: la produzione di componenti per l’industria orafa, dove si sviluppano le tecnologie più avanzate, e quella dei gioielli, che privilegia il design e l’accurata finitura artigianale.

I componenti realizzati sono proposti agli operatori del settore che necessitano di un partner per realizzare i loro prodotti, mentre i gioielli della linea “Ronco” sono distribuiti ad una selezionata clientela italiana ed estera, composta in maggioranza da grossisti ed in piccola parte da dettaglianti.

Per questa azienda è molto importante l’originalità e la qualità del proprio prodotto, nonché la continua innovazione tecnologica. Grazie a questi punti fermi, la Ronco SpA non è stata particolarmente investita dalla crisi che ha colpito il settore orafa italiano.

Anche se a loro avviso Vicenza in questi ultimi anni non ha più quel ruolo centrale che prima aveva nel settore dei preziosi in generale, un po’ pure per colpa del consolidamento dell’industria dei diamanti, l’azienda di Monticello crede che l’industria orafa vicentina possa rilanciarsi solamente se “non rimane ferma a guardare”: c’è bisogno di un ricorrente miglioramento dei macchinari, una buona diversificazione del prodotto, diventare soci di grandi *brand* della moda (vedi Sweet Years, Paciotti,...), e magari puntare su quei mercati esteri che lentamente si stanno svegliando (vedi paesi dell’ex unione sovietica).

Attualmente la Ronco non adotta particolari strumenti di comunicazione della proprio marchio: è per l’appunto nelle intenzioni della società trovare in un immediato futuro validi testimonial pubblicitari a cui affiancare la propria immagine.

### 3.1.4 Sinico Walter Srl

La Sinico Walter Srl è una delle poche aziende produttrici di gioielleria in oro che mantiene un importante ruolo nel settore da ormai circa 40 anni.

Questa impresa, di Camisano Vicentino (VI), detiene in sede l'intero processo produttivo, vale a dire dalla lavorazione iniziale dell'oro alla vendita del prodotto finale al grossista. La *mission* dell'azienda è senz'altro la qualità del prodotto, qualità che ha fin ora guidato ogni scelta della società: Sinico punta molto infatti sul *made in Italy*, sull'imporre nel mercato la grande tradizione orafa italiana, offrendo alla propria clientela un prodotto unico e originale.

Non è mai stato tra le strategie dell'impresa il puntare su investimenti pubblicitari: investimenti molto costosi per questo settore, tante volte solamente rischiosi e motivo di perdite, opportuni solo per quei *brand* affermati nel mercato mondiale.

”Il settore orafa è vitale per l'economia vicentina, deve uscire dalla crisi!”<sup>48</sup>.

Sono con queste parole che il proprietario della Sinico Walter Srl risponde alla domanda riguardante la forte flessione che ha toccato il mercato orafa italiano, ed in particolare quello vicentino. A suo avviso comunque il settore sta uscendo lentamente dalla crisi, anche se ovviamente le più piccole industrie faticano a riprendersi totalmente.

Vicenza rimane ancora il fulcro dell'industria orafa, sia a livello nazionale sia a livello globale. Stanno però avanzando grossi centri, come Las Vegas, Hong Kong e Basilea, che, utilizzando il modello vicentino, attirano prepotentemente l'attenzione dei compratori ed degli espositori di tutto il mondo: la fiera di Vicenza è importantissima per il settore e non deve perdere la sua centralità.

L'apertura delle frontiere e il conseguente avanzamento del mercato orientale è sicuramente una minaccia per l'industria orafa italiana, che solamente con la sua tradizione e competenza, e con quel famoso *made in Italy* che da sempre la caratterizza, potrà continuare a primeggiare nel mercato mondiale. Ma le cause di questa crisi non sono solo esterne, non sono solamente dovute ai nuovi *competitors*: le tendenze dei consumatori stanno infatti cambiando. “Anni fa ad un bambino che riceveva la prima comunione, o ad un ragazzo che aveva appena fatto la cresima, veniva sempre regalata la classica collanina d'oro, oppure un bracciale, altre volte un anello. Ora invece ci sono i computer, con i loro mille accessori, gli stereo, e soprattutto i telefonini. I gusti degli italiani sono cambiati. L'industria orafa si deve modernizzare, altrimenti rimarrà

---

<sup>48</sup> dall'intervista fatta a Walter Sinico, *Sinico Walter Srl*

indietro.”<sup>49</sup> Bisogna dunque seguire i gusti del consumatore, la moda, e magari creare un prodotto che attiri più da vicino anche il mondo dei giovani: per questo affiancare all’oro caucciù e acciaio come materiali per la realizzazione di collane o di bracciali, potrebbe risultare un’ottima soluzione, anche per l’ovvia riduzione del costo del prodotto finale.

### 3.1.5 Vior SpA

La Vior SpA è un importante fabbrica di oreficeria con sede a Vicenza.

Visti gli andamenti attuali del mercato orafa, la società è già da un po’ di anni che punta a vendere il proprio prodotto solamente a grossisti stranieri. “In questi anni non abbiamo vissuto nessuna crisi. E’ il mercato italiano che è cambiato e il nostro settore si deve rinnovare.”<sup>50</sup> Con queste parole il proprietario della Vior SpA, il signor Agostino Roverato, intende dunque sottolineare che i gusti dei consumatori sono e stanno ancora mutando. L’emergere di nuovi prodotti sostitutivi e di prodotti a basso costo deve spingere le industrie orafe a cercare nuove nicchie di mercato, a puntare dove si può ancora vincere. Sono le imprese che non hanno i mezzi e le idee per migliorare il proprio campionario le principali vittime di questa flessione economica.

“Molte aziende sorridono di fronte ad un incremento del fatturato, ma è il livello di produzione che bisogna tenere d’occhio: se la materia prima aumenta del 50% è ovvio che anche il fatturato aumenta, ma il guadagno dov’è?! E poi dicono che è un periodo di crisi...”<sup>51</sup> Per questo settore (e non solo in questo) è infatti di vitale importanza fare attenzione agli andamenti dei prezzi e agli ordini di produzione: con il prezzo dell’oro in continuo oscillamento l’attenzione è d’obbligo.

Ad avviso del signor Roverato, il distretto orafa vicentino non dovrebbe comunque avere grossi problemi a ritornare a buoni livelli: l’ampia varietà merceologica che caratterizza il distretto e la molteplicità delle industrie che gira attorno a questo settore riuscirà molto probabilmente a sollevare il mercato. Non bisogna inoltre dimenticare l’insostituibile aiuto che stanno dando alle industrie orafe le associazioni di categoria (ad esempio la Corart<sup>52</sup>), la camera di commercio e gli enti provinciali e regionali.

---

<sup>49</sup> dall’intervista fatta a Walter Sinico, *Sinico Walter Srl*

<sup>50</sup> dall’intervista fatta ad Agostino Roverato, *Vior SpA*

<sup>51</sup> dall’intervista fatta ad Agostino Roverato, *Vior SpA*

<sup>52</sup> consorzio composto da 30 aziende, nato per promuovere il *made in Italy* nel mondo.

### 3.1.6 Muraro Lorenzo SpA

Muraro Lorenzo SpA, di Olmo di Creazzo (VI), è sicuramente uno dei leader più affermati del distretto orafa vicentino, nonché in Italia, che, grazie alle strategie di marketing consolidate nel tempo, non si sente per nulla coinvolto nella crisi economica che ha colpito il settore.

La produzione è interamente concentrata su due linee: la linea “Muraro”, venduta specialmente all’ingrosso, e la linea “Comete”, venduta al dettaglio. A settembre comunque il gruppo Muraro lancerà sul mercato un’altra linea che ambisce già ad essere un *brand*, “Ambrosia”, le cui collezioni saranno orientate su un target di consumatori più ampio per il prezzo sicuramente minore.

“Comete Gioielli” è ormai diventato un *brand* di successo, nel quale l’azienda mira molto sia a livello qualitativo, sia a livello comunicativo.

Per questo *brand* è molto importante puntare su un prodotto originale, unico, un prodotto che susciti forti emozioni a chi lo indossa. E’ interessante, per tale motivo, vedere da esempio le ultime 5 collezioni della linea “Comete”.

- 1) Collezione “Cross flower”. Collezione con cui si è deciso di creare un gioiello più versatile, alla portata di tutti, in cui viene utilizzato l’argento come materiale prezioso e viene rivisitata la classica forma della croce.
- 2) Collezione “Coral Sea”. Collezione fatta interamente per l’estate, in cui compaiono le preziose perle *Swarovski* unite al corallo nero: proprio il contrasto nero-bianco che ha caratterizzato l’alta moda dell’estate 2007.
- 3) “Mondo Comete Colore”. Collezione in cui prevale la forma del cerchio, come simbolo di assoluta perfezione: alla raffinata lavorazione dell’oro sono accostate pietre colorate e perfettamente intagliate.
- 4) Collezione “Sun Falls”. Collezione nata per vere icone *fashion*, caratterizzata da una particolare lavorazione dell’argento nei colori oro e rosè, unita ai preziosi cristalli *Swarovski*, il tutto accompagnato da nastri di raso per trasmetterne un senso di freschezza.
- 5) Collezione “Sea Side”. Collezione creata unicamente per l’uomo in cui vengono utilizzati i simboli marini del timone e dell’ancora: bracciali, girocolli e portachiavi interamente realizzati in acciaio e caucciù.

Abbiamo quindi appena visto che la componente emotiva per i gioielli della linea “Comete” è fondamentale: ogni collezione sembra essere fatta apposta per ogni vario tipo

di persona, in base al carattere ed all'immagine di sé che ogni consumatore vuole trasmettere.

Componente emotiva che ritroviamo anche nel nuovo slogan scelto dall'azienda per il *brand*, "Liberate il principe azzurro", "Riprendiamoci la cavalleria" – "Romanticamente schierati".

Slogan che vuole dunque racchiudere il pensiero *new romantic*, slogan che per tale ragione si affida a *testimonial* di primo livello: dopo aver affiancato il proprio *brand* a personaggi dello sport e dello spettacolo, quali il famoso calciatore Francesco Totti e la showgirl Ilary Blasi, Lorenzo Muraro ha deciso di affidare, seppur per un breve periodo, il lancio delle nuove collezioni della linea "Comete" ad uno dei programmi televisivi più visti dagli italiani, Striscia la Notizia.

La settimana del 7-12 maggio scorso è stata infatti una settimana di intensa comunicazione per il *brand*: oltre all'utilizzo degli spazi pubblicitari messi a disposizione dal programma, durante tutta la trasmissione le affascinanti veline Melissa e Thais hanno indossato gioielli della linea "Comete", facendoli risaltare con la loro esuberanza e vivacità.

Un altro successo in ambito pubblicitario è stato il lancio dello spot "Last di Comete Gioielli", accompagnato dalla musica del gruppo emergente "Fake-p". Musica che è diventata subito un tormentone: cavalcando così l'onda del successo, l'azienda ha deciso di co-produrre il singolo permettendone la pubblicazione, prevista per settembre 2007.

Pubblicità quindi, grande pubblicità: mezzo che la società vicentina ritiene indispensabile per fidelizzare la clientela.

### 3.1.7 Roberto Coin SpA

Roberto Coin è un altro dei pochi *brand* di assoluto successo dell'industria orafa vicentina.

La sua sede amministrativa si trova in centro a Vicenza, mentre la produzione è allocata in tre città diverse: a Vicenza, zona industriale, viene concentrata tutta la lavorazione

manuale, a Bassano del Grappa (VI) la produzione di catename fatto a macchina, a Valenza (dunque fuori dal distretto) viene interamente raggruppata la produzione di gioielleria.

Come il prodotto realizzato, la clientela “Coin” è di fascia medio-alta, interamente composta da dettaglianti stranieri: l’azienda infatti ha da sempre orientato il proprio prodotto ad un pubblico diverso dall’italiano, di solito extra-europeo. Da sottolineare a riguardo la prossima creazione di punti vendita interamente marchiati “Coin” in ricchi centri come Dubai, Atlanta, Bacu; inoltre l’azienda è già presente in *corner* di famose gioiellerie di grossi centri europei, americani e del Medio Oriente.

E’ la qualità del proprio prodotto a garantire la stabilità e il successo nel mercato a questa impresa: prodotto che in Italia non ha alcun avversario, prodotto che ha come *mission* principale il trasmettere il *made in Italy* nel mondo, come per altro viene trasmesso dalla campagna pubblicitaria in cui “Coin” investe. “I’m italian in stily” è lo slogan adottato, pubblicizzato su riviste del settore assieme a modelle dai lineamenti chiaramente non italiani, fotografate su diversi sfondi parigini: tutto per affermare che il gioiello italiano è un qualcosa di universale, un qualcosa di unico e irripetibile, che non può avere rivali nel mondo.

Qualità dunque, ma anche rinnovamento e un continuo investire: “Non è giusto dire che l’economia vicentina è in crisi. Sono in crisi quei produttori che non adottano strategie e scelte aziendali coerenti con le esigenze del mercato. Bisogna continuamente rinnovarsi e investire. Non si può improvvisare in questo mercato!”<sup>53</sup>

### 3.1.8 Zancan SpA

Zancan SpA, di Ponte di Nanto (VI), è un’altra importante azienda orafa conosciuta in tutto il mondo. Con i numerosi agenti di vendita che ha al suo servizio, la società veneta pone il proprio prodotto al dettaglio, solamente in Italia (specie Veneto, Lombardia, Lazio e Campania), e all’ingrosso, usualmente all’estero (Cina, Giappone, Corea, Europa, Australia, Messico, Medio Oriente).

Zancan offre al mercato due linee, diventate entrambi *brand* affermati: “Zancan”, linea raffinata e di assoluta bellezza, in cui si fa molto uso di pietre e diamanti già lavorati, e “Zero by Zancan”, linea creativa, più giovanile, in cui compaiono, oltre all’oro, materiali

---

<sup>53</sup> dall’intervista fatta a Cinzia Pilar, direttore marketing di *Roberto Coin SpA*

come l'acciaio, il bronzo e il caucciù (linea più economica per coprire maggiormente il mercato).

Oltre alla pregiata qualità del prodotto, l'impresa vicentina fa molta attenzione al rinnovamento del proprio campionario, cercando di proporre al mercato nuove collezioni ogni 2 mesi: la creazione di prodotti sempre nuovi porta ad una clientela ancor più fidelizzata (avendovi già uno stretto contatto grazie all'invio di pubblicità e promozioni che la mantiene aggiornata), e una conseguente maggior competitività.

Anche per Zancan sono importanti gli investimenti pubblicitari: dopo famosi *testimonial* come Alberto Gilardino, Sabrina Ferilli, Aida Yespica e Simona Ventura, si è da poco scelto di avviare una nuova campagna promozionale con il volto del proprietario.

Secondo l'opinione dell'azienda, la crisi del settore orafa c'è stata ma ha colpito soltanto quelle piccole imprese che non hanno saputo orientare al meglio le proprie vendite, che non hanno fatto in tempo a capire dove si poteva ancora investire e dove no: il mercato orafa è vastissimo, non deve essere ridotto solamente verso un'unica distribuzione, è opportuno avere diverse categorie di clienti per posizionare il proprio prodotto.

### 3.1.9 La Berica Srl

La Berica Srl di Vicenza produce bigiotteria d'argento da quasi 60 anni.

La lavorazione iniziale dell'argento e del rame viene fatta interamente in loco, mentre il trattamento galvanico e altri processi simili vengono affidati in conto terzi.

L'azienda offre al mercato un'unica linea, maschile, il cui 65% distribuito a grossisti esteri e il restante 35% al dettaglio in Italia.

Anche se, ad avviso della società, la crisi economica che ha investito il settore orafa ha leggermente toccato anche le industrie di bigiotteria d'argento, loro non hanno registrato cali sulle ordinazioni in questo periodo. Ciò è essenzialmente dovuto ad una clientela acquisita da tempo, clientela formata anche da partner, come Giorgio Armani, che commissionano all'azienda veneta progetti da realizzare che saranno per l'appunto poi marchiati con i nomi dell'alta moda: tradizione e qualità per seguire la moda sono quindi i punti chiave di La Berica.

Come prima affermato, il settore ha comunque attraversato un periodo di flessione economica, dovuta principalmente all'affiorare di nuovi competitori e di prodotti sostitutivi. Conseguentemente a ciò, anche la fiera di Vicenza sta perdendo il suo prestigio, a discapito di nuovi poli emergenti, vedi Las Vegas.

### 3.1.10 Rasia Gemma & C. Snc

Rasia Gemma & C. Snc di Quargnenta di Brogliano (VI) è un'azienda attiva nel settore da più di 40 anni e conta alle sue dipendenze una ventina circa di addetti.

L'intero ciclo produttivo è orientato alla creazione di bracciali e collane in argento e argento colorato. La clientela è composta unicamente da grossisti esteri, prevalentemente da USA, Cina e Sud America. Oltre all'utilizzo del loro sito internet ([www.rasia.it](http://www.rasia.it)) in cui vengono effettuate numerose ordinazioni *on-line*, l'impresa veneta punta molto sul contatto diretto con la propria clientela, per mantenere uno stabile livello di produzione.

Per quanto riguarda la crisi, anche da loro è stata avvertita ma in maniera lieve. Essendo l'argento un materiale molto meno costoso dell'oro, producono un gioiello più economico e dunque propenso a meno rischi perché più facilmente rinnovabile, senza poi avere elevati costi di magazzino. “Bisogna poi ricordare che il nostro mercato sente molto meno la pressione cinese, più orientata verso il mercato orafa”<sup>54</sup>.

### 3.1.11 Bifra Group Srl

Bifra Group Srl di Vicenza è un grossista di pietre preziose. Questa società compra pietre e castoni per poi rivenderli agli altri produttori di gioielli ma anche di pelletteria, profumeria, ottica e abbigliamento. Il punto di forza di Bifra è l'esclusività del prodotto offerto: le pietre vengono in genere comprate dalle taglierie, i diamanti importati dal Belgio, mentre il pezzo forte è il castone Dalloz, proveniente anch'esso dal Belgio, prodotto unico nel suo genere per il mercato italiano.

Un altro punto di forza di Bifra è la possibilità data ai propri clienti di ordinare il prodotto *on-line*, tramite il sito [www.bifra.com](http://www.bifra.com).

Per il gruppo vicentino molto importante è tuttavia la figura del rappresentante: dopo un'attenta analisi di mercato per capire quali aziende potrebbero essere intenzionate all'acquisto di un loro prodotto, è il rappresentante infatti che contratta direttamente con il possibile acquirente.

---

<sup>54</sup> dall'intervista fatta a Nicoletta Nicoletti, *Rasia Gemma & C. Snc*

“La crisi c’è, e se è in crisi l’oro stanno in crisi tutte quelle industrie che girano attorno a questo mondo. C’è bisogno di una vasta rete di vendita per ovviare a tutto ciò”<sup>55</sup>. E’ questo il parere della società, che vede nella concorrenza cinese la maggiore causa di questo calo del mercato orafa.

### 3.1.12 Urania Gold Srl

Urania Gold Srl di Vicenza rappresenta un classico grossista del complesso settore orafa. Questa società commerciale, verso Europa, Canada e Medio Oriente, prodotti di piccoli produttori orafi che non riescono a posizionarsi sul mercato.

Il punto strategico di Urania Gold sta nell’ufficio vendita: sono i rappresentanti che vanno direttamente a visitare i potenziali compratori mostrando loro i campionari di volta in volta aggiornati. L’azienda è comunque fedele al *made in Italy*: essa cerca sempre di commerciare un prodotto di qualità, che rispecchi la tradizione orafa italiana, facile quindi da vendere.

“Abbiamo vissuto, e stiamo ancora vivendo, una crisi strutturale del settore: il consumatore ha perso l’amore per il prodotto di oreficeria”<sup>56</sup>. Secondo il grossista veneto non è facile recuperare il *gap* che si sta avendo con i nuovi *competitors*, anche perché il governo non tutela ancora questo settore, composto per lo più da piccole-medie imprese “Vicenza rimane un nome importante, ma sta perdendo molto a discapito di nuovi paesi produttori come Cina, India e Turchia”<sup>57</sup>.

### 3.1.13 Imo SpA

La Imo SpA di Vicenza è nata nel 1968, quasi su specifica richiesta di alcuni grossi importatori nordeuropei, e si sviluppata velocemente nella produzione di oreficeria progettata e realizzata esclusivamente per il mercato estero. Fin dall’inizio, per soddisfare tempestivamente le richieste di quei mercati, si è dotata di una officina meccanica interna

---

<sup>55</sup> dall’intervista fatta a Silvia Theodorova, *Bifra Group Srl*

<sup>56</sup> dall’intervista fatta a Ettore Raschiatti, *Urania Gold Srl*

<sup>57</sup> dall’intervista fatta a Ettore Raschiatti, *Urania Gold Srl*

che da allora, e ancora oggi, provvede alla realizzazione di qualsiasi progetto orafico. Questo deciso indirizzo tecnologico portava già dagli anni 80 ad avvicinarsi sempre più al mondo dell'orologio fino farlo diventare il prodotto esclusivo. Infatti, oggi l'azienda è in grado di realizzare qualsiasi modello di cassa per orologio con integrato il relativo cinturino in oro nei diversi titoli correnti.

La clientela, quasi esclusivamente estera (Europa e USA), è oggi composta da rinomati marchi d'orologio per i quali vengono realizzati, in esclusiva e spesso su loro design, modelli di alta orologeria.

L'ampio campionario, attualmente proposto, spazia dal piccolo modello economico richiesto dalla grande distribuzione (a partire da circa 10 grammi) all'importante orologio, sia da donna che da uomo, incassato con brillanti e predisposto (o assemblato) per i migliori movimenti disponibili sul mercato.

Il marchio, depositato a Berna, consente alla società, su richiesta, la punzonatura svizzera. "La crisi che stiamo attraversando è dovuta essenzialmente al prezzo dell'oro, al cambiamento dei gusti del consumatore e alla perdita di attrattività nei confronti dell'oro. Cosa si deve fare? Diversificare, inventandosi nuove nicchie di mercato e continuando a rinnovarsi tecnologicamente"<sup>58</sup>.

## 3.2 LE ARMI PER VINCERE

Più che crisi del mercato è una crisi di idee: sembra essere questo il concetto chiave delle aziende *brand* intervistate e di altre più piccole imprese che però non hanno eccessivamente avvertito il calo economico che ha investito il settore orafico.

Tutti sono d'accordo che non bene hanno fatto al mercato italiano il continuo oscillare del prezzo dell'oro, l'indebolimento del dollaro, l'entrata di nuovi e agguerriti *competitors* (Cina in primis) e, soprattutto, il cambiamento dei gusti dei consumatori, ma al di là di questo, le nostre aziende orafe hanno saputo seguire i mutamenti del mercato? Hanno saputo rinnovarsi?

La crisi c'è stata, i dati statistici raccolti lo confermano. Le flessioni nelle esportazioni si sono viste, e non solo quelle. Però non tutte le nostre aziende hanno subito le medesime conseguenze: questo perché non tutte le nostre aziende si sono comportate nello stesso modo.

---

<sup>58</sup> dall'intervista fatta a Giuseppe Corrado, *Imo SpA*

Affiancarsi a grandi firme dell'alta moda, per valutare con loro nuove alternative di prodotto, migliorare continuamente il proprio campionario, puntare su una sempre nuova campagna pubblicitaria, disporre di macchinari e tecniche di lavorazione all'avanguardia, cercare di seguire i gusti e le esigenze dei consumatori e della moda, adottando magari nuove soluzioni, nuovi materiali: in pratica, le aziende orafe hanno il bisogno di un continuo rinnovamento.

Rinnovare e diversificare il proprio listino, i propri strumenti di lavorazione, ma anche rinnovare la propria immagine, la propria linea comunicativa.

Interessante è stato valutare come le aziende intervistate distribuiscano il loro prodotto: alcune di esse insistono verso canali diventati ormai statici per loro o che comunque hanno bisogno di un ammodernamento, altre invece trovano sbocco verso più tipologie distributive dove indirizzare diverse linee di prodotto, creando magari nuove collezioni che permettano di coprire nuove fette del mercato. Rinnovamento dunque, ma anche internazionalizzazione: i mercati si sono allargati, si sono estesi sul mondo intero, non bisogna più concentrarsi sul semplice mercato nazionale ma su tutto il mercato globale. Investire quindi in nuovi mercati, in paesi che si stanno economicamente rialzando, in paesi che possono essere attratti dal nostro prodotto.

Per battere la concorrenza straniera c'è bisogno anche di questo: allargare i propri confini, beneficiare di situazioni geo-economiche più favorevoli. E per fare ciò è ovvio che prima di tutto bisogna continuare a puntare su uno dei fattori che da sempre ha contraddistinto il prodotto orafa italiano: la qualità, il nostro *made in Italy*. Le industrie di questo settore devono continuamente raffinare il proprio design, l'estetica, l'utilizzo di materiali pregiati, tutto per ricercare quella qualità che in assoluto è sempre stata l'arma più competitiva delle imprese orafe italiane nel mondo.

## **CONCLUSIONE**

Il mercato orafa ha subito negli ultimi anni delle profonde trasformazioni. Molte imprese produttrici non si sono ancora adattate ai cambiamenti del mercato e rischiano di chiudere l'attività. Per mantenere capacità competitiva in produzioni fortemente esposte alla

concorrenza dei paesi a basso salario, le imprese devono attivare continui processi di innovazione e di miglioramento qualitativo.

Questo processo, tuttavia, non può che avvenire in una situazione di riduzione dei volumi produttivi e nel numero delle imprese e dei lavoratori occupati. Il processo di selezione delle imprese è quindi destinato a continuare anche in futuro.

Solo i prodotti più complessi, con alto contenuto di design e fortemente differenziati da politiche di promozione del marchio, possono competere oggi sui mercati internazionali. Il settore dell'oreficeria italiano è purtroppo largamente *unbranded* e subisce le decisioni strategiche dei grandi gruppi della distribuzione straniera che controllano sempre più strettamente le catene del valore a livello globale. Sul mercato della distribuzione è in corso un processo di concentrazione mediante acquisizioni e fusioni di aziende che rende ancora più debole il potere negoziale dei produttori italiani, frammentati e fortemente in concorrenza tra loro.

Il prezzo di manifattura non rappresenta più il principale terreno su cui basare il vantaggio competitivo delle nostre imprese, visto che i differenziali nel costo del lavoro, rispetto Turchia, India o Cina, sono praticamente incolmabili. I produttori di questi paesi dispongono inoltre di tecnologie moderne e sono comunque in grado, in tempi brevi, di dotarsi delle innovazioni incorporate nei macchinari di ultima generazione.

Diverso, invece, il discorso sulle capacità tecniche, di cui le aziende italiane sono particolarmente dotate, nel realizzare prodotti più complessi, più leggeri e con design sofisticato.

Il vantaggio competitivo dei produttori italiani si basa sulla capacità di presentare un prodotto innovativo nelle forme e nei materiali e nell'offrire ai clienti un servizio migliore, inteso sia come personalizzazione del prodotto (disponibilità ad effettuare modifiche o a recepire suggerimenti che possano orientare l'attività progettuale), sia come riduzione dei tempi di risposta.

Oggi, infatti, gli operatori della distribuzione cercano di ridurre il costo legato all'incertezza del mercato, che produce immobilizzi di scorte e merce invenduta. Va considerato che, a differenza di altri comparti del sistema moda dove il ricarico commerciale di un prodotto si aggira sul 100%, nel settore orafa il valore aggiunto generato nelle fasi a valle della produzione è assai più elevato di quello realizzato in produzione. Questo a causa non solo di un ruolo più diffuso dell'intermediazione commerciale rispetto ad altri settori, ma anche per i maggiori costi di immobilizzo della merce dovuti alla presenza di un metallo prezioso come l'oro. Ciò significa che politiche utili al *retailer*, in grado di ridurre i costi nelle fasi a valle del processo produttivo, permetterebbero anche di spuntare prezzi di manifattura più elevati.

A tal proposito diverse imprese orafe, pur vendendo ai grossisti, intrattengono rapporti diretti con i distributori finali, per la condivisione di informazioni relative al mercato e al design.

Il rapporto produttore/distributore finale si è fatto più stretto affinché le informazioni di mercato servano per selezionare o modificare i prodotti offerti dalle imprese produttrici. Il grossista (soprattutto estero) si accolla la maggior parte dei costi transazionali che giustificano così un margine di rincaro. Il grande distributore finale anche se si rifornisce dal grossista, tuttavia, conosce l'impresa che produce per conto suo, visita le fiere, presiede spesso ai meeting tra il produttore e il grossista. Si assiste, insomma, ad una condivisione delle informazioni tra i diversi attori della filiera, finalizzate a sfruttare le opportunità del mercato e a ridurre il rischio di immobilizzo di scorte. Molti dei servizi offerti dal grossista, italiano o estero, potrebbero pertanto essere svolti anche da un gruppo di piccoli produttori organizzati in grado di fornire varietà e novità del prodotto<sup>59</sup>.

Un altro aspetto critico riguarda il fenomeno dell'imitazione. Le imprese lamentano il fatto che alcuni dei loro prodotti di successo sono riprodotti su larga scala in paesi a basso salario, su commissione talvolta dei loro stessi clienti.

L'entrata nel mercato orafico, da qualche anno a questa parte, di alcuni grandi gruppi dell'abbigliamento e della pelle (Armani, Benetton, Diesel, Gucci, Bottega Veneta, Prada, Modellato, Chanel, Ralph Lauren, Mont Blanc,...) ha accelerato processi di diversificazione della produzione attraverso la combinazione di metalli preziosi con materiali come acciaio, vetro, pelle,..., che rendono meno marcata la distinzione tra l'orafa in senso stretto e la cosiddetta bigiotteria. Quest'ultima produzione ha aumentato sia il contenuto stilistico sia la rispondenza alle tendenze moda. L'uso di nuovi materiali ha, inoltre, ampliato la possibilità di differenziare il prodotto, attraverso soluzioni stilistiche prima impensabili.

L'entrata nel mercato dell'oreficeria di nuovi *competitors* dotati di forte *brand* non rappresenta solo una minaccia competitiva, ma anche un'opportunità, in quanto ha

allargato il mercato, interessando fasce di giovani consumatori che prima ne erano esclusi. Molti produttori orafi hanno iniziato a lavorare per conto di *brand* italiani della moda, modificando in parte i precedenti modelli organizzativi.

In un contesto dove la competizione si basa sempre più sull'innovazione e sulla qualità del prodotto, una delle risorse territoriali da potenziare sono le competenze esistenti nell'ambito della progettazione. Aumentare la capacità creativa del settore orafa significa

---

<sup>59</sup> Centro Ricerche Economiche e Industriali, *Criticità dell'innovazione tecnologica nelle imprese orafe*, (2006)

potenziare le professionalità dei designer, formare le leve giovanili che li rimpiazziranno, garantire servizi informativi di orientamento sulle tendenze moda e sull'evoluzione del mercato, dare visibilità e incentivo alle produzioni con alto contenuto stilistico. Risultati ottenibili anche attraverso incontri e scambi di esperienze fra progettisti di diversi settori per alimentare processi di contaminazione utili ad arricchire di nuove idee il loro bagaglio culturale.

Infine, andrebbero promosse iniziative formative sul campo dell'organizzazione aziendale, suggerendo ai produttori più piccoli modelli di gestione aziendale utili ad operare in un contesto di crescente flessibilità.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Pavitt K., *Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory.*, *Research Policy*, (1984)
- Porter M.E., *La strategia competitiva*, (1982)

- Ente Fiera di Vicenza, *Gold Report*, (2006)
- World Gold Council, *Esportazioni vicentine di prodotti di oreficeria verso i principali paesi*, (2004)
- Banca dati Fiera di Vicenza (2006)
- Elaborazione ICE su dati Eurostat e Istituti nazionali di statistica di vari Stati, (2006)
- Elaborazione Databank su dati Nielsen (2006)
- Camera di Commercio di Vicenza, *Il settore orafa a Vicenza – le virtù dei distretti*, (2005)
- Elaborazione CCIAA di Vicenza su dati Infocamere al 31/12, (2006)
- Consorzio AASTER, *Dalla crisi alla fiducia, le prospettive del sistema orafa italiano*, (2006)
- Elaborazione Ufficio Statistico CCIAA di Vicenza su dati Infocamere, (2007)
- Centro Ricerche Economiche e Industriali, *Criticità dell'innovazione tecnologica nelle imprese orafe*, (2006)
  
- [www.assicor.org](http://www.assicor.org), (2006)
- [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org), *Il distretto industriale*, (2007)
- [www.vicenzaoromagazine.it](http://www.vicenzaoromagazine.it), *Dati import-export*, (2004)
- [www.sprintlazio.org](http://www.sprintlazio.org), (2007)
- [www.doav.it](http://www.doav.it), *Patto di sviluppo distretto orafa-argentiero di Vicenza 2006-2008*, (2006)

## **INTERVISTE EFFETTUATE A:**

- Flora Boscato, *Barausse Antonio*
- *Punto Oro Vi Srl*
- *Ronco SpA*

- Walter Sinico, *Sinico Walter Srl*
- Agostino Roverato, *Vior SpA*
- *Muraro Lorenzo SpA*
- Cinzia Pilar, direttore marketing di *Roberto Coin SpA*
- *Zancan SpA*
- *La Berica Srl*
- Nicoletta Nicoletti, *Rasia Gemma & C. Snc*
- Silvia Theodorova, *Bifra Group Srl*
- Ettore Raschietti, *Urania Gold Srl*
- Giuseppe Corrado, *Imo SpA*

