



Dalla crisi alla fiducia, le prospettive del sistema orafa italiano



Contributo a cura del Consorzio AASTER, con un'apposita equipe diretta da Aldo Bonomi e composta da: Linda Barsotti, Francesco Cancellato Federica Cassarino, Claudio Donegà, Albino Gusmeroli, Rosa Rossini, Alfonso Piscitelli, Cristina Zara,



Indice

Introduzione	3
Dalla cultura del fare al produrre per competere	3
Dai saperi contestuali ai saperi codificati.....	6
Dai distretti alla piattaforma produttiva	8
Il sistema orafa italiano	12
Vicenza.....	12
Valenza Po	14
Arezzo	16
Napoli	17
Le problematiche del sistema orafa	19
La congiuntura e la concorrenza estera	20
Le difficoltà nella commercializzazione	23
Il problema della manodopera qualificata.....	24
Chi ce la sta facendo	27
Le “piccole marche”	28
I contoterzisti di qualità	34
I senza marca (unbranded).....	38
Verso la piattaforma orafa italiana.....	40
Parte quantitativa.....	46
Evidenze della ricerca.....	46
Breve profilo anagrafico dell’imprenditore	47
Profilo e andamento dell’impresa.....	48
Punti di forza e punti di debolezza dell’impresa	53
Obiettivi principali dell’impresa.....	56
Reti di mercato e reti territoriali	58
Il rapporto con le Associazioni di categoria	62



Introduzione

Nel periodo Settembre-Novembre 2006 il Consorzio AASTER ha svolto per conto di ASSICOR una rilevazione presso un panel di imprenditori del settore orafa localizzati in quattro dei sistemi locali principali nei quali si è storicamente sviluppato uno dei pilastri del *made in Italy*: Arezzo, Napoli, Valenza e Vicenza.

La rilevazione, condotta attraverso lo svolgimento di circa trenta interviste in profondità ad altrettanti imprenditori, e completata da una rilevazione tramite questionario auto-somministrato presso altri 126 imprenditori, era finalizzata ad evidenziare i percorsi di uscita praticati dalle imprese nel tentativo di reagire allo shock cui il settore è andato incontro a partire dal 2001. Quanto venuto a maturazione a partire da quel periodo di sconvolgimenti politici ed economici ha improvvisamente posto in luce tutti i limiti di un sistema produttivo che, pur per sua natura fortemente orientato all'export, non si era tuttavia adeguatamente attrezzato per affrontare la sfida della globalizzazione dei mercati. Una globalizzazione che se fino all'11 Settembre si era configurata prevalentemente come luogo della moltiplicazione delle opportunità, si è repentinamente trasformato nell'arena di una feroce selezione. Una selezione che ha permeato di pessimismo l'animo degli imprenditori del settore e che ha eroso drammaticamente i tradizionali vantaggi competitivi derivanti dall'assetto distrettuale, che sino a quel momento aveva assicurato la leadership mondiale nella produzione di gioielli in oro e argento.

Come testimoniato dagli intervistati si è passato da un contesto in cui, forse mitizzando eccessivamente il passato, *"tutto ciò che veniva prodotto trovava mercato"*, ad una situazione di smarrimento in cui gli imprenditori *"navigano in un mare in tempesta, infestato dai corsari, senza strumenti di orientamento affidabili"*. Tuttavia, al di là delle iperboli, appare evidente che il settore orafa, rispetto ad altri settori del *made in Italy*, è stato uno degli ultimi settori a sperimentare la logica stringente che lega economia dei flussi ed economia dei luoghi. Con tutte le conseguenze di una ricaduta improvvisa, quanto violenta, di effetti globali di carattere economico, politico e sociale su una dimensione locale priva degli strumenti necessari a metabolizzare tali e tanti fattori esogeni di mutamento.

Dalla cultura del fare al produrre per competere

Rimandando alle numerose analisi che sono state svolte in materia di rappresentazione della crisi, ciò che importa qui sottolineare è che, a partire dal 2001, anche le imprese del settore orafa hanno dovuto introdurre massicciamente la logica del *produrre per competere*, cioè hanno dovuto



modernizzare apparato produttivo, apparato commerciale, quadro delle relazioni di subfornitura, modalità di proiezione all'estero, a partire dalla nuova centralità assunta dall'utente cliente, dalla sua cultura e tradizione estetica, dal suo universo simbolico ed esperienziale. Tutto ciò per sottrarsi alla possente macchina neo-fordista cinese e indiana, invincibile sul piano dello scontro nel mare aperto della produzione indifferenziata, specie quando ci si ritrova ad affrontare la battaglia con una flotta costituita da imbarcazioni di piccola dimensione. Del resto la natura fortemente adattiva della piccola impresa genera una tendenza a circoscrivere ulteriormente l'ambiente rilevante mediante strategie di nicchia. Risultano chiari, soprattutto nel medio-lungo periodo i pericoli di tale strategia quali la mancata comprensione dell'impatto della variazioni ambientali, concorrenziali e di mercato sulla posizione competitiva detenuta dall'impresa.

Sulla base delle interviste effettuate sul campo appare evidente che le imprese capaci di delineare una visione del proprio futuro sono quelle che, sul piano soggettivo, hanno conosciuto un processo di imprenditorializzazione del titolare che, appunto, da artigiano o commerciante, è stato in grado, magari in seguito ad un positivo ricambio generazionale, di assumere quei caratteri legati all'immaterialità e alla conoscenza sottesi alla nuova logica competitiva. Caratteri che rimandano all'introduzione in azienda di massicce iniezioni di conoscenza e saperi formali da coniugare con il fiato corto della tradizione dei saperi contestuali, stratificati nella memoria distrettuale.

I caratteri emergenti di questa nuova capacità competitiva sono così sintetizzabili:

-qualificazione del nucleo imprenditoriale familiare. Nuove generazioni, manager. La compresenza generazionale di fondatori e proseguitori dell'attività imprenditoriale genera una combinazione tra saperi contestuali e saperi formali ai vertici dell'impresa. Questa combinazione si snoda sul versante produttivo o su quello commerciale, a seconda delle core competences dell'impresa.

-proprietà e controllo articolati: imprenditore, famiglia, soci, azionisti (società di capitali): La famiglia del fondatore mantiene il controllo dell'impresa ma con ruoli specifici e non più come factotum come accade nella piccola impresa.

-crescita per acquisizione: L'impresa sviluppa una propensione espansiva per vie interne, esterne, mediante strategie di filiera che determinano un processo di selezione e qualificazione dei fornitori;

-formazione di gruppi industriali: tale assetto è perseguito per coniugare economie di scala e flessibilità produttiva con la formazione di unità



specializzate capaci di coniugare efficienza produttiva e capacità di risposta al mercato;

-qualificazione funzionale e sviluppo organizzativo: l'impresa tende all'efficienza dei processi attraverso il decentramento e la delega delle funzioni di comando specializzate (progettazione, ingegnerizzazione, coordinamento tra struttura interna e lavorazioni esterne, tra produzione e commercializzazione);

-intreccio tra conoscenze tacite e conoscenze codificate: reclutamento di risorse umane locali capaci di mediare tra cultura di origine, procedure gestionali formali, esigenze di sviluppo organizzativo e qualificazione dell'impresa. Ricorso a forme di riqualificazione delle risorse umane esistenti.

-riconfigurazione della catena del valore: l'organizzazione varca i limiti del sistema locale per agganciarsi ai flussi della competizione globale non solo investendo sui partner locali, ma operando azioni più complesse di delocalizzazione, di immissione in catene internazionali della subfornitura, creando consociate estere.

-strumenti finanziari per gli investimenti immateriali: la ridefinizione della catena del valore libera risorse di natura finanziaria da investire in fattori strategici di natura immateriale (marketing, distribuzione, design, automazione, certificazione, etc.)

-consapevolezza strategica: l'introduzione di managerialità e organizzazione tendono a svincolare l'impresa dal ciclo biologico dell'imprenditore attraverso consapevoli scelte gestionali;

-leadership in segmenti specifici di mercato, visione strategica del mercato: le imprese operano su mercati di nicchia, internazionalmente rilevanti. Tale obiettivo viene perseguito con raffinati strumenti commerciali, di marketing e di comunicazione che permettono il presidio a valle del processo produttivo.

-presidio dei mercati di approvvigionamento: accanto al mutamento delle specifiche qualità richieste e dei tempi di fornitura, con la nuova organizzazione muta, almeno in parte, la geografia delle aree di approvvigionamento con metodologie di selezione e valutazioni dei subfornitori;

-profilo economico-finanziario strutturato: il controllo di gestione aumenta il grado di certezza delle entrate e delle uscite con la programmazione



accurata del fabbisogno finanziario; l'equilibrio finanziario consente la concessione di crediti di fornitura ai clienti e la disponibilità di mezzi permette all'impresa di cogliere le opportunità di mercato che si presentano.

Comincia a delinearsi anche nelle imprese a rete orafe di medio-piccola dimensione la tendenza alla specializzazione dei componenti famigliari coerentemente con la formazione di piccoli gruppi che si costituiscono in holding, con base territoriale in uno degli storici distretti, ma con proiezioni pluri-distrettuali o extra-distrettuali in Italia e all'estero. Si tratta di imprese che non di rado hanno investito nel proprio brand e che hanno alle spalle piccoli cluster di subfornitori di qualità, che si configurano come veri e propri partner strategici nella competizione avendo investito fortemente in tecnologie di processo o in automazione.

Dai saperi contestuali ai saperi codificati

L'esplorazione pluralistica delle imprese, intesa come ricerca di occasioni di business da cui far discendere l'organizzazione dell'impresa, delinea così diversi percorsi di uscita dalla crisi. Itinerari che spesso evidenziano l'emancipazione dall'angusta cerchia delle relazioni localistico-distrettuali, anche se rimane un forte ancoramento territoriale, a favore di un'apertura verso reti di relazione più vaste e complesse. Con un approccio commerciale che va da quello di stile *private banking*, promosso da quelle imprese di nicchia altissima che devono creare occasioni di incontro con un target internazionale ad alta capacità di spesa, a quello *low cost* dell'impresa vicentina che tende lentamente ad avvicinarsi alla logica dei gruppi dell'abbigliamento, capaci di sussumere quelle visioni della moda transnazionali, che pur nutrendosi di orientamenti localizzati, li trasformano in flussi culturali omogenei attraverso il globo. Questo naturalmente fa sì che il valore d'uso del bene passi in secondo piano e che *"i consumatori siano prima di tutto raccoglitori di sensazioni: sono collezionisti di cose solo in un senso secondario e derivato"*.

Insomma se nelle economie emergenti l'oro è ancora un modo per ostentare il benessere raggiunto, nelle società opulente deve essere fortemente integrato in strategie di *brand identity*.

Vi sono poi imprese che hanno investito in marketing, attraverso apposite ricerche finalizzate a cogliere le tendenze globali dei mercati, a focalizzarsi sulle potenzialità e sulla tipologia della domanda di mercati emergenti come quello dei nuovi ricchi russi o cinesi, a stipulare joint-venture con imprese turche della distribuzione, ad individuare nei diversi contesti nazionali tutte quelle élite interessate al prodotto orafico di alta gamma, a profilare e caratterizzare il cliente per creare prodotti coerenti con il suo universo simbolico. Tutte queste ricerche sono affidate ad esperti e docenti di Università localizzate a Milano o Firenze, veri *gates* da cui passano



informazioni e conoscenze globali sulle tendenze del complesso mondo della moda, cui anche il settore orafa ambisce di aggiungersi in forma organica. Non sono pochi i rappresentanti di imprese che dichiarano di avere creato una base milanese funzionale alla costruzione di nuovo business (sinergie, sviluppo, ufficio stampa, show-room, tendenze creative, etc.).

In questi contesti metropolitani sono rinvenibili quei bacini di conoscenze formali e di creatività che permettono all'impresa orafa di coniugare design con la tradizione distrettuale, imperniata sulla qualità intrinseca dell'oggetto prodotto. Nascono inoltre nuove relazioni con bacini di conoscenza territoriale specializzati nel packaging, nella costruzioni di espositori e installazioni che rendano riconoscibile il prodotto, nonché con i produttori di tecnologie italiane ed europee.

Del resto i rapporti impresa/mercato sono in evoluzione in tutti settori merceologici, sotto l'incalzare delle innovazioni tecnologiche, dell'allargamento dei circuiti commerciali, delle mutevoli esigenze di una clientela sempre più sofisticata e consapevole e, soprattutto, sotto la spinta dell'ingresso sempre più massiccio sui mercati internazionali di competitors agguerriti. In questo modo la posizione di un'impresa sul mercato rappresenta uno spazio vitale da difendere quotidianamente dalle azioni della concorrenza. Da qui una serie di rimodulazioni dell'organizzazione aziendale volte a massimizzare l'ascolto dei segnali provenienti dal mercato del consumo finale così da porre al centro dell'attenzione il profilo del cliente. Ed è proprio questa la funzione del marketing relazionale: porre il cliente al centro dei sistemi di produzione e commercializzazione, mettendo a punto con esso relazioni stabili (fidelizzazione) e soddisfacenti per l'impresa. Ne consegue che, una volta individuati i bisogni dei consumatori, questi influenzino in modo consistente anche il processo produttivo, l'andamento dei prezzi, della promozione commerciale e dei punti vendita.

Vi sono poi imprese che si configurano come subfornitori di qualità di grandi firme internazionali (Boiret, Cartier, etc.), quelle grandi firme che non sono riuscite a costituirsi all'interno dei distretti produttivi italiani. Si tratta di imprese all'avanguardia dal punto di vista tecnologico, grazie anche ad accordi con CNR o ENEA, operanti sulla base di progetti e disegni dettati dagli headquarters di Parigi, che non competono più con le altre realtà del distretto, ma sono messe in concorrenza dal big player con imprese francesi o svizzere. Gli imprenditori intervistati che operano in questi contesti appaiono consapevoli del pericolo connesso al regime di monocommitenza, non solo perché a rischio di essere sostituiti da qualche fornitore indiano a basso costo, ma anche perché a rischio di essere completamente inglobati dalla grandi firma (come Bulgari a fatto con Crova a Valenza) o di subire immediatamente i contraccolpi di collezioni che non hanno riscosso il necessario successo di mercato.

La condensa di questi cluster di imprese, che fanno ben sperare per il futuro del settore, si muove dentro un processo di selezione che ancora non si è



concluso. Le interviste svolte, ma soprattutto le risposte ai questionari, testimoniano infatti di tutto un universo in transizione che ancora si trova a resistere in trincea agli attacchi della competizione globale.

In particolare gli intervistati segnalano la crisi delle micro imprese artigiane operanti in conto terzi, spesso in regime di mono-committenza, perché maggiormente esposte alla concorrenza internazionale legata a produzioni meccanizzate a basso valore aggiunto. Questo tessuto di imprese è inoltre quello più lontano dalla piazza di commercializzazione dei prodotti finiti, così da trovarsi in una posizione sfavorevole rispetto ai flussi di conoscenza ed innovazione accessibili alle imprese che dispongono di un proprio marchio di commercializzazione. Come sottolineato da più parti il mercato dell'oreficeria si caratterizza per un *“drammatico scollegamento”* tra mondo della produzione e mondo della commercializzazione. Sono imprese i cui titolari ricorrono spesso all'argomento dei dazi doganali, come meccanismi di difesa dal dumping sociale e dalla deregolamentazione selvaggia, che percepiscono l'assottigliarsi delle tradizionali nicchie di mercato, che magari hanno anche investito nell'esplorazione dei nuovi mercati asiatici, senza tuttavia una chiara strategia di azione, figlia a sua volta della scarsa dotazione di relazioni internazionali significative o della mancanza di uno strumento di orientamento affidabile.

Dai distretti alla piattaforma produttiva

Ciò che appare evidente è che gli elementi competitivi dei casi di impresa analizzati nel corso della ricerca sono sempre più da individuare a quelle risorse detenute dagli attori del capitalismo delle reti come beni competitivi territoriali nella dimensione territoriale della piattaforma produttiva.

La piattaforma produttiva è dunque un sistema economico che pur connettendosi alla rete dei flussi globali mantiene nel contempo una dimensione locale che investe in genere un'area territoriale di raggio relativamente ampio, nella quale convergono diverse soggettività titolari di funzioni pregiate, ma anche imprese leader di filiera nonché la moltitudine dell'artigianato e del commercio orafa.

In realtà, la piattaforma è da concepire come un'entità territoriale che più delle dimensioni fisico-geografiche considera le *funzioni strategiche* legate alla conoscenza come condizione della nuova economia. La piattaforma, in sostanza, ricerca complementarità che non derivano da interdipendenze legate alla compresenza fisica delle imprese su un'area territoriale relativamente circoscritta; le complementarità derivano piuttosto da specializzazioni che si avvalgono del più elevato contenuto di conoscenza che è richiesto alle nuove produzioni per poter competere nello scenario internazionale. Sono quindi complementarità tutte da ricercare, e – perché



no – anche da costruire, nient'affatto scontate né tanto meno date fin dall'inizio.

Ne deriva che gli attori locali, con le loro decisioni e strategie, rivestono un ruolo fondamentale: la piattaforma produttiva è una *costruzione sociale* molto più di quanto non sia il tradizionale distretto industriale. Sono le volontà degli attori, in altri termini, a generare questa sorta di metadistretto, le loro intenzioni e realizzazioni a disegnare dal punto di vista strategico, quindi in maniera consapevolmente voluta, un territorio anche di ampie dimensioni.

Di qui il concetto di funzioni strategiche. Sono quelle che, implicando un valore aggiunto di conoscenza, hanno nel capitale umano il proprio oggetto principale. Funzioni quindi di formazione professionale e manageriale, ma anche di progettazione, design, R&S, costruzione di immagini e significati.

L'hanno sottolineato molto bene i nostri interlocutori. C'è bisogno di maggiore ricerca per conferire più qualità alle produzioni di ciascun distretto, perché cioè i diversi prodotti possano incorporare un valore aggiunto di tecnologia che consentano ai clienti finali di distinguerli e apprezzarli rispetto a quelli dei competitori di altri Paesi con meno tradizioni produttive nel settore. Tanto più necessario questo valore aggiunto nel momento in cui appare ormai usurata quella modalità di innovazione tecnologica per vie prevalentemente imitative che ha caratterizzato negli anni le produzioni orafe. Una modalità basata soprattutto sulla trasmissione di una conoscenza di tipo contestuale, legata cioè alle consuetudini del saper fare sedimentato e condiviso in ciascuna realtà territoriale. Una modalità, di conseguenza, nella quale l'innovazione tecnologica risultava priva di qualsiasi legame esplicito con le conoscenze formali, cioè scientifiche, di cui oggi sono depositarie istituzioni come le università e i centri di ricerca.

Non è però solo un problema di tecnologie. Le conoscenze formali, per definizione, sono infatti quelle più replicabili, quelle cioè che possono essere adottate anche da altri. Anche da coloro che non vantano grandi tradizioni produttive nel settore ma che dispongono, per averli rapidamente appresi, degli strumenti cognitivi elementari necessari a utilizzare le tecnologie. Alle produzioni orafe della piattaforma è richiesto di più: una conoscenza sofisticata sul modo di renderle in qualche misura "uniche", quindi facilmente riconoscibili agli occhi dei clienti. Da questo punto di vista, anche il design ha a che fare con la tecnologia ma, molto di più, con il gusto e la sensibilità estetica che le conoscenze scientifiche possono trasmettere più facilmente ma non sostituire. E anche su questo non si è all'anno zero, come mostrano le testimonianze di coloro che attestano, ad esempio, l'esistenza di rapporti con l'Istituto Europeo del Design di Milano o di Roma.

Resta il fatto che sia sul piano delle tecnologie che su quello del design le imprese non possono operare singolarmente, così come d'altra parte non sembrano più sufficienti le forme di integrazione che storicamente erano assicurate dall'organizzazione interna a ciascun distretto. E' opinione diffusa



che altri connettori siano necessari, legami che facilitino la comunicazione dell'immagine delle produzioni orafe a scala globale.

Di qui il dibattito in corso sull'utilità di un *brand* che qualifichi questa azione di comunicazione, ma che funga anche da coordinamento delle funzioni di produzione e commercializzazione. Anche questo è un tema tipicamente legato alla conoscenza, in quanto connesso alla progettazione e trasmissione di immagini, simboli, significati. Un tema però anche più complesso di quelli già segnalati. A parte le difficoltà di ordine economico che la produzione di un marchio comporta, non si può ignorare le differenti impostazioni che al problema vengono date anche dal punto di vista della "rappresentatività" di un possibile *brand*. A quale scala territoriale deve riferirsi il marchio? Posto che i diversi *Made in Valenza*, *in Arezzo* o *in Vicenza* siano poco proponibili a livello internazionale, e non solo dal punto di vista degli interessi delle singole imprese leader di ciascuna di queste aree, il marchio deve riprodurre il tradizionale *Made in Italy* o trovare supporti in altri settori, come ad esempio quello della moda? Il *Made in Italy* in effetti è stato oggetto di discussione tra gli operatori del settore per molto tempo, e lo è tuttora, ma ancora non sembra si sia giunti a un punto di vista condiviso. D'altra parte esistono perplessità anche per un possibile connubio con la moda, vista come alternativa di spesa, per i clienti, ai prodotti orafi.

In ogni caso, si parli di *brand* o di rapporto con la moda, i nodi di un settore fortemente differenziato dal punto di vista territoriale si ripropongono come il problema principale per riuscire a interconnettere i distretti orafi. Un problema, per di più, enfatizzato da un sistema della distribuzione in cui prevale la componente dei grandi *buyers* su quella delle funzioni di commercializzazione delle imprese locali. Sono i grandi compratori, in pratica che, decidendo quali produzioni acquistare, determinano asimmetrie sul piano delle capacità distributive delle imprese, e quindi dei diversi sistemi territoriali.

Quale che sia il punto di vista dal quale lo si osserva, il settore orafa dei distretti appare quindi come una *piattaforma ancora allo stato potenziale*.

Che si tratti di un'entità allo stato potenziale, è anche testimoniato dalla diffusa consapevolezza, espressa dagli operatori, che sia necessaria una visione di insieme capace di oltrepassare, senza negarle ovviamente, le specificità territoriali di ciascuna area. La potenzialità in questo caso deriva dal fatto che questo ancora non corrisponde a uno stato di fatto ma al contempo è vista come una necessità a cui por mano. La sostanza rimane la stessa: devono essere promossi comportamenti di cooperazione a scala più ampia di quelli attualmente in corso nell'ambito di ciascun distretto. Non solo, la cooperazione deve riguardare le funzioni complesse di innovazione dei prodotti di filiera, di ricerca sui nuovi materiali, di design, di promozione, e in generale tutte quelle funzioni strategiche di tipo immateriale che configurano l'idea di piattaforma.



Evidente, come già sottolineato, che le imprese non possono essere lasciate da sole a costruire questi rapporti di collaborazione; anzi, il problema è proprio quello che, lasciati a se stessi, i comportamenti imprenditoriali incrementano, anziché ridurre, le logiche individuali d'azione; tutto quello che poteva essere costruito in termini di azione collettiva è già iscritto nei comportamenti di mercato delle singole imprese, non ci si può attendere di più. Sono altri gli attori che possono concorrere a questo obiettivo.

Non sono poche le dichiarazioni degli intervistati che sottolineano il ruolo che possono svolgere le strutture istituzionali.

Le Fiere, ad esempio, sono sicuramente istituzioni che negli ultimi anni sono state interessate da una crisi che ha riguardato, oltre alle loro funzioni, anche la loro stessa identità; ma ora è forte l'attesa che le Fiere ridefiniscano il loro ruolo per essere capaci di offrire un ambiente più invitante per gli operatori. Vanno in questo senso le aspettative di chi vede nelle Fiere i luoghi in cui, oltre alle tradizionali funzioni espositive, vengano ospitati servizi accessori di accoglienza, di confronto e scambio culturale delle produzioni aziendali. Servizi, di nuovo, che essendo profondamente intrisi della funzione immateriale della conoscenza, si orientano nei fatti alla costruzione di una piattaforma. D'altra parte, a riprova delle potenzialità che si è detto, le tre Fiere orafe hanno cominciato un dialogo fra loro che le ha portate a progettare percorsi comuni. Percorsi che hanno alla base l'ipotesi che sia il sistema orafo italiano nel suo insieme - non le singole produzioni di Vicenza, Valenza Po, Arezzo, Napoli - a dover essere promosso.

Dal canto loro anche le CCIAA, le istituzioni rappresentative dei sistemi economici locali, hanno cominciato funzioni di collaborazione fra loro, anche se i risultati, soprattutto sul piano dell'internazionalizzazione, devono ancora manifestarsi appieno.

Analogamente il mondo delle Associazioni di rappresentanza. Manca tuttora una funzione capace di rappresentare in maniera organica e strategica il mondo delle imprese orafe su vasta scala. Soprattutto le Associazioni di categoria, vero motore delle funzioni di rappresentanza nelle quali le imprese possano riconoscersi, sono le istituzioni chiamate ad adottare una visione di insieme del settore; una visione nella quale far convergere le tante particolarità dei tre distretti e attraverso la quale, in ogni caso, riuscire a concretizzare quel *made in Italy* richiamato da molti e d'altra parte ancora da realizzare a tutti gli effetti.

In conclusione, la piattaforma non è ancora una compiuta realtà di fatto ma una concreta potenzialità. Occorre procedere perché si realizzino concretamente tutte le condizioni perché diventi effettivamente una entità organizzativa su cui gli operatori del settore possano contare.

Il sistema orafa italiano

Quasi tredicimila imprese. Quasi cinquantamila addetti. Bastano questi due numeri per descrivere l'importanza del settore orafa per l'economia italiana. Non solo: nonostante il ridimensionamento delle quote d'esportazione a seguito dell'accresciuta concorrenza internazionale, l'Italia guida la classifica mondiale dei paesi esportatori, mentre è seconda tra i produttori: ben un quinto dell'oro totale che affluisce sui mercati mondiali, e tre quarti di quello destinato sui mercati europei, è trasformato in Italia.

Storicamente, il comparto orafa italiano si è sviluppato seguendo le dinamiche tipiche dei distretti industriali. Le virtù di questo modello sono note e sono state ampiamente studiate: le piccole imprese locali fruiscono di una serie di "economie esterne" di appartenenza esclusiva del territorio – interazioni e relazioni sociali, produzione e riproduzione di conoscenze e competenze specifiche – che poi sfruttano, unitamente alla loro flessibilità ed elasticità, per competere sui mercati.

Vicenza, Milano, Valenza, Arezzo, Napoli: sono questi i territori in cui, con differenti storie, specificità e pesi, si è sviluppato il sistema orafa italiano.

Quella nata in questi distretti è una produzione "tradizionale" in cui i fattori di successo sono da ricercare all'interno delle imprese - dall'abilità dei produttori, all'accuratezza della lavorazione, dall'originalità dello stile, all'attitudine all'innovazione tecnologica – senza dimenticare le particolari attitudini storiche a questo tipo di produzione, come nel caso di Arezzo, in cui le radici dell'oreficeria affondano nelle botteghe del Rinascimento.

Nella redazione di questo rapporto di ricerca, si è focalizzata l'attenzione sui distretti di Vicenza, Valenza, Arezzo e Napoli.

Vicenza

Il distretto orafa vicentino si caratterizza per essere quello che occupa il maggior numero di addetti. Sono infatti circa quattordicimila i lavoratori impiegati sull'area, dislocati in circa 1500 unità locali, per una dimensione media di 9,1 occupati per impresa, media peraltro significativamente più alta di quella nazionale (4,8). Con un fatturato di 4.300 milioni di euro (2002), 1.454 brevetti e diverse aziende leader di settore, la provincia di Vicenza detiene la leadership italiana nella produzione di orficeria. Le imprese vicentine del settore lavorano circa il 40% dell'oro importato in Italia con un volume di affari che deriva per quasi il 50% dalle esportazioni. 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 dalla presenza di strutture produttive meccanizzate, da un numero limitato di aziende di medie dimensioni e da tante piccole imprese, spesso a carattere artigianale, che presentano un'elevata specializzazione.



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. 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 mini-gioielleria.

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. 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.

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 subfornitura: 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. La Fiera di Vicenza svolge il ruolo di catalizzatore, di propulsore e di testimone dinamico dell'attività dell'intero settore orafa, consentendo alle imprese di concentrare gli ordini e quindi di ridurre gli effetti negativi della stagionalità e del gap tra limitate disponibilità finanziarie delle imprese minori e la massa critica necessaria per esportare. La Fiera svolge un'attività di promozione continua



sia in Italia, attraverso l'accoglienza di acquirenti stranieri, si all'estero con la presentazione della produzione italiana presso grandi distributori stranieri. Da cinque anni a questa parte, il polo orafa 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 natimortalità aziendale negativi (-2,4% nel 2004, -1,3% nel 2003 e -1% nel 2002), nonché diminuzioni tendenziali nel fatturato complessivo e nelle esportazioni.

“Sono calati alcuni mercati, ma è aumentato il mercato italiano, che ha compensato quello che avevamo perso all'estero. Adesso cerchiamo di trovare strategie giuste per entrare in determinati mercati stranieri che possono darci soddisfazione continuativa, e questi mercati possono essere l'Estremo Oriente, il Medio Oriente e gli USA, sebbene gli USA siano un po' altalenanti. Però i nostri clienti stranieri, nel passato, erano in Sud America, in Europa, e con le crisi sudamericane e con la crisi europea, sono clienti che o abbiamo totalmente perso o hanno diminuito di molto i loro acquisti.” (C.P. Pegorotto Spa, Vicenza)

Valenza Po

“Quando io vado in certi show in Medio Oriente, spiego a VIP e principessine varie: “Noi siamo di Valenza una cittadina vicino a Milano, se Lei vede il mio vicino di stand, quello dopo, quello dopo ancora, quello dopo ancora, siamo tutti di Valenza, una città che ha 20.000 abitanti”. Credo che abbia del miracoloso questa cosa, perché è una realtà che non esiste da nessun'altra parte.” (F.B. Carlo Barberis, Valenza)

Quello di Valenza Po è un distretto nato all'inizio dell'800 e consolidatosi definitivamente negli anni '60. A differenza di quello aretino e di quello vicentino, il polo valenzano non trae origini da una plurisecolare tradizione orafa, bensì da una specializzazione recente e per certi versi quasi “casuale”. Storicamente, il settore orafa compare a Valenza Po verso la metà dell'800 con le botteghe orafe di pionieri quali Vincenzo Morosetti e Vincenzo Melchiorre. Così come a Vicenza, il boom del distretto avviene però durante gli anni sessanta, arrestandosi in corrispondenza della crisi petrolifera del 1973, ma riprendendo vigore durante tutti gli anni ottanta e novanta. Oggi nel distretto di Valenza sono localizzate circa 1.500 imprese, che a loro volta occupano circa 9000 addetti, per una dimensione media d'impresa di 5,8 addetti, superiore alla media nazionale, ma considerevolmente inferiore alla media vicentina.

Caratteristica del distretto è infatti l'esigua presenza di aziende dalle rilevanti dimensioni – che finanziano l'acquisto di materia prima e gestiscono il ciclo produttivo ripartendo le fasi dei terzi – mentre vi sono molte aziende piccole e piccolissime che lavorano su commessa delle prime. A Valenza, in



pratica non sono mai esistite, né esistono imprese che svolgono la funzione svolta, ad esempio, dalla UnoA Erre ad Arezzo. La produzione locale, insomma, non dipende dai destini di un'unica grande impresa. A questo ruolo, forse, si avvicina solo la Illario, storica impresa produttrice del distretto.

“Quasi tutte le aziende di Valenza hanno una lontana origine dalla ditta Illario: è difficile trovare qualche laboratorio che, anche lontanamente, e non abbia avuto qualche dipendente o che non abbia avuto un suo percorso dalla ditta Illario” (L.A., Vpa, Valenza)

Nella tradizione Valenza Po rappresenta il polo di produzione della gioielleria, ovvero di quella particolare nicchia dove più accentuato è il connubio tra metallo prezioso e pietre preziose (qui viene lavorato l'80% delle pietre preziose importate in Italia), differentemente dalle vocazioni storiche di Vicenza, centro di produzione del trade gold, cioè del prodotto orafico risultante dalle lavorazioni su metalli preziosi, e di Arezzo, che possiede uno dei suoi elementi distintivi principali nella gioielleria leggera, imperniata sull'incontro tra argento e le cosiddette pietre semi-preziose. E se nel corso degli anni tali specializzazioni originarie vanno perdendo questi tratti distintivi, basti pensare alle evoluzioni infra e inter-distrettuali che sono andate sviluppandosi, non vi è dubbio che, per quanto riguarda Valenza Po, l'attività di incastonatura di carattere artigianale resti uno dei fondamenti principali.

Le imprese del settore orafico valenzano hanno sempre orientato le loro attenzioni alla qualità della produzione, che viene effettuata seguendo modalità di lavorazione ancora ispirate alla tradizione del lavoro manuale e della creatività artigiana: non sorprende quindi che i manufatti prodotti dalle imprese del distretto siano considerati in tutto il mondo prodotti di alta gioielleria e si collochino quindi nella fascia alta del mercato. E non deve nemmeno sorprendere che alle imprese valenzane si rivolgano anche alcune tra le più grandi firme della gioielleria mondiale per la produzione di gioielli su licenza o in conto terzi.

“Cos'è che si vende qui a Valenza? Si vende la capacità esecutiva, la creatività.” (S.G. CGS, Valenza)

“Non so dove ci siano delle alternative migliori di queste, di Valenza. Parliamo di eccellenza, ma anche la media insomma, un laboratorio eccellente come a Valenza, che sa fare delle cose belle, non c'è in Italia e non c'è nel resto del mondo.” (F.B. Carlo Barberis, Valenza)

La grande attenzione che i produttori dedicano alla qualità, è talvolta bilanciata da una scarsa attenzione all'analisi della domanda e del mercato, alla promozione dell'immagine aziendale presso il potenziale acquirente e allo sviluppo di un'autonoma politica commerciale. La scarsa attenzione a questo tipo di problematiche fa sì che l'intermediazione commerciale



mantenga un ruolo di primo piano all'interno dell'area. Per molte aziende la partecipazione alle rassegne espositive specialistiche, nazionali ed internazionali, è l'unica vera occasione nella quale si affacciano sui nuovi mercati.

Oltre alle relazioni produttive e commerciali sussistono rapporti di interscambio anche a livello associativo, con le peculiarità tutta valenzana di un'associazione che, grazie anche ad un bacino produttivo più ridotto, è in grado di rappresentare pressoché tutte le imprese distrettuali, a differenza di Vicenza e Arezzo nelle quali la rappresentanza delle imprese è suddivisa più tradizionalmente tra associazioni dell'artigianato e dell'industria.

Arezzo

Quello di Arezzo è un distretto orafo che occupa più di 14000 addetti su circa 2000 unità locali: la dimensione media d'impresa si aggira quindi attorno ai 6 addetti per impresa, dato di poco superiore a quello valenzano, ma considerevolmente inferiore a quello vicentino.

Come già detto in precedenza, il distretto aretino ha origini nelle botteghe orafe rinascimentali, anche se il suo sviluppo è indiscutibilmente legato a due imprese: la prima è la Gori & Zucchi, che nel 1926 ha adottato una strategia aziendale che prevedeva il decentramento di intere fasi del ciclo produttivo, favorendo la nascita di nuove iniziative locali. Questo modello di sviluppo ha trovato tuttavia la sua consacrazione quando il ruolo di impresa-guida è stato assunto da una realtà del gruppo Gori & Zucchi, ossia la già citata UnoAErre, quella che per diversi anni è stata la più grande impresa orafa nazionale. Questo tuttavia non è solo un discorso che riguarda la subfornitura: diverse imprese orafe aretine sono state fondate da ex addetti della UnoAErre, che hanno aperto una propria attività avvalendosi al meglio delle opportunità conseguenti al boom economico italiano degli anni sessanta. Partite come piccole imprese a conduzione prevalentemente familiare, generalmente queste imprese non sono mai cresciute dal punto di vista dimensionale. Questo per due ordini di ragioni: da un lato l'impresa poteva trovare tutte le risorse necessarie tra gli operatori del distretto aretino secondo una ricorrente strategia di *outsourcing* di prossimità; d'altro canto la dimensione di micro impresa ha sempre permesso una produzione flessibile, di nicchia dove le funzioni interne non sono mai state formalizzate al punto tale da creare rigidità.

Le imprese del distretto orafo aretino tendono a privilegiare strategie di contenimento dei costi, che vengono minimizzati attraverso l'elevato ricorso alla meccanizzazione delle diverse fasi di produzione. Proprio per questo motivo, la produzione locale si colloca indicativamente nella fascia medio-bassa del mercato ed il valore aggiunto prodotto dal sistema è



tendenzialmente contenuto. Catename, bracciali, pendenti e anelli sono i prodotti in cui è specializzato il polo orafa aretino.

“C'è da dire che prima Arezzo era forse la città in Italia dove veniva prodotto, forse al mondo, più oro in assoluto – circa la metà delle esportazioni erano aretine – grazie alle tante aziende di catena che c'erano: adesso queste produzioni sono state assimilate da aziende straniere, o di proprietà italiana. Chi ci ha visto un po' più lungo è riuscito per tempo a delocalizzare la produzione all'estero. Chi, purtroppo, non ci ha visto per tempo - e sono fior di aziende con milioni di euro di macchinari di catena più che altro costruiti all'interno delle aziende stesse con officine proprie e macchine particolari - hanno dovuto chiudere, perché il prezzo di manifattura risulta troppo elevato e i costi sono diventati così tanti che negli ultimi due anni molti colleghi hanno dovuto chiudere e svendere tutto un sistema di produzione.” (A.C. Jolly Bijoux, Arezzo)

La crescita è stata incalzante fino agli anni novanta, dopodiché, prima tra tutte, è entrata in crisi proprio la Unoaerre che ha perso il ruolo di impresa rappresentativa della piattaforma aretina. Allo stesso modo, la base di piccole imprese ha iniziato una stagione di aspre sofferenze, ricorrendo in maniera massiccia al capitale di credito per fronteggiare l'aumento del costo delle materie prime e della pressione competitiva.

Napoli

Quello di Napoli non è un vero e proprio distretto, o meglio, non lo è ancora. Quel che si presenta oggi è più che altro un sistema multipolare di circa 500 piccole, se non micro, imprese, localizzate principalmente in tre diversi ambiti territoriali: a Napoli, in particolare tra Corso Umberto e Via della Marina, a Torre del Greco ed al Tari, centro polifunzionale orafa nei pressi di Caserta, nato nel 1989 allo scopo di dare vita ad un complesso destinato ad ospitare ogni tipo di attività connessa con il mondo orafa.

“La struttura del Tari ci ha aiutati tanto. Credo che con il Tari ci siano veramente quasi tutti punti di forza.

Nel Tari ci sono tutte le strutture che servono al nostro settore: ci sono i laboratori di ricerca, designer, etc. così come ci sono aziende che hanno questo processo all'interno. Noi, ad esempio abbiamo un grande laboratorio di ricerca che ha notevole attenzione verso le nuove tecnologie, senza però perdere quel rapporto con il lavoro artigianale unendo creatività, tradizione ed il necessario aggiornamento tecnologico.

Nell'azienda il prodotto viene creato, prototipato, prodotto all'interno. Addirittura nel centro del TARI c'è un centro servizi che ha il compito di coadiuvare l'attività di



ricerca di produzione con l'attività di comunicazione o quanto meno oserei dire di strumenti di comunicazione. Esiste una palazzina servizi all'interno della struttura dove ci sono sale fotografiche dove fotografare gli oggetti, ci sono dei grafici che possono operare per la realizzazione di brochure e quant'altro. Poi ogni azienda decide se utilizzare il centro servizi interno o agenzie esterne.” (R.G. Roberto Giannotti Atelier, Napoli)

Sapere locale, antica tradizione nella lavorazione dell'oro, rapporti fiduciari tra imprenditori, dipendenti e operatori del settore, manodopera specializzata locale: sono questi gli elementi che hanno contribuito alla nascita ed al consolidamento del polo orafo napoletano, che ha le sue eccellenze nella lavorazione dei cammei e del corallo, di cui una buona parte è esportata, prevalentemente negli Stati Uniti d'America e in Giappone. Questo tuttavia non vuol dire che quello napoletano sia un polo votato alla competizione sui mercati esteri. La maggior parte delle imprese colloca il proprio prodotto esclusivamente sul mercato nazionale, in particolare nelle regioni del sud.

Molte delle imprese hanno origini lontane nel tempo, e le peculiarità del loro lavoro sono state tramandate per generazione di padre in figlio, come spesso accadeva nel mondo dell'artigianato. Sempre a proposito della nascita di nuove imprese, sono frequenti anche i casi di gemmazione, mediante i quali i lavoratori decidono di mettersi in proprio creando nuove unità produttive nelle quali mettere a frutto le competenze acquisite durante le loro precedenti esperienze professionali nel settore.

“Se Torre del Greco ha 200 anni di storia nella lavorazione del corallo e del cammeo ed ha un territorio di grandi imprenditorie e di grandi manualità artigiane secondo me e' anche giusto identificare un prodotto dalla provenienza. Anche il nostro logo indica “Ascione Torre del Greco” : noi lo abbiamo lanciato anche contro qualche diffidenza da parte della distribuzione attribuendo ai napoletani una poca affidabilità da un punto di vista della serietà , in particolare nella puntualità delle consegne. Ma abbiamo imposto la provenienza da Torre del Greco.” (M.A., Ascione Torre del Greco, Napoli)

Le problematiche del sistema orafa

I dati diffusi da Federorafi e dall'Istat sono inequivocabili. Solo per citarne alcuni, tra il 2002 e il 2004 il sistema orafa italiano ha perso il 15,9% del valore della produzione, esporta il 21,2% in meno e, conseguentemente, registra un saldo commerciale in calo del 28,7%.

Com'è ampiamente documentabile e documentato, il sistema orafa italiano ha vissuto in questi anni un periodo di grande difficoltà nel generare profitti, nell'erosione quote di mercato altrui, finanche nel mantenere le proprie.

Come in altre crisi che negli ultimi anni hanno interessato diversi settori merceologici italiani, queste difficoltà sono imputabili a due tipologie di fattori: quelli esogeni e congiunturali e quelli endogeni e strutturali. In pratica, e questo lo riconoscono diversi tra gli stessi intervistati, i primi sono stati una sorta di miccia che ha provocato l'emersione dei secondi. Competitor sempre più agguerriti, margini di profitto sempre più esigui, diminuzione drastica di posizioni di rendita hanno messo a nudo tutte le debolezze e le arretratezze di un sistema che, fino a pochi anni prima, operava in un ambiente competitivo relativamente semplice.

“Vent'anni fa la merce si vendeva da sola. Fare l'orafa era come fare il tabaccaio e la maggior parte delle aziende era abituata a fare un lavoro facile, tutto sommato: bastava aprire la fabbrica, far lavorare, andare a vendere, incassare, e ricominciare questa trafila: era molto semplice. Quando ha cominciato a esserci la crisi non tutti si sono accorti che era cominciato un periodo diverso, in cui bisognava muoversi in maniera diversa. In tanti, purtroppo, hanno continuato nelle abitudini che avevano, ecc. e si sono accorti, dopo qualche anno, di essersi mangiati il capitale che avevano. Molti sono finiti male. Le dirò che la maggior parte delle aziende anche commerciali non si informano su tante cose; io mi sono fatto da solo un programma dove riesco a capire ogni giorno quanto ho venduto, quanto ho guadagnato, che costi ho dovuto sopportare. La maggior parte non fa quest'analisi, quindi magari continuano a vendere, e non si accorgono di farlo ormai sottocosto.” (C.P. Pegorotto Spa, Vicenza)

“Abbiamo lavorato per decenni in un settore in cui potevi produrre qualsiasi cosa, e ora siamo passati ad un mercato sempre più selettivo. Cos'è mancato? Un background che mettesse insieme le imprese per fare ricerca a livello tecnologico sia a livello stilistico. Non siamo mai stati abituati a far ricerca di gruppo. Questo è il motivo che ha portato a questa crisi.” (P.B. Larum Spa, Vicenza)

Emerge, dalle parole degli intervistati, la consapevolezza di un periodo di transizione che muterà – e, come si vedrà più avanti, sta già mutando – diverse tra le caratteristiche strutturali del sistema orafa italiano.



Prima di analizzare la transizione in atto, è opportuno tuttavia concentrare l'attenzione sul mutato ambiente competitivo in cui il sistema orafico italiano si è trovato, suo malgrado, ad operare.

La congiuntura e la concorrenza estera

“Vent’anni fa la merce si vendeva da sola”, afferma uno degli imprenditori intervistati. I problemi, a detta di molti, cominciano nel 1991, durante la prima Guerra del Golfo. Per tutti gli anni '80, infatti, il Medio Oriente era stato uno dei mercati più profittevoli per tutta la gioielleria italiana. È in questo periodo che sono nati diversi marchi commerciali, principalmente per ovviare alle difficoltà di rapporti con i distributori che operavano nell’area. Tale scelta si è rivelata vincente: i dieci anni successivi sono stati anni complessivamente positivi, particolarmente il 2000, a detta di diversi intervistati l’anno migliore.

“La guerra in Kuwait è stato il primo grosso cambiamento nelle sorti del mondo della gioielleria, soprattutto per chi era legato a doppio filo al Medio Oriente. Per tutti gli anni '80 il Medio Oriente aveva praticamente nutrito e fatto crescere tutte le realtà della gioielleria italiana, soprattutto quelle che lavorano con materia fine, quindi con pietre fini, eccetera, eccetera. Adesso magari un po' meno Vicenza e Arezzo però per Valenza è stato assolutamente il core business degli anni '80.

Chi produceva per conto terzi in quegli anni, che cosa è avvenuto? Che ha avuto i primi problemi di riflesso. Chi andava direttamente su quei mercati, ha avuto delle grosse problematiche di pagamenti che si sono poi riversate su tutta la catena, fino ai fornitori di materia prima. Al che si è detto: “Qui occorre cambiare”. Perché essere nelle mani di altrettanti distributori e quindi non avere il proprio nome in prima linea ha dei vantaggi, ma in quel momento aveva soprattutto degli svantaggi.

Sto parlando soprattutto per le aziende che hanno un prodotto di alta gamma e che quindi non è facilmente rivendibile quando ci sono più di due passaggi dal produttore al consumatore finale. Questo è stato il primo passaggio, abbiamo detto: “Benissimo, cominciamo a presentarci sul mercato con il nostro nome”. Penso che ai tempi molti l’abbiano fatto, molte aziende sono nate in quegli anni o poco prima, quindi hanno subito cominciato a fare questo tipo di politica. Benissimo, negli anni '90 si è fatta questa scelta, si è andati avanti fino al 2000, che è stato un po' l’anno per eccellenza del decennio '90, cioè l’anno in assoluto che è andato in maniera migliore.” (D.S, Staurino Fratelli, Valenza)

La seconda svolta è coincisa con le difficoltà dell’economia americana successiva, tra le altre cose, agli attentati dell’11 Settembre 2001. La contrazione del mercato di sbocco americano – cruciale per chi, nell’oreficeria italiana, operava all’estero – ha comportato un assalto a quei pochi mercati che attraversavano un periodo di crescita economica. Nella fattispecie ci si riferisce principalmente ai nuovi ricchi dell’ex blocco



comunista dell'Europa dell'est, e ai vari mercati dell'estremo oriente, Cina in primis.

Come è noto, tuttavia, la Cina, così come l'India, non è solo un potenziale mercato di sbocco, ma anche e soprattutto – come ovvio – il più pericoloso dei competitori.

Dalle parole degli imprenditori intervistati, emerge una sostanziale consapevolezza di come va affrontata la sfida cinese: è opinione comune, infatti, che la strategia da percorrere sia sì quella dell'estrema qualità, ma abbinata alle piccole quantità. Questo perché è velleitario pensare che l'oreficeria cinese, o indiana o thailandese non abbia le conoscenze e le abilità per poter replicare o addirittura superare quelle dell'oreficeria italiana.

“La concorrenza estera senz'altro una parte, la Cina è duemila anni che fa il nostro mestiere, come l'India. Valenza è da settant'anni, non è che possiamo, poi non abbiamo neanche cominciato a farlo che è già finito. È difficile fare dei confronti con nazioni che sono più abili di noi.” (G.B., Big Bag, Valenza)

Come osserva uno degli imprenditori intervistati, la scarsa incidenza del costo del lavoro fa sì che il prodotto cinese possa incorporare sia un prezzo estremamente concorrenziale, sia uno standard qualitativo molto elevato. Oggi, conclude l'intervistato, ai cinesi manca solo il gusto. Ma chi può affermare che non siano in grado di acquisire dei designer europei?

“Guardi, io sono stato in Cina quattro o cinque volte, sono molto migliori dei nostri dal punto di vista tecnico i prodotti cinesi, perché non hanno le problematiche che noi affrontiamo di contenimento delle spese. Noi ormai abbiamo spese di costruzione di un prodotto, ormai talmente elevate, che necessariamente dobbiamo anche passare sopra determinate cose per fare in modo che il prodotto rimanga vendibile. Là, dove il costo del lavoro è praticamente nullo, non hanno questo problema. Possono finire il prodotto cento volte meglio del nostro e ancora il prodotto costerà cento volte meno. Noi ci troviamo a lottare con questo. Semplicemente, forse gli manca il gusto. Ormai, però, sono in grado di acquisire dei designer europei, se vogliono. E comunque, di svilupparsi. Cioè anche là, fondamentalmente negli anni si troveranno lo stesso processo che è avvenuto qui. Cioè, dove alcune aziende cinesi cominceranno a fare politica di marca per emergere dalla massa, perché capiranno che scannarsi sui prezzi alla lunga non è una cosa che fa sopravvivere le aziende.” (D.S., Staurino Fratelli, Valenza)

“L'oreficeria italiana è famosa al mondo perché è bellissima, di sicuro innovativa, ma soprattutto perché riesce a fare dei prodotti leggerissimi che ancora negli altri distretti stranieri non riescono a fare, anche se Turchia e Cina stanno crescendo in maniera spaventosa.” (A.C., Jolly Bijoux, Arezzo)



Detto questo, le strade sono due: o diventare partner dei produttori cinesi; oppure rifugiarsi in una nicchia che l'oreficeria cinese non giudica remunerativa. La prima strada non pare esser stata granché battuta: il prestigio e l'impatto del *made in Italy* è ancora un fondamentale fattore di promozione dell'immagine e la delocalizzazione produttiva una strada che presenta sì molte opportunità, ma anche molte incognite. Tuttavia, tra le righe, appare anche come, tra i piccoli produttori, si cominci a temere la corsa alla delocalizzazione produttiva dei propri competitor locali. Insomma, più che una strada *da non percorrere*, quella della delocalizzazione produttiva sembra essere una strada *non ancora percorsa*.

“Ancora oggi, noi abbiamo sentito il problema Cina ma fino ad un certo punto, abbiamo perso quote in certi Paesi per confusione, per il problema Cina dei produttori cinesi. Io credo che nel nostro campo, almeno la mia percezione, è che la mia azienda debba tenere, cioè i competitor trovarli a Valenza, in Italia, in Europa. Il mio competitor non è certo uno che viene dalla Cina. Semmai il problema sono i miei competitor, che fanno magari produrre le cose lì.”
(F.B., Carlo Barberis, Valenza)

Tuttora, è ampiamente maggioritaria l'opinione di chi ritiene che la strategia meglio percorribile sia quella della nicchia dei piccoli numeri e della grande qualità.

“Perché per adesso teniamo ancora, cioè abbiamo ancora uno standard di produzione di qualità, che loro fanno fatica a farlo, sui piccoli numeri; cioè, se noi dovessimo fare, non so, diecimila pezzi di un articolo, di un modello, credo che non saremo più in grado di farlo come lo fanno loro, i diecimila pezzi. Loro non sono in grado di fare i nostri trenta pezzi, perché noi nei nostri trenta pezzi riusciamo con la nostra esperienza a produrli; loro devono mettere in moto una macchina per fare questi trenta pezzi, che sarebbero già battuti in partenza, voglio dire. Però nei diecimila pezzi loro si organizzano piano piano, e andranno fuori con dei prezzi che sappiamo benissimo quali sono ecco; cioè, questo è il fatto.” (S.G., CGS, Valenza)

“Comunque in generale, il sentore che si ha in giro, è che le aziende che hanno un prodotto di alta gamma sopravvivono meglio rispetto a quelle che hanno un prodotto un pochettino più generico e di quello che viene considerato maggior consumo, ma che in realtà è un'arma a doppio taglio, perché è quel prodotto che in realtà entra sui mercati da altri canali, in questo momento. Paradossalmente, noi come azienda facciamo meno fatica a vendere un prodotto di altissimo livello, rispetto ad un prodotto medio.” (D.S., Staurino Fratelli, Valenza)

Le difficoltà nella commercializzazione

Se la strada da seguire, come pare, è quella della commercializzazione all'estero di prodotti di nicchia, è interessante cercare di capire come funzioni il sistema commerciale delle imprese orafe italiane. Dalle interviste emerge che il settore all'ingrosso è quello più in difficoltà, perché, come si è visto in precedenza, ha giocato un ruolo passivo come trait d'union tra produzione e dettaglio. In particolare, non ha accompagnato i produttori italiani all'estero, produttori che, parallelamente alle politiche di marchio, si stanno attualmente attrezzando, come si vedrà in seguito, per creare una propria ed autonoma rete commerciale nei vari mercati di sbocco.

Tuttavia, e questa è un'evidenza riconosciuta piuttosto diffusamente, il sistema commerciale di gran parte delle aziende è assolutamente carente: ad esempio, pochissime aziende hanno oggi strutture commerciali negli USA.

“Gli americani comprenderanno in America. Però i francesi, come in tutte le cose, sono dei validi esportatori; mentre noi facciamo molta fatica ad aprire delle nostre boutique in Giappone, o in Cina, o in Russia, i francesi sono presenti sui territori, la Corea, Singapore, nei paesi arabi con delle loro boutique, con i loro orologi, con i loro gioielli. Noi invece, sotto questo aspetto, siamo molto indietro, molto... diciamo che se i vini in Italia viaggiano con venti, trenta e forse più anni di ritardo rispetto... ma hanno raggiunto in questo momento, hanno superato la Francia come quantità di esportazione, anche se ci sono delle difficoltà, i gioielli sono ancora trent'anni di ritardo sui vini, se non erro. Si sta perdendo la cultura del gioiello, si stanno perdendo un sacco di opportunità, secondo me. Io ho trovato di tutto in giro per il mondo, dai tassisti ai ristoratori italiani, ma gioiellieri italiani pochi; cioè, diamo l'idea del commesso viaggiatore, colui che parte con la sua valigina, va là, vende e torna indietro, non abbiamo mai avuto l'idea di acquisire il territorio.” (L.A., VPR, Valenza)

“Noi non siamo in grado di organizzare il sistema commerciale. Il sistema commerciale che è stato organizzato qui era un sistema primitivo, dove uno aveva qualche prodotto, diciamo riusciva a fare qualche chiodino, qualche cosa; così prendeva, lo metteva in un rotolo e se lo portava nei negozi a vendere. I negozianti sapevano tanto come il salumaio – voglio dire – una volta, di gioielleria; come d'altra parte noi, prima di iniziare il nostro lavoro.” (S.G., CGS, Valenza)

Nel settore al dettaglio, la situazione è diversa. Tale settore, innanzitutto, è viziato da una vistosa anomalia: in Italia ci sono circa 25.000 negozi, contro gli 8.000 in Francia e Germania. In quest'ambito le migliori performance vengono realizzate da chi ha allargato la gamma e i punti vendita e da chi vende i prodotti di nicchia. In crisi, in pratica, è tutta la fascia dei negozi di medie dimensioni e dalla composizione merceologica indifferenziata. Su quest'ultima caratteristica occorre soffermarsi: emerge infatti con chiarezza

una domanda emergente di prodotti che incorporano al loro interno elementi immateriali ed esperienziali. Non ci si ferma quindi ad una ricerca di qualità del produrre, ma, come accade ad esempio per il vino, si assiste ad una dinamica di vendita che si dovrebbe spostare da un orientamento alla produzione ad un orientamento al marketing. Corner dedicati, negozi monomarca, campagne pubblicitarie d'impatto: sono tutte strategie che, per determinate tipologie di imprese possono essere poste in essere per migliorare la capacità di penetrazione dei mercati. Questo discorso pone tuttavia un interrogativo: molte delle imprese orafe sono di dimensioni medio piccole e devono quindi confrontarsi col vincolo della scarsità di risorse. Il quesito è: dove trovare le risorse per attuare politiche di marketing? Da una diminuzione della qualità della produzione? Il rischio, che molti imprenditori rimarcano, è che l'esiguità delle risorse finanziarie dell'impresa dia luogo a un trade-off tra produzione e commercializzazione, col rischio che nessuna delle due fasi sia adeguatamente percepita come qualificante e portatrice di valore aggiunto. Cruciale, a tal proposito, diventa la capacità di selezionare il giusto mix tra queste due fasi e i mercati nei quali entrare con profitto.

Il problema della manodopera qualificata

In un contesto competitivo in rapido mutamento, anche la manodopera è scossa da nuovi assetti e nuove tensioni. Tra i diversi fattori del cambiamento è difficile stabilire con certezza cause e conseguenze. Vi sono tuttavia degli importanti passaggi da tenere in considerazione per ricostruire efficacemente la questione. Primo fra tutti: negli ultimi anni i margini di profitto medi delle imprese orafe sono diminuiti, e questo ha eroso, di conseguenza, anche le remunerazioni e i salari della manodopera specializzata. Il settore è quindi progressivamente diventato meno appetibile e di conseguenza sempre meno i giovani che decidono di avvicinarsi all'oreficeria. Il problema, tuttavia, non è di quantità, bensì di qualità.

“Ho 15 operai a Torre del Greco , sono persone che producono per noi. Alcune parti vengono esternalizzate: incastonatura di pietre,etc. Le specializzazioni e tutta la manodopera e' della zona di Torre . Trattasi di artigiani nati alcuni dalla scuole di formazione di artigiani, scuola che ha avuto alcuni problemi di scollamento con il territorio e del comparto. La situazione economica che ci caratterizza ha spinto una diminuzione del costo della manodopera del settore, per cui poco l'interesse verso queste lavorazioni e molta la concorrenza che proviene dall'estero. Per questo motivo abbiamo cercato di sponsorizzare sul territorio la nostra scuola con la proposta di prendere i talenti e farli fare scuola da parte di maestri orafi, incisore, sagomatore specializzati e conosciuti nel settore. Esiste una forte concorrenza, ma per il settore dei cammei e dei coralli la manodopera deve essere specializzata al massimo. Ho allevato un designer che lavorava i cammei come opere d'arti. Preferiamo non avere collaborazioni esterne, e' tutto nostro. Noi vendiamo con



Ascione dal 1850 con successo per i motivi fin qui analizzati.” (M.A., Ascione Torre del Greco, Napoli)

“La prima, è una perdita fisiologica; i figli dei grandi incassatori vanno a fare gli avvocati se non hanno una grossa passione in questo settore e questo succede dappertutto. La seconda cosa è che le aziende non hanno investito in questo settore. Cioè, non ci si può lamentare, se si lamentano poi tutte le azienda e io sento che un po’ l’andazzo è quello, però bisogna anche chiedersi il perché. Cioè, io non mi posso lamentare che non si incassa più bene quando mi accontento di un’incassatura più brutta, non so come dire.” (F.B. Carlo Barberis, Valenza)

Di fatto, le scuole orafe accolgono in numero sempre crescente, soggetti di difficile scolarizzazione: a questo, soprattutto, è imputabile il progressivo declino del livello dell’offerta formativa. L’esempio della scuola orafa di Valenza è per certi versi paradigmatico.

“Questa scuola qui portava gente da tutta Italia, da tutto il mondo, ed era una specie di città universitaria Valenza, c’era un’euforia. Valenza non è che ha mai fatto cose proprie, è nata andando avanti, copiando quello che adesso si dice i cinesi, lo facevamo noi, sempre copiando. Arrivavano i viaggiatori o i commercianti esteri, anche da noi venivano. “C’è questo, fammelo”. Poi ci sono stati anni e anni di euforia e quegli anni non ci sono più. Quel direttore in quella scuola lì non c’è più. L’anno scorso mi risulta che erano iscritti in venti, quindi è finita la scuola. Quest’anno probabilmente non c’è neanche più, l’hanno trasformato in liceo artistico.” (G.B, Big Bag, Valenza)

Dato questo contesto, quindi, è interessante capire come si muovono le imprese, dato che, come si è già ricordato, la qualità delle lavorazioni è comunque un asset privilegiato del settore orafa italiano. Il reperimento e la formazione della manodopera specializzata diventano quindi attività cruciali per le imprese, dato che è sempre meno facile che la formazione e la selezione avvengano all’esterno delle stesse. Tuttavia, se capacità e le attitudini vengono quindi selezionate ed addestrate in azienda, si pone un’importante fattore di demarcazione tra le varie imprese del settore. Se infatti un’impresa decide di investire sulla formazione e sulla promozione della manodopera locale è probabile che dovrà sostenere costi sostenuti che, nel breve periodo, ne eroderanno ulteriormente gli eventuali profitti. Tuttavia, tale scelta potrebbe risultare premiante in un orizzonte temporale più ampio, in un’ottica di mantenimento della qualità e della riproduzione di saperi contestuali.

“Ognuno ha la manodopera che si crea, perché la manodopera che esce dalle scuole è quella che è. Dopo va dal signor X, la stessa persona diventa un orefice fenomenale; va dal signor Y, la stessa persona rimane un mediocre, perché la vera esperienza della manodopera si fa in fabbrica, non si fa dentro le scuole. Non voglio



negare l'importanza dell'insegnamento scolastico o quant'altro, per carità, però sicuramente ognuno ha la manodopera che si crea.” (D.C. Luca Carati, Valenza)

“Questa manodopera altamente specializzata è anche altamente retribuita, oltre che altamente specializzata, perché così è. Direi che questo fenomeno si verifica soprattutto a Valenza, negli altri bacini della gioielleria italiani non credo, non per niente so che a Vicenza l'orafo è uno dei mestieri meno apprezzati dai giovani, perché è mal pagato.” (D.S., Staurino Fratelli, Valenza)

Rimane aperta un'ulteriore questione: è sufficiente il sapere contestuale delle scuole orafe e quello interiorizzato nelle imprese per competere nello scenario competitivo attuale? La risposta di diversi intervistati è tendenzialmente negativa, soprattutto per quanto concerne la fase creativa. Oggi infatti, nella trasformazione dell'economia da fordista a post-fordista, l'utente-cliente, da ultimo anello della catena del valore, diventa, con la sua domanda eterogenea e diversificata, il centro del nuovo ciclo produttivo. I suoi desideri, i suoi bisogni non necessariamente materiali, generano attorno ad esso una ragnatela del valore che incorpora a sé una molteplicità di nuove funzioni e specializzazioni che scoprono questi bisogni, li analizzano, li codificano ed, infine, li soddisfano.

Affinché un tale processo abbia luogo, quindi, è talvolta necessario uscire dal percorso già tracciato e muoversi su sentieri non incanalati dall'esperienza pregressa.

“Se posso dire la mia, abbiamo notato, perché abbiamo avuto sia l'uno che l'altro esempio all'interno di queste mura, abbiamo notato che una specializzazione in design generica, alla fine ha dato risultati molto migliori di una specializzazione mirata alla gioielleria. Spiegare il perché è difficile, propenderei per un imprinting esagerato che dà una scuola orientata verso una gioielleria. Quindi, una mente giovane non riesce più a uscire da quella che è stata la strada tracciata davanti a lui. Invece una mente che non è stata incanalata, in qualche maniera può entrare in un'azienda, assorbire il gusto dell'azienda e svilupparlo a seconda delle proprie capacità.” (D.S., Staurino Fratelli, Valenza)

“Noi abbiamo qui due ragazzi che hanno fatto scuola orafa, però devono anche arrivare alle aziende. pronti a concepire l'oreficeria come una cosa leggermente diversa da ciò che è stato loro insegnato. Dotare la scuola di macchinari all'avanguardia, far sì che possano fare degli stage durante l'anno scolastico presso le aziende., non durante le vacanze perché i ragazzi devono fare le vacanze, e durante il corso dell'anno riuscire a entrare nelle aziende. Per tutti sarà difficile, però è l'unico sistema per lavorare, per cui selezionare un pool di aziende. disposte a far questo e organizzare nel corso dell'anno incontri formativi, anche in mattinata, all'interno delle aziende. Può essere noi per il laser, altre per la meccanica, altre per ciò che ritengono opportuno.” (A.C., JollyBijoux, Arezzo)

Chi ce la sta facendo

Parlare di crisi del settore orafa italiano non è un ingiustificato azzardo. Al di là dei numeri, impietosi, già citati nel precedente capitolo, sono gli stessi soggetti intervistati a confermare quest'evidenza. Tuttavia, dalla ricerca di territorio emerge anche dell'altro: in particolare, si evidenziano i casi di imprese che, in controtendenza rispetto a quello aggregato mostrato dalle statistiche, hanno mostrato un andamento dei profitti crescente o, perlomeno, tendenzialmente stabile. Le caratteristiche, i comportamenti e le scelte di tali imprese, ancorché magari frutto di scelte strategiche non del tutto pianificate, sono utili esempi da prendere in esame per i tuttora molteplici soggetti che sono ancora dentro la crisi di settore.

Le tipologie che sono presentate nelle pagine seguenti non sono pertanto dei paradigmi di successo: non vi è, nella loro attività, la ricetta intrinseca per superare la crisi del settore. Tuttavia, esse restituiscono, pur nella loro eterogeneità, dei modelli di sviluppo abbastanza delineati, abbastanza, perlomeno, per suddividerle in tre distinte tipologie d'azione: le piccole marche, i conto-terzisti di qualità e i "senza marca" (in inglese, unbranded)

- **Le "piccole marche"**: sono le imprese che hanno puntato già da anni sulla promozione di un marchio, con consistenti investimenti in design, marketing e pubblicità. Si caratterizzano per una forte propensione all'esportazione e seguono, in diversi casi, una strategia di differenziazione dell'offerta a seconda delle propensioni e dei gusti estetici dei vari mercati su cui operano.

Sono inoltre orientate alla promozione non solo delle qualità intrinseche e materiali del prodotto, ma anche dei suoi contenuti immateriali e delle suggestioni che esso offre.

- **I conto-terzisti di qualità**: Sono imprese che lavorano per le più grandi firme della gioielleria mondiale. Rispetto alle imprese che operano sul mercato con un marchio proprio, il loro legame con il distretto ed il territorio è più debole. Grazie alla loro esperienza, seguono tutto il ciclo di produzione del gioiello, dal modello fino al prodotto finito e, poiché il loro valore aggiunto è l'estrema qualità di lavorazione, hanno fatto grandi investimenti nell'innovazione dei processi produttivi e nella manodopera specializzata.

- **I "senza marca" (unbranded)**: Operano sui mercati di vendita senza l'ausilio di un marchio commerciale. La scelta strategica di queste imprese è quindi quella di puntare su strategie di commercializzazione alternative, che non prevedono investimenti in pubblicità e marketing. Il valore aggiunto di



questa tipologia d'impresa è l'elevata qualità dei loro prodotti e anche importanti marchi della gioielleria italiana hanno una linea *unbranded*

Nelle pagine seguenti si proveranno ad analizzare le seguenti tipologie d'impresa, cercando di cogliere le caratteristiche salienti della loro attività d'impresa.

Le “piccole marche”

Negli ultimi anni la domanda dell'utente cliente si è fatta sempre più complessa e diversificata: l'impresa, quindi, deve essere in grado di recepire la complicazione e tradurre questa domanda in prodotti che appaghino quanto possibile, nella loro configurazione complessiva, tali bisogni e desideri. La transizione al cosiddetto capitalismo cognitivo tende pertanto a guidare la tradizionale produzione orafa entro i flussi dell'economia della conoscenza e nel medesimo tempo a rendere l'attività d'impresa sempre più complessa. In pratica, lavorare producendo, oggi, rischia di non bastare più. Occorre anche lavorare comunicando, per trasferire entro il prodotto suggestioni immateriali ed emozionali, fattori produttivi veri e propri che concorrono a creare il valore aggiunto del prodotto. A tal proposito, la seguente citazione è altamente simbolica, per quanto “estrema” nelle conclusioni a cui giunge.

“Abbiamo dei marchi in Italia che sono internazionali, trovare il marchio internazionale in oreficeria non è così facile.

C'è una tappa importante, non solo per la nostra azienda che io reputo una tappa importante è un segnale forte che arriva nel settore orafa, dal 2003 parto con questi marchi, mi viene detto che i marchi stanno diminuendo le vendite in Italia, noi ci ritroviamo dentro ad un sistema che sta mutando fortemente. Le nostre aziende sono così piccole che difficilmente riescono ad evitare il sistema economico e le teorie di mercato. Infatti io oggi non so se posso definirmi un' orafa, sarebbe troppo limitativo come il pellettiere non può considerarsi tale, ma deve allargare la sua visione del mercato, non possiamo pensare di fare sempre gli orafi, dobbiamo capire cosa il mercato sta pensando, come il mercato sta cambiando probabilmente seguirlo. Abbiamo dei bravissimi orafi del settore che propongono ai negozi che tradizionalmente vendevano solo ori e diamanti e argento, oggi vendono acciaio, sono le più grandi del settore. Ormai non importa se il gioiello d'oro, acciaio, argento importano le emozioni. Questo è un cambiamento ideologico che dobbiamo capire, comprendere e modificare e non subirlo ma essere artefici.”(G.F. Facco Gioielli, Vicenza)

Se quindi è vero che sempre più *“importano le emozioni”*, è quindi importante capire come tali emozioni vengono create, veicolate e trasmesse ai potenziali acquirenti. Diversi tra i soggetti intervistati si soffermano sulla necessità di

creare, prima che un *brand*, un'identità di prodotto in grado di renderne immediatamente percepibili al cliente le caratteristiche intrinseche, sia quelle visibili che quelle intrinseche. Molto importante è capire come ciò avvenga: diverse sono infatti le modalità di azione da impresa a impresa. I casi riscontrati in questa ricerca sono tendenzialmente riconducibili a tre differenti strategie: la prima è quella di puntare sulle *caratteristiche intrinseche all'azienda*, quali ad esempio il design o la qualità dei beni prodotti. È questa una strategia che ben si sposa con le imprese situate in realtà territoriali, quali ad esempio quella valenzana, che hanno storicamente puntato sull'estrema qualità del prodotto come elemento caratterizzante della propria attività imprenditoriale. In questo caso quindi, l'identità di prodotto si costruisce sulla base di caratteristiche pregresse e tradizionali: di conseguenza, una simile strategia impone non solo un forte investimento in pubblicità e comunicazione, ma, allo stesso modo, un altrettanto perdurante investimento in innovazione e qualità per mantenere immutate, se non per migliorare, la qualità effettiva e materiale del prodotto.

“Noi eravamo assolutamente digiuni di qualunque concetto di marca, anche perché nel '90 c'erano pochissimo che iniziavano a fare questo tipo di politica. E quelli che iniziavano, di certo erano gelosi dei loro segreti industriali, non andavano a sparare ai quattro venti quali erano i metodi per farlo. Comunque si è cominciato innanzitutto a dare un'identità all'azienda, un'identità di prodotto che è la cosa principale e quindi investire molto sulla ricerca.”(D.S., Staurino Fratelli, Valenza)

Le imprese che seguono questa strategia sono generalmente imprese che operano su una nicchia di mercato molto piccola, composta generalmente da potenziali consumatori appartenenti a fasce di reddito molto elevate. Agire su una nicchia vuol dire anche accettare l'adozione di alcune scelte pressoché obbligate.

La prima è relativa al catalogo. Il mercato di queste imprese, come si è detto, è relativamente ristretto a una nicchia di individui particolarmente facoltosi. L'obiettivo è quindi predisporre un'offerta che muti continuamente, sia a livello temporale, sia a livello spaziale. È quindi importante, ad esempio, che la collezione sia continuamente aggiornata, poiché si suppone che soggetti che evidentemente non hanno alcun vincolo di bilancio, possano effettuare anche più acquisti ravvicinati, se l'offerta proposta incontra il loro gradimento.

“Quindi deve pensare che un nostro modello che ha avuto successo, viene venduto 100, 150 volte; sono punte record, il nostro modello medio viene venduto 20, 30 volte, il nostro modello che non ha successo magari non viene mai venduto, o viene venduto una volta. Quindi questo dover aver sempre questi modelli nuovi come nostro punto di forza, è un grande costo e un grande sforzo.” (D.C., Luca Carati, Valenza)



Tale ragionamento vale anche da un punto di vista spaziale, o, meglio, geografico: il mercato, se lo si guarda in un'ottica globale, è infatti composto da tante piccole nicchie, non solo, peraltro, riferibili solo ai paesi sviluppati o alle grandi realtà in tumultuoso sviluppo, come Cina e India.

“Anche in una situazione di mercato, dove le varie crisi delle Borse che ci sono state negli ultimi anni, cosa hanno determinato? Che non è sparito il ricchissimo, non è sparito il poverissimo, ma è sparita la fascia media. Quindi, il ricchissimo paradossalmente è molto più ricco di prima. Sì, assolutamente. Questo lo sperimentiamo tutti i giorni proprio, perché abbiamo delle realtà che sono straordinarie rispetto alla media, dove esistono piccoli bacini di utenza ricchissimi, all'interno di Paesi che sono poverissimi. Questa è fondamentalmente la nuova frontiera, dove si va; noi abbiamo Paesi come la Cambogia per esempio, Paesi dove pensiamo di operare tipo il Vietnam, cioè sono tutti Paesi che escono da guerre civili, che escono da situazioni drammatiche, ma dove come in ex Unione Sovietica, chi era al potere ha messo via soldi a camionate in quegli anni e quindi adesso ha dei poteri d'acquisto enormi.” (D.S., Staurino Fratelli, Valenza)

È quindi a queste nicchie globali che devono rivolgersi le imprese di questo tipo. Da un lato, è quindi necessario adattare ove possibile il gusto e lo stile dei prodotti alle esigenze e alle preferenze dei vari mercati. D'altro canto è opportuno predisporre meccanismi di promozione, commercializzazione e vendita che siano adeguati a tali realtà. Come si evince da diverse interviste, infatti, tali imprese adottano strategie di commercializzazione molto mirate e specifiche alla loro nicchia di riferimento.

“Normalmente, avendo fortunatamente l'esperienza di quarantasei anni di lavoro, si hanno delle conoscenze che ogni azienda matura nel corso del tempo, con intermediari o personaggi che operano da molti anni su quei mercati. Per esempio, sulla Russia ci si avvale di una persona nello specifico, che è un italiano, ha vissuto in Russia ai tempi della Cortina di Ferro, insegnava l'italiano in ambasciata; ha conosciuto un po' ai tempi, essendo un'ambasciata, i vari personaggi importanti che ruotavano sulla scena in quel momento, ai tempi poi della Perestrojka e poi dopo quando c'è stato poi tutto il passaggio allo sfacelo dell'impero sovietico, quindi era più informato degli altri dei fatti.

Sulla Cina lo stesso: abbiamo un ragazzo italiano che però da anni vive in Cina, che negli anni è diventato uomo di fiducia di questa grande azienda cinese, perché è una delle più grandi che ci siano, il loro core business è sui metalli preziosi. Loro vendono metalli preziosi, però hanno la bellezza di 250 negozi di gioielleria in tutta la Cina, che è considerato da loro stessi niente, ancora. Cioè, stanno grattando la superficie del mercato, rispetto alla potenzialità che tira nel mercato cinese.

Quindi la prossima grande frontiera è l'India, dove noi stiamo cercando fondamentalmente di coinvolgere un indiano, che però ha vissuto... conosce la mentalità occidentale, ha vissuto e lavorato nella gioielleria da tanti anni, però è di una casta alta; perché lì c'è anche il problema delle caste, come anche c'è in Giappone il problema della caste, e che riesce ad aver accesso alle famiglie altolocate.” (D.S., Staurino Fratelli, Valenza)



La commercializzazione di prodotti orafi di alta gamma segue quindi regole del tutto peculiari in virtù della particolare tipologia della clientela che l'impresa cerca di raggiungere. Non sono, ad esempio, ritenute proficue campagne pubblicitarie generiche, in quanto, oltre ad avere costi molto elevati per delle piccole marche, esse potrebbero veicolare un messaggio addirittura contraddittorio.

“È una strategia che abbiamo preso in considerazione, stiamo prendendo in considerazione, facciamo il minimo indispensabile secondo me, non abbiamo ancora fatto questo passo, perché si accompagna poco tra virgolette ai nostri gioielli. Nel senso che avendo un costo di manodopera altissimo e di design altissimo, difficilmente il mercato recepirebbe un ulteriore aggravio di costi derivanti comunque dalla pubblicità.” (F.B., Carlo Barberis, Valenza)

“Certo noi abbiamo affrontato questo problema ad un livello di piccola marca, perché non potevamo permetterci di investire miliardi, perché la scelta... lì sono grandissimi investimenti; e quindi, diciamo, con tutti i risultati mediocri che si possono ottenere dall'affrontare una problematica di marketing e di informazione a basso livello. Noi siamo – tra virgolette – una marchetta, è così; abbiamo partecipato... un momento importante è stato per noi il partecipare a tutte le più importanti fiere internazionali per dare visibilità all'azienda e ai prodotti, fare un minimo di promozione in quegli Stati dove in un periodo, o nell'altro andavamo un po' meglio, o un po' peggio.” (D.C., Luca Carati, Valenza)

“La pubblicità pura è iniziata quasi subito negli anni '90, perché è molto difficile per una piccola azienda riuscire a realizzare già una campagna pubblicitaria che vada al consumatore finale, perché vengono richiesti degli investimenti che sono a volte non alla portata di un'azienda che è in via di sviluppo.

Negli anni chiaramente, abbiamo dovuto metterci nell'ordine di idee invece di comunicare direttamente al consumatore finale, perché quando io comunico al trade non ho risolto assolutamente nulla, cioè il negoziante mi conosce, ma il consumatore finale non ha idea di chi io sia, di conseguenza soprattutto sui mercati di riferimento che sono Stati Uniti, Russia e Giappone, Medio Oriente, abbiamo comunque dovuto cominciare a fare, chiaramente con le nostre possibilità, però una politica di promozione costante e di lavoro sul consumatore finale.

Questa è una grossa fetta del valore aggiunto. Pensi che nella costruzione dei nostri prezzi, le spese commerciali che si riferiscono a pubblicità, promozione e fiere, cioè quindi tutto quello che sta dietro la vendita del prodotto, per mettere tutti in grado di vendere il prodotto, la catena funzionale, incide il 25% sul nostro prezzo. Perché parliamo di fatturati che sono fondamentalmente modesti: tutte le aziende di Valenza a esclusione di due o tre, hanno dei fatturati che sono assestati dai sette ai dieci milioni di euro l'anno, quindi relativamente bassi, rispetto al tipo di prodotto che si va a vendere.” (D.S., Staurino Fratelli, Valenza)

Parzialmente diverso è invece il discorso per le altre due tipologie di “piccole marche”: quelle che puntano a conferire al prodotto un'identità a partire dal



territorio di provenienza; e quelle che legano l'identità della propria produzione alle componenti esperienziali ed emozionali del prodotto.

Per quanto riguarda quest'ultima tipologia d'impresa, il caso dell'impresa Rosato è emblematico. I titolari sono marito e moglie che, dopo quindici anni di lavoro nel settore orafa, hanno deciso di avviare una propria attività e di acquisire la 7R (specializzata nella produzione dei gioielli classici unbranded) fondando la Rosato-7R.

“Col nostro progetto siamo partiti con la promozione del nostro marchio in Italia, quindi partiamo proprio dall'Italia perché è qui che secondo noi dobbiamo fare il grosso del lavoro. Abbiamo avuto un approccio, verso la politica, il mercato, il legare il mercato al nostro brand, in maniera positiva nel senso che, il l'oro è sì un materiale prezioso, pieno di contenuti, ma purtroppo ad oggi secondo noi, la crisi del settore è legata al fatto che l'importanza del materiale prezioso non viene comunicata. Abbiamo lasciato dei grandi varchi, dei grandi spazi, a materiali accessori o comunque tutto ciò che viene chiamato prezioso ma che di fatto appartiene ad altre categorie merceologiche. Quindi noi anzitutto cerchiamo di rinvigorire, ridare un po' di charme e di fashion al gioiello in oro, per poi costruire su questa base quella che è la ns. politica. Non a caso noi partiamo dicendo “creiamo prima la domanda”, dicendo “gold is glam”, il “come” lo stiamo dimostrando.” (S.R., Rosato-7R, Arezzo)

Oggi l'impresa ha decisamente puntato tutto sul lato della comunicazione del marchio Rosato attraverso campagne pubblicitarie apparse in molti luoghi d'evento e d'interscambio (testate nazionali, grandi stazioni FS come quella di Roma Termini, Festival del cinema di Venezia, ecc.) finalizzate alla creazione di un nuovo segmento di domanda legato al riconoscimento del valore esperienziale ed emotivo gioiello nell'era contemporanea. Un nuovo concetto di gioiello, leggero, giocoso, glamour: “gold is glam” (con Demi Moore come testimonial esclusiva) recita lo slogan che secondo la titolare è stato fondamentale per allargare il mercato e di conseguenza per aumentare le quote dell'azienda all'interno dello stesso.

“Noi siamo in netta crescita, siamo contenti, e la promozione del marchio Rosato poi legata al grande testimonial, che di fatto per noi Demi Moore rappresenta il viso a tutti i nostri concetti, alle nostre idee che abbiamo sulla donna, quindi la grande attrice che sia sexy, dolce, forte, ecc. e quindi in un certo senso ci ha permesso poi di decodificare meglio quello che è il fascino di un marchio.” (S.R., Rosato-7R, Arezzo)

Quaranta milioni di fatturato per la propria linea, 130 dipendenti, che non si occupano solo della produzione, ma, in quota consistente, anche dell'attività di comunicazione, commercializzazione, ricerca e design. La Rosato ha aperto anche uno show room a Milano che si accende durante le Settimane



della moda. In cantiere, inoltre, c'è il progetto di aprire una catena di negozi monomarca e di avviare un'importante campagna di comunicazione per penetrazione dei mercati esteri.

“La nostra grande sfida è valorizzare a 40 milioni di euro solo il valore che produce le linee marchiate Rosato, che è una grande sfida ma i dati ci danno fiducia.” (S.R., Rosato-7R, Arezzo)

La valorizzazione dell'aspetto immateriale del gioiello, in tutte le sue varianti di ricerca, significato ed estetica, si configura indubbiamente come un gesto d'avanguardia, anche quando è legato alla tradizione simbolica e spirituale, come ad esempio accade in riferimento ad un marchio come “Angeli”, che contraddistingue una fortunata linea di prodotto della Roberto Giannotti Atelier, azienda orafa di Torre del Greco.

“Circa quattro anni fa è iniziata l'idea del prodotto “Angeli”. In un modo più strutturato perché l'idea iniziale risale anche a molto prima quando si cominciò a sviluppare linea di prodotti legati agli angeli, ma riportati solo sul packaging con la scritta “Angeli” e, sotto, il marchio Roberto Giannotti. Con il tempo questa cosa è cambiata. Si è passati ad una fase dove il marchio ha maggiore importanza della linea di prodotto perché naturalmente le idee future erano quelle di portare avanti un discorso di linee che va oltre. E' un'idea che devo dire la verità mi trovava d'accordo e che ha riscontrato un successo oserei dire straordinario perché se vogliamo parlare di originalità di per se il prodotto non è un prodotto originale nel senso che gli angeli come le croci sono dei prodotti che si sono sempre realizzati.” (R.G., Roberto Giannotti Atelier, Napoli)

Anche in questo caso, la nuova attenzione strategica alle componenti immateriali del prodotto provoca un mutamento nella commercializzazione del prodotto: emergono, quali caratteri connotanti tale innovazione, il kit mediante il quale il prodotto viene venduto e la fitta rete di distributori ufficiali ed esclusivi del marchio.

“Ma , dal 2003, l'obiettivo di veicolare linee di prodotto identificate e brandizzate ha avviato un processo di commercializzazione verso il mercato consumer. La prima linea, infatti, distribuita sull'intero territorio nazionale , tramite una forza vendita di 18 agenti, è la collezione “Angeli” . Grazie al successo di questa linea esistono 700 punti vendita concessionari del marchio e distributori ufficiali e esclusivi della stessa linea.

Il prodotto viene venduto, attraverso un kit solitamente con una busta personalizzata e abbiamo fondamentalmente un libro, un libricino che racconta tutta la filosofia degli angeli, che racconta di questi settantadue angeli esistenti. All'estero abbiamo avviato delle traduzioni di questi libricini per avviare la loro distribuzione all'estero. “(R.G., Roberto Giannotti Atelier, Napoli)

I contoterzisti di qualità

Le imprese contoterziste di qualità si connotano per un percorso di sviluppo per certi versi complementare rispetto a quello delle piccole marche di cui si è scritto nel precedente paragrafo. Queste ultime, infatti, partendo dal “saper fare” distrettuale, hanno intrapreso un percorso evolutivo che le ha portate a competere sui mercati globali con un proprio marchio. Tutto questo, tuttavia è stato ed è possibile solamente attraverso una crescita culturale ed operativa in diversi ambiti aziendali. È necessaria infatti una crescita della capacità creativa delle aziende, per rispondere all’esigenza di collezioni e modelli per rispondere alle diversificate esigenze del mercato, nonché per affermare una forte identità di marchio. Allo stesso modo è necessaria una crescita della capacità pubblicitaria, affinché il messaggio e la nuova identità vengano percepite dai potenziali clienti. Nondimeno, poi, sono indispensabili miglioramenti nella capacità commerciali, distributive ed organizzative dell’azienda. In sintesi, dato il “saper fare” distrettuale, le piccole marche si sono evolute culturalmente anche in ambiti in cui – come si è già scritto ed argomentato – il settore orafa italiano non è mai stato all’avanguardia. Diverso, per certi versi speculare, è il percorso delle imprese contoterziste di qualità. Appare infatti evidente come la scelta di dedicarsi alla produzione in conto terzi possa permettere all’impresa di non dover investire in modo significativo in design, comunicazione, pubblicità, commercializzazione e distribuzione.

“Noi ormai da parecchi anni, circa sette, otto anni, facciamo esclusivamente produzione terzistica; c’è stata qualche parentesi di tentativo di entrare anche noi sul mercato ecc., ma è stata un’esperienza negativa, perché bisogna prima di tutto averne le capacità. Capacità commerciali intendo, capacità organizzative di organizzare, capacità creative perché bisogna creare, non copiare dei prodotti, ma cercare di fare dei prodotti propri e cercare di commercializzarli. Quindi con un investimento forse più rivolto alla pubblicità, alla distribuzione, che non... noi ad un certo punto ci siamo resi conto di essere dei validi produttori, ma non eravamo altrettanto preparati per fare la commercializzazione. E quindi è diventato il gioco-forza, ma è anche una questione di scelte economiche; uno ha dei capitali a disposizione, oppure ha delle cooperazioni con delle ditte che possono poi commercializzare, altrimenti il gioco-forza è scegliere ciò che fa meno male.”(L.A. VPA, Valenza)

Tutto questo non vuol dire tuttavia che essere contoterzisti rappresenti un mero ancoraggio al passato. Il nuovo contoterzismo di qualità si connota come uno dei più interessanti sentieri evolutivi intrapresi dalle imprese orafe in questi anni di difficoltà. Un sentiero, peraltro, non privo di investimenti, sforzi e difficoltà. Dalle parole dei soggetti intervistati è immediatamente



percepibile come oggi sia molto più difficile rapportarsi alle imprese committenti: in primo luogo, perché esse sono, nella maggior parte dei casi, le grandi firme mondiali del gioiello, come ad esempio Cartier, che richiedono pertanto standard qualitativi molto elevati. In secondo luogo perché il mercato della subfornitura mondiale comprende competitori agguerriti provenienti da paesi con un costo del lavoro molto inferiore a quello italiano, le “solite” Cina ed India in primis.

Questo è il motivo per cui tali imprese non sono più definibili solamente come contoterziste, bensì come “contoterziste di qualità”. Quest’ultima caratteristica viene infatti ad assumere un’importanza fondamentale. Ma cosa si intende per “qualità”? Essa è indubbiamente la risultante di un mix di fattori: dalle tecniche di fabbricazione, alle caratteristiche estetiche dell’oggetto, dal valore delle materie prime utilizzate. Per queste imprese contoterziste, la qualità diventa una vera e propria *mission* aziendale, l’obiettivo cui sono finalizzate tutte le energie e verso cui tutte le funzioni devono essere preposte.

“Diciamo che è la preparazione del singolo soggetto rispetto al prodotto che bisogna fare; cioè, a noi viene richiesto in qualsiasi tipo di percorso di produzione il massimo possibile della qualità. Ovviamente chi lavora per Damiani, chi lavora per Bulgari, chi lavora per altre aziende estere come noi, che devono chiaramente tenere uno standard di qualità elevato, hanno le nostre stesse problematiche; però la maggioranza del prodotto che viene commercializzato in Italia non viene guardato con la lente a dieci ingrandimenti, sopra, sotto e da tutte le parti, come viene fatto nel nostro caso.” (L.A., VPA, Valenza)

Committenti dal forte potere contrattuale e competitor agguerriti non sembrerebbero certo il biglietto da visita di una facile e redditizia nicchia di mercato, bensì l’incudine e il martello di un difficilissimo ambiente competitivo. È quindi interessante capire come e perché vi siano state imprese che non solo hanno scelto di affrontare il mercato come contoterzisti, ma anche in che modo esse siano riuscite, in questo contesto, a raggiungere ragguardevoli risultati reddituali.

Generalmente, come si evince anche dalla citazione sopra riportata, le imprese appartenenti a questa tipologia sono discendenti dirette della subfornitura rappresentata dalle botteghe artigiane sviluppatesi nei diversi distretti orafi italiani.

I due binari su cui quest’esperienza si è rinnovata sono quindi principalmente quello dell’innovazione di processo – per diminuire i costi di produzione mantenendo alta la qualità – e quello dell’internazionalizzazione dei canali di vendita, attraverso rapporti di committenza di lunga durata.

Riguardo all’innovazione tecnologica, è evidente come questa stia modificando profondamente le modalità di progettazione, le mansioni lavorative, la tipologia di prodotti. Le nuove tecnologie infatti ampliano a dismisura le potenzialità delle imprese contoterziste. Si pensi per esempio



all'attività di prototipazione: un tempo, la costruzione dei modelli comportava costi elevati ed era legata principalmente alla creatività ed alla abilità manuale del singolo artigiano. Oggi, invece, i prototipi sono, nella stragrande maggioranza dei casi, elaborati dal computer e, di conseguenza, molto più precisi, molto più veloci da elaborare e molto meno costosi.

Non solo, però. Si consideri anche il caso delle applicazioni laser che permettono applicazioni di particolare qualità, visto che è possibile riscaldare l'oro senza aver bisogno di calore, riducendo le imprecisioni e permettendo delle lavorazioni particolarmente raffinate. Grazie ad un'importante commessa in stagione di Giubileo, l'impresa aretina Jolly Bijoux è stata la prima ad avvalersi di questi nuovi macchinari laser a controllo numerico e questa scelta è stata una svolta che ha portato all'azienda nuovi lavori sia come impresa contoterzista di qualità - parecchie di queste lavorazioni sono domandate anche da imprese del distretto vicentino - sia per la commercializzazione di una linea Jolly Bijoux, che viene venduta su scala internazionale tramite un grossista estero. Naturalmente il cambiamento non è stato automatico, ma ha richiesto un percorso di apprendimento della nuova tecnologia laser che l'impresa ha vissuto insieme all'azienda produttrice del macchinario.

I risultati sono in costante crescita per la Jolly Bijoux sia sul lato del contoterzismo di qualità - Bulgari è tra i principali committenti - sia sul posizionamento di mercato della propria linea.

Il caso in esame dimostra come l'innovazione tecnologica orientata alla qualità alzi il posizionamento competitivo e renda l'impresa non solo più flessibile e dinamica, ma le conferisca anche caratteri di unicità, e di conseguenza un maggiore potere contrattuale.

“Ovviamente il destino è cambiato molto rapidamente con l'incontro con una disegnatrice di Milano, che ci ha subito portati prima su Milano, e poi su Parigi; e arrivando a contatto con Parigi, ci ha cambiato la vita immediatamente, sia a livello di qualità, sia a livello di mentalità. E quindi siamo diventati dei produttori per le firme, perché questa prima che ci ha contattato era già una firma non importantissima, ed era Boiret; però ci ha messo a contatto con delle tecniche di fabbricazione che erano all'avanguardia, e dei criteri di controllo che corrispondevano poi a quelli che sono quelli della Cartier, di tutte le firme che si sono create successivamente.

Ovviamente questo ha richiesto uno sforzo non indifferente per riuscire ad adeguarsi ai metodi produttivi, per arrivare ai risultati che il cliente richiedeva; diciamo che l'impresa è nata nell'82' e già nell'84' eravamo con i piedini all'estero. Attualmente noi, bisogna dire che il 99% della nostra produzione è rivolta verso l'estero, quindi diciamo che si è mantenuto un modo di operare verso il mercato delle grandi firme, soprattutto delle firme nel nostro settore.” (L.A., VPA, Valenza)

“Sì, per il laser abbiamo sviluppato sia la tecnologia insieme alle aziende costruttrici di macchine, suggerendo le nostre necessità, sia le loro disponibilità, anche perché si tratta di macchine molto costose, e che poi dopo chiaramente noi siamo stati i



primi trascinatori che molta altra gente ha seguito. Giustamente, perché sono applicazioni che fanno quella qualità superiore alla norma del lavoro tradizionale. Certo, questa applicata con coscienza, cioè che sia con un apporto di design innovativo, con un'impostazione tecnica di preparazione dei materiali ben diversa dalla lavorazione tradizionale. Trattasi di applicazioni laser per cui dove l'apporto del calore è minimo, sia per saldature che per decorazioni, per cui l'energia tradizionale è stata un po' snaturata, e questo sta rendendo delle produzioni veramente innovative. Noi, sviluppando in Cad, siamo in grado di tagliare pezzi, sagomarli, costruire in tridimensionale quei pezzi che altrimenti ... assemblati. Controllo numerico, però con laser; chiaramente abbiamo dei limiti di spessore che comunque sono precisi. Questo è stato una sorta di trampolino di lancio, dopo è venuto molto design applicato a queste macchine, e adesso esportiamo in tutto il mondo, principalmente nei mercati del Medio Oriente, si lavora bene col mercato turco, russo, e poi i classici, USA e UE". (A.C., Jolly Bijoux, Arezzo)

Recentemente, diverse grandi firme della moda si sono accostate al mondo della gioielleria, in una logica di diversificazione ed ampliamento della gamma di prodotti. Tale tendenza risulta essere un'ulteriore opportunità per il contoterzismo: quella che si viene a creare, difatti, è una virtuosa commistione tra "il saper fare" distrettuale e la forza simbolica e comunicativa dei grandi marchi del fashion italiano.

"Poi ovviamente, nel frattempo si sono inseriti nel settore della gioielleria delle firme che prima non lo erano come storiche, quindi a parte quelle che si conoscono, ci sono state delle imprese con le firme – diciamo – di sartoria, di pelletteria ecc. che si sono inserite, e noi abbiamo acquisito alcuni di questi. Possiamo definirli contoterzisti ad alto livello." (L.A. VPA, Valenza)

Contoterzisti e piccole marche sono oggi le due facce dello sviluppo del sistema orafo italiano. Per ora, le loro strade non si intrecciano: come si è già osservato, entrambe le tipologie di imprese seguono il proprio sentiero di sviluppo senza che vi siano sostanziali sovrapposizioni, né a livello concorrenziale, né, per ora, a livello di collaborazione. A livello di suggestione, invece, non è del tutto azzardato ipotizzare che nel prossimo futuro i contoterzisti di qualità potranno collaborare fattivamente con quelle piccole marche che riusciranno a diventare un po' meno piccole, mettendo in gioco le proprie specializzazioni affinate ai massimi livelli.

I senza marca (unbranded)

Nei precedenti paragrafi sono state esaminate due tipologie di imprese orafe che stanno riuscendo ad uscire dalle difficoltà della crisi di settore che ha caratterizzato gli ultimi anni dell'oreficeria italiana. Minimo comune denominatore di queste due tipologie d'impresa – piccole marche e contoterzisti – è la qualità, prerequisito indispensabile per competere nell'attuale mercato globale. Tale qualità si esprime in forme diverse: c'è la qualità della prototipazione e della produzione, spinta ai massimi livelli dai contoterzisti che devono mantenere rapporti di lungo periodo con committenti tanto forti quanti esigenti, quali, ad esempio Bulgari e Cartier. E c'è la qualità del design, della presentazione, della distribuzione e della cura al cliente, cui sono più attente le imprese che veicolano i propri prodotti attraverso dei brand commerciali.

Se queste due tipologie rappresentano due percorribili strade per lo sviluppo del settore orafa italiano, è tuttavia importante render conto di una possibile terza via che diverse imprese stanno sperimentando: quella di chi fa gioielli di qualità vendendoli al dettaglio senza veicolarli attraverso un marchio commerciale, sia esso il proprio o quello di una grande firma globale dell'oreficeria o della moda.

È il caso, appunto, delle imprese cosiddette *unbranded*, o "senza marca". Il caso di queste imprese può a prima vista apparire residuale, rispetto ai due precedenti. Tuttavia, è importante rilevare come la strategia *unbranded* possa configurarsi alternativamente sia come un possibile start up per le nuove imprese che approcciano il settore orafa, sia come un'interessante strategia di diversificazione da parte di imprese che hanno comunque il loro brand consolidato.

La strategia *unbranded* può risultare utile in uno start up per diversi motivi. Generalmente, una nuova impresa orafa può contare su una buona competenza nella progettazione e nella produzione, data dal fatto che molto spesso tali imprese nascono per la volontà di mettersi in proprio da parte di orafi impiegati come dipendenti in altre realtà imprenditoriali. Poiché tali processi avvengono generalmente all'interno di distretti produttivi, tali imprese hanno anche la possibilità di entrare nel mercato attraverso i rapporti personali e fiduciari con i commercianti e con i dettaglianti locali. Sono proprio loro, molto spesso, a chiedere alla neonata impresa di produrre gioielli senza marca. Una scelta, questa, che per l'impresa in questione è dettata sia dalla necessità che dall'opportunità: la necessità di vendere senza effettuare investimenti massicci – e quindi difficilmente sostenibili – in comunicazione. D'altra parte, esse hanno l'opportunità di accedere alla rete distributiva dei commercianti cui vendono i loro prodotti, il cui nome e la cui reputazione garantiscono in merito alla qualità dell'oggetto. Il meccanismo, peraltro, è funzionale anche per questi ultimi: la gioielleria senza marca,



difatti, si muove spesso su strategie di commercializzazione alternative ed innovative per il settore, quale, ad esempio quella in conto vendita.

Diverse, tuttavia, sono anche le difficoltà che le imprese orafe unbranded devono superare: innanzitutto, il mercato unbranded è molto dipendente dalle mode e dai gusti del momento, in quanto non veicola l'identità di un marchio, come avviene nei casi delle piccole marche e del contoterzismo – anche se in questo caso l'identità appartiene alla grande firma – e quindi deve tendere a massimizzare i propri profitti seguendo ed assecondando le tendenze in atto. Affinché tale strategia risulti vincente è quindi necessaria una marcata flessibilità produttiva, ottenibile soltanto attraverso la ricerca e l'innovazione continua nei processi produttivi.

La bontà di questa strategia di approccio al mercato orafa è confermata anche dal fatto che diverse tra le aziende che commercializzano i propri prodotti attraverso un brand, diversificano la propria produzione attraverso una o più linee di gioielli unbranded. È il caso, già ricordato, della Rosato, impresa orafa aretina che mentre da un lato ha decisamente puntato sulla comunicazione del marchio attraverso massicce campagne pubblicitarie finalizzate alla creazione di un nuovo segmento di domanda, dall'altro ha acquisito la 7R, specializzata nella produzione di gioielli classici unbranded.

“La Rosato si è proiettata verso 40 milioni di fatturato solo sulla linea brand, poi abbiamo tutto ciò che è relativo al prodotto 7R – ciò che chiamiamo unbranded – che viene appunto venduto a una catena di distribuzione convenzionale. La ns. grande sfida è valorizzare a 40 milioni di euro solo il valore che produce le linee marchiate Rosato, che è una grande sfida ma i dati ci danno fiducia.” (S.R., Rosato-7R, Arezzo)

La tipologia di imprese unbranded è quindi mutevole al mutare delle dimensioni e degli obiettivi dell'impresa. Se tale strategia è fatta propria non da imprese in fase di start up, ma da realtà del settore ben più grandi e conosciute, a variare sono anche l'ampiezza del mercato e l'approccio alla commercializzazione del prodotto. La citazione sotto riportata, riferita alla linea unbranded della Roberto Giannotti Atelier, azienda orafa di Torre del Greco, esemplifica al meglio questo asserto.

“La maggior parte dei prodotti unbranded sono distribuiti grazie ad un canale tradizionale all'ingrosso il cui intermediario è la stessa Roberto Giannotti. Per l'Italia si contano circa 4000 clienti dettaglianti. Per l'estero il canale di vendita cambia in virtù della particolarità del mercato di riferimento. Caso emblematico è quello degli USA, dove la distribuzione avviene grazie a società che effettuano la vendita televisiva direttamente al consumatore privato.” (R.G., Roberto Giannotti Atelier, Napoli)

Verso la piattaforma orafa italiana

Finora, in questo rapporto, si è cercato di raccontare il passato ed il presente del settore dell'oreficeria italiana. Ben più difficile, ovviamente, è immaginare il futuro. Vi sono tuttavia alcune tendenze in atto, di cui è sembrato opportuno dar conto, che possono suggerire delle possibili vie di sviluppo che, se imboccate e coerentemente perseguite, potrebbero far tornare a crescere l'oreficeria italiana nel suo complesso. Tali tendenze si possono distinguere in *endogene* ed *esogene* al sistema orafa italiano: *endogene* sono quelle raccontate nelle pagine precedenti, frutto del lavoro di ricerca-azione nei distretti di Valenza, Vicenza, Arezzo e Napoli: piccole marche, contoterzisti di qualità e imprese unbranded sono tuttavia imprese che hanno, prima e meglio di altre, capito alcuni importanti mutamenti del mondo che li circondava. La capacità di queste imprese è stata quella di non considerare tali tendenze come delle minacce, bensì come, appunto, dei fattori esogeni che, se capiti, interiorizzati e rielaborati in una susseguente strategia d'azione, potevano trasformarsi in interessanti opportunità.

Ad esempio, le piccole marche hanno colto la progressiva terziarizzazione dell'economia della produzione, susseguente al passaggio dal fordismo al post fordismo. Il settore orafa italiano, è bene ricordarlo, non è mai stato fordista nel senso stretto della parola, bensì nasce e si sviluppa nell'intreccio con la vicenda storica delle produzioni del *made in Italy*, ovvero di beni le cui caratteristiche sono profondamente dipendenti dalla cultura e dalla storia delle comunità locali. Infatti, uno dei tratti tipici della tradizione progettuale nazionale è la grande rilevanza che assumono le competenze e le pratiche innovative informali, stratificate nei localismi produttivi che costellano la geografia del paese, l'artigianato in primis. In questo senso è soprattutto la struttura sociale e identitaria dei luoghi a costituire lo stock sedimentato di risorse culturali e competenze necessarie per l'innescamento di una relazione positiva tra idea, progettazione e produzione.

Elementi fondanti della ragnatela del valore postfordista, sono fra gli altri la flessibilità, l'informalità, ma soprattutto la centralità dell'utente-cliente. E se la domanda dell'utente cliente si fa sempre più complessa e diversificata, d'altra parte è l'impresa che deve essere in grado di recepire e tradurre questa complessità in prodotti che appaghino quanto possibile tali bisogni e desideri. Il dispiegarsi dei fenomeni di globalizzazione, ben lungi dall'omologare le culture produttive locali, ha definitivamente sanzionato l'imporsi di un altro paradigma, quello dell'economia della conoscenza, ben rappresentato dal fatto che ormai gran parte del valore incorporato nelle merci è costituito da beni immateriali.

L'importanza assunta dai fattori produttivi immateriali, non solo il design, ma anche il marketing, la comunicazione, etc., derivano appunto dalla centralità assunta dall'utente cliente nella determinazione della catena di comando produttiva. Il dispiegarsi dell'economia della conoscenza, infatti, non rende



affatto obsoleto il rapporto strategico con il territorio e le sue culture produttive, ma lo pone, semmai su un piano più complesso.

Ed è forse nell'evoluzione degli assetti delle 4.000 medie imprese monitorate dal rapporto Unioncamere-Mediobanca che è possibile comprendere qualcosa di più: questa coorte di imprese, vero perno dell'industria del made in Italy (TAC, agroalimentare, legno-arredo, meccanica leggera, meccatronica), ha mantenuto, anche nel triennio 2003-2005, l'80% della produzione in Italia con una filiera formata in media di 244 fornitori e da 1.155 clienti. Ebbene, il rapporto 2006 evidenzia il movimento di riposizionamento sperimentato da queste imprese negli ultimi anni. Se infatti sino al 2002 esse hanno posto l'attenzione soprattutto sul processo di selezione della filiera produttiva territorializzata nei distretti, presso la quale acquistavano l'80% delle merci e dei servizi incorporati nei prodotti finali, investendo nel contempo nella razionalizzazione del processo produttivo, nell'ultimo triennio, i principali investimenti sono stati compiuti a valle della filiera produttiva: sulla rete di vendita diretta e indiretta, sull'acquisto di marchi, sull'assistenza ai clienti, cioè proprio sulla costruzione della ragnatela del valore. In questo contesto il 41,3% delle medie imprese ha investito in progettazione di prodotto, ampliando per lo più il proprio staff interno dedicato o acquistando servizi all'esterno, il 30% ha investito risorse per la profilazione del cliente, il 24% in servizi commerciali, il 19% ha investito in tecnologie, mentre un altro 19% ha investito in macchinari. L'accresciuto interesse alle fasi terziarie, guidato proprio dalla funzione di progettazione, appare come un chiaro sintomo sia del ruolo cruciale che va assumendo questa fase all'interno del processo produttivo. Come si è visto nel capitolo precedente, questa tendenza è stata recepita anche da alcune imprese orafe, in particolare quelle realtà che veicolano il proprio prodotto attraverso piccole marche, che lo promuovono attraverso strategie di marketing che pongono al centro i desideri e le aspettative dell'utente cliente e che le commercializzano attraverso mirate strategie di differenziazione dell'offerta e di segmentazione dei mercati.

Quando si scrive di mercati, come ora, si intendono ovviamente i mercati globali. L'economia dei flussi globali agisce, rispetto agli assetti consolidati nei territori e nelle società locali, come un potente fattore di de-costruzione, che indebolisce, da una parte, i legami interni, mentre dall'altra rafforza il bisogno d'apertura verso l'esterno. Ciò, tuttavia, in sé non distrugge *luoghi* e identità locali: questo accadrebbe solo se il territorio fosse irrilevante sotto il profilo economico. Ma l'economia globale postfordista, fondata su modelli a specializzazione flessibile, non si nutre dell'universale standardizzazione di prodotti, processi e conoscenza, è piuttosto un sistema che genera maggiore divisione del lavoro *tra* luoghi e maggiore specializzazione di ciascun luogo, perché premia la ricerca di apporti originali e non ripetitivi all'interno dei reticoli globali.

La distinzione tra luoghi e flussi descrive bene la potenziale compresenza di economie caratterizzate dalla scarsa mobilità di capitali e lavoro e dalla relativa stabilità dei modelli produttivi e economie contrassegnate dalla fluidità dei ruoli, dalla mobilità geografica dei fattori produttivi e dalla velocità delle comunicazioni. La globalizzazione rappresenta, in questo senso, una sfida e un'opportunità, più che una minaccia. Dal punto di vista dei processi di produzione di conoscenza innovativa, il sapere progettuale situato entra in contatto con i flussi del sapere codificato e dei modelli culturali innovativi provenienti dalla sfera del globale, dando luogo ad un processo di assorbimento e ibridazione mediato ancora una volta dalle caratteristiche dei luoghi. Se è vero, infatti, che i processi globali si fissano nei luoghi, questi ultimi accanto alla loro natura di società locali storicamente sedimentate assumono anche la natura di nodi delle rete globale.

Piccole marche e contoterzisti di qualità hanno saputo cogliere l'opportunità della globalizzazione: le prime, attraverso una strategia commerciale che sempre più mira a conquistare consistenti nicchie di mercato tanto nelle economie mature, quanto – e forse in misura maggiore – in quelle in via di sviluppo. Le seconde, attraverso la costruzione di rapporti di committenza instaurati con le grandi firme della gioielleria mondiale, ideale rappresentazione di una subfornitura che, dalle reti corte del distretto, si sposta sulle reti lunghe dei flussi dell'economia globale.

Il contesto economico in profondo mutamento rappresenta quindi la grande forbice che divide chi ce la sta facendo da chi, purtroppo, non ce l'ha fatta. A tal proposito sono diversi gli attori che parlano delle difficoltà attuali come di una "crisi di selezione" che ha posto, e sempre di più porrà le basi, per una ridefinizione complessiva del settore orafa italiano nel suo complesso.

"Al giorno d'oggi penso che la selezione non sia ancora finita. Ci sarà ancora qualche azienda che chiuderà, non penso molte ormai, tra quelle rimaste o che sono riuscite, come dice lei, o che sono sopravvissute. Però sono arrivate fin qua, e ormai avranno le risorse per continuare, eccetto qualcuno." (C.P., Pesorotto Spa, Vicenza)

Tale situazione, tuttavia, presta il fianco a diversi interrogativi riguardo al futuro dell'oreficeria italiana. Quelle raccontate nel seguente rapporto sono tipologie embrionali, in formazione: tali imprese rappresentano una sorta di avanguardie dell'evoluzione del sistema, in quanto incorporano saperi formali, idee, relazioni non ancora entrate a far parte del patrimonio culturale comune dell'impresa orafa italiana.

Cosa ne uscirà, quindi, da questa transizione? Chi ce la sta facendo saprà essere da traino al sistema? Ma soprattutto: sarà in grado il sistema orafa nel suo complesso di ridefinirsi attorno a queste avanguardie imprenditoriali, facendo delle loro esperienze il nuovo paradigma attraverso cui ricostruire la forza e la competitività complessiva dell'oreficeria italiana?

La risposta a queste domande non è tuttavia così scontata. Una cosa, tuttavia, appare certa: affinché le imprese possano esprimere al meglio una nuova capacità competitiva, è in ogni caso necessario che esse si connettano con i detentori dei cosiddetti beni competitivi territoriali, ossia quelle risorse disponibili in un sistema locale che sono necessarie alle imprese, e che sono esterne ad esse. Sono beni competitivi territoriali le infrastrutture logistiche e di collegamento, un'università connessa alle specializzazioni produttive locali, un sistema bancario efficiente, una fiera in grado di rappresentare le imprese ed i prodotti al meglio sui mercati.

Se il mondo cambia, tuttavia, cambiano anche le necessità di beni competitivi territoriali: è necessario oggi costruire un sistema economico che contemporaneamente mantenga una dimensione locale e si agganci ai flussi della globalizzazione; che insista un'area territoriale di raggio relativamente ampio, nella quale possono convergere diverse soggettività titolari di funzioni pregiate, ma anche imprese leader di filiera nonché la moltitudine di soggetti dell'artigianato e del commercio orafico.

Il contesto in cui tutto questo deve maturare rende difficilmente ipotizzabile che tali beni competitivi possano essere ricercati nel solo ambito distrettuale. È pertanto necessaria una ridefinizione degli spazi competitivi. Il modello della *piattaforma produttiva* è una rappresentazione possibile – in parte astratta – di questa ridefinizione. Come sarà chiarito, con questa espressione non si fa riferimento ad un'aggregazione burocratica di territori, com'è accaduto per i distretti industriali dopo la svolta normativa che ne ha sancito il riconoscimento istituzionale. Al contrario, nel modello della piattaforma produttiva convivono sistemi d'azione stratificati per configurazioni spaziali a geometria variabile, non chiudibili in perimetri rigidi.

Episodi di collaborazione tra le imprese dei diversi distretti orafi fanno peraltro parte della storia di distretti dell'oreficeria italiana che, storicamente, non sono mai stati a compartimenti stagni. Tuttavia, oggi, le imprese non bastano più. Tutto quello che poteva essere costruito in termini di azione collettiva è già iscritto nei comportamenti di mercato delle singole imprese, non ci si può attendere di più. Occorre, più in generale, una collaborazione tra sistemi territoriali. Gli ambiti in cui tale collaborazione può trovare forma sono molteplici. Questa analisi si concentra principalmente su alcuni di essi, se non tra i più importanti, almeno tra i più esemplificativi nel mutamento del contesto economico in atto.

Innanzitutto la produzione, non più intesa nella sua accezione fordista: oggi infatti l'intero processo di produzione e valorizzazione delle merci tende, per effetto anche della globalizzazione, a scomporsi in nuove forme, ed è questa scomposizione che ridisloca le fasi del ciclo produttivo in differenti luoghi.

Se quindi la produzione in senso stretto rimane nei tradizionali distretti produttivi, perché lì vi sono i saperi contestuali ad essa relativi, l'implementazione delle componenti immateriali dell'offerta (design, marketing...) si sposta dove i saperi formali sono maggiormente codificati, ad



esempio a Milano, Firenze, Roma, dove hanno sede le migliori agenzie pubblicitarie o i più rinomati studi di design. Questo processo è palese per quanto riguarda il rapporto tra le grandi firme della gioielleria o del fashion (Cartier, Bulgari) ed i conto-terzisti di qualità dei distretti industriali, è ancora, nella gran parte dei casi, suggestione per le piccole marche. Conseguentemente a ciò mutano anche il reperimento della manodopera e la trasmissione stessa dei saperi. Così, se ha senso che la formazione professionale finalizzata all'apprendimento delle tecniche produttive rimanga nei tradizionali distretti orafi, è altrettanto vero che ormai la formazione universitaria, necessaria a formare le figure professionali che operano nell'impresa, dai manager ai designer, avviene prevalentemente nei grandi centri universitari italiani.

Lo stesso processo di ridislocamento territoriale è riscontrabile in ambito bancario-finanziario: se le banche di distretto sono ancora in grado di incorporare la funzione di sostegno finanziario all'imprenditoria locale, soprattutto quella piccola e piccolissima, è altrettanto evidente come l'accompagnamento commerciale e produttivo all'estero può essere ormai garantito, nelle sue massime potenzialità, solamente dai grandi gruppi bancari italiani ed esteri situati nei grandi distretti finanziari italiani, in particolare, quelli di Milano e Roma.

Anche le manifestazioni fieristiche non sono immuni a questo processo: è infatti opinione comune che in Italia vi sia un moltitudine di fiere orafe – Valenza, Arezzo, Vicenza, Roma, solo per citarne alcune - che svolgono sì un indubbio ruolo di vetrina per i singoli poli produttivi e per le loro specificità, ma che, per la scarsità delle risorse a disposizione, non riescono - e probabilmente nemmeno desiderano - a fare da vetrina per il sistema orafa italiano nel suo complesso. Attualmente, è opinione condivisa che solo Vicenzaoro, nelle sue due edizioni annue, riesce, almeno in parte, a svolgere questo ruolo. Tuttavia, in futuro questo potrà rivelarsi non sufficiente. Sebbene sussistano numerose peculiarità che contraddistinguono la produzione orafa nei vari territori in cui essa ha luogo è infatti evidente come non sia tanto sulla competizione tra distretti che si gioca il futuro delle imprese, quanto nella loro cooperazione, all'interno di un coeso sistema orafa che esporti il *made in Italy*, più che il made in Valenza, Vicenza, Arezzo o Napoli.

“ Il problema è che noi non siamo in concorrenza con le imprese di Valenza, o del territorio, noi siamo in concorrenza con le imprese europee, non ancora con le imprese...beh, forse anche in parte con le imprese extra-europee; diciamo che, ovviamente, si può supporre che se i nostri clienti avessero le quantità sufficienti per andare a produrre in Oriente, l'Oriente ci massacrerebbe. I numeri che però questi nostri clienti hanno non sono tali, per cui sia economicamente vantaggioso andare a produrre e organizzativamente richiede comunque uno sforzo ancora superiore a quello di produrre in Italia.



Però diciamo che i nostri concorrenti non sono i laboratori del distretto valenzano, o aretino, o vicentino; i nostri concorrenti sono in Francia, sono in Svizzera, e quindi è gente che fa esattamente il nostro stesso tipo di lavoro, che ha i nostri stessi clienti.”(L.A., VPA, Valenza)

“Noi collaboriamo con tutti i distretti, e con tutti mi trovo bene. Chiaramente ogni azienda ha i propri requisiti, a Vicenza lavoriamo quasi con tutte le aziende per intermezzare coi nostri elementi della catena. Io credo molto alle collaborazioni, a volte ci incontriamo, parliamo”. (A.C., Jolly Bijoux)

Questo discorso, infine, non lascia immune la rappresentanza: anche ad essa si richiede sempre più di farsi *lobal*, ossia di accompagnare le imprese dalla dimensione locale a quella globale. A fianco delle classiche rappresentanze di territorio, è quindi richiesta una più efficace azione di rappresentanza ed accompagnamento della piattaforma orafa italiana sui mercati globali. È questo il compito di una nuova rappresentanza capace di riposizionare l'oreficeria *made in Italy* nell'economia dei flussi.

Parte quantitativa

Evidenze della ricerca

Questa parte della ricerca è basata sulle risposte fornite da 126 imprenditori del settore orafa localizzati nei tradizionali sistemi produttivi di Arezzo, Valenza, Vicenza e nel sistema proto-distrettuale localizzato nel napoletano. La rilevazione è stata effettuata nell'Ottobre 2006 tramite questionario autocompilato.

Si tratta di un panel di imprese sufficientemente rappresentativo per dimensione, classi di fatturato e propensione all'export del sistema orafa nazionale, ed è sicuramente rappresentativo della crisi che ha attraversato il settore a partire dal 2001. Pochi sono infatti gli imprenditori che dichiarano di non essere stati toccati dal crollo del mercato dei prodotti orafi, molti sono tuttavia quelli che hanno saputo cavalcare la sfida della globalizzazione e individuare strategie di adattamento alla nuova situazione competitiva. Certo appare evidente come tali strategie siano sostanzialmente improntate a rafforzare ulteriormente quelli che già sono i punti di forza del sistema orafa nazionale: qualità dei beni prodotti, competenze dei collaboratori e capacità di adattamento alle esigenze del mercato, mentre ancora irrisolta appare la questione del presidio dei mercati dal punto di vista commerciale.

Da questo punto di vista i dati aggregati segnalano un permanente disagio dei sistemi di micro e piccola impresa, privi delle competenze interne necessarie a rilanciare l'azione commerciale, schiacciati su rapporti di subfornitura che ne erodono i margini, smarriti di fronte alla penetrazione sempre più massiccia e pervasiva, non solo di competitors stranieri, ma persino di quelli locali. Da questa situazione di transizione selettiva sembrano però emergere cluster di imprese che si sono attrezzate per tempo, evolvendosi verso assetti più moderni della classica impresa artigiana. Si tratta di imprese che hanno investito sulla terzizzazione dell'impresa, che hanno compreso la necessità di accoppiare alta gamma produttiva, alta tecnologia e investimenti nella rete commerciale diretta e indiretta. Si tratta di imprese che puntano a migliorare i rapporti con le Università e i centri di ricerca, che chiedono di operare in un contesto di reti materiali ed immateriali efficienti, mentre all'interno hanno appreso l'utilizzo della leva finanziaria ed introdotto il controllo di gestione. Non si tratta necessariamente di imprese di carattere industriale, ma non è raro che si tratti di imprese nelle quali la convivenza generazionale tra fondatori e successori ha favorito la modernizzazione dell'impresa sotto la spinta della selezione globale.

In questo quadro la percezione del ruolo delle Associazioni appare parimenti in evoluzione. Da una parte ad esse si chiede più di quanto non possano offrire, ovvero la risoluzione di problemi che attengono alla sfera dei rapporti dell'impresa con il mercato, dall'altro appare evidente che la loro azione di fornitura di servizi tradizionali appare ormai insufficiente a qualificare l'attività. Resta importante l'azione sindacale, ma ad essa si

affiancano funzioni complesse di promozione delle imprese all'estero, la promozione di forme associate di accesso al mercato, facilitare l'accesso al credito, promuovere l'innovazione culturale presso i soci.

Breve profilo anagrafico dell'imprenditore

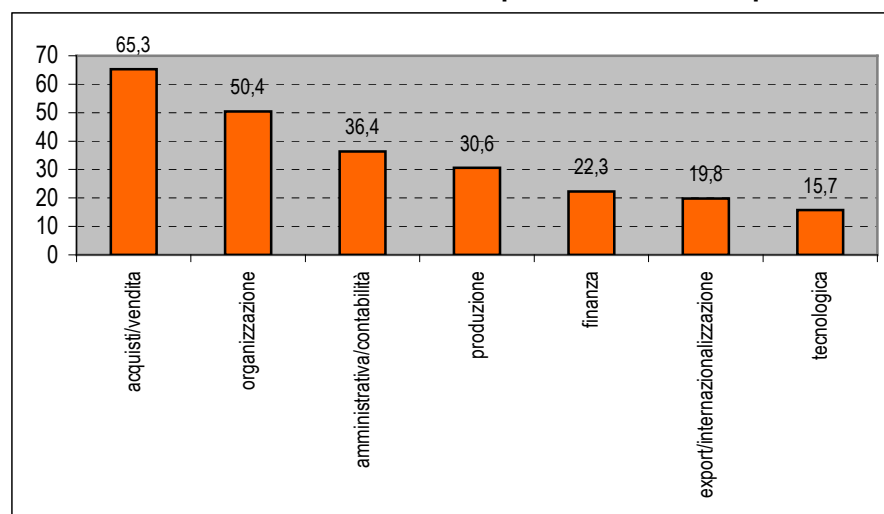
Sebbene il profilo anagrafico dell'imprenditore che ha risposto al questionario risponda alla classica figura del maschio con età compresa tra 30 e 50 anni, i dati raccolti evidenziano la presenza di una buona percentuale di femmine (23%), prevalentemente socie di Snc o Sas, ed una quota significativa di imprenditori under 30 anni (13%).

In particolare, la componente femminile presenta una distribuzione per classi di età simile a quella maschile, a testimoniare che non si tratta, come spesso accade, di un ingresso recente nell'imprenditoria, ma piuttosto di una storica presenza all'interno dell'impresa a carattere familiare. Un presenza che si traduce nella tradizionale collocazione terziaria nella divisione del lavoro di genere, con le femmine impegnate prevalentemente nel campo degli acquisti/vendite e amministrativo/contabile e i maschi responsabili del processo produttivo e della attività connesse.

Tabella 1. Genere e classi di età degli intervistati

	Valori %
Maschio	77,0
Femmina	23,0
<= 30 anni	12,9
31-40 anni	38,7
41-50 anni	28,2
>50 anni	20,2

Grafico 1. Aree aziendali di cui si occupa direttamente l'imprenditore:

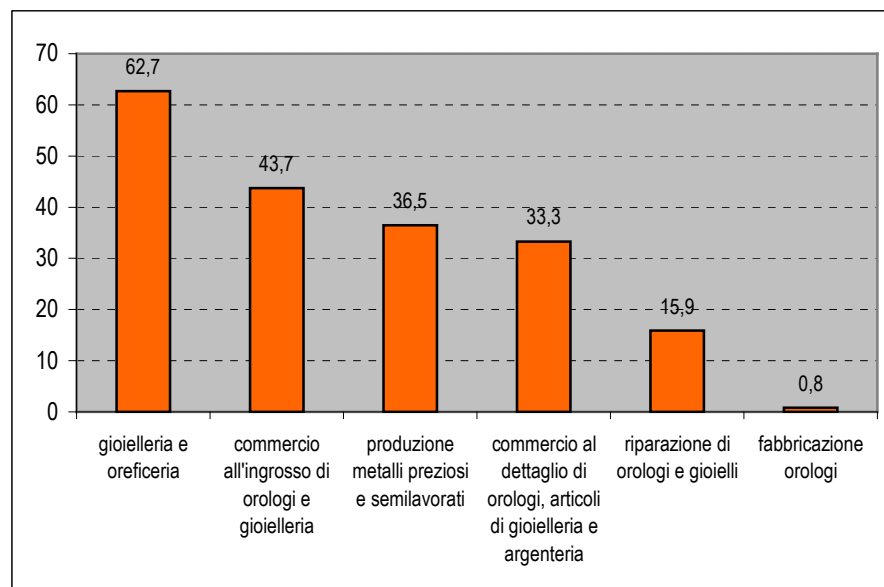


Quanto riportato nel grafico 1 evidenzia per altro lo spostamento dalla tradizionale focalizzazione sulla produzione, tipica dell'artigiano, ad una maggiore articolazione del ruolo imprenditoriale che vede al centro della propria azione il mercato di vendita e l'organizzazione complessiva dell'impresa, mentre le funzioni finanziarie e orientate all'internazionalizzazione sono patrimonio di un ridotto numero di imprese. Non è un caso che nelle imprese individuali i titolari appaiano sostanzialmente impegnati in ambito produttivo/organizzativo o commerciale, mentre nelle Srl e nelle poche SpA censite si concentrano i casi che segnalano la diffusione di funzioni più sofisticate come la finanza, l'export e le tecnologie.

Profilo e andamento dell'impresa

Quanto riportato nel grafico 2 pone in luce l'articolazione delle attività nelle quali sono impegnate le imprese orafe censite. A prevalere sono le imprese che producono gioielli e oggetti di oreficeria, seguite dal segmento dei commercianti all'ingrosso, mentre leggermente inferiori sono le quote dei produttori di metalli preziosi e semilavorati e dei commercianti al dettaglio di articoli di gioielleria.

Grafico 2. Comparti di attività nei quali opera l'impresa (possibili più risposte)



Due sono i profili giuridici più diffusi tra le imprese censite, quello della ditta individuale e quello della Srl, che aggregate si attestano oltre il 70%, mentre assai ridotto appare il numero delle SpA (3,2%). La ditta individuale appare più diffusa tra i produttori di metalli e i commercianti all'ingrosso di gioielleria, le Srl sono distribuite omogeneamente nelle diverse tipologie di impresa, mentre le Sas sono tradizionalmente concentrate tra i commercianti, siano essi al dettaglio o all'ingrosso. Dal punto di vista dell'anzianità delle imprese la distribuzione dei valori non segnala particolari

differenze, se non nel comparto dei grossisti che si connota per un'età media inferiore agli altri comparti (20 anni rispetto ai 25-28 anni degli altri comparti).

Grafico 2. Natura giuridica delle imprese

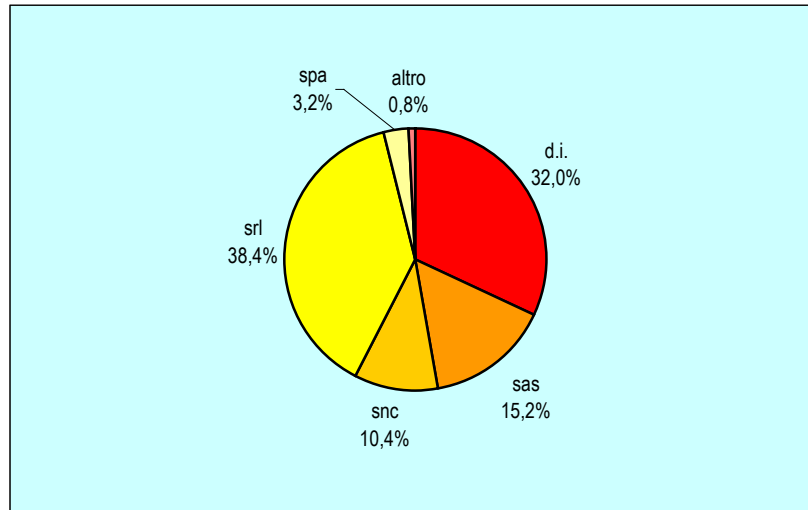
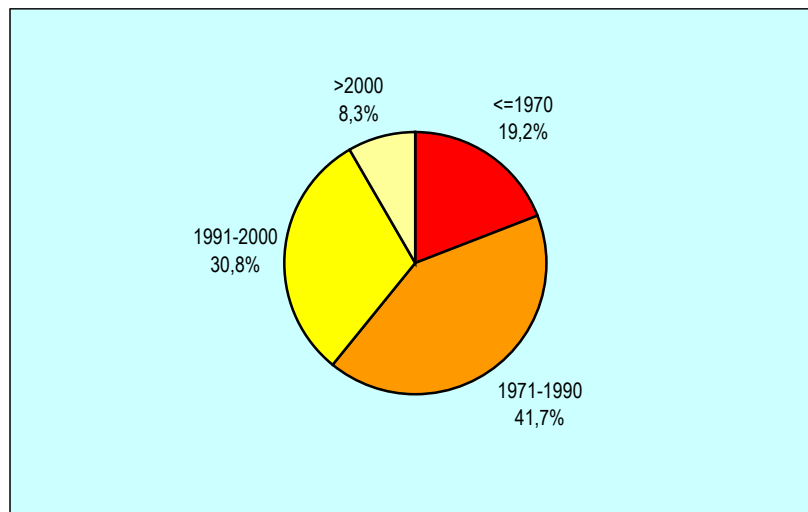


Grafico 3. Classi di anzianità delle imprese



La media degli addetti impegnati nelle imprese orafe censite è pari a 11,39 nel 2005, dato in sostanziale continuità con quello del 2001, quando gli addetti erano 11,42 (-0,3%). Da notare, comunque che il valore della mediana è pari a 5 addetti, a segnalare che almeno la metà delle imprese non oltrepassa la soglia della micro impresa. La crescita della dimensione media delle imprese ha interessato quasi tutti i comparti dell'orafa considerati (grafico 5), con particolare rilevanza per le imprese mediamente più piccole del settore commerciale: +40,7% per il commercio al dettaglio, +39,6% per il commercio all'ingrosso. Meno pronunciata è invece la crescita delle imprese impegnate nella produzione di metalli preziosi, che passano da 10,3 a 11,7 addetti (+13,6%) nel periodo considerato, mentre cala il numero medio di occupati nel comparto della manifattura gioielli (-9,9%). In tutti i casi oltre due

imprese su tre (68,2%) hanno registrato una crescita degli addetti, il 19,6% ha invece sperimentato una contrazione, mentre il 12,1% delle imprese ha mantenuto gli stessi livelli occupazionali.

Grafico 4. Media addetti nel 2001 e nel 2005 (compreso titolare e famigliari)

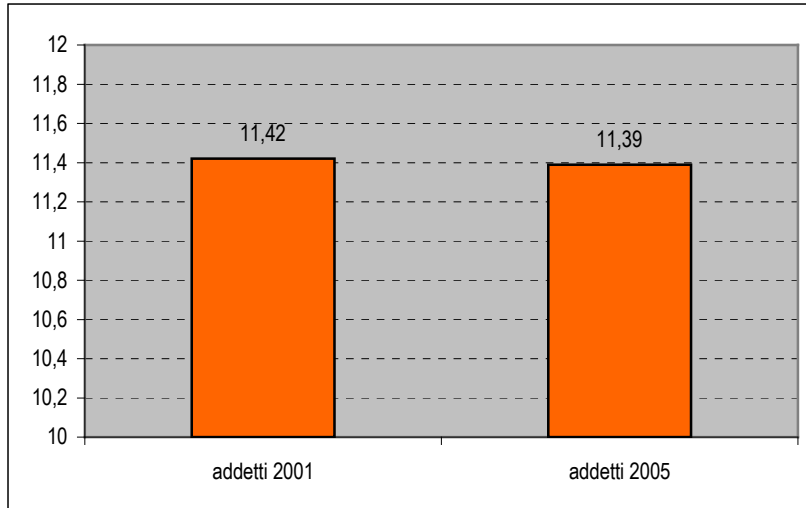
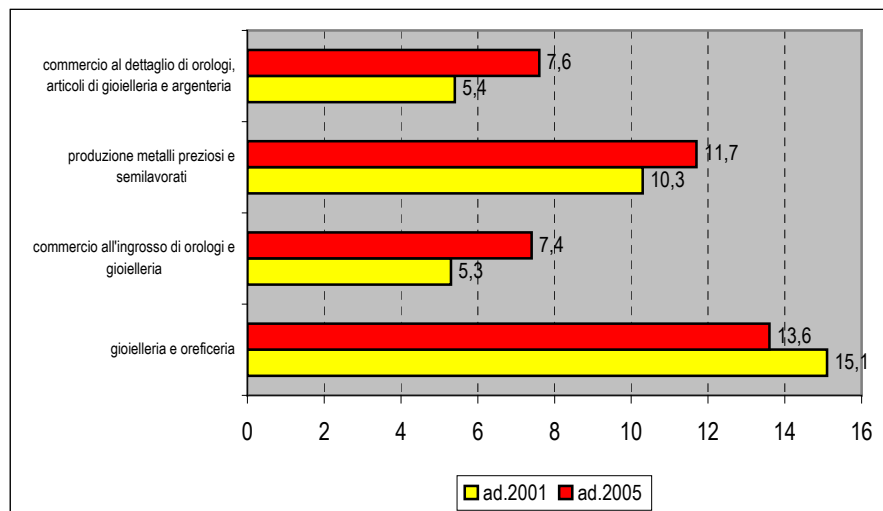


Grafico 5. Media addetti nel 2001 e nel 2005 per comparto



Più contenuta la quota delle imprese che ha invece registrato, in questo caso negli ultimi tre anni, una crescita del fatturato. Da questo punto di vista il grafico 6 pone in luce come questa dinamica abbia interessato poco più di un'impresa su tre, mentre poco meno della metà si è mantenuta su livelli stabili di fatturato, a fronte di un 16,9% di situazioni negative. Ponendo in relazione comparti di attività e andamento del fatturato appare piuttosto evidente come l'area del commercio sia interessata da maggiori quote di imprese con fatturato in crescita (49% per i grossisti, 45% per i dettaglianti), mentre tra i produttori prevalga la stabilità, nel caso dei produttori di metalli preziosi (60% di imprese con fatturato stabile) con una certa frequenza di

casi di decrescita tra i produttori di gioielli (19,5% di imprese con fatturato negativo).

Grafico 6. Andamento del fatturato negli ultimi tre anni

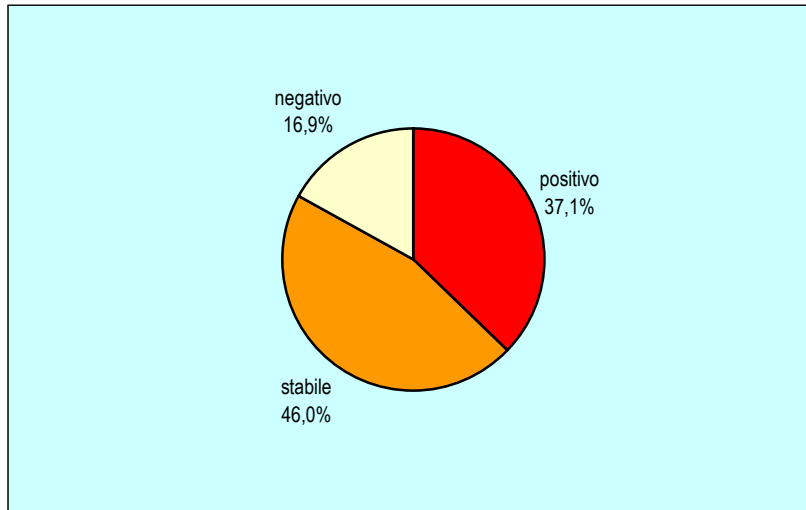
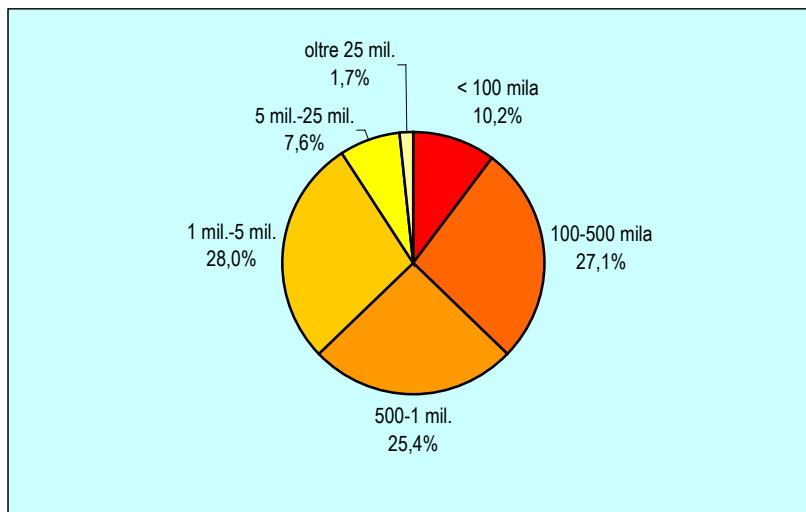


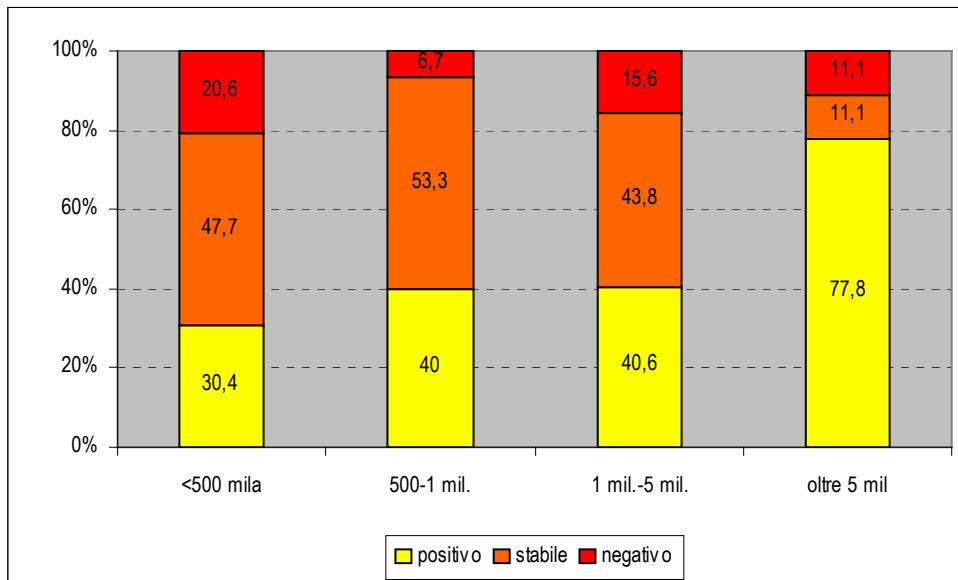
Grafico 7. Classi di fatturato



E' per altro il segmento di imprese con fatturato inferiore ai 500 mila € ad evidenziare la percentuale più rilevante di impresa in flessione (20,6%), mentre sono quelle con oltre 5 milioni di € a dimostrarsi più dinamiche (77,8%). Nel segmento delle micro imprese si accoppiano due fenomeni: il declino delle imprese storiche e la continua proliferazione di nuove imprese che, almeno in una prima fase, registrano una dinamica positiva del fatturato.

Nelle classi centrali si registrano invece più vaste aree di stabilità del fatturato.

Grafico 8. Andamento del fatturato negli ultimi tre anni per classi



Alla domanda finalizzata a rilevare i giudizi degli imprenditori sull'andamento complessivo della propria impresa in relazione all'andamento del mercato degli ultimi cinque anni, quanto riportato nel grafico 9 evidenzia come solo il 16,8% delle imprese non abbia risentito di particolari momenti di crisi. All'interno dell'ampio segmento investito dalla crisi ve ne è una buona parte che ritiene di avere intrapreso un percorso di uscita (46,7%), mentre ve ne è un'altra parte significativa che non ha ancora individuato il modo di riposizionarsi sul mercato (36,4%).

In relazione ai diversi comparti, i giudizi espressi dagli intervistati evidenziano una maggiore frequenza di imprese ancora alla ricerca di una via di uscita dalla crisi tra i produttori di metalli preziosi (40%), mentre tra i produttori di gioielli prevalgono le imprese che hanno individuato un percorso di uscita dalla stagnazione (51,3%). Dal punto di vista dimensionale le imprese che non ha subito particolari conseguenze dalla situazione critica venutasi a creare nel comparto orafa sono mediamente più consistenti, sia dal punto di vista degli addetti, sia dal punto di vista del fatturato e della sua dinamica.

Da notare che sono le imprese più esposte ai mercati internazionali, ovvero quel 46,4% del campione dei rispondenti costituito prevalentemente da produttori di gioielli e di metalli preziosi, a registrare una percentuale particolarmente significativa di imprese che non hanno ancora individuato una via di uscita dalla crisi.

Grafico 9. Rispetto all'andamento del mercato negli ultimi tre anni:

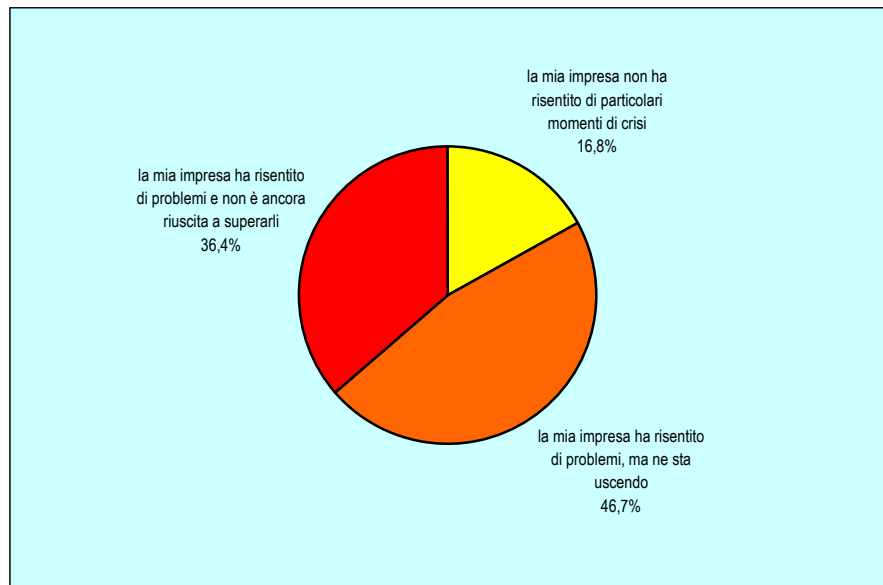
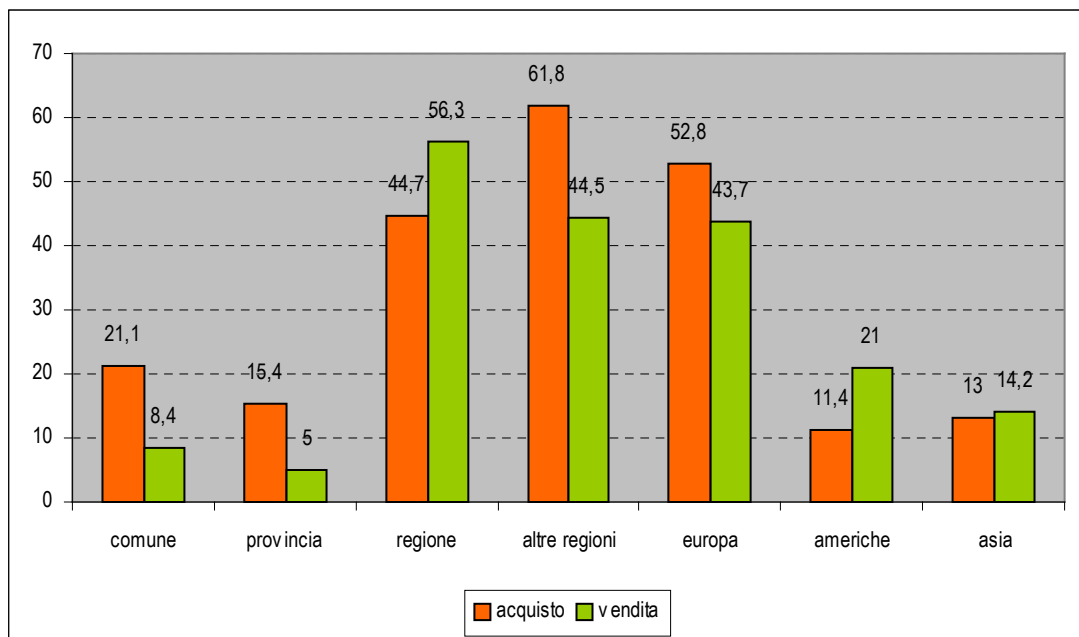


Grafico 10. Mercati di acquisto e vendita delle produzioni/servizi (% di imprese)

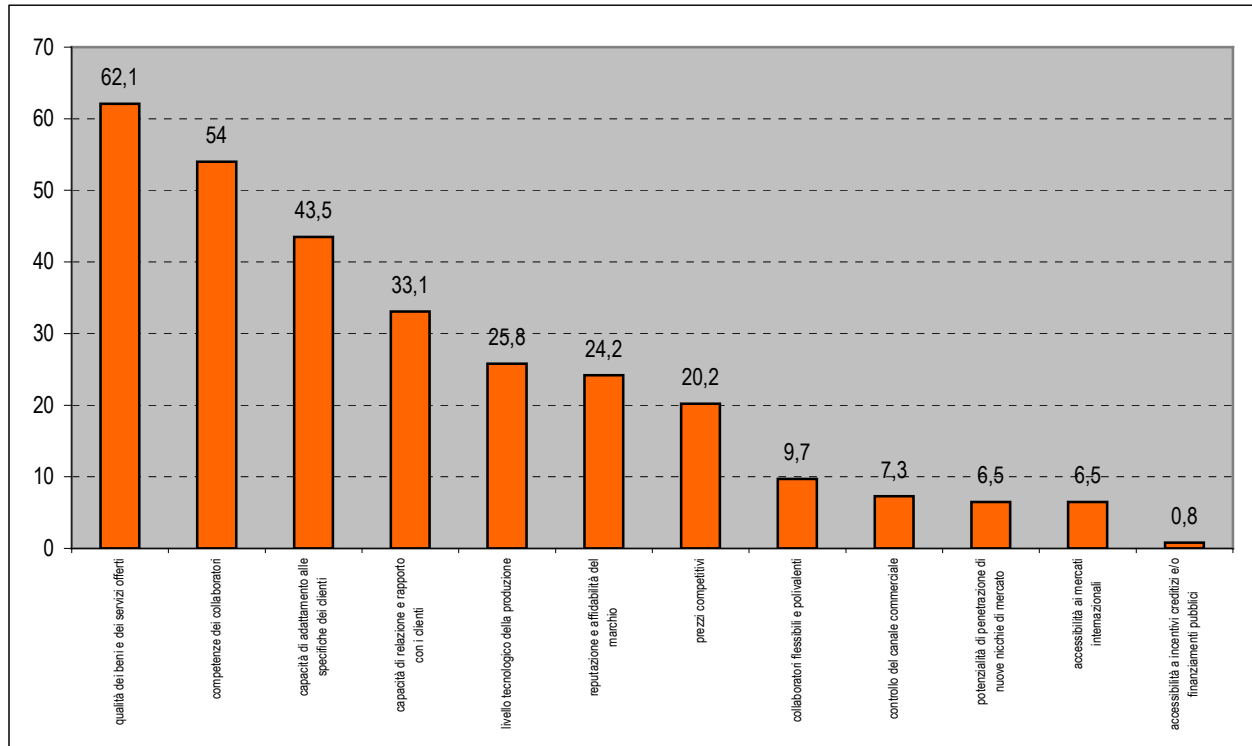


Punti di forza e punti di debolezza dell'impresa

Il quadro relativo ai punti di forza delle imprese orafe che hanno partecipato alla rilevazione evidenzia quelle che sono le classiche leve competitive della piccola impresa: qualità dei beni/servizi offerti (62,1%), competenze dei collaboratori (54%) e capacità di adattamento alle specifiche dei committenti (43,5%), mentre scarso peso viene attribuito alla leva del prezzo. D'altra parte relativamente poco citati, tra i punti di forza, vi sono tutti quegli aspetti che rimandano al presidio dei mercati (controllo del canale

commerciale, capacità di penetrazione di nuovi mercati, compresa l'accessibilità ai mercati internazionali).

Grafico 11. Fattori di forza dell'impresa (massimo tre risposte)



Tra gli imprenditori che ritengono di non essere stati toccati dalla crisi del settore orafa vi è una convinzione ancora più diffusa del peso assunto dalla qualità dei beni offerti, accoppiata alla flessibilità nei confronti della domanda. Rispetto alla distribuzione dei valori aggregata vi è tuttavia una crescita dell'importanza attribuita al livello tecnologico della produzione, così come accade per le imprese più strutturate, dal punto di vista degli addetti, e quelle più orientate all'export/internazionalizzazione. Queste ultime si caratterizzano per una quota significativa di imprese che annoverano tra i propri punti di forza la capacità di competere sul prezzo, elemento che le accomuna a quelle imprese che ancora non hanno trovato una via per uscire dalla crisi. Sono queste le imprese che comprendono tra i punti di forza dell'impresa un gran numero di fattori diversi, sia sul versante produttivo, sia su quello della commercializzazione e del presidio dei mercati.

Tabella 3. Punti di debolezza delle imprese export, delle imprese con oltre 5 addetti e secondo la percezione della collocazione dell'impresa rispetto alla crisi del mercato dell'orafa

	Export	>5 addetti	No crisi	Esce dalla crisi	Non ancora uscita dalla crisi
Competenze dei collaboratori	48,2	62,0	40,0	57,9	59,5
Collaboratori flessibili e polivalenti	12,5	12,0	5,0	12,3	7,1
Qualità dai beni e dei servizi offerti	57,1	56,0	70,0	57,9	69,0
Livello tecnologico della produzione	37,5	36,0	40,0	26,3	21,4
Capacità di adattamento alle specifiche dei clienti	35,7	36,0	60,0	38,6	42,9

Capacità di relazione e rapporto con i clienti	26,8	24,0	30,0	38,6	42,9
Reputazione e affidabilità del marchio	26,8	32,0	15,0	19,3	23,8
Potenzialità di penetrazione di nuove nicchie di mercato	5,4	4,0	10,0	8,8	31,0
Prezzi competitivi	25,0	16,0	15,0	19,3	23,8
Accessibilità di incentivi creditizi e/o finanziamenti pubblici	-	-	-	1,8	-
Accessibilità ai mercati internazionali	8,9	8,0	5,0	5,3	4,8
Controllo del canale commerciale	8,9	8,0	5,0	7,0	9,5

Come anticipato da quanto emerso in merito alla focalizzazione dei punti di forza dell'impresa, quanto riportato nel grafico 12 in relazione al quadro dei fattori di debolezza identifica in una serie di aspetti relativi al rapporto tra impresa e mercato gli elementi critici della piccola impresa orafa. Innanzitutto l'emersione di nuovi competitori internazionali rappresenta un punto di debolezza per oltre la metà degli intervistati, così come la percezione della diffusione di nuovi competitori locali. A questa percezione di intasamento del mercato si aggiungono le consuete difficoltà relative alla selezione di committenti affidabili, quelle relative alla difficoltà di comunicazione del marchio e di reperimento di risorse finanziarie. Meno rilevanti sono invece tutti quegli aspetti che rimandano al processo produttivo (organizzazione della produzione, tecnologie e reperimento collaboratori).

L'emersione dei competitori internazionali rappresenta il principale punto di debolezza, sia per le imprese che hanno individuato una via di uscita alla crisi, sia per quelle che hanno vi ci si dibattono. A differenziare queste due tipologie di impresa vi è invece il dato relativo alla selezione di committenti affidabili, elemento particolarmente critico per le imprese ancora alla ricerca di un assetto efficace contro la crisi, e quello relativo alle risorse finanziarie, fattore che invece interessa soprattutto le imprese che percepiscono un miglioramento della propria situazione, unitamente a quelle orientate all'export. Queste ultime, oltre al tema finanziario, soffrono della difficoltà di comunicazione del proprio marchio in un contesto di relazioni di mercato sempre più ampio e articolato.

Grafico 12. Fattori di debolezza dell'impresa (massimo tre risposte)

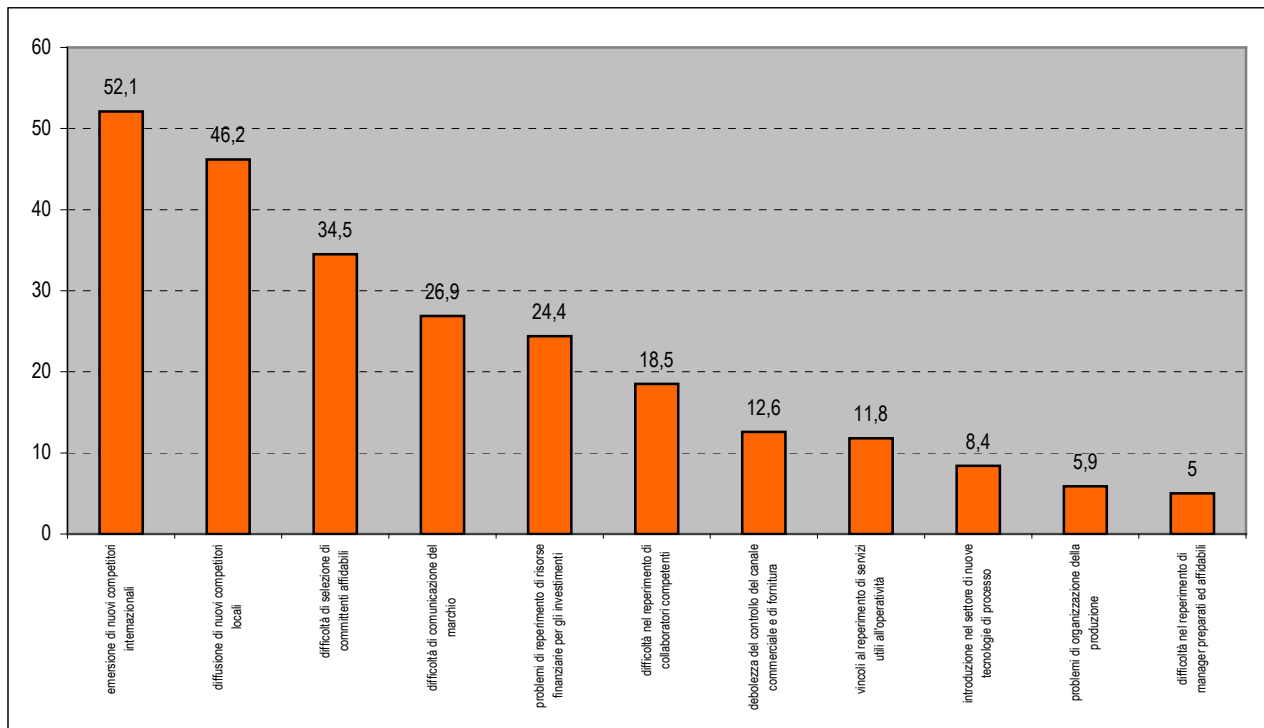


Tabella 3. Punti di debolezza delle imprese export, delle imprese con oltre 5 addetti e secondo la percezione della collocazione dell'impresa rispetto alla crisi del mercato dell'orafa

	Export	>5 addetti	No crisi	Esce dalla crisi	Non ancora uscita dalla crisi
Difficoltà nel reperimento di collaboratori competenti	16,7	20,4	30,0	16,4	14,3
Difficoltà nel reperimento di manager preparati ed affidabili	3,7	8,2	10,0	3,6	2,4
Introduzione nel settore di nuove tecnologie di processo	16,7	6,1	-	5,5	16,7
Problemi di organizzazione della produzione	7,4	2,0	10,0	9,1	-
Difficoltà di comunicazione del marchio	29,6	20,4	35,0	20,0	31,0
Diffusione di nuovi competitori locali	31,5	36,7	30,0	50,9	50,0
Difficoltà di selezione di committenti affidabili	31,5	36,7	35,0	29,1	42,9
Emersione di nuovi competitori internazionali	40,7	49,0	30,0	56,4	57,1
Problemi di reperimento di risorse finanziarie per gli investimenti	33,3	18,4	25,0	30,9	16,7
Debolezze di controllo del canale commerciale e di fornitura	20,4	16,3	10,0	7,3	16,7
Vincoli al reperimento di servizi (pubblici/privati) utili all'operatività	14,8	14,3	5,0	12,7	14,3

Obiettivi principali dell'impresa

Gli obiettivi delle imprese per il prossimo futuro discendono in qualche modo da quanto delineato relativamente all'individuazione dei fattori di debolezza, ed hanno a che fare con le relazioni tra impresa e mercato. Allargamento del parco committenti, ma anche di quello dei fornitori,

accrescimento del servizio al cliente e allargamento della gamma dei prodotti offerti, sono tutti elementi considerati alla base della sfida lanciata dalla globalizzazione dei mercati.

Grafico 13. Obiettivi principali dell'impresa (massimo tre risposte)

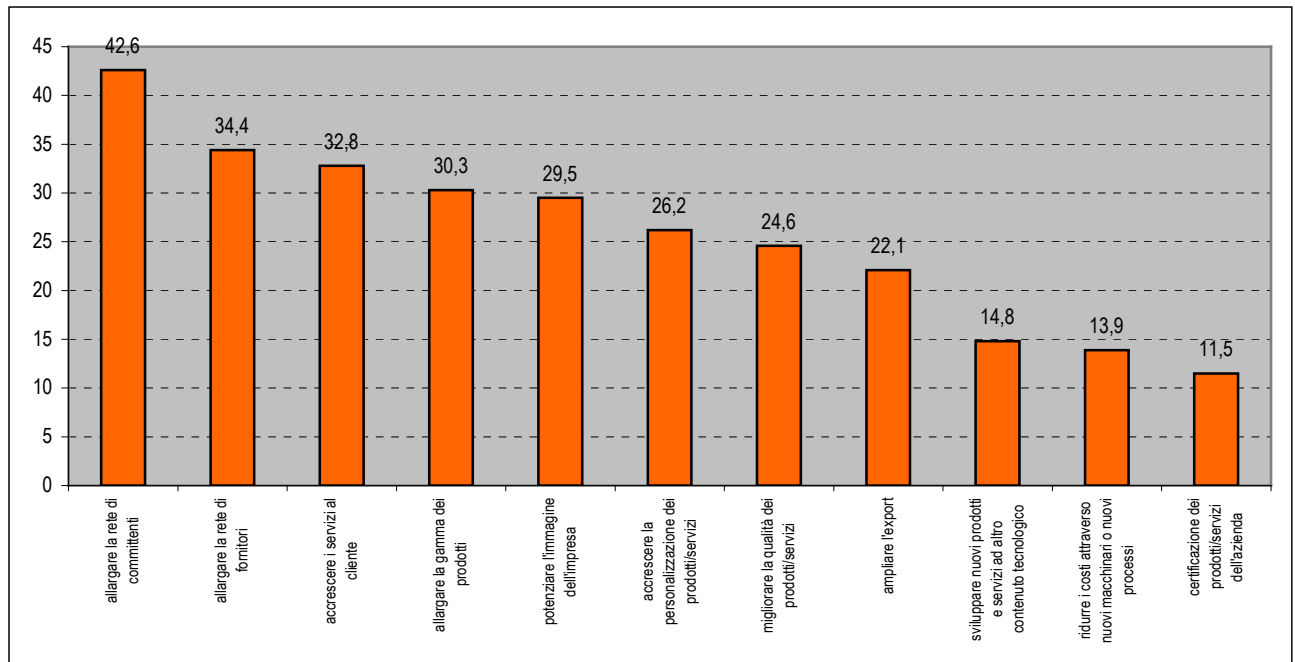


Tabella 4. Obiettivi delle imprese export, delle imprese con oltre 5 addetti e secondo la percezione della collocazione dell'impresa rispetto alla crisi del mercato dell'oro

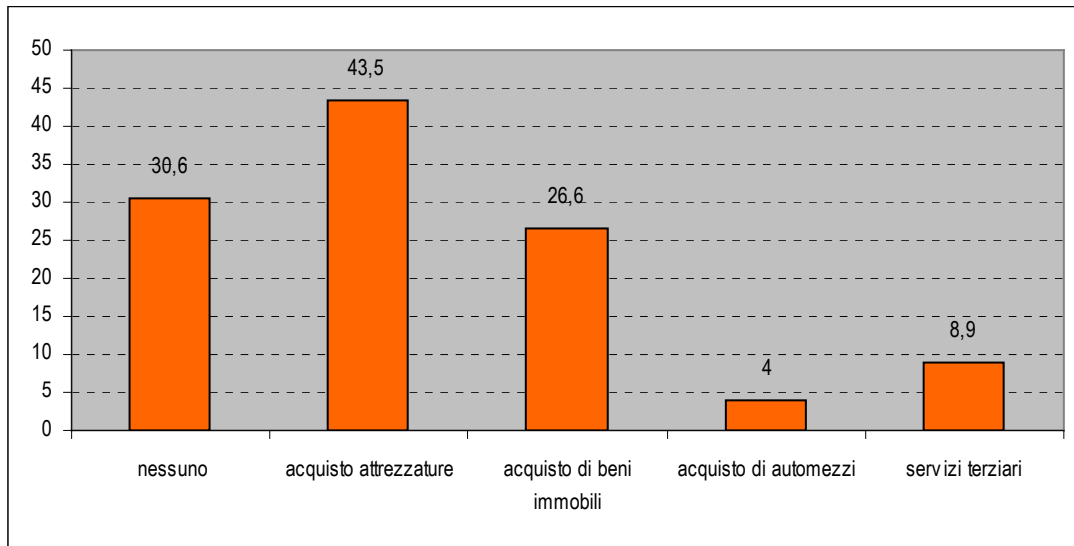
	Export	>5 addetti	No crisi	Esce dalla crisi	Non ancora uscita dalla crisi
Ridurre i costi attraverso nuovi macchinari o nuovi processi	21,8	12,0	19,0	14,3	9,3
Migliorare la qualità dei prodotti/servizi	29,1	22,0	38,1	21,4	20,9
Certificazione dei prodotti/servizi o dell'azienda	7,3	12,0	23,8	5,4	14,0
Accrescere la personalizzazione dei prodotti/servizi	20,0	26,0	47,6	14,3	30,2
Allargare la gamma dei prodotti/servizi	23,6	16,0	42,9	33,9	18,6
Accrescere i servizi al cliente	20,0	44,0	14,3	37,5	34,9
Allargare la rete di committenti	43,6	44,0	23,8	50,0	44,2
Allargare la rete di fornitori	21,8	28,0	9,5	44,6	34,9
Potenziare l'immagine dell'impresa	25,5	38,0	28,6	26,8	34,9
Ampliare l'export	40,0	24,0	19,0	23,2	23,3
Sviluppare nuovi prodotti e servizi ad alto contenuto tecnologico	20,0	18,0	23,8	16,1	7,0

Ampliare le relazioni di mercato è una necessità soprattutto per le imprese attualmente meno orientate all'export, sia che esse si considerino in una fase di uscita dalla crisi, sia che ritengano di dover ancora individuare una soluzione.

Le imprese che invece ritengono di non essere state toccate dalla crisi risultano particolarmente attente ad elementi della competizione che toccano aspetti avanzati della produzione (certificazione e sviluppo tecnologico) in

un'ottica di ampliamento della gamma dei prodotti e di accrescimento della personalizzazione dei prodotti.

Grafico 14. Principale investimento fatto dall'impresa negli ultimi tre anni (possibili più risposte)



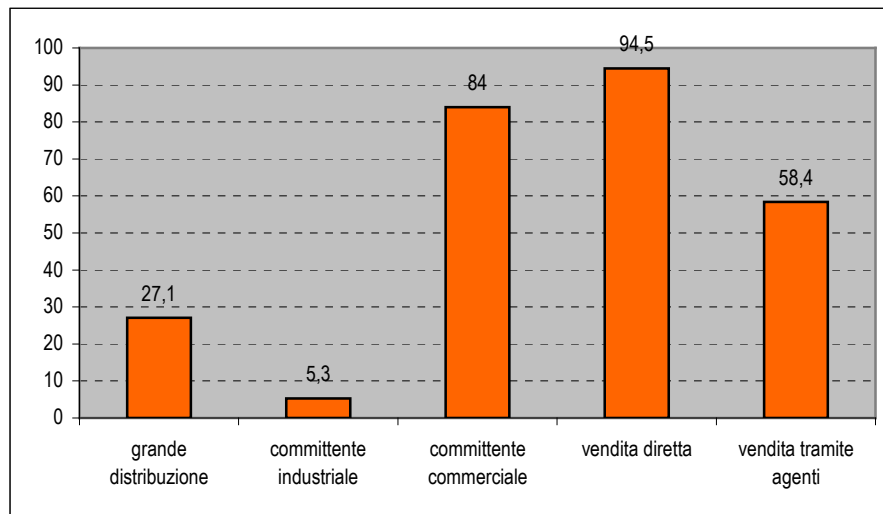
In relazione agli obiettivi delle imprese va per altro evidenziato quello che è il quadro degli investimenti compiuto negli ultimi anni. Da questo punto di vista il grafico 14 evidenzia come poco meno di un'impresa su tre non abbia compiuto alcun investimento (percentuale che sale al 40% tra i commercianti all'ingrosso e al 48% tra i dettaglianti), a fronte di un 43,5% che ha investito in nuove attrezzature, un 26,6% in immobili, mentre solo l'8,9% in servizi terziari. Investimenti compiuti soprattutto dalle imprese manifatturiere che, per altro, abbiamo visto individuare nell'ampliamento delle relazioni di mercato il vero problema da risolvere per riposizionarsi all'interno del nuovo assetto competitivo. Va infatti segnalato che le imprese con fatturato in crescita hanno per lo più investito in immobili, specie se del segmento intermedio 500 mila-5 mil di € di fatturato.

Reti di mercato e reti territoriali

Allo stato attuale il rapporto con il mercato passa quasi sempre attraverso due canali (grafico 15): quello della vendita diretta e quello della committenza commerciale, mentre oltre la metà delle imprese vende i propri prodotti attraverso una rete di agenti. Relativamente contenuti i rapporti diretti con la grande distribuzione, che interessano poco più di un'impresa su quattro, mentre la committenza industriale risulta assolutamente marginale. Disaggregando i dati secondo il comparto appare evidente come la stragrande maggioranza dei rapporti con la grande distribuzione riguardi i produttori di gioielli (40,7%), mentre la vendita tramite agenti interessa in modo sensibilmente più accentuato i produttori di metalli preziosi. Da notare che le imprese che si avvalgono di agenti (molto più diffusi tra le imprese con

oltre 1 mil. di € di fatturato) e/o di committenti commerciali presentano una percentuale più significativa di fatturati in crescita negli ultimi tre anni. Viceversa, le imprese che intrattengono rapporti con la grande distribuzione si caratterizzano per una quota più rilevante di fatturati in diminuzione, a meno che non si tratta di imprese con una qualche propensione all'export. In quel caso, infatti, si tratta di imprese che accoppiano relazioni con la GDO e l'utilizzo di una rete di agenti commerciali.

Grafico 15. Tipologia dei canali di vendita utilizzati (possibili più risposte)



D'altra parte è proprio nell'ambito delle relazioni commerciali che gli intervistati intendono investire nel prossimo futuro per consolidare o rilanciare la propria azione imprenditoriale (grafico 16). A questa esigenza, segnalata in modo quasi plebiscitario dagli intervistati, si affianca quella legata all'opportunità di poter agire in un contesto di servizi efficienti, che trova consenso diffuso specie tra le imprese che non hanno conosciuto fasi di crisi e di dimensioni medio-piccole. Nel quadro dei rapporti con gli attori locali riveste poi particolare rilevanza l'Associazione di categoria (segnalata dal 44,2% delle imprese), che viene ritenuta strategica soprattutto dalle imprese che non sono ancora riuscite a riposizionarsi dopo la fase di crisi del settore e che sono orientate verso i mercati esteri. E sono sempre soprattutto le imprese che faticano a rilanciarsi sui mercati a ritenere importante l'azione delle CCIAA e della PA, mentre gli intervistati che hanno dichiarato di non avere subito particolari ripercussioni dalla crisi risultano maggiormente interessati a stringere relazioni con le università e i centri di ricerca.

Grafico 16. Soggetti con i quali sarà importante avere rapporti per migliorare la capacità competitiva dell'impresa (massimo tre risposte)

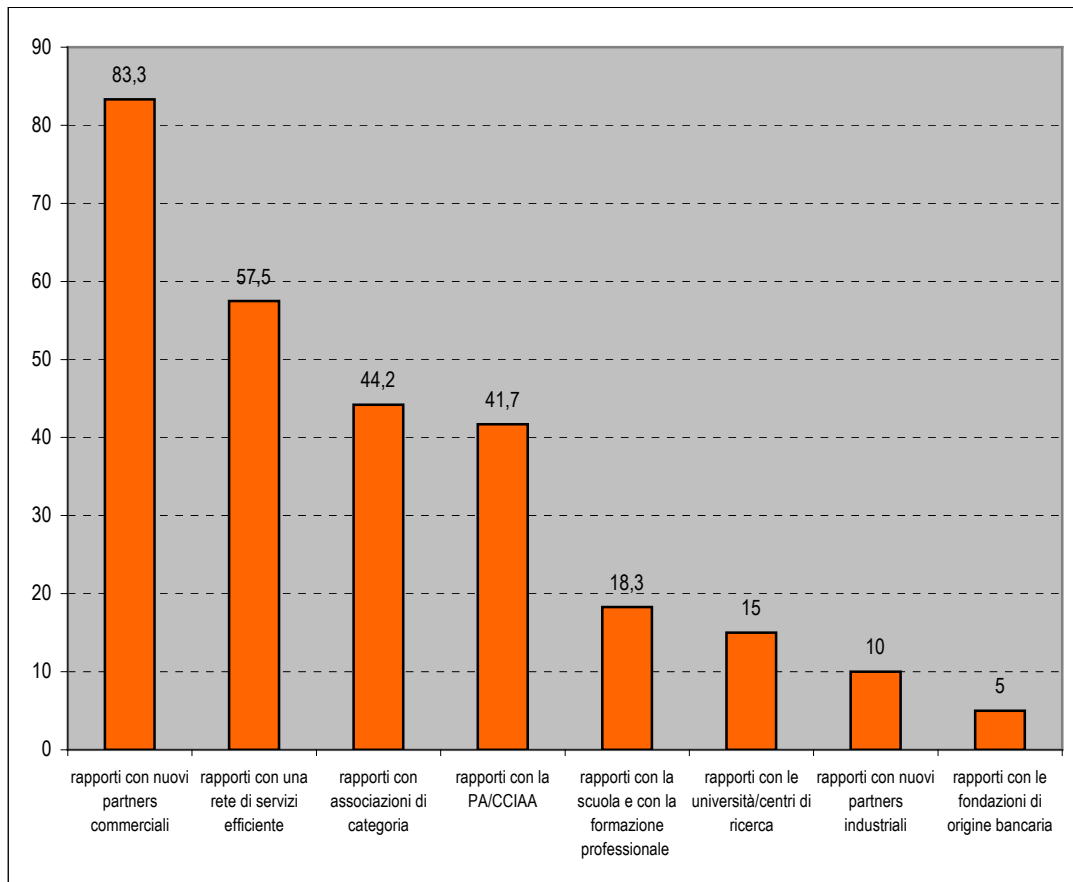


Tabella 5. Soggetti con i quali sarà importante avere rapporti per migliorare la capacità competitiva per imprese export, con oltre 5 addetti e secondo la percezione della collocazione dell'impresa rispetto alla crisi del mercato dell'orafa

	Export	>5 addetti	No crisi	Esce dalla crisi	Non ancora uscita dalla crisi
Rapporti con nuovi partners industriali	11,1	16,0	23,8	5,4	7,3
Rapporti con nuovi partners commerciali	79,6	80,0	76,2	89,3	80,5
Rapporti con una rete di servizi efficiente	51,9	60,0	61,9	58,9	56,1
Rapporti con Associazioni di categoria	46,3	32,0	19,0	42,9	61,0
Rapporti con le Università/centri di ricerca	13,0	14,0	23,8	16,1	4,9
Rapporti con la PA/Camere Commercio	25,9	34,0	33,3	41,1	46,3
Rapporti con la scuola e con la formazione professionale	25,9	20,0	19,0	23,2	9,8
Rapporti con le Fondazioni di origine bancaria	9,3	6,0	4,8	7,1	2,4

A puntare invece sull'intensificazione delle relazioni con il mondo della formazione professionale sono soprattutto le imprese che stanno uscendo da una fase di crisi con propensione all'export. A conferma di questa tendenza vi è il quadro delle risposte fornite dagli intervistati sul tema del deficit di competenze interne all'azienda. Da questo punto di vista quanto riportato nel grafico 17 individua proprio nelle competenze linguistiche e in quelle

commerciali i due ambiti nei quali occorre investire internamente. Esigenze queste sostenute soprattutto dalle imprese che si stanno rilanciando, mentre quelle che non hanno conosciuto particolari momenti di crisi ritengono di dover puntare sul miglioramento delle competenze nel campo della comunicazione e dell'immagine, specie se si tratta di imprese orientate all'export.

Grafico 17. Competenze professionali di cui si avverte la mancanza in azienda

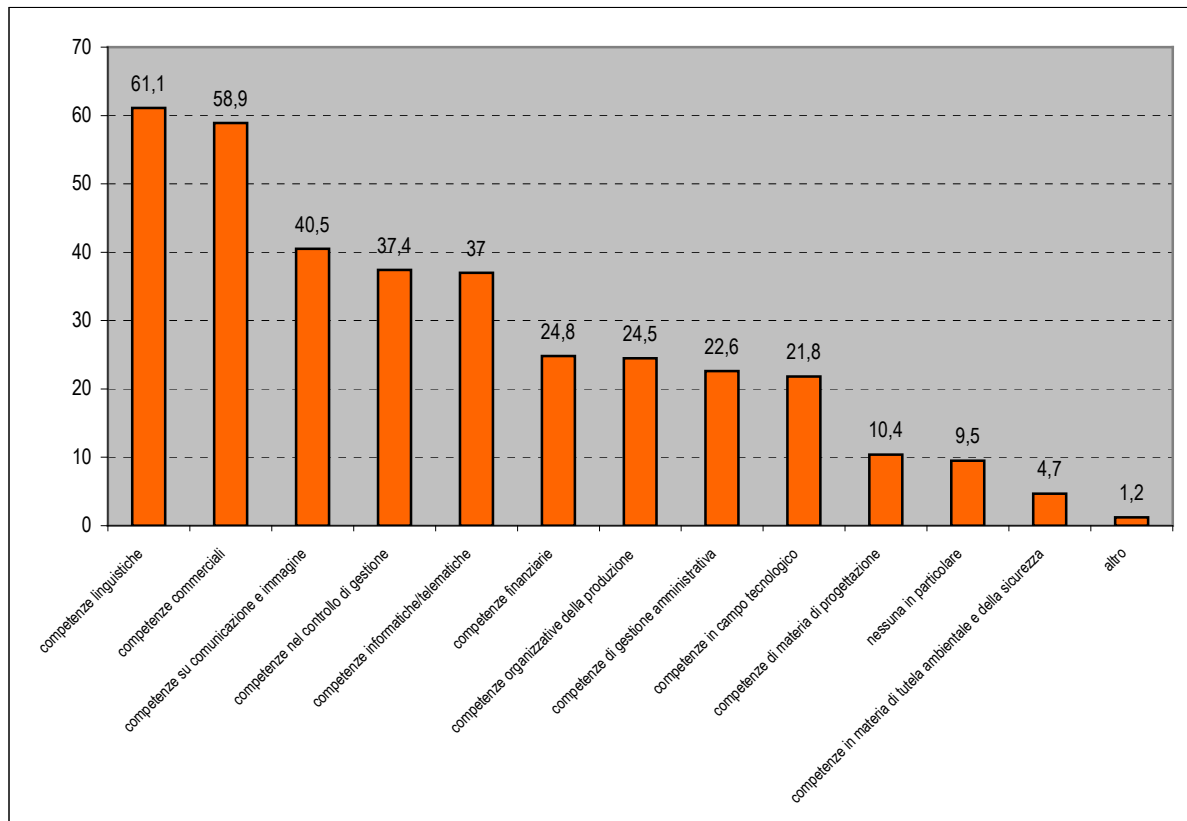


Tabella 6. Competenze professionali di cui si avverte la mancanza in azienda per imprese export, con oltre 5 addetti e secondo la percezione della collocazione dell'impresa rispetto alla crisi del mercato dell'orafo

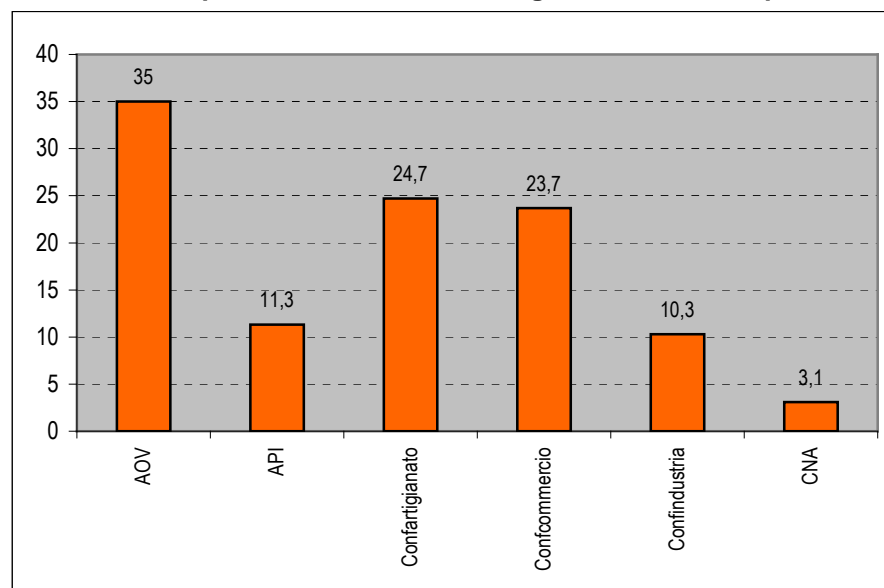
	Export	>5 addetti	No crisi	Esce dalla crisi	Non ancora uscita dalla crisi
competenze linguistiche	41,3	51,1	31,3	74,5	56,4
competenze informatiche/ telematiche	36,4	29,5	22,2	44,9	33,3
competenze di gestione amministrativa	25,6	16,3	47,1	25,0	7,7
competenze nel controllo di gestione	40,9	31,8	47,1	34,0	36,8
competenze finanziarie	31,1	29,5	27,8	28,6	20,0
competenze organizzative della produzione	39,5	23,8	18,8	26,5	20,5
competenze in campo tecnologico	32,6	18,2	16,7	22,0	22,5
competenze commerciali	53,1	60,9	58,8	62,3	52,5
competenze su comunicazione e immagine	56,5	43,5	47,4	32,0	45,0
competenze in materia di tutela dell'ambiente e della sicurezza	6,8	7,0	5,9	6,3	2,6
competenze in materia di progettazione	20,5	11,6	-	12,8	12,5
nessuna in particolare	14,3	13,3	16,7	5,1	12,9

Sono infatti le imprese impegnate nella competizione internazionale a segnalare il deficit di competenze più diffuso. Si tratta di mancanze che toccano diversi aspetti dell'attività di impresa, non solo quelli di relazione esterna con il mercato, ma anche assetti interni quali il controllo di gestione, le competenze in campo tecnologico e in quello finanziario.

Il rapporto con le Associazioni di categoria

Buona parte delle imprese che hanno partecipato alla rilevazione è iscritta ad un'associazione di categoria (77,2%). Come evidenziato nel grafico 18 il panel di imprese si distribuisce su associazioni di diverso settore: commercio, artigianato e industria, cui si affianca una forma di rappresentanza come l'Associazione Orafa Valenzana, che raggruppa le imprese sulla base di un criterio territoriale, più che settoriale o dimensionale.

Grafico 18. A quale Associazione di categoria è iscritta l'impresa?



Ponendo in relazione quote di imprese iscritte e andamento dell'impresa appare evidente come le tra gli iscritti alle associazioni si accresca il numero di imprese che hanno risentito della crisi senza avere individuato una via di uscita (89% rispetto al 73% delle imprese che non avrebbero sperimentato momenti di crisi recentemente).

Poco più di un'impresa su tre ha usufruito delle garanzie dei consorzi fidi (grafico 19). Tra queste spiccano le imprese con propensione all'export, quelle di ridotte dimensioni (sotto i cinque addetti) e quelle che stanno uscendo dalla crisi che ha investito il settore.

Grafico 19. L'impresa usufruisce delle garanzie dei consorzi fidi?

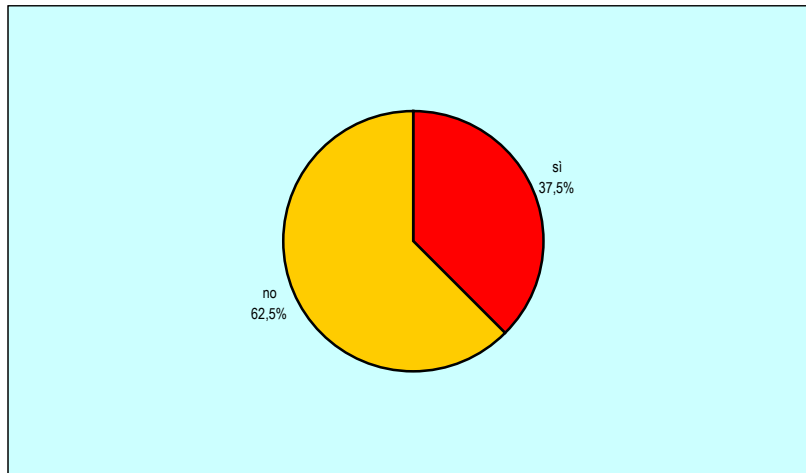


Tabella 6. Imprese che usufruiscono delle garanzie dei consorzi fidi, per imprese export, con oltre 5 addetti e secondo la percezione della collocazione dell'impresa rispetto alla crisi del mercato dell'orafo

	% di Sì
Export	41,3
>5 Addetti	36,7
No crisi	30,0
Esce dalla crisi	38,9
Non ancora uscita dalla crisi	34,1

Assai articolato appare il quadro delle attività delle Associazioni ritenute importanti per le esigenze delle imprese. Vi sono infatti almeno cinque items che raccolgono tra il 75% e il 90% dei consensi dei rispondenti. Tra questi non appare l'insieme dei servizi tradizionali delle associazioni, segnalati solo dal 50% degli intervistati e collocati al nono posto su dodici items.

In cima a questa lista si colloca la funzione di promozione delle imprese e delle loro produzioni all'estero (89,4%), seguita dalla tradizionale funzione di rappresentanza delle imprese presso le istituzioni (85,2%) e da quella di promozione di forme associate di partecipazione al mercato (81,3%). Le prime due esigenze (promozione all'estero e rappresentanza istituzionale) appaiono oltremodo sottolineate dalle imprese che non hanno ancora individuato una via di uscita dalla crisi (specie se collocate nel segmento over 5 addetti). L'accompagnamento alla formazione di forme consortili di partecipazione al mercato appaiono invece sensibilmente più diffuse tra le imprese export-oriented che stanno uscendo dalla crisi del settore orafa.

Grafico 20. Attività indispensabili/prioritarie per soddisfare le esigenze dell'impresa

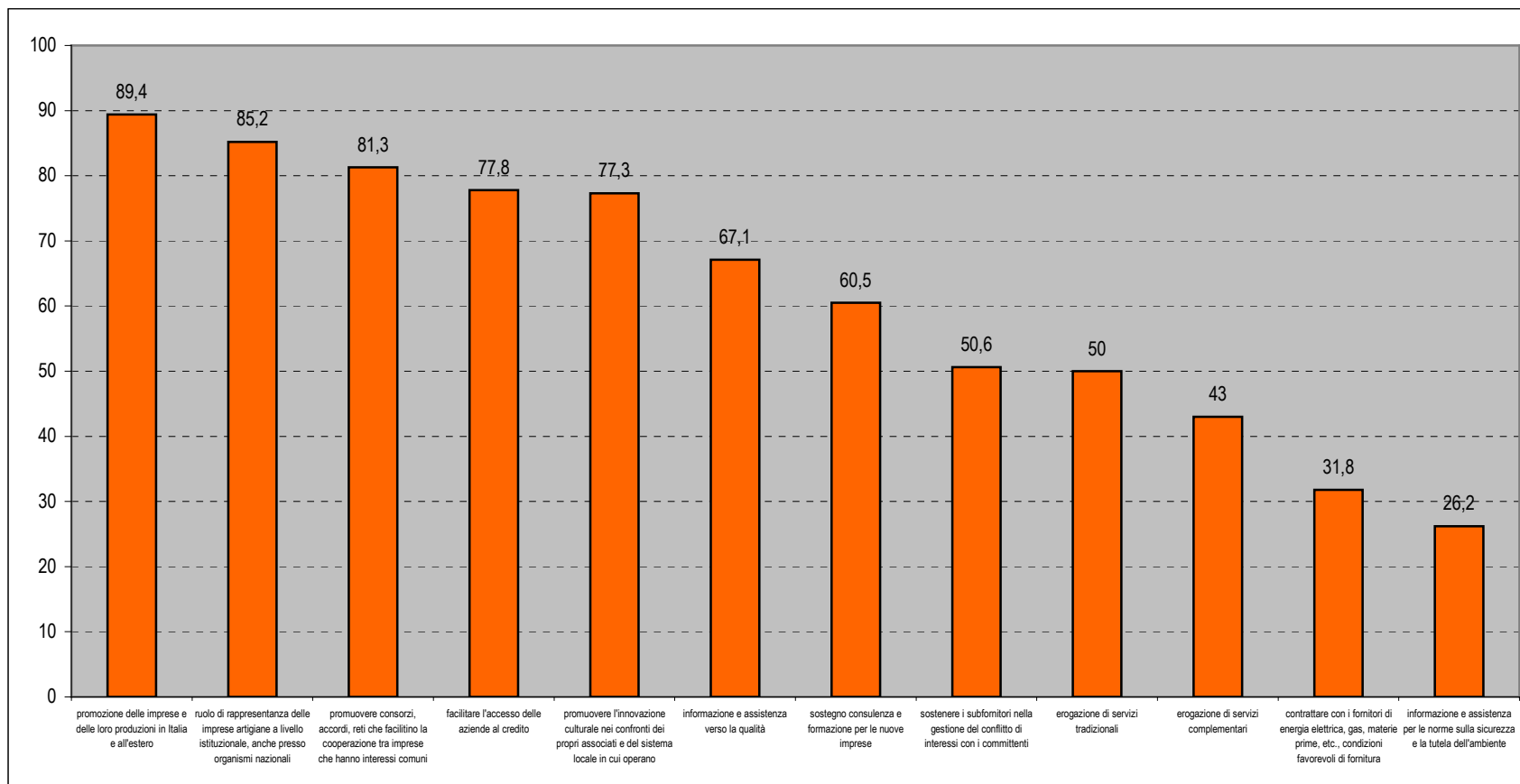


Tabella 7. Attività indispensabili/prioritarie per soddisfare le esigenze dell'impresa, per imprese export, con oltre 5 addetti e secondo la percezione della collocazione dell'impresa rispetto alla crisi del mercato dell'oro

	Export	>5 addetti	No crisi	Esce dalla crisi	Non ancora uscita dalla crisi
Erogazione di servizi tradizionali (paghe-contabilità)	31,6	45,9	36,4	52,5	51,5
Ruolo di rappresentanza delle imprese artigiane a livello istituzionale, anche presso organismi nazionali	81,6	91,9	88,3	75,0	93,9
Sostegno consulenza e formazione per le nuove imprese	55,3	61,1	63,6	56,1	62,5
Informazione e assistenza verso la Qualità	64,9	69,4	63,6	73,2	58,1
Informazione e assistenza per le norme sulla Sicurezza e la tutela dell'ambiente	40,5	25,7	30,0	20,0	28,1
Erogazione di servizi complementari (assistenza legale, fiscale, previdenziale, commerciale)	42,1	40,0	45,5	37,5	45,5
Promozione delle imprese e delle loro produzioni in Italia e all'estero	93,2	92,7	85,3	82,6	97,0
Facilitare l'accesso delle aziende al credito	70,0	76,3	83,3	74,4	78,8
Promuovere consorzi, accordi, reti che facilitino la cooperazione tra imprese che hanno interessi comuni	90,5	82,1	66,7	90,9	72,7
Contrattare con i fornitori di energia elettrica, gas, materie prime ecc. condizioni favorevoli di fornitura	45,0	38,5	36,4	23,3	37,5
Sostenere i subfornitori nella gestione del conflitto di interessi con i committenti.	35,1	52,8	45,5	52,5	46,9
Promuovere l'innovazione culturale nei confronti dei propri associati e del sistema locale in cui operano	75,7	75,7	84,6	78,0	71,9

Questa tipologia di impresa, quando non orientata all'export, richiede con più frequenza la necessità di avere un sostegno nei conflitti che possono insorgere all'interno dei rapporti di subfornitura, mentre il segmento che non ha sperimentato particolari momenti di crisi appare più diffusamente interessato alle attività associative orientate alla promozione culturale, alla facilitazione dell'accesso al credito o all'erogazione di servizi complementari (assistenza legale, commerciale, etc.).