



## PROGETTO REGIONALE VENETO

# OSSERVATORIO SUL POSIZIONAMENTO COMPETITIVO DEI PRODOTTI ITALIANI DI OREFICERIA SUI MERCATI INTERNAZIONALI

\*\*\*

**C.R.E.I.**

**CENTRO RICERCHE ECONOMICHE INDUSTRIALI DI VICENZA**

**VICENZA, 28 MAGGIO 2007**



Il progetto di ricerca, promosso dalle Associazioni di categoria e dal Centro Studi sull'Impresa e sul Patrimonio Industriale di Vicenza, si è avvalso di un contributo della Regione Veneto previsto dalla legge n. 8/2003 che disciplina gli aiuti ai distretti industriali.

La ricerca è stata realizzata dal Centro Ricerche Economiche e Sociali di Vicenza e ha riguardato l'analisi di due importanti mercati di sbocco delle esportazioni vicentine: Stati Uniti e Regno Unito. Sono state raccolte le valutazioni, sulle competenze dei fornitori italiani, di diversi buyer operanti sui due mercati sia attraverso interviste dirette sia mediante questionario strutturato. Complessivamente, circa un centinaio di operatori della distribuzione sono stati intervistati. La ricerca ha riguardato anche il lato dell'offerta con interviste a produttori vicentini che svolgono attività di esportazione. Inoltre, sono stati analizzati circa un centinaio di siti web di dettaglianti che vendono prodotti orafi *on line (e-commerce)* sui mercati degli Stati Uniti e del Regno Unito per rilevare la visibilità dei marchi italiani.

. Paolo Crestanello ha coordinato il progetto di ricerca ed ha redatto il primo capitolo; Peter B. Doeringer dell'Università di Boston e Frank Pyke, consulente di Dorchester, hanno analizzato il mercato degli Stati Uniti e quello del Regno Unito e sono gli autori rispettivamente del II e del III capitolo; Pierpaolo Chiericato e Paolo Crestanello hanno esaminato la presenza dei prodotti italiani nei siti web statunitensi e britannici e hanno scritto insieme il capitolo IV, Stefano Cardinali e Giampaolo Gaspari, ricercatori, hanno curato l'attività di interviste ed elaborato i risultati. Stefano Cardinali ha curato l'appendice riportata alla fine del volume.

Si desidera ringraziare l'Ente Fiera di Vicenza per l'aiuto prestato nella fase di selezione e contatto dei buyer, i produttori vicentini e i distributori esteri per la disponibilità accordataci in sede di intervista.

## INDICE

	<b>Introduzione</b>	5
<b>I.</b>	<b>Le nuove sfide competitive dell'industria orafa italiana</b> di Paolo Crestanello	11
	1. L'Italia nel contesto competitivo internazionale	11
	2. I cambiamenti nella catena di fornitura	18
	3. Le competenze dei fornitori	28
	4. Il comparto orafa vicentino	44
	5. Riferimenti bibliografici	70
<b>II.</b>	<b>Il mercato dell'oreficeria negli Stati Uniti: tendenze, sfide e strategie per Vicenza</b> di Peter Doeringer	
	Premessa	59
	1. La domanda di oreficeria	61
	2. Il consumatore di oreficeria negli Stati Uniti	64
	3. I fornitori dei consumatori, il settore al dettaglio	73
	4. Le performance dei dettaglianti	77
	5. I fornitori dei dettaglianti: intermediari e produttori	81
	6. Tra efficienza e potere di mercato	83
	7. I <i>driver</i> della catena di fornitura	84
	8. Le strategie per i business emergenti	88
	9. Le valutazioni dei buyer sui produttori	97
	10. Implicazioni per Vicenza	103
	11. Metodologia della ricerca e riferimenti bibliografici	107
<b>III</b>	<b>Prospettive per i prodotti di oreficeria italiana sul mercato del Regno Unito</b> di Frank Pyke	
	Premessa	109
	1. I cambiamenti globali e la sfida dei nuovi paesi fornitori	110
	2. Le esportazioni verso il Regno Unito	111
	3. La struttura distributiva	112
	4. Le tendenze del mercato e dell'industria	119
	5. Le valutazioni sulle competenze dei principali paesi fornitori	124
	6. Alcuni suggerimenti	132
	7. Conclusioni	137
	8. Appendice e riferimenti bibliografici	139
<b>IV</b>	<b>Visibilità del <i>Made in Italy</i> nei siti web degli Stati Uniti e del Regno Unito</b> di Pierpaolo Chierigato e Paolo Crestanello	

1. Le vendite <i>on line</i> di oreficeria	141
2. Analisi dei siti web che vendono oreficeria	142
3. Marchi italiani e <i>made in Italy</i>	151

**V**

**Allegati**

di Stefano Cardinali

1. I principali distributori di oreficeria negli Stati Uniti	155
2. Le principali catene distributive nel Regno Unito	171
3. I principali gruppi di acquisto negli Stati Uniti e nel Regno Unito	177

## INTRODUZIONE

di Paolo Crestanello

L'industria orafa vicentina tra il 2001 e il 2006 ha ridotto il valore delle sue esportazioni (a prezzi correnti) del 28%, segnalando in questo modo una situazione di difficoltà delle imprese locali sui mercati internazionali. L'arretramento riguarda quasi tutti i mercati esteri, ma principalmente gli Stati Uniti (-55%) e il Regno Unito (-49%). Considerando che nello stesso periodo il prezzo dell'oro è raddoppiato (passando da 9 a 19 dollari al grammo), la caduta dell'export vicentino in termini di volumi appare di dimensioni assai rilevanti<sup>1</sup>.

Il calo degli ordini ha costretto diverse imprese locali a chiudere l'attività e il numero dei lavoratori occupati nel comparto orafico si è fortemente ridotto. A Vicenza, tra il 2001 e il 2006, il numero delle imprese orafe che detengono un marchio di identificazione passa da 1150 a 956 (Registro imprese della Camera di Commercio di Vicenza), con una variazione negativa del 16,9%. Una tendenza confermata anche da una indagine promossa dalla Confartigianato e dalla CNA (Crestanello, Dalla Libera, 2005) che mostra come il comparto artigiano tra il 2001 e il 2004 abbia perso a Vicenza circa un centinaio di imprese (-13%) e 1300 posti di lavoro (-22%).

La ricerca aveva l'obiettivo di approfondire, attraverso interviste dirette agli operatori della distribuzione, le ragioni della forte flessione registrata nei mercati degli Stati Uniti e del Regno Unito, paesi che alla data del 2004 rappresentavano i più importanti mercati del distretto vicentino. Oggi, il mercato degli Stati Uniti rappresenta ancora, seppur ridimensionato, il principale cliente dell'oreficeria di Vicenza, assorbendo circa un 1/4 delle esportazioni totali, mentre il Regno Unito è passato in 6° posizione.

I due paesi si situano al primo e secondo posto nel mondo per valore delle importazioni di oreficeria preziosa (codice doganale 7113), valore che nel 2005 era pari rispettivamente a 8 e 3,2 miliardi di dollari a prezzi *ex fabrica*. Nel 2005 i mercati dell'oreficeria e dell'orologeria statunitense e inglese valevano a prezzi di consumo rispettivamente 59 e 5,8 miliardi di dollari<sup>2</sup> ([www.signetgroupplc.com](http://www.signetgroupplc.com)). Questi valori includono sia le vendite dei dettaglianti specializzati (catene di negozi e negozi indipendenti) sia quelle dei grandi magazzini, dei gestori delle televisioni commerciali e dei siti internet. Stati Uniti e Regno Unito sono mercati concentrati dove la quota dei primi cinque distributori è pari rispettivamente al 17% e al 40% e dove i dettaglianti indipendenti coprono ancora una quota rispettiva del 34% e del 27%, con una tendenza alla flessione. Si tratta anche di mercati in qualche misura collegati tra loro, dato che alcuni grandi distributori realizzano il loro business in ambedue i paesi. E' il caso di Wal-Mart che attualmente controlla i grandi magazzini Asda nel Regno Unito, dell'americana QVC che vanta una forte presenza sul mercato inglese, oppure del Gruppo Signet,

---

<sup>1</sup> Alcune stime (GMFS, 2006) indicano che tra il 2000 e il 2005 il numero di tonnellate di oro lavorato in Italia è passato da 510 a 247, con una riduzione del 46%.

<sup>2</sup> Il mercato inglese in termini di moneta nazionale vale 3,2 miliardi di sterline. Nelle stime del mercato al dettaglio rientrano anche le pietre preziose non montate (diamanti) che rivestono una particolare importanza negli Stati Uniti.

il più grande distributore mondiale di oreficeria, che realizza la maggior parte del suo business negli Stati Uniti attraverso l'affiliata Sterling.

Le ragioni della crisi dei prodotti orafi italiani e vicentini su questi due mercati sono legate ad una perdita di competitività. I fornitori italiani sono stati sostituiti da produttori a più basso costo del lavoro, localizzati in Cina, India, Thailandia e Turchia, che negli ultimi anni hanno sensibilmente aumentato la qualità delle loro produzioni e la capacità di penetrazione commerciale. La sostituzione dei fornitori italiani è avvenuta velocemente. Sul mercato degli Stati Uniti in soli due anni, tra il 2003 e il 2005, l'Italia passa da primo a terzo fornitore, sopravanzata da India e Cina, mentre nel Regno Unito tra il 2000 e il 2005 arretra dalla seconda alla sesta posizione. Va considerato che la maggior parte dei prodotti orafi vicentini sono *unbranded* e, in assenza di una fidelizzazione del consumatore verso il marchio del produttore, i distributori possono modificare il portafoglio fornitori senza rischiare alcun contraccolpo negativo. Lo stesso discorso vale, almeno in parte, per il marchio di origine *made in Italy*, verso il quale il consumatore americano mostra ancora interesse. Questo vantaggio dei produttori italiani viene vanificato dal fatto che, talvolta, il distributore vende prodotti di altri paesi, utilizzando marchi commerciali che richiamano nomi italiani (*Italian sounding*).

Ad aggravare la situazione si è aggiunta, negli ultimi anni, la svalutazione del dollaro rispetto all'euro che ha costretto molti produttori, in un contesto di forte concorrenza e di debole potere negoziale dal lato dell'offerta, a mantenere fermi i listini in dollari, riducendo i prezzi in euro e i margini di profitto. A beneficiarne sono i paesi concorrenti dell'Italia le cui monete sono agganciate al dollaro. Nel caso dell'India, a questo vantaggio si aggiunge anche quello di non pagare dazi sui prodotti orafi esportati nel mercato statunitense.

In seguito alla riduzione delle commesse, diverse imprese vicentine hanno rivolto l'attenzione ad altri mercati, come ad esempio la Russia, paese che negli ultimi anni ha registrato un aumento negli acquisti di oreficeria dall'Italia, nonostante i dazi sulle importazioni siano assai elevati e ben superiori a quelli degli Stati Uniti. Si tratta di mercati emergenti importanti che vanno presidiati, anche se non possono costituire una alternativa al mercato più importante e più ricco del mondo.

Nel frattempo è cambiato totalmente il modo di fare business. Il mercato al consumo e quello della fornitura al dettaglio sono diventati più competitivi a causa dell'entrata di nuovi concorrenti molto aggressivi (gestori di siti internet, gruppi dell'abbigliamento, grandi magazzini, ecc.) che hanno determinato una forte pressione sui prezzi. Il ciclo di vita del prodotto si è fortemente ridotto ed è aumentata la necessità di rinnovare più frequentemente il campionario attraverso l'inserimento di nuovi prodotti più rispondenti alle tendenze del mercato. In passato, alcuni modelli erano ripetutamente messi in produzione e potevano durare anni. Oggi, una delle variabili competitive è diventata la capacità di ideare nuovi modelli, garantendo una personalizzazione del prodotto attenta alle esigenze del cliente. Il settore distributivo, al fine di ridurre il costo delle scorte, ha iniziato a commissionare ordini più piccoli, rendendo più difficile al produttore programmare la produzione con conseguenti problemi organizzativi e di lievitazione dei costi operativi.

Le variabili competitive non sono solo il prezzo e la qualità del prodotto, ma emergono sempre più prepotentemente, come fattori di successo, la capacità di rinnovare il campionario, di orientare il design ai problemi specifici del mercato di vendita, di catturare le tendenze moda del momento. Inoltre, assumono importanza determinante la flessibilità, la velocità di risposta e la disponibilità a collaborare con il cliente non solo per orientare il design e personalizzare il prodotto, ma anche per ridurre il costo del magazzino, attraverso un maggior coordinamento e uno scambio più frequente di informazioni. Il tutto per poter fornire il “prodotto giusto al momento giusto”.

Emerge, sia dal lavoro di Peter Doeringer sul mercato statunitense sia da quello di Frank Pyke sul mercato inglese, che qualità e design sono considerati ancora oggi dai buyer esteri i maggiori punti di forza della produzione orafa italiana e vicentina. Un primato che non è messo in discussione, anche se la critica ai produttori italiani, proveniente soprattutto dagli operatori inglesi, è che manca un’attenzione a tener conto delle esigenze del mercato e del cliente. Importanti operatori esteri lamentano, inoltre, una serie d’inefficienze nella fornitura del prodotto (in termini di flessibilità, tempi di consegna, cooperazione con il cliente), l’inadeguatezza delle politiche di marketing e di *brand*. Secondo i buyer intervistati, i produttori cinesi e thailandesi non solo praticano prezzi inferiori rispetto alle imprese italiane, ma offrono anche servizi migliori in termini di flessibilità e di rapidità di risposta. Sempre secondo gli operatori esteri, i produttori vicentini, per far fronte alla crescente pressione competitiva, devono intensificare le strategie basate sulla comunicazione, rafforzare i vantaggi legati al design e alla qualità, riorganizzare in modo più efficiente e flessibile le catene di fornitura, garantendo al cliente prodotti più differenziati.

Una delle debolezze del comparto orafico italiano e vicentino consiste nell’aver imprese di taglia piccola rispetto a quella dei committenti esteri, costituiti per lo più da produttori/grossisti. Questo squilibrio si sta accentuando. Sul mercato degli Stati Uniti sono in atto da tempo processi di forte concentrazione, attraverso acquisizioni e fusioni che rafforzano ulteriormente il potere negoziale dei buyer. Ne è una dimostrazione la recente acquisizione di Beloro e Aurafin (due importanti grossisti statunitensi, punto di riferimento per molti produttori vicentini) che sono confluiti nel Gruppo Richline controllato dalla conglomerata Berkshire Hathaway (Press Release from Berkshire Hathaway, 2007, May 18). Questo fa ritenere che la “porta” sul mercato statunitense per i produttori italiani si sia ulteriormente ristretta.

Sul piano della riorganizzazione aziendale, finalizzata ad ottenere una maggiore efficienza e flessibilità, diverse imprese vicentine, anche di piccola dimensione, si stanno attrezzando. L’adozione di sistemi informativi e di controllo dei costi, abbinato a tecniche orientate alla *Lean Production*, possono rappresentare dei validi supporti per migliorare l’organizzazione interna alle aziende. In particolare, in progettazione assumono sempre più importanza i sistemi CAD-CAM e di prototipazione rapida, mentre nelle relazioni con il mercato sono auspicabili utilizzi estesi di tecnologie *internet based* (B2B) oggi scarsamente presenti nel distretto vicentino.

Le economie di scala giocano un ruolo rilevante nelle attività commerciali e promozionali. Sono poche le imprese che hanno una soglia dimensionale adeguata per attuare in modo efficiente politiche di *brand* rivolte al consumatore o per

operare salti dal canale distributivo lungo a quello corto. La strategia di *bypassare* l'intermediazione del grossista, per sfuggire a situazioni di potere quasi monopsonistico detenuto da pochi compratori, non è facilmente praticabile. Servire le strutture al dettaglio, soprattutto indipendente, spuntando prezzi più elevati richiede in contropartita la fornitura di servizi costosi e presuppone una forte capacità finanziaria per sostenere politiche di "reso merce". Solo strutture efficienti possono sostenere il costo dei servizi aggiuntivi richiesti dal dettagliante indipendente e dalle piccole catene al dettaglio. In alcuni casi è la grande distribuzione che salta l'intermediazione commerciale comprando direttamente dal produttore, ma se il servizio di coordinamento è svolto dal distributore, i prezzi riconosciuti al fornitore non sono molto diversi da quelli pagati dal grossista. Per supplire alle diseconomie dimensionali, andrebbero incentivate forme di aggregazione e alleanza tra piccole imprese. Le difficoltà, come dimostrano molte esperienze consortili orientate alla vendita, sono purtroppo numerose e riconducibili alla forte individualità dell'imprenditore orafo e alla difficoltà di misurare e remunerare il contributo della singola impresa al business collettivo. Problema questo che è spesso fonte di conflitto tra i soci del consorzio.

Per quanto riguarda il design, che resta il vantaggio competitivo più importante per imprese che devono competere con produttori a basso salario, andrebbe studiato il modo di accrescere le competenze per le figure coinvolte nella progettazione e nella industrializzazione del prodotto, attraverso adeguate politiche formative e informative che arricchiscano il bagaglio professionale dei designer e servano da stimolo alla creatività. Il potenziamento dell'area progettazione delle imprese abbisogna, infatti, di diverse iniziative finalizzate a sollecitare il momento ideativo, a fornire orientamenti sulle tendenze moda, a predisporre interventi formativi e di aggiornamento sulle nuove tecnologie, ad aiutare le imprese (soprattutto piccole) a realizzare e presentare le loro collezioni in modo rispondente alle esigenze del mercato e della distribuzione. Risultati ottenibili anche attraverso incontri e scambi di esperienze fra progettisti di diversi settori per alimentare processi di contaminazione (*cross fertilization*) utili ad arricchire di nuove idee il bagaglio culturale dei progettisti. Andrebbe pensata la realizzazione di un'agenzia pubblica che fornisse questo tipo di servizio alle imprese, attraverso una raccolta intelligente delle informazioni sui principali mercati di vendita. Monitorare i mercati di consumo diventa importante se si vogliono individuare i segmenti di business emergenti. Stati Uniti e Regno Unito sono mercati molto competitivi, ma anche ricchi e segmentati e offrono molte opportunità. Come sottolinea Peter Doeringer, sta crescendo negli Stati Uniti il numero di mercati di nicchia tra immigrati, gruppi etnici, donne in carriera, omosessuali. Queste comunità di consumatori hanno esigenze particolari che vanno capite ed interpretate. Le iniziative da mettere in campo andrebbero pensate in collaborazione con Università e Centri del design nazionale ed internazionale e potrebbero riguardare l'invito a seminari e conferenze di designer di successo, lo scambio di esperienze tra progettisti e stilisti di diversi settori e/o paesi, ecc. Occorrerebbe anche incentivare e promuovere a livello locale manifestazioni e mostre collettive e/o personali relative all'oreficeria d'arte aperte ai designer di altri paesi.

Molti produttori vicentini denunciano come fenomeno crescente quello dell'imitazione. Grossisti esteri acquisterebbero nel distretto vicentino pochi

prodotti per modello per poi riprodurli in scala più ampia nei paesi a basso salario. In questo modo il lavoro di ricerca stilistica rischia di essere vanificato e le imprese vicentine perdono il loro vantaggio competitivo.

La promozione del prodotto rappresenta uno dei problemi più critici. Sono pochi i grossisti orafi che vendono al dettagliante prodotti con il marchio del produttore, anche perchè molti di loro hanno un marchio proprio o lo stanno progettando. Le grandi catene al dettaglio, inoltre, tendono a vendere il prodotto sotto il proprio *store brand* e accettano di distribuire solo marchi di produttori affermati e ben conosciuti dal consumatore. Una politica di marchio rivolta al consumatore richiede investimenti promozionali ingenti e presuppone un rapporto diretto con la struttura distributiva al dettaglio. Tuttavia, la visibilità di un prodotto sui mercati esteri può essere acquisita anche attraverso l'uso, dietro pagamento di *royalties*, di *griffe* della moda e del mondo del design, strategia ampiamente utilizzata nel settore abbigliamento, delle calzature, delle ceramiche e dell'occhialeria. La condizione per un accordo di questo tipo è legata alla garanzia di un elevato livello di fatturato, che può essere raggiunto solo se a stringere accordi sono grandi imprese o consorzi di piccoli produttori alleati tra loro. Questa strategia di legare il proprio prodotto ad un marchio o ad un nome famoso, è stata attuata con successo nel distretto calzaturiero della Riviera del Brenta, dove alcune imprese di media dimensione, pur mantenendo l'immagine del prodotto italiano, utilizzano marchi di designer americani. La collaborazione, ad esempio, con giovani stilisti emergenti nel Regno Unito e negli Stati Uniti potrebbe garantire al produttore orafo vicentino non solo di essere più visibile sul mercato, ma di ottenere informazioni sulle tendenze moda utili per la realizzazione di una collezione di successo. Una tendenza recente vede diversi marchi dell'abbigliamento - come ad esempio Benetton, Mariella Burani, Gucci - entrare direttamente nel mercato dell'oreficeria, attraverso partnership o acquisizioni di imprese di produzione. A causa anche di questi nuovi entranti diventa più difficile per i piccoli produttori competere sul mercato dei prodotti di marca.

La delocalizzazione produttiva nei paesi a basso salario costituisce un'altra possibile strategia, in abbinamento a quella della riorganizzazione interna all'azienda, per contenere i costi. Diversamente da quanto è avvenuto in altri comparti del sistema moda, lo spostamento della produzione all'estero rappresenta un fenomeno recente per le imprese orafe, anche se è destinato ad aumentare. A de-localizzare sono le imprese più grandi e strutturate che spostano all'estero produzioni più standardizzate, a più basso valore aggiunto e che comportano minori competenze tecnologiche. I motivi non sono sempre legati al risparmio sui costi del lavoro, ma anche alla presenza in alcuni paesi (India, Turchia, Giordania, Sud Africa, ecc.) di tariffe agevolate per entrare nel mercato statunitense e talvolta a ragioni di competenza legate all'incassatura delle pietre preziose. La strategia di delocalizzazione produttiva è frenata dal fatto che la maggior parte delle imprese vicentine e italiane è piccola e non ha un marchio visibile sul mercato. Affidare una produzione *un-branded* a sub-fornitori esteri è rischioso, perché potrebbe portare questi ultimi ad imitare più facilmente i prodotti italiani, proponendoli direttamente al cliente finale. Se da un lato un processo d'internazionalizzazione produttiva può portare, attraverso una riduzione di costi, ad un miglioramento della capacità competitiva, dall'altro comporta sempre un trasferimento di competenze ai produttori di altri paesi. Inoltre, c'è anche il rischio che la

produzione fatta realizzare all'estero possa a lungo andare deteriorare l'immagine che il *made in Italy* ha nel mondo. Problema questo che riguarda anche e soprattutto altri prodotti italiani del comparto moda. Non è, infatti, sicuro che il marchio *designed in Italy* possa sostituire facilmente il *made in* nell'apprezzamento dei prodotti italiani presso i consumatori mondiali. Fare in modo che un prodotto di "stile italiano", ma realizzato in un altro paese (ad esempio Cina), possa conservare presso il consumatore lo stesso *appeal* di un prodotto fabbricato in Italia rappresenta una strategia difficile anche per i brand più noti. C'è, tuttavia, un'ulteriore considerazione. La maggior parte dei buyer britannici e statunitensi che comprano o compravano prodotti dall'Italia (Abbeycrest, IBB, Fabrikant, Beloro, Andin, Aurafin, Jacmel) hanno propri stabilimenti in India, Tailandia, Repubblica Dominicana e Cina e vi hanno trasferito le loro competenze organizzative e di mercato. E' difficile pensare, data la dimensione delle imprese italiane, di poter gestire con la stessa efficienza processi di delocalizzazione produttiva in questi paesi.

Il *made in Italy* rappresenta ancora un capitale in termini d'immagine e di reputazione del prodotto italiano nei mercati internazionali. I nostri concorrenti lo considerano un vantaggio competitivo dell'Italia nei loro confronti ed esso costituisce uno dei motivi alla base delle offerte di cooperazione con i produttori italiani (ICE, Jewellery in Turkey, 2007). Il marchio *Made in Italy* va però valorizzato con un target orientato al consumatore e va anche valutata l'opportunità di un'etichetta in grado di attestarne la provenienza. Preliminarmente, andrebbe realizzato, con la collaborazione degli Istituti ICE, un monitoraggio sullo stato dell'arte della promozione del prodotto orafa italiano nei principali mercati di esportazione. Questo monitoraggio dovrebbe essere saldamente governato dal mondo orafa produttivo. La valorizzazione del territorio di origine, come carattere distintivo delle produzioni realizzate dalle imprese che ne fanno parte, deve basarsi su iniziative promozionali concrete, finalizzate ad esempio a promuovere Vicenza come centro del "design orafa". Purtroppo, la capitale dell'oro a livello mondiale non ha saputo in questi anni proporsi con forza come punto di riferimento per l'analisi/proposta originale delle tendenze moda. Questo certamente a causa della scarsità di *brand* vicentini di fama internazionale (in un settore dominato all'estero dalla grande distribuzione che tende ad utilizzare il proprio *store brand*), ma anche per un problema di deficit comunicativo e promozionale.

In conclusione, riteniamo che la realizzazione di una strategia di rilancio del settore orafa debba basarsi sul rafforzamento dei vantaggi competitivi legati al design e alla promozione del *made in Italy*. Tale strategia presuppone un potenziamento dei livelli di *governance* presenti nel territorio, attraverso un forte coinvolgimento delle imprese e delle istituzioni.

## CAPITOLO I

### LE NUOVE SFIDE COMPETITIVE DELL'INDUSTRIA ORAFA ITALIANA

di Paolo Crestanello

#### 1. L'ITALIA NEL CONTESTO COMPETITIVO INTERNAZIONALE

##### 1.1 Produzione e consumo di oro nel mondo

Tra il 2000 e il 2005 i consumi mondiali di oreficeria, espressi in termini di oro fino<sup>3</sup>, sono scesi del 18% (Tabella 1), mentre in termini di valore sono aumentati per effetto della variazione del prezzo del metallo (+59%). Alla riduzione dei consumi hanno concorso diversi fattori. In alcuni paesi (a più alto reddito) si è assistito ad uno spostamento della spesa verso altri prodotti di lusso (come l'elettronica di consumo, i viaggi, ecc.), mentre in altri (soprattutto quelli a più basso reddito) la funzione dell'oro come bene rifugio ha perso importanza e, anche in questo caso, la spesa si è orientata verso altri tipi di investimento (casa, beni finanziari, ecc.). Inoltre, l'aumento del valore dell'oro ha favorito un risparmio nelle quantità di metallo prezioso utilizzato in oreficeria, attraverso l'alleggerimento dei prodotti e favorendo l'utilizzo alternativo di altri materiali (argento, acciaio, titanio, pelle, ecc.) e di prodotti con pietre preziose e semipreziose.

*Tab. 1 – Andamento dei consumi mondiali di prodotti di oreficeria in tonnellate di oro fino*

Anno	Tonnellate	Miliardi di \$	Prezzo medio al grammo in \$
1998	3.164	29,92	9,5
1999	3.132	28,05	9,0
2000	3.196	28,68	9,0
2001	3.001	26,15	8,7
2002	2.653	26,42	10,0
2003	2.477	28,94	11,7
2004	2.613	34,37	13,2
2005	2.709	38,71	14,3
2006 *	2.079	41,15	19,8

\* stima basata su dati del I° semestre

Fonte: GMFS

La flessione negli acquisti di prodotti di oreficeria riguarda tutti i mercati (Tab. 2), ma è particolarmente elevata in Italia (-24%) che resta comunque nella lista dei primi 10 paesi consumatori mondiali. Il nostro paese ha uno dei maggiori

<sup>3</sup> Il GMFS fornisce statistiche sul consumo di oreficeria nel mondo espresso in tonnellate di oro fino. Si tratta di statistiche che permettono di confrontare diversi paesi in un arco di tempo lungo prescindendo dalle oscillazioni del prezzo dell'oro.

consumi pro-capite di oreficeria del mondo ed il consumatore italiano è tradizionalmente sofisticato ed esigente.

*Tab. 2 - I Principali paesi consumatori di oreficeria per quantità di oro fino (2000-2005) (valori in tonnellate)*

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	var. % 2000-05
	ton.	ton.	ton.	ton.	ton.	ton.	ton.
India	620,0	597,0	459,3	439,5	517,5	587,1	-5,3
Stati Uniti	387,3	389,3	385,6	354,5	352,0	349,9	-9,7
Cina	205,6	203,1	199,6	201,1	224,1	241,4	17,4
Arabia-Yemen	169,8	163,4	139,3	128,2	136,2	146,2	-13,9
Turchia	147,2	91,4	96,7	163,6	189,6	194,9	32,4
Egitto *	128,1	115,9	82,0	66,1	73,0	73,0	-43,0
United Arab Emirates	94,3	94,9	87,9	81,7	89,3	96,0	1,8
Italia	92,9	90,3	86,4	82,0	77,3	71,0	-23,6
Indonesia	86,7	97,8	92,9	82,0	83,9	78,0	-10,0
Regno Unito e Irlanda	75,1	81,9	79,0	73,1	70,2	59,4	-20,9
Altri paesi	1191,6	1075,8	944,5	805,5	799,7	814,9	-31,6
Mondo	3198,6	3000,8	2653,2	2477,3	2612,8	2711,8	-15,2

\* il dato al 2005 non è disponibile e pertanto abbiamo utilizzato il dato dell'anno precedente.  
valori precedenti;

Fonte: GMFS

Sul versante della produzione la riduzione delle quantità di oro lavorate ha interessato la maggior parte dei produttori mondiali di oreficeria, tranne Cina e Turchia che tra il 2000 e il 2005 hanno incrementato la loro capacità produttiva rispettivamente del 27% e del 22% (Tab.3). Nello stesso periodo le quantità di oro fino lavorate dall'Italia si riducono del 46%, passando da 510 a 274 tonnellate. La riduzione della produzione a tassi più elevati di quelli registrati dall'andamento della domanda interna testimonia la perdita di competitività del prodotto italiano sui mercati esteri.

*Tab. 3 - I principali produttori di oreficeria per quantità lavorate in oro fino (valori in tonnellate)*

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Var. % 2000-05
India	655,0	637,0	514,0	496,7	572,2	633,3	-3,3
Italia	510,4	473,7	412,0	323,8	304,8	274,5	-46,2
Turchia	198,5	136,0	146,4	213,0	238,0	251,5	26,7
Cina	196,0	200,8	190,0	194,0	216,8	239,0	21,9
Stati Uniti	181,8	158,0	154,1	143,3	131,9	130,0	-28,5
Arabia-Yemen	152,6	146,8	121,0	110,3	118,0	124,6	-18,3
Egitto	107,2	96,5	76,0	64,6	67,5	70,8	-34,0
Indonesia	99,2	105,9	99,3	85,9	90,4	86,0	-13,3
Malaysia	86,0	81,6	68,7	56,7	69,5	74,1	-13,8
Tailandia	77,0	75,0	67,8	59,0	61,9	66,0	-14,3
Altri paesi	934,9	889,5	803,9	730,0	741,8	762,0	-18,5
Mondo	3198,6	3000,8	2653,2	2477,3	2612,8	2711,8	-15,2

Fonte: GMFS

L'Italia resta il secondo produttore mondiale dopo l'India, ma con quantità oramai vicine a quelle della Turchia e della Cina. Buona parte della produzione indiana, tuttavia, viene destinata al consumo interno, mentre i prodotti italiani e turchi vengono per la maggior parte esportati.

Nel confrontare le quantità di oro trasformate dalle industrie dei paesi produttori, occorre considerare anche il tipo di caratura utilizzata che, a parità di oro lavorato, comporta valori aggiunti diversi. La produzione indiana, ad esempio, prevalentemente orientata sul 22 carati e con un'alta propensione a servire il mercato interno, ha un valore aggiunto unitario (per unità prodotta) più piccolo di quello realizzato dall'industria orafa italiana. Le nostre imprese, infatti, realizzano prodotti a 18 carati per il mercato interno e prodotti con carature più leggere (9, 10 e 14) per i mercati di esportazione del Nord Europa e degli Stati Uniti<sup>4</sup>. E' evidente quindi che, se valutata in termini di valore aggiunto, l'importanza relativa dell'Italia nel contesto orafico internazionale risulterebbe assai maggiore.

## 1.2. Il commercio mondiale di oreficeria

### *I principali paesi esportatori*

La tabella 4 mostra l'andamento della quota dell'export italiano sul totale mondiale dal 2000 (anno d'inizio del declino) al 2005.

*Tab. 4 – I principali paesi esportatori (voce HS96-7113) (quote percentuali)*

	2005	2004	2003	2002	2001	2000	2000-05
	quota %	quota %	quota %	quota %	quota %	quota %	var. %
Italia	15,0	16,8	18,4	22,2	24,3	28,3	-47,1
Cina Hong Kong*	12,9	12,2	12,3	11,4	10,1	9,6	34,6
India	10,9	10,6	8,4	6,7	6,1	5,4	102,5
USA	10,6	9,9	9,5	10,4	10,5	7,4	43,2
Svizzera	7,6	7,8	8,3	9,0	7,3	6,8	12,0
Regno Unito	7,6	6,3	7,3	6,8	6,5	4,5	67,3
Tailandia	5,3	4,6	4,8	4,8	5,1	4,6	16,6
Turchia	3,7	3,4	3,1	2,7	2,3	2,2	69,9
Francia	3,2	2,9	3,1	3,5	4,1	3,5	-6,7
Malesia	3,0	2,7	1,8	1,6	2,4	2,8	6,5
Altro	20,1	22,8	22,9	21,0	21,3	24,9	41,4
Mondo	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
Mondo (miliardi di \$)	31,5	28,0	23,1	20,7	19,2	18,0	75,2

\* somma delle esportazioni al netto dell'interscambio

Fonte: ns. elaborazioni su dati Contrade

In questo arco di tempo la quota esportata dall'Italia passa dal 28% al 15% con una perdita di otto punti percentuali (Tab. 5). Tutti gli altri principali esportatori registrano, nello stesso periodo, una crescita delle loro esportazioni con l'eccezione della Francia che registra una leggera flessione della quota ma non del valore esportato. L'aumento in valore risente, come già osservato,

<sup>4</sup> Le carature elevate prevalgono nei paesi dove l'oro è ancora considerato un bene rifugio, come Cina, India e paesi arabi.

dell'aumento del prezzo dell'oro. Nonostante la forte flessione nelle vendite all'estero, l'industria orafa italiana mantiene ancora la leadership mondiale, anche se Cina<sup>5</sup> e India sono ormai prossime al sorpasso.

Scorrendo la classifica riportata in tabella possiamo osservare come ad accrescere l'export<sup>6</sup> non sono solo i paesi a basso salario (Cina, India, Tailandia, Turchia, Malesia), ma anche i paesi ad alto reddito come Stati Uniti e Regno Unito. Tra i principali esportatori mondiali va considerata anche la Svizzera che non è un produttore di oreficeria, anche se alcune imprese di orologi di questo paese realizzano una piccola parte dei loro prodotti in oro. La Svizzera è soprattutto un paese di transito delle merci provenienti dall'Italia e da altri paesi<sup>7</sup>. Alcune importanti aziende europee hanno una società commerciale in Svizzera ed importano in quel paese i prodotti orafi che sono poi esportati nei diversi mercati del consumo mondiale. I motivi sono d'ordine fiscale e in parte dovuti all'elevato livello di servizi che la Svizzera è in grado di offrire agli esportatori orafi, come gli spedizionieri specializzati, una certificazione di conformità del titolo (*hallmark*) riconosciuta in tutti i paesi, la possibilità di pagare il dazio sul peso e non sul valore<sup>8</sup>. Questo significa che gran parte della produzione esportata dalla Svizzera è sotto controllo di *brand* di altri paesi.

Anche le esportazioni degli Stati Uniti, paese produttore di oreficeria, riguardano in parte prodotti progettati e realizzati in altri paesi. Ciò è probabilmente dovuto al fatto che alcuni grandi operatori della distribuzione mondiale hanno l'attività di *outsourcing* concentrata negli USA, pur servendo diversi mercati nazionali. Parte dei prodotti importati negli Stati Uniti sono poi riesportati per rifornire negozi localizzati in altri paesi (principalmente Canada, Regno Unito, Giappone, ecc.). Va rilevato che una buona parte delle importazioni degli Stati Uniti e del Regno Unito sono sotto il controllo di grandi catene distributive, come Wal-Mart, Signet e QVC<sup>9</sup> che utilizzano talvolta intermediari importatori (grossisti e produttori) che acquistano per loro conto da fornitori di diversi paesi.

La tavola 5 mostra i saldi normalizzati della bilancia commerciale orafa nei principali paesi esportatori<sup>10</sup>. Possiamo vedere che dopo Cina e India è l'Italia a detenere ancora oggi uno dei surplus più elevati (79%). Tuttavia, a differenza degli altri paesi, il saldo italiano si riduce, per un effetto legato più alla flessione

---

<sup>5</sup> Al 2005 il valore dell'interscambio tra le due Cine era il 21% della somma delle loro esportazioni. Hong Kong pur essendo una provincia della Repubblica cinese mantiene una elevata autonomia amministrativa.

<sup>6</sup> Trattandosi di valori espressi in moneta statunitense, l'aumento delle esportazioni in valore è l'effetto combinato dell'aumento del prezzo dell'oro e del tasso di cambio dollaro/euro.

<sup>7</sup> Al 2005 la Svizzera importava il 70% dei prodotti orafi da cinque paesi : Italia, Francia, USA, UK e Germania. L'Italia, con una quota del 21%, risulta al 2005 il principale fornitore. La Svizzera ospita una piccola industria orafa e un mercato di consumo limitato a 7,5 milioni di abitanti a cui vanno aggiunti 12 milioni di turisti che visitano il paese ogni anno.

<sup>8</sup> In Svizzera i prodotti in oro (voce doganale 7113) pagano un dazio di 39 franchi svizzeri per chilo (<http://tares.admin.ch>), mentre nei paesi UE il dazio è del 2,5% sull'intero valore del prodotto.

<sup>9</sup> Wal-Mart vende nel Regno Unito prodotti di oreficeria attraverso la controllata ASDA, QVC, oltre che negli USA, è presente in Germania, Regno Unito e Giappone e l'inglese Signet, che in UK ha 600 punti vendita con i marchi H.Samuel e Ernest Jones, realizza la maggior parte del suo business negli Stati Uniti.

<sup>10</sup> Il saldo normalizzato è dato dal rapporto tra il surplus (deficit) commerciale e il totale delle esportazioni più le importazioni.

delle esportazioni che all'aumento delle importazioni. Anche Svizzera e Francia mostrano, seppur su valori più contenuti, un saldo commerciale positivo, mentre nel caso di Regno Unito e Stati Uniti la bilancia commerciale orafa risulta negativa anche se con una tendenza a migliorare negli ultimi anni.

*Tab. 5 Saldi normalizzati della bilancia commerciale orafa dei principali paesi esportatori (valori percentuali)*

	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Cina	94,8	95,9	96,7	96,2	95,2	95,2
India	90,9	91,1	91,1	92,4	95,3	90,0
Italia	79,4	81,4	83,4	87,9	88,6	90,5
Turchia	70,1	71,2	74,3	75,4	76,5	72,0
Svizzera	24,8	25,7	24,5	20,0	15,6	8,5
Francia	0,9	-4,7	-6,1	0,2	5,0	2,9
Regno Unito	-14,8	-21,8	-20,5	-19,8	-17,0	-26,6
Stati Uniti	-41,2	-44,7	-48,9	-48,1	-45,4	-61,4

Fonte: ns. elaborazioni su dati Contrade - voce doganale 7113

#### L'andamento delle esportazioni italiane

Nel periodo 2000-2005 il valore delle esportazioni italiane, espresse in euro, scende del 31%, nonostante il forte apprezzamento dell'oro<sup>11</sup> (Tab. 6).

*Tab. 6 – Esportazioni italiane di prodotti di oreficeria per principale area geografica (in milioni di euro) (voce HS96-7113)*

	2005		2000		2000-05	
	mil. euro	quota %	mil. euro	quota %	var. %	var. quote %
Europa	1550,3	40,5	1759,6	31,9	-11,9	+8,6
- Europa centro orientale	185,7	4,9	76,6	1,4	142,4	+3,5
- Altri paesi europei	500,4	13,1	402,1	7,3	24,4	+5,8
- UE15	864,2	22,6	1280,9	23,2	-32,5	-0,7
America	1083,6	28,3	2528,8	45,9	-57,1	-17,6
- Settentrionale	865,9	22,6	1927,0	35,0	-55,1	-12,3
- Centro meridionale	217,7	5,7	601,8	10,9	-63,8	-5,2
Asia	1016,4	26,6	1041,7	18,9	-2,4	+7,7
- Medio oriente	589,4	15,4	540,0	9,8	9,2	+5,6
- Asia centrale e orientale	426,9	11,2	501,7	9,1	-14,9	+2,1
Africa e Oceania	176,2	4,6	179,8	3,3	-2,0	+1,3
Mondo	3826,5	100,0	5509,9	100,0	-30,6	

Fonte: ns. elaborazioni su dati Contrade

La caduta delle esportazioni riguarda tutti i mercati più importanti con l'eccezione dell'Europa dell'est, di alcuni paesi europei non appartenenti alla UE (Svizzera) e del Medio oriente. Questi tre mercati in cinque anni crescono rispettivamente del 142%, del 7% e del 9%, e oggi complessivamente rappresentano 1/3 delle vendite italiane all'estero. Particolarmente pesante la

<sup>11</sup> Sul deprezzamento delle esportazioni ha inciso anche la svalutazione del dollaro rispetto all'euro. Questo in una situazione in cui le imprese sono state costrette a mantenere sostanzialmente stabili i listini in dollari.

situazione registrata sul mercato statunitense, dove il valore delle vendite di prodotti italiani si dimezza.

La tabella 7 mostra l'andamento delle esportazioni italiane nei dieci più importanti paesi. Tra il 2000 e il 2005 le esportazioni in valore registrano una flessione generalizzata, con l'eccezione della Svizzera (+24%) e della Giordania, paese questo ultimo che compare nella classifica dei *topten* a partire dal 2003. Si tratta in ambedue i casi di paesi di transito delle nostre merci: la Svizzera, come già osservato, perché offre una serie di servizi agli esportatori, la Giordania perché è il paese dove alcune grandi imprese italiane hanno trasferito parte della loro produzione per evitare il pagamento dei dazi sul mercato statunitense.

*Tab. 7 - Esportazioni italiane di prodotti di oreficeria per principali paesi (in milioni di euro) (voce doganale HS96 7113)*

	2005	2004	2003	2002	2001	2000	2000-05
	mil. euro	mil. Euro	mil. euro	mil. Euro	mil. euro	mil. euro	var. %
Stati Uniti	810,8	898,1	1087,6	1680,5	1743,3	1882,2	-56,9
Emirati Arabi	395,5	283,3	258,6	334,3	360,4	404,9	-2,3
Svizzera	376,2	355,4	278,2	253,1	351,7	303,4	24,0
Francia	233,0	236,4	233,8	265,9	273,6	267,4	-12,9
Regno Unito	198,3	284,4	283,2	320,4	322,3	320,8	-38,2
Hong Kong	156,6	163,9	166,0	244,6	214,5	223,2	-29,8
Spagna	152,6	156,4	134,8	146,8	156,0	167,0	-8,6
Germania	108,1	122,7	119,3	164,7	178,4	224,6	-51,9
Giordania	88,4	73,8	35,7	6,5	3,6	2,5	3478,6
Giappone	83,6	96,5	100,2	116,1	120,2	127,1	-34,3
Altri paesi	1.223,4	1.112,2	1.067,0	1.305,7	1.473,5	1.586,8	-22,9
Totale	3.826,5	3.783,1	3.764,4	4.838,6	5.197,5	5.509,9	-30,6

Fonte: ns. elaborazioni su dati Contrade

Il dazio USA per i prodotti orafi si aggira sul 5,5% ed è calcolato sull'intero valore del manufatto importato. Ciò significa che per prodotti in oro a basso valore aggiunto il costo del dazio può arrivare ad uguagliare il valore della manifattura<sup>12</sup>. Rispetto ai prodotti realizzati negli Stati Uniti e nei paesi che godono di una esenzione doganale, lo svantaggio competitivo dell'Italia è evidente.

Giordania e Sud Africa sono paesi che beneficiano di condizioni daziarie favorevoli sul mercato degli Stati Uniti e rappresentano i principali luoghi di delocalizzazione delle produzioni nazionali<sup>13</sup>. Il trasferimento della produzione in questi paesi è spiegato più da ragioni di aggiramento dei dazi che da risparmi sul

<sup>12</sup> Per una catena di 14 kt con valore di manifattura e un prezzo dell'oro al grammo rispettivamente di 1 e 15 euro, il dazio (5,5%) incide per circa la metà del valore di manifattura. Se lo stesso prodotto fosse realizzato in argento, il valore del dazio inciderebbe, invece, in misura trascurabile. Il dazio riguarda i prodotti di oreficeria e non le pietre preziose. Per questo motivo molti esportatori spediscono negli Stati Uniti il gioiello in parti separate: da una parte la montatura in metallo prezioso e, dall'altra, le pietre preziose che vengono assemblate una volta arrivate a destinazione.

<sup>13</sup> Alcune importanti aziende orafe italiane che producono catene come Uno Aerre, Silmar, Filk, Alessi hanno de-localizzato da tempo la produzione di prodotti standardizzati a basso valore di manifattura in Sud Africa e Giordania.

costo del lavoro. La delocalizzazione, infatti, riguarda le catene in oro, prodotti realizzati con tecniche ad alta (relativamente al settore) intensità di capitale e che risentono meno dei differenziali salariali tra i diversi paesi.

Le esportazioni italiane riguardano semilavorati che sono spediti in Giordania per essere sottoposti ad ulteriori processi di lavorazione e da qui inviati nel mercato statunitense. Per questo motivo la Giordania è diventata un importante partner dell'Italia sia come importatore che come esportatore di prodotti orafi<sup>14</sup>.

Una parte della produzione, che viene de-localizzata all'estero per evitare il pagamento dei dazi sul mercato statunitense o per ragioni legate al risparmio sui costi del lavoro, non transita, invece, nel nostro paese. Si tratta di prodotti interamente realizzati o acquistati all'estero che non abbisognano di essere sottoposti ad ulteriori fasi di lavorazione in Italia e che vengono spediti direttamente dal luogo di produzione estero nei diversi mercati di consumo mondiale. Parte del ridimensionamento delle esportazioni italiane (quelle dipendenti dalle imprese che hanno delocalizzato) non è pertanto imputabile a situazioni di crisi aziendale, ma ad una perdita di competitività del territorio che si traduce in una riduzione del valore aggiunto e dell'occupazione locale. Al momento questo fenomeno è limitato e riguarda solo alcune grandi imprese.

#### L'arretramento dell'Italia nei principali mercati di oreficeria mondiale

La tabella 8 mostra l'arretramento dell'Italia nei principali otto mercati di esportazione. Nel 2000 i produttori italiani erano il primo o secondo fornitore estero in tutti questi paesi. A distanza di cinque anni l'Italia mantiene il primo posto solo in Francia e Spagna, dove in ogni caso perde terreno nei confronti dei concorrenti. In tutti gli altri mercati, l'Italia arretra in terza o in quarta posizione.

*Tab. 8 - Graduatoria dell'Italia sui principali mercati di esportazione (graduatoria e peso percentuale) (2005-2000)*

Mercati	2005		2000		2000-2005	
	Graduat. n.	Quota import %	Graduat. n.	Quota import %	Var. Graduat. n.	Var. quota %
Stati Uniti	3°	11,2	1°	25,8	-2	-14,6
Emirati arabi	4°	11,3	1°	22,5	-3	-11,2
Francia	1°	29,4	1°	35,6	-	-6,1
Regno Unito	5°	6,5	2°	16,6	-3	-10,2
Hong Kong	3°	12,1	2°	19,5	-1	-7,4
Spagna	1°	46,6	1°	63,3	-	-16,7
Germania	3°	17,3	1°	26,8	-2	-9,5
Giappone	3°	19,3	2°	20,2	-1	-0,9

Fonte: ns. elaborazioni su dati Contrade

In particolare, negli Stati Uniti l'Italia passa dal primo al terzo posto, superata da India e Cina. Uguale arretramento in Germania, dove i primi fornitori di questo

<sup>14</sup> La Giordania nel 2005 ha importato ed esportato prodotti orafi pari rispettivamente a 158 e 174 milioni di dollari (voce 7113). Il 78% delle importazioni di oreficeria proviene dall'Italia e il 67% dell'export viene realizzato sul mercato statunitense.

paese diventano Thailandia e Cina, mentre in UK lo slittamento dell'Italia è dalla seconda alla quarta posizione.

*Tab. 9 – Graduatoria dei principali partner produttivi nei principali mercati di esportazione dell'Italia (2005-2000)*

Mercati di Importazione	2005			2000		
	1° fornitore	2° fornitore	3° fornitore	1° fornitore	2° fornitore	3° fornitore
	2005			2000		
Stati Uniti	India	Cina	Italia	Italia	Cina	India
Emirati Arabi	India	Malaysia	Singapore	Italia	Singapore	India
Francia	Italia	Svizzera	Thailandia	Italia	Thailandia	UK
Regno Unito	Svizzera	Cina	USA	Svizzera	Italia	USA
Hong Kong	Cina	USA	Italy	Cina	Italia	Svizzera
Spagna	Italia	Cina	Turchia	Italia	Francia	Cina
Germania	Thailandia	Cina	Italia	Italia	Thailandia	Cina
Giappone	USA	Francia	Italia	USA	Italia	Francia

Fonte: ns. elaborazioni su dati Contrade

## 2. I CAMBIAMENTI NELLA CATENA DI FORNITURA

### 2.1 La catena di fornitura

In letteratura si distinguono due diversi tipi di governance della *catena di fornitura*: “*producer-driven*” (guidata dal produttore), riferita ai settori ad alta intensità di capitale (automobile, meccanica, computer), e “*buyer-driven*” (guidata dal distributore) riguardanti i settori ad alta intensità di lavoro (abbigliamento, calzature, ecc.) (Gereffi, 1994). Nel primo caso i fattori strategici sono rappresentati dalle competenze tecnologiche e le imprese di produzione, che giocano il ruolo di coordinamento delle catene del valore, tendono ad essere verticalmente o quasi-verticalmente integrate. Nel secondo caso, i fattori di successo dipendono dal design, dal marchio e dal marketing, fattori che in molti paesi come ad esempio gli Stati Uniti, il Regno Unito, sono spesso sotto il controllo della grande distribuzione, mentre le funzioni produttive sono generalmente decentrate ad imprese di subfornitura che svolgono compiti meramente esecutivi.

Nel settore orafa, a differenza dell'abbigliamento, il design è ancora appannaggio dei produttori, anche di piccola dimensione, e il coordinamento delle catene di fornitura è ancora terreno di contesa tra i grandi produttori con marchio<sup>15</sup> - a cui si aggiungono i gruppi della moda recentemente entrati nel mercato dell'oreficeria - e dall'altro le grandi catene distributive e i gestori di *e-commerce* e di televendite.

I grandi dettaglianti tendono però oggi ad assumere un ruolo più attivo, scavalcando l'intermediazione del grossista tradizionale e comprando direttamente dal produttore. C'è l'esigenza di coordinare l'attività di progettazione per

<sup>15</sup> Tra questi vanno inclusi anche grossisti che hanno acquisito aziende di produzione e vendono utilizzando propri marchi.

orientarla verso le specifiche esigenze del mercato e per creare prodotti differenziati ed esclusivi. Il design orafico presenta maggiori complessità rispetto a quello dell'abbigliamento e delle calzature perché richiede la conoscenza di molte più tecniche di lavorazione. Si tratta quindi di un'attività che difficilmente può essere separata da quella produttiva perché queste due competenze sono in questo settore fortemente collegate.

La forte pressione competitiva legata a nuovi entranti molto aggressivi sul fronte del prezzo (*internet retailer* e grandi *department store* di massa che stanno scalando anche le fasce più elevate), e i cambiamenti intervenuti sul mercato del prodotto (maggiore varietà dell'offerta, accorciamento del ciclo di vita del prodotto), stanno modificando le strategie dei diversi operatori dislocati lungo la catena di fornitura e sta portando a forti processi di integrazione orizzontale e verticale.

C'è una tendenza verso la concentrazione del mercato dovuta sia all'espansione di alcuni grandi gruppi, soprattutto attraverso fusioni e acquisizioni, sia alla chiusura di negozi indipendenti. Tuttavia, il mercato al dettaglio, negli Stati Uniti e nel Regno Unito, rimane frammentato e molto competitivo. Così come lo è anche il mercato mondiale della fornitura per la presenza sempre maggiore di nuovi paesi fornitori come Cina, India, Turchia e Thailandia che hanno accresciuto fortemente la qualità dei loro prodotti grazie agli investimenti diretti di molti produttori/distributori statunitensi, tedeschi e britannici che hanno oggi una presenza produttiva diretta nei paesi a basso salario.

## 2.2 Il mercato al dettaglio

### La pressione competitiva e l'entrata di nuovi concorrenti

Negli ultimi anni si è verificato sul mercato dell'oreficeria mondiale un aumento della pressione competitiva a causa di una serie di fattori:

- la riduzione dei consumi;
- la concorrenza di prodotti sostitutivi (elettronica di consumo, viaggi, ecc.);
- l'entrata di nuovi concorrenti sia in qualità di produttori che di distributori;
- la maggiore facilità da parte del consumatore di confrontare prezzi e prodotti, visitando i siti web dei grandi dettaglianti che fanno *e-commerce* prima di acquistare un prodotto di oreficeria in negozio.

Negli ultimi anni sono entrati o hanno aumentato la loro presenza sul mercato al dettaglio i *brand* della moda che controllano propri negozi, i gestori di televisioni commerciali, gli operatori che vendono *on-line* (e-commerce *B2B*).

Tutti questi distributori hanno contribuito ad accentuare la pressione sui prezzi di vendita, riducendo gli spazi dei dettaglianti tradizionali, soprattutto indipendenti che, pur rappresentando ancora una quota significativa delle vendite,

hanno ridotto il loro peso<sup>16</sup>. Questo vale soprattutto per i mercati più importanti dell'Italia come gli Stati Uniti e il Regno Unito, ma riguarda anche lo stesso mercato italiano.

Le vendite di oreficeria *on-line* sul mercato USA nel 2006 hanno raggiunto i 2,45 miliardi di dollari con una crescita rispetto all'anno precedente del 20% che conferma il trend positivo degli ultimi anni (e-marketer.com. 24 aprile 2007). La crescita è trascinata da operatori *on line* come Amazon, E-bay e Blu Nile<sup>17</sup> che sono diventati in pochi anni dei protagonisti assoluti sulla scena dell'oreficeria mondiale, basando il loro successo su un'offerta di prodotti, soprattutto con diamanti, a prezzi molto competitivi:

*“Noi lavoriamo per offrire ai nostri clienti i più bassi prezzi possibili ... mentre il margine medio nel settore al dettaglio dell'oreficeria è circa il 45-50%, noi fissiamo margini più bassi sulle nostre vendite, e ancora più bassi - circa il 13% - sulla gioielleria con diamanti... Questo coerentemente con la nostra strategia di guidare lo sviluppo attraverso una politica di prezzi bassi”* (The impact of e-commerce Industry Turmoil on Amzon.com a Strategy Perspective, Internet Business Review, 2004, pag.13).

*“Noi crediamo che il nostro modello continuerà a fornire al consumatore un proposta di valore, con prezzi che sono generalmente il 20-40% al di sotto di quelli dei dettaglianti tradizionali di oreficeria”* (Blue Nile, on the *online jewelry market*”, Seeking Alpha, 2005).

La pressione competitiva sul mercato degli Stati Uniti è aumentata anche ad opera di alcuni importanti *department stores* che operano nel mercato di massa, come ad esempio Wal-Mart. Si tratta di distributori che si avvalgono prevalentemente, in modo diretto o attraverso grossisti/importatori, di fornitori asiatici. Anche se la fascia di mercato in cui essi operano è bassa, la pressione sui prezzi si trasmette a tutto il mercato dell'oreficeria, perché molti consumatori prima di decidere l'acquisto hanno la possibilità, attraverso internet, di confrontare più facilmente che in passato prezzi e prodotti. A questo riguardo va osservato che Wal-Mart negli Stati Uniti rappresenta il luogo più visitato dai consumatori americani che decidono di acquistare un prodotto di oreficeria (Doeringer, 2007).

---

<sup>16</sup> Va inoltre ricordata l'entrata nel settore dell'oreficeria al dettaglio del più grande produttore di diamanti del mondo. Nel 2001 la famiglia DeBeers ha creato una joint venture con il gruppo francese LVMH per vendere prodotti di oreficeria sotto il marchio De Beers. La nuova società denominata “De Beers Diamond Jeweller” intende sfruttare la posizione di leader del mercato mondiale dei diamanti (con una quota del 65%) che ha il gruppo diamantifero con le competenze nella gestione di vendita e di marketing detenute dal più grande gruppo del lusso mondiale che controlla un migliaio di negozi localizzati in tutto il mondo (EU, “Commission decision of declaring a concentration to be compatible with the Common Market”, July 2001).

<sup>17</sup> Le vendite di Blue Nile tra il 2000 e il 2006 sono passate da 44 a 252 milioni di dollari, grazie anche al recente ingresso nei mercati inglese e canadese. Amazon, entrato nel settore dell'oreficeria nel 2004, è diventato ben presto un punto di riferimento sul mercato statunitense soprattutto per i prodotti con diamanti.

Un'ulteriore minaccia per i dettaglianti tradizionali che operano nelle fasce più qualificate del prodotto, deriva dalle strategie dei grandi distributori di massa di scalare le fasce di mercato attraverso un'offerta di prodotti più differenziata e sofisticata.

### Le strategie dei dettaglianti

La pressione competitiva e l'aumento del prezzo dell'oro (che tende a favorire gli acquisti alternativi al gioiello) hanno indotto molti distributori internazionali a modificare le proprie strategie soprattutto per quanto riguarda la relazione con i fornitori. In particolare, i dettaglianti hanno iniziato a:

- ridurre i costi di approvvigionamento cambiando i fornitori;
- attuare politiche di differenziazione del prodotto;
- stimolare il consumo attraverso un aumento della varietà produttiva ed un rinnovo più frequente dei modelli;
- adottare politiche organizzative di *just in time* e di *quick response* in grado di ridurre i costi del magazzino;
- dar vita a processi di integrazione verticale e orizzontale attraverso acquisizioni e fusioni.

Il settore orafa, al pari di altri comparti del sistema moda, presenta alti rischi di mercato (stagionalità, merce invenduta, immobilizzi di scorte), specialmente in una situazione di crescente varietà dell'offerta produttiva, di riduzione del ciclo di vita del prodotto e di maggiore incertezza della domanda. Il compito di ridurre il rischio di mercato spetta tradizionalmente al dettagliante che ha le informazioni necessarie per individuare le tendenze del consumatore. A questo scopo il dettagliante ha ridotto le quantità degli ordini attraverso politiche di riassortimento veloce, orientando la fase di progettazione del prodotto, mettendo in comune le informazioni di mercato (previsioni, trend di vendita) con i propri fornitori con l'obiettivo di avere i prodotti giusti al momento giusto. Tutto ciò richiede un rapporto più stretto ed efficiente tra gli attori della filiera finalizzato a comprimere i tempi del processo di creazione del valore e quindi a ridurre (e non solo a spostare verso gli operatori a monte) i rischi di mercato. In particolare, le strategie dei *retailer* nel mercato orafa sono indirizzate ad avere (EU-Market Survey, 2004):

- ordini più piccoli e ripetuti;
- maggiore varietà di prodotti per stagione secondo i gusti del mercato;
- investimenti in sistemi di controllo e pianificazione delle previsioni di vendita (ICT);
- cooperazione con fornitori selezionati e ridotti nel numero;
- acquisizioni e fusioni.

Non solo gli operatori della distribuzione chiedono *lead time* sempre più brevi e si approvvigionano in forma prudente attraverso la frammentazione degli ordini, ma mettono in atto politiche di maggior coordinamento con i produttori che si traducono anche nella richiesta di piccole modifiche da apportare ai

prodotti presentati, per meglio adattarli alle richieste del mercato. Il risultato è stato un cambiamento nell'organizzazione dell'intera catena del valore, a partire dalla gestione dei flussi informativi, della progettazione, dei tempi e dei modi in cui ci si approvvigiona del prodotto.

Un fenomeno che caratterizza soprattutto il mercato degli Stati Uniti è la crescente concentrazione, attraverso acquisizioni e fusioni di tipo orizzontale e verticale. Quelle orizzontali sono finalizzate ad acquisire marchi concorrenti sulla stessa fascia di mercato oppure ad acquisire imprese operanti in segmenti diversi per poter per meglio controllare porzioni differenziate dello stesso mercato. E' il caso del department store Federated che nel 2005 acquisisce la rivale May o, nello stesso anno, della fusione di due catene specializzate di oreficeria, una canadese e l'altra statunitense, che ha portato alla nascita del gruppo Birks&Mayors.

Le politiche di integrazione verticale sono invece finalizzate al raggiungimento di una migliore efficienza di coordinamento (controllo della qualità, maggiore rapidità di risposta al mercato, flessibilità), fattore importante soprattutto per le imprese collocate nelle fasce alte del mercato. In Italia è il caso del Gruppo Bulgari<sup>18</sup> che in passato affidava a subfornitori circa il 90% della sua produzione ed oggi, dopo l'acquisizione avvenuta nel 2003 di Crova, un importante produttore di Valenza (Alessandria), produce il 70% dei suoi oggetti internamente. Un più recente caso di integrazione verticale a monte della catena del valore è quello di Ultimate Shopping Network (USN) che nel 2005 acquisisce Gem Manufacturing, un produttore di gioielleria, salvo poi dismettere la divisione oreficeria. Più rari i casi inversi, vale a dire quelli di produttori o intermediari che acquisiscono strutture al dettaglio. Un caso simile è quello di Finlay, il più importante *licensed* americano di oreficeria che tra il 2005 e il 2006 acquisisce prima Carlyle & Co Jewelers e in seguito anche Congress Jewelers, due strutture al dettaglio che operano nel segmento dell'oreficeria di lusso.

### **2.3 Il mercato della fornitura al dettaglio: intermediari e produttori**

#### *Il produttore/grossista e il grossista produttore*

Il confine tra produttore e il grossista non è facile da tracciare. Molte aziende di produzione tendono a sviluppare negli anni attività commerciali, acquistando prodotti da altre imprese per offrire maggiore varietà produttiva. Di converso, ci sono grossisti che hanno acquisito aziende di produzione nei paesi a basso salario (integrazione verticale a monte) per rispondere alla necessità di contenere il costo dei prodotti, garantendo al contempo il rispetto degli standard qualitativi richiesti con consegne veloci e flessibili (economie d'internalizzazione). E' il caso di alcuni importanti importatori/distributori USA come ad esempio Beloro, Jacmel Jewelry, Andin, Jewel America che hanno acquisito aziende di produzione nella Repubblica Dominicana, in India o in Cina, oppure di Fabrikant che ha

---

<sup>18</sup> Bulgari è anche verticalmente integrato dalla produzione alla vendita al dettaglio attraverso il controllo di oltre 200 negozi localizzati nelle principali città del mondo. Il fatturato 2006 nel settore specifico della oreficeria è stato pari a 400 milioni di euro dovuto in gran parte alle vendite realizzate sui mercati esteri (Bulgari, bilancio consolidato, 2006).

recentemente costituito una joint-venture con Tara Jewels, uno dei più grandi produttori di oreficeria indiani (Modern Jeweler, September, 2006)<sup>19</sup>. Va rilevato che su sei importanti intermediari/importatori intervistati in UK, nell'ambito di questo lavoro (Pyke, 2007), quattro possiedono proprie unità produttive nei paesi a basso salario e una mantiene rapporti stretti con subfornitori thailandesi. Abbeycrest, un importante produttore inglese di oreficeria, ad esempio, ha deciso di spostare le attività di produzione in Thailandia, chiudendo nel 2005 le *operations* nel Regno Unito. Attualmente, la sua affiliata thailandese produce ogni anno 2,5 milioni di pezzi di oreficeria senza pietre e un milione di pezzi di gioielleria con pietre (Thailand, Investment Review, July 2005, vol. n. 6).

Una parte delle crescenti importazioni provenienti dalla Cina o dalla Thailandia o dall'India sono quindi sotto il controllo di multinazionali prevalentemente britanniche, statunitensi o tedesche<sup>20</sup> che mantengono ancora oggi rapporti con i produttori italiani per avere da loro nuove idee e prodotti originali. La conseguenza è che alcuni dei più importanti buyers delle imprese italiane sono anche loro concorrenti. Anche se i prodotti realizzati in Cina o Thailandia coprono le fasce più basse del mercato, il confine con i segmenti alti presidiati dai prodotti *Made in Italy* si fa sempre più sottile. Molti produttori italiani, infatti, lamentano il problema dell'imitazione e cioè il fatto che alcuni dei loro prodotti, magari leggermente modificati, sono riprodotti in larga scala nelle grandi fabbriche localizzate nei paesi a basso salario controllate spesso da operatori inglesi, statunitensi, ecc.

I fornitori italiani, tuttavia, non sono stati cancellati dalla lista fornitori dei buyers stranieri, ma hanno visto ridurre notevolmente il volume degli ordini da parte dei loro clienti. Se gli acquisti relativi ai prodotti basici e realizzati in grande serie sono oggi appannaggio dei produttori a basso salario, all'Italia restano le produzioni di nicchia, di alta qualità, di design più sofisticato che andrebbero però valorizzate attraverso una promozione più efficace in grado di arrivare al consumatore finale. Una strategia di promozione però di difficile attuazione a causa delle piccole dimensioni dei produttori italiani.

Oltre a fenomeni di integrazione a monte da parte di alcuni grossisti tradizionali che hanno acquisito *operations* produttive nei paesi a basso salario si sono verificate anche nel settore della fornitura al dettaglio fenomeni di concentrazione orizzontale, attraverso fusioni e acquisizioni. E' il caso recente del gruppo Berkshire Hathaway che nel 2007 acquisisce Aurafin e Bel-oro e costituisce una nuova società denominata Richline Group, oggi divenuta il più grande distributore all'ingrosso di oreficeria degli Stati Uniti<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> Queste cinque imprese orafe figurano nella lista dei top5mila importatori negli Stati Uniti appartenenti a tutti i settori merceologici. Sempre nel settore orafico figurano tra i maggiori importatori anche Aurafin, Michael Antony, Veri Oro e il grossista milanese Milor.

<sup>20</sup> La de-localizzazione produttiva nei paesi a basso salario da parte delle imprese orafe tedesche è un fenomeno diffuso da tempo. Breuning, uno dei maggiori produttori tedeschi (con circa 500 dipendenti) è presente in Thailandia sin dal 1997. Anche la tedesca Zettl possiede un impianto in Thailandia dove viene montato il 20% dei suoi gioielli.

<sup>21</sup> Nel portafoglio della Berkshire Hathaway figurano anche alcuni dettaglianti come Borsheim's, Ben Bridge Jeweler e Helzberg Diamonds, già clienti di Beloro e Aurafin. Verranno mantenuti i marchi esistenti ma si procederà ad una riorganizzazione finalizzata a produrre sinergie e a ridurre i costi.

### Il ruolo dell'intermediario

Nel settore orafa sono rari i canali diretti tra produttore e consumatore, eccezion fatta per alcune imprese con marchio noto che vendono attraverso propri negozi parte della loro produzione o attraverso *e-commerce B2C*. E' il caso di Bulgari che possiede alcuni negozi vetrina in alcune delle città più importanti del mondo. Anche le vendite dirette al consumatore, attraverso i siti web dei produttori (*B2C*), sono ancora poco diffusi.

I clienti delle imprese orafe italiane sono nella maggior parte grossisti o produttori che, a completamento della loro gamma produttiva, acquistano prodotti da altre imprese. Tradizionalmente l'intermediario provvede a:

- ridurre il numero dei contatti necessari per una transazione<sup>22</sup>;
- offrire maggiore varietà produttiva al dettagliante;
- anticipare al produttore l'oro in conto lavorazione;
- mantenere scorte di prodotto;
- ritirare una parte della merce invenduta;

Spesso i produttori producono una singola linea di prodotti e vendono in quantità elevate, mentre i dettaglianti vendono un prodotto alla volta, secondo un assortimento molto vasto. I grossisti hanno quindi la funzione di ridurre questa discrepanza, comprando grandi quantità in diversi modelli da molti produttori. Il grossista, inoltre, è spesso specializzato nel fornire servizi e può esercitare queste funzioni in modo più efficiente dei produttori, soprattutto sui mercati esteri più lontani dove, ad una minore conoscenza da parte di questi ultimi dei gusti del consumatore, si associano spesso difficoltà di relazione con i clienti (per motivi linguistici, culturali, ecc.). Il ruolo dell'intermediario assume quindi più importanza quando i mercati di produzione e di consumo sono lontani e popolati da piccole imprese, come nel caso dell'industria orafa. Nel mercato orafa il grossista ha svolto per anni un ruolo importante e spesso la catena della fornitura si avvaleva in Italia anche della figura del "raccoltore", una specie di super grossista che acquistava molta merce con margini bassi di ricarico.

Oggi il grossista tradizionale è una figura che va scomparendo. Come già osservato, sistemi di *quick response* sono diventati importanti per tenere sotto controllo i costi del dettagliante, minimizzando gli stock e garantendo flessibilità per rispondere prontamente ai cambiamenti della domanda. Ambedue questi sistemi organizzativi richiedono alti livelli di coordinazione tra il dettagliante e il produttore. Anche perché un dettagliante che vuole mantenere la reputazione di esclusività presso i suoi consumatori, ed evitare confronti di prezzo, deve assicurarsi che il suo fornitore non serva i suoi concorrenti, almeno non con lo stesso prodotto. Per questo motivo, i dettaglianti chiedono sempre più spesso modifiche (anche piccole) ai prodotti presentati dai produttori per vincolare il

---

<sup>22</sup> Se ad esempio dieci dettaglianti volessero comprare da tre differenti produttori le transazioni necessarie sarebbero 30, mentre con la presenza di un intermediario scenderebbero a 13. Questo nell'ipotesi che il dettagliante abbia solo contatti con il grossista. Situazione che negli ultimi anni è venuta a cambiare a seguito della necessità di coordinare più strettamente le diverse fasi della filiera.

fornitore al rispetto di condizioni di esclusività su modelli sempre più personalizzati.

La necessità di un forte coordinamento della *supply chain* spiega il declino in molti mercati della figura del grossista tradizionale che tendeva ad ostacolare la collaborazione tra il produttore e il dettagliante e teneva riservata la fonte dei suoi approvvigionamenti. Oggigiorno, i grossisti devono agevolare il flusso delle informazioni lungo la catena del valore, accorciando i *lead time* produttivi e riducendo il rischio di merce invenduta.

Il cambiamento nell'organizzazione dell'intera catena del valore riguarda la gestione dei flussi informativi, la progettazione, i tempi e i modi in cui ci si approvvigiona del prodotto, la gestione delle scorte. Diverse imprese orafe, pur vendendo a grossisti, intrattengono rapporti diretti con i distributori finali. Il grande dettagliante finale, anche se si rifornisce dal grossista, molto spesso conosce l'impresa che produce per suo conto, visita la fiere, presiede spesso ai *meeting* tra il produttore e l'intermediario. Si assiste, insomma, ad una condivisione delle informazioni tra i diversi attori della filiera, finalizzate a sfruttare le opportunità del mercato, orientare la progettazione verso modelli di successo e ridurre le scorte e l'invenduto. Il ruolo del grossista in questo caso cambia totalmente. L'intermediario, pur mantenendo la titolarità del prodotto, perde la funzione di stoccare grandi quantitativi di merce, passando gli ordini al fornitore spesso quando il cliente ha già ordinato a sua volta il prodotto. Il rapporto tra il produttore e il dettagliante si è fatto più stretto affinché

*“Lavoriamo con un noto grossista americano. Oggi questa tipo di cliente non si può più definire grossista, ma più propriamente agisce come un agente che si approvvigiona in diversi paesi trasmettendo l'ordine al produttore solo nel momento in cui lo riceve dal loro cliente” (Produttore n. 11).*

*“Il dettagliante americano visita la nostra azienda assieme al grossista. Noi dobbiamo mostrare i prodotti che il grossista ci ha selezionato precedentemente. E' il dettagliante che sceglie il nostro prodotto e ci chiede il prezzo “ (Produttore n. 23).*

La grande distribuzione governa oggi l'intera *supply chain*, decide le quantità in produzione, orienta la progettazione e conosce i prezzi *ex fabbrica* dei prodotti acquistati dal grossista, il quale è remunerato sempre più in base ai servizi che è in grado di fornire.

*“Negli Stati Uniti si lavora a stretto contatto con il cliente finale (QVC) che decide il prodotto da acquistare e le modifiche da apportare. Il cliente estero richiede sempre di più una personalizzazione del prodotto come aggiungere una pietra, cambiare la chiusura, ecc. (Produttore n. 1).*

*“Spesso i piccoli retailers preferiscono comprare dai grossisti/importatori perché questi offrono servizi che le aziende produttrici non sono in grado di fornire, come il credito e il ritiro dell'invenduto, e anche perché è meno dispersivo e impegnativo trattare con pochi*

*grandi clienti rispetto ad una moltitudine di piccole aziende”*  
(Produttore n. 11).

In questo modo non c'è più bisogno di nascondere le fonti di approvvigionamento al dettagliante e il grossista può anche veicolare il marchio del produttore, offrendo una opportunità di “visibilità” anche ai produttori più piccoli.

*“Ci sono alcuni grossisti che danno la possibilità di avere prezzi più elevati e anche di mantenere una immagine e un marchio proprio*  
(Produttore n. 11).

Il grossista (soprattutto estero) si accolla tuttavia la maggior parte dei costi transazionali (selezione dei fornitori, controllo, rischio dell'invenduto<sup>23</sup>) che giustificano un margine di ricarico che si aggira intorno al 60% (*EU Market Survey: jewellery 2004*).

#### *L'entrata di nuovi concorrenti sul mercato della fornitura al dettaglio*

Paesi come Cina, India, Tailandia e Turchia hanno cambiato assetti consolidati sul mercato della fornitura mondiale di oreficeria, aumentando la loro presenza grazie ad una migliorata offerta produttiva e di servizio. I produttori asiatici vendono sia ad intermediari sia direttamente alla grande distribuzione soprattutto statunitense e britannica. Il mercato della fornitura al dettaglio è, infatti, popolato da una molteplicità di soggetti che svolgono attività diverse e hanno rapporti differenti con i compratori.

Una prima distinzione è tra chi lavora direttamente (fornitori di primo livello) con i dettaglianti, come i grossisti e i produttori e quelli che vendono agli intermediari (subfornitori o fornitori di secondo livello). Ci sono anche imprese che utilizzano ambedue i canali di distribuzione e quindi molti operatori sono in concorrenza tra di loro sul mercato della fornitura al dettaglio.

Una ulteriore distinzione è quella tra i produttori/grossisti che possiedono un brand riconosciuto dal mercato e quelli che sono rigorosamente *unbranded*. Anche in questo caso, una stessa impresa può servire diversi mercati utilizzando più canali di distribuzione. Ci sono, ad esempio, produttori che servono il mercato americano attraverso le grandi catene distributive statunitensi ma che, su altri mercati e in particolare quello domestico, vendono attraverso propri negozi e con un proprio marchio, come nel caso dell'impresa cinese LJ International e della turca Goldas<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Alcuni grandi dettaglianti americani come ad esempio *Finlay* ritornano al grossista molta della merce che resta invenduta, scaricando sugli operatori a monte l'intero rischio di mercato (*Annual Report, 2005*).

<sup>24</sup> LJ international è una grande azienda di produzione cinese che vende direttamente ai *department store* degli Stati Uniti come Wal-Mart, Penny, e alle grandi catene di negozi come Sterling e Helzberg o alla rete televisiva QVC. Sul mercato cinese, invece, distribuisce attraverso una propria catena di negozi con il marchio Lorenzo (*Los Angeles Times Business, 15 luglio, 2006*). Goldas, uno dei maggiori produttori orafi della Turchia, vende in alcuni paesi a grossisti e dettaglianti ma possiede anche propri negozi (16 in Turchia, 11 in Russia e tre in Cina) dove vende con il proprio marchio ([www.goldas.com](http://www.goldas.com)).

Una novità degli ultimi anni è rappresentata dall'ingresso nel mercato della fornitura al dettaglio di alcuni *brand* dell'abbigliamento sia attraverso accordi con importanti produttori o grossisti orafi sia attraverso acquisizioni. Esempi del primo tipo sono gli accordi siglati tra Benetton e Songa, un grossista orafo milanese, o quelli tra Diesel e Fossil. Mentre per quanto riguarda le acquisizioni, un caso importante è rappresentato dal gruppo Mariella Burani, entrato recentemente nel settore dell'oreficeria. Mariella Burani ha rilevato tra il 2006 e il 2007 quattro importanti imprese italiane di produzione, diventando in breve tempo uno dei più importanti protagonisti nel panorama orafo nazionale<sup>25</sup>.

Questo fenomeno di integrazione orizzontale, come mostra la tabella 10, ha natura internazionale e ha interessato importanti *brand* operanti in diversi mercati.

Tab. 10 - Le strategie di integrazione orizzontale di alcuni noti brand della moda

	Abbiglia.	Pelletteria	Calzature	Occhiali	Profumi cosmesi	Strumenti per scrivere	Orologi	Gioielli
Armani	O	X	X	X	X	X	X	X
Mariella Burani	O	X	X	-	X	-	-	X
RalphLauren	O	-	X	-	X	-	X	X
LouisVitton	X	O	X	X	X	-	X	X
Gucci	X	O	X	X	X	-	X	X
Hermès	X	O	X	-	X	-	X	X
Morellato	-	O	-	-	-	X	X	X
Chanel	X	-	-	-	O	-	X	X
Montblanc	-	X	-	X	X	O	X	X
Fossil	X	X	-	X	-	-	O	X
Breil	-	X	-	-	X	-	O	X
Bulgari	-	X	-	X	X	-	X	O
Cartier	-	X	-	-	X	-	X	O

O= settore di provenienza; X = entrata nel settore  
 Fonte: ns. elaborazioni su siti internet e bilanci

L'oreficeria preziosa degli stilisti italiani di alta moda (Armani, Gucci, Valentino, Dolce&Gabbana, ecc.) si può oggi trovare esposta in alcuni *department stores* del lusso come Neiman Marcus negli Stati Uniti e nei negozi delle catene specializzate di alta fascia come Beaverbrooks e Goldsmiths nel Regno Unito. Altre imprese della moda come Breil, Diesel, Benetton, vendono invece prodotti di oreficeria che utilizzano prevalentemente materiali diversi dall'oro (argento, acciaio, pelle, vetro, ecc.) e che si pongono al confine tra la bigiotteria tradizionale e l'oreficeria preziosa (*bridge jewelry*)<sup>26</sup>. Il prodotto di

<sup>25</sup> Mariella Burani ha creato all'interno del Gruppo una divisione di oreficeria denominata "Gioielli d'Italia", acquisendo nel 2006 tre imprese: Facco Corporation, Rosato e Valente, rispettivamente di Vicenza, Arezzo, Milano. Queste società realizzano complessivamente un fatturato di 40 milioni di euro. Più recentemente, nel maggio del 2007, ha acquisito Calgaro, un'altra impresa vicentina. "Gioielli d'Italia" ha l'obiettivo di raddoppiare il fatturato nel giro di tre anni, utilizzando i canali distributivi del Gruppo e sfruttando le sinergie esistenti tra le diverse divisioni del Gruppo in tema di comunicazione e promozione (Mediobanca Securities, 2007).

<sup>26</sup> I prodotti di oreficeria del Gruppo di abbigliamento Diesel, presentati per la prima volta alla Fiera di Basilea nel 2006 e distribuiti nei negozi di proprietà o nei *Department stores* utilizzano argento e acciaio con un prezzo al consumatore che varia dai 35 ai 700 dollari. La collezione viene

bigiotteria, grazie alla nobilitazione di marchi famosi, si è oggi impreziosito arricchendosi di un contenuto stilistico più elevato e rispondente alle tendenze moda. Ciò rende difficile separare le due produzioni, in parte concorrenti tra loro sullo stesso mercato. Il prodotto “moda” risulta maggiormente orientato a soddisfare una domanda giovanile, tradizionalmente meno coinvolta nell’acquisto di oggetti in metallo prezioso. Si è quindi verificato anche un allargamento del mercato a cui ha contribuito l’ideazione di nuovi prodotti con utilizzi diversi da quelli tradizionali, come il gioiello a braccio o quello che decora la calzatura femminile o gli occhiali.<sup>27</sup>

L’entrata nel mondo orafico di imprese del sistema moda ha contribuito a modificare l’assetto del settore lasciando ai produttori tradizionali un ruolo di fornitori dotati di minore autonomia, sia per quanto riguarda l’utilizzo di un proprio *brand* sia per quanto riguarda la progettazione del prodotto che, anche se a grandi linee, viene sempre più spesso concordata con gli stilisti dei grandi gruppi. Queste nuovi concorrenti però, diversamente dai fornitori cinesi o thailandesi, non aggiungono capacità produttiva al mercato, ma la utilizzano. Il loro ingresso, quindi, rappresenta anche una opportunità per i produttori italiani che possono diventare fornitori selezionati di marchi prestigiosi.

### **3. LE COMPETENZE DEI FORNITORI**

#### **3.1 Obiettivi e metodo di indagine**

Ad un campione di buyers orafi operanti in diversi paesi è stato somministrato un questionario per raccogliere le loro valutazioni sulle competenze dei principali produttori mondiali. Cina, India, Thailandia e Turchia sono state individuate come i più importanti paesi concorrenti dell’Italia. Il questionario è stato spedito via e-mail all’indirizzo di 5000 imprese localizzate in diversi paesi, privilegiando soprattutto quelle del Regno Unito e degli Stati Uniti. Le imprese selezionate svolgono tutte un’attività commerciale al dettaglio o all’ingrosso e in buona parte si tratta di visitatori della Fiera di Vicenza<sup>28</sup>. Il campione, pertanto, sovrastima una categoria di compratori maggiormente interessata al prodotto italiano e i giudizi espressi a questo riguardo sono in genere più positivi di quelli ottenuti nel caso in cui il buyer si rifornisse da fornitori di altri paesi. C’è, infatti, una significativa, per quanto scontata, correlazione tra l’acquisto di gioielli dall’Italia e una valutazione positiva sul prodotto/servizio offerto dai fornitori italiani.

I questionari compilati sono stati 102 con un tasso di risposta pari a circa il 2%. Una percentuale bassa che si spiega in gran parte per la presenza di molti indirizzi e-mail non più attivi (gran parte dei messaggi e-mail sono ritornati indietro) e in parte per la riservatezza che caratterizza gli operatori di questo settore. Le valutazioni raccolte nei questionari, in alcuni casi, riguardano solo il

---

realizzata in collaborazione con il gruppo Fossil. Anche il Gruppo Binda titolare del marchio Breil distribuisce gioielli in diversi materiali diversi dall’oro (acciaio e pelle).

<sup>27</sup> Il “gioiello a braccio” è stato lanciato da Morellato e dalla Bliss del gruppo Damiani. In tutti i casi di nuovo utilizzo del prodotto di oreficeria si parla di “gioiello spostato”.

<sup>28</sup> Solo il 23% dei nominativi delle imprese è stato trovato attraverso altri canali.

prodotto/servizio riferito all'Italia e questo riduce le informazioni relative agli altri fornitori. Talvolta, l'intervistato ha risposto solo ad alcune delle domande previste nel questionario, avendo avuto cura di non esprimere valutazioni su competenze di cui aveva scarsa conoscenza. I dettaglianti che acquistano dal grossista hanno, relativamente ad alcune competenze del fornitore - come ad esempio i tempi di consegna - una percezione solo indiretta se non addirittura nulla. Abbiamo quindi considerato nel questionario la possibilità per l'intervistato di non dare risposta a tutte le variabili.

E' stato anche somministrato un questionario ad un campione di produttori vicentini per raccogliere un giudizio sulle competenze delle loro imprese. Relativamente al prodotto italiano, l'obiettivo era quello di comparare le percezioni dei produttori con quelle espresse dai compratori esteri e di avere alcune informazioni sui canali distributivi dei produttori.

### Le competenze dei fornitori

Sono state individuate 15 competenze necessarie a vendere un prodotto sul mercato dell'oreficeria (Tab.12). Per ognuna di queste è stato chiesto all'intervistato di esprimere un giudizio, relativamente ai prodotti realizzati in almeno quattro paesi e con un punteggio compreso tra 1 (valore minimo) e 5 (valore massimo). L'obiettivo era quello di registrare le percezioni dei clienti, misurando il posizionamento della produzione italiana rispetto a quelle dei principali concorrenti.

*Tab. 12 – Le competenze dei fornitori*

---

1) Prodotto	Qualità Prezzo Design
2) Flessibilità	Risposta veloce agli ordini Flessibilità nel rispondere ai cambiamenti negli ordini Disponibilità ad accettare ordini piccoli Capacità ad aggiornare i campionari
3) Servizi	Servizi post vendita Servizi di financing, merchandising, etc. Disponibilità a cooperare e lavorare con i clienti
4) Reputazione e visibilità	Capacità di offrire grandi serie di produzione Affidabilità delle consegne Marchi forti Buona reputazione Aderenza a codici etici del lavoro e a standard ambientali

---

Si tratta di giudizi che non sempre interpretano in modo corretto la realtà, sia per il numero limitato di esperienze del compratore (che aumentano in generale con la dimensione dell'impresa), sia perché questi basa talvolta il suo giudizio su esperienze passate che potrebbero non rispecchiare la realtà attuale. E' il caso di un compratore straniero che, sulla base di alcune esperienze negative, aveva deciso di non approvvigionarsi più da produttori italiani. La situazione registrata nel passato, scarsa flessibilità e poca attenzione al cliente, oggi si è in parte modificata e diverse imprese italiane hanno incrementato l'attività di servizio al cliente. E' quindi possibile che qualche *buyer* non abbia valutazioni aggiornate sul prodotto italiano magari perché ha smesso di approvvigionarsi da tempo da

imprese del nostro paese. I giudizi, veri o falsi che siano, sono comunque alla base delle strategie delle imprese e producono effetti reali.

Il compito del venditore non è solo quello di migliorare la qualità del prodotto/servizio, ma anche quello di mettere in atto strategie promozionali e di vendita finalizzate a modificare le eventuali percezioni negative del compratore. Un'ulteriore cautela, infine, va adottata nel confrontare i punteggi assegnati alle diverse competenze. Ognuna di queste ha un'importanza diversa nella valutazione del *buyer*. Abbiamo cercato di ovviare a questo problema chiedendo di indicare le competenze che hanno un'importanza maggiore per l'intervistato. La graduatoria dipende dal posizionamento che il *buyer* ha sul mercato, ma vede prevalere su tutte le variabili riferite al prodotto.

Le 15 variabili sono raggruppate in quattro classi<sup>29</sup>. Le variabili "design", "prezzo" e "qualità" sono comprese all'interno della categoria del "prodotto". Si tratta di competenze incorporate nel manufatto orafico e lo caratterizzano indipendentemente dalla impresa che lo ha prodotto. Mentre "design" e "qualità" sono caratteristiche che rimangono inalterate fino alla vendita al consumatore, il prezzo subisce modifiche in ragione del valore che viene aggiunto dagli operatori collocati a valle del processo produttivo.

La qualità può essere misurata dal grado di funzionalità tecnica del prodotto che deve avere doti di robustezza, di omogeneità nelle finiture. Il design, invece, dipende dalla forma dell'oggetto, dall'accostamento coerente di materiali e colori, dalla originalità del modello, ecc. Inoltre, esso deve essere rispondente ai gusti del mercato che sembrerebbero sempre più seguire il fenomeno delle tendenze "moda" anche trasversali ai diversi paesi (importanza del colore ottenuto attraverso l'uso di pietre, particolari stili o forme, ecc.). La rispondenza o meno alle tendenze moda è una caratteristica che altera il valore dell'oggetto nel tempo e, come avviene nel comparto dell'abbigliamento, può ridurlo sensibilmente. A fine stagione i capi di abbigliamento "fuori moda" sono venduti, infatti, ad un prezzo spesso inferiore al costo di acquisto. Nell'oreficeria, tuttavia, un prodotto invenduto viene generalmente rifiutato perché la materia prima utilizzata (oro) conserva il suo valore o, in situazioni di aumento del prezzo dell'oro, può addirittura aumentarlo. Il design dipende dal tipo di prodotto e, nel caso di articoli classici o standardizzati, svolge un ruolo trascurabile. Prezzo, design e qualità non sono sempre correlati positivamente tra loro. In genere, ad un prezzo elevato si accompagna anche una qualità elevata. Tuttavia, esistono eccezioni importanti. Un esempio è rappresentato dall'azienda spagnola Zara che produce capi d'abbigliamento con un design innovativo e rispondente alle tendenze della moda, ma con qualità bassa e con un prezzo notevolmente contenuto.

La "flessibilità" è la capacità dell'azienda di produrre, adattandosi in modo veloce, alle esigenze del mercato. Si tratta di competenze particolarmente apprezzate dai compratori, soprattutto in una situazione di aumentata varietà produttiva e di riduzione del ciclo di vita del prodotto. In questa categoria abbiamo compreso: la "velocità di risposta agli ordini", la "capacità di produrre serie piccole", di "modificare gli ordini" e di "aggiornare il campionario". Si tratta di variabili spesso correlate tra loro che individuano un modo di organizzare la produzione (*lean production*) che si contrappone a quello di tipo fordista,

---

<sup>29</sup> I raggruppamenti adottati seguono criteri di tipo soggettivo. Altre considerazioni avrebbero portato ad aggregare in modo diverso le variabili.

caratterizzante produzioni standardizzate e realizzate su serie lunghe in grandi imprese verticalmente integrate.

Il “servizio al cliente” comprende, invece, una serie di variabili che vanno dalla “disponibilità a cooperare” con il committente nella definizione del prodotto e/o nella soluzione di problemi imprevisti, alla fornitura di servizi finanziari e di *merchandising*. Abbiamo inserito in questa categoria anche la capacità di produrre alti volumi di produzione. Un servizio questo a cui provvede in genere la grande impresa, seppur per prodotti di serie e spesso di basso prezzo. Si tratta di competenze che si contrappongono a quelle che hanno a che fare con la flessibilità. Una grande commessa, proveniente da un *department store*, come ad esempio Wal-Mart, trova difficoltà ad essere evasa da una impresa artigiana, anche se questa può aumentare la propria capacità produttiva ricorrendo al lavoro di subfornitori. In questo caso, tuttavia, i costi di coordinamento e la difficoltà a mantenere uno standard qualitativo omogeneo (stesse lavorazioni, componenti, chiusure, ecc.) possono rilevarsi molto elevati<sup>30</sup>.

Infine, abbiamo individuato la categoria della “reputazione e visibilità”. La “buona reputazione” dell’impresa presso il cliente (dettagliante o grossista) si costruisce nel tempo e ha a che fare con il rispetto sia delle regole contrattuali che di quelle deontologiche. Comportamenti corretti (assenza di opportunismo) fanno sì che le imprese imparino a fidarsi l’una dell’altra e riducano i costi transazionali con effetti positivi anche sull’organizzazione del lavoro<sup>31</sup>. In questa categoria rientra l’”affidabilità delle consegne”, che significa rispetto dei tempi di consegna e degli standard qualitativi richiesti dal cliente. Fattori questi che sono spesso fonte di contenzioso tra il venditore e il compratore. Il mancato rispetto delle condizioni “promesse” nella definizione della commessa può, a lungo andare, compromettere la reputazione dell’impresa. Un ritardo in una consegna può essere imputabile a problemi di organizzazione ed essere indipendenti dalla volontà dell’imprenditore. Tuttavia, se i ritardi si ripetono regolarmente, le “promesse non mantenute” penalizzano la reputazione aziendale. Un giudizio positivo sulla capacità di fare un prodotto di “qualità” può quindi coesistere anche in una situazione di scarso rispetto degli standard previsti dal contratto.

Un’altra variabile considerata in questa categoria è il “rispetto degli standard ambientali e sociali”. In questo caso è il consumatore finale a riconoscere la “buona reputazione” dell’impresa, premiando il suo prodotto in termini di preferenza o di maggior valore riconosciuto. Si tratta di comportamenti “eticici” a cui sono interessate fasce sempre più estese di consumatori e quindi anche di dettaglianti<sup>32</sup>. Il marchio aziendale, infine, rappresenta il biglietto da visita più importante per l’azienda, tanto per il consumatore che per il distributore. Un marchio affermato

---

<sup>30</sup> E’ il caso di una piccola azienda italiana che ha fatto fronte ad un ordine di dimensioni ragguardevoli ricorrendo al lavoro di alcuni subfornitori, contattati in tempi brevi e con i quali non esistevano precedenti relazioni. Il risultato fu che i prodotti realizzati non rispettavano uno standard omogeneo perché erano state utilizzate chiusure di tipo diverso.

<sup>31</sup> Il controllo del titolo, ad esempio, viene fatto a campione ma può capitare che per certe partite di merce e in caso di tempi stretti di consegna, i controlli non vengano effettuati. E in questi casi la fiducia verso il proprio fornitore diventa fondamentale.

<sup>32</sup> In qualche caso le associazioni di consumatori possono attuare azioni di boicottaggio, denunciando quei comportamenti che si ritengono essere “eticamente scorretti”. E’ il caso della campagna denominata “*blood diamonds*”, che ha portato grandi distributori orafi a certificare la provenienza dei diamanti da paesi non in conflitto.

non certifica solo la qualità intrinseca del prodotto, ma gli conferisce un maggior valore grazie all'attività promozionale che permette di associare ad un gioiello: prestigio, visibilità, appartenenza ad un particolare stile di vita.

### 3.2 I risultati delle interviste ai buyers stranieri

#### Le caratteristiche dei buyer intervistati

Gli intervistati, tutti compratori esteri di prodotti di oreficeria, sono stati suddivisi secondo quattro variabili:

- paese di appartenenza;
- relazione con il mercato e dimensione;
- fasce di prezzo;
- utilizzo o meno di fornitori italiani;

Le caratteristiche dei buyer sono utilizzate per comprendere meglio le valutazioni assegnate alle diverse competenze. Tra le variabili considerate, "l'utilizzo o meno di fornitori italiani" rappresenterebbe in realtà la variabile da spiegare", mentre le valutazioni sulle competenze fornite dai buyer rappresenterebbero le variabili esplicative delle strategie di *outsourcing* dei compratori. Le tabelle 13 e 14 riportano i dati relativi alle caratteristiche delle imprese intervistate.

*Tab. 13 - Le caratteristiche dei buyers (numero imprese)*

Fasce di mercato	Paesi		Tipi di buyers		
	imprese		imprese	imprese	
Bassa, medio/bassa	13	America del Nord	30	Grandi dettaglianti*	14
Media	43	Regno Unito	30	Piccoli dettaglianti**	33
Medio/alta	35	Altri	45	Produttori/grossisti	58
Alta	14				
Totale	105	Totale	105	Totale	105

° di cui in UK 30 ; \* Grandi Magazzini, grandi catene di oreficeria con più di 25 negozi ; \*\* dettaglianti indipendenti e piccolo catene con meno di 25 negozi;

Fonte: CREI - Interviste dirette, 2006

Il 29% degli intervistati opera nel Nord America, stessa percentuale nel Regno Unito e il rimanente 43% in altri paesi prevalentemente europei. Per quanto riguarda il tipo di attività svolta, vengono individuate tre categorie di buyers: 1) gli intermediari (grossisti, produttori/buyers); 2) i dettaglianti indipendenti e le catene al dettaglio con meno di 15 negozi; 3) la grande distribuzione (catene al dettaglio, *department store*, siti internet, reti televisive con attività di televendita). La prima comprende il 55% delle imprese, la seconda il 31% e la terza il 13%. La terza caratteristica riguarda il posizionamento sul mercato del prodotto. A questo riguardo, il 47% delle imprese si colloca prevalentemente nella fascia medio-alta e alta del mercato, il 41% nella fascia media e il 12% in quella medio-bassa.

La quarta caratteristica attiene al portafoglio fornitori delle imprese. La percentuale di buyers che dichiarano di avere alla data del 2005 l'Italia come primo e secondo fornitore sono rispettivamente pari al 35% e al 26% (Tab.14). Se riferite al 2000 tali percentuali salgono al 47% e al 26%, a riprova che la perdita di competitività del prodotto italiano nei confronti dei principali paesi concorrenti è avvenuta in un arco di tempo relativamente breve.

*Tab. 14 - Graduatoria dei principali fornitori dei buyers intervistati*

	2005		2000	
	1° paese	2° paese	1° paese	2° paese
Italia	35,0	25,6	47,6	25,7
Cina (inclusa Hong Kong)	18,4	17,8	9,8	11,4
Tailandia	12,6	14,4	6,1	14,3
U.S.	10,7	10,0	11,0	14,3
India	5,8	5,6	1,2	7,1
Turchia	3,9	8,9	4,9	8,6
UK	3,9	2,2	8,5	1,4
Altri paesi	9,7	15,6	11,0	17,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

*Fonte: CREI - Interviste dirette, 2006*

Nel 2000 Cina, India, Tailandia e Turchia rappresentavano il primo fornitore per il 22% dei buyers intervistati. Cinque anni dopo, la percentuale di buyer che principalmente si riforniscono da uno di questi tre paesi sale al 41%. Il 10% dei compratori, costituiti soprattutto da piccoli dettaglianti degli Stati Uniti, dichiarano che i loro principali fornitori operano nello stesso paese. Tuttavia, alcuni dettaglianti potrebbero non essere a conoscenza della vera origine del prodotto che può venire importato da altri paesi produttori.

Non c'è stata una cancellazione dell'Italia dalla lista dei fornitori, ma un arretramento dalle prime posizioni. Dall'Italia ci si continua a rifornire, ma con quantità più limitate di prodotto. A Cina e India vengono affidate principalmente produzioni semplici e in grandi serie, mentre all'Italia viene ritagliato un ruolo di fornitore di prodotti innovativi e ad alto contenuto di design.

#### *L'importanza delle diverse competenze*

Il campione selezionato è, come già osservato parzialmente distorto perché la maggior parte delle imprese è stata selezionata tra quelle che hanno partecipato alle diverse edizioni della Fiera di Vicenza e hanno quindi un maggiore orientamento al prodotto realizzato in Italia. Naturalmente il vantaggio nell'aver intervistato queste imprese è che le percezioni circa le competenze relative al prodotto/servizio italiano sono fondate su elementi di conoscenza diretta. I risultati qui riportati sono in ogni caso significativi del mutamento intervenuto.

Abbiamo chiesto agli operatori esteri di indicare quali tra le competenze indicate nel questionario fossero più importanti per loro (Tab. 15). Gli intervistati dovevano scegliere 5 tra le 15 variabili riportate nel questionario e disporle in ordine di importanza. Alla variabile collocata al primo posto è stato assegnato un punteggio di cinque, mentre per quella indicata al quinto posto un valore pari a

uno<sup>33</sup>. La somma del punteggio così ottenuto è indicato nella colonna più a destra della tabella 15.

*Tab. 15 - Competenze per ordine di importanza nella percezione dei distributori (distribuzione percentuale delle imprese)*

	Primo posto %	Second posto %	Terzo Posto %	Quarto posto %	Quinto posto %	Totale %	Punti
<b>Prodotto</b>							
Qualità del prodotto	48,5	28,6	7,2	6,3	-	<b>90,5</b>	385
Prezzo	15,2	23,5	33,0	11,5	3,2	<b>86,3</b>	288
Design	18,2	27,6	22,7	4,2	3,2	<b>75,8</b>	275
<b>Flessibilità</b>							
Velocità di risposta agli ordini	1,0	-	8,2	18,8	9,7	<b>37,7</b>	74
Flessibilità a rispondere ai cambiamenti	-	-	-	-	4,3	4,3	4
Disponibilità ad accettare ordini piccoli	5,1	1,0	7,2	7,3	7,5	28,1	71
Capacità ad aggiornare i campionari	-	-	1,0	4,2	7,5	12,7	18
<b>Servizio</b>							
Servizi post vendita	1,0	3,1	1,0	3,1	14,0	22,2	39
Services provided	1,0	1,0	1,0	4,2	4,3	11,5	24
Readiness to cooperate with customers	1,0	2,0	2,1	5,2	5,4	15,7	34
Capability to supply in volume	-	2,0	1,0	2,1	4,3	9,5	19
<b>Reputazione e visibilità</b>							
Consegne affidabili	2,0	5,1	11,3	21,9	22,6	<b>62,9</b>	126
Marchi conosciuti	2,0	2,0	2,1	3,1	7,5	16,8	37
Buona reputazione & trustfulness	3,0	3,1	2,1	6,3	4,3	18,7	49
Aderenza a standard etici	1,0	-	-	1,0	2,2	4,2	9
<b>Altre importanti competenze</b>	1,0	1,0	-	1,0	-	3,1	11
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>		<b>1463</b>

Fonte: CREI - Interviste dirette, 2006

Come si può osservare, le competenze più segnalate sono quelle legate al prodotto. Per il 47% delle imprese la “qualità” rappresenta il fattore più importante, mentre per il 18% lo è il “design”. Subito dopo troviamo il “prezzo” che è segnalato come la variabile più importante dal 15% degli intervistati. Per molte imprese il “prezzo” non figura nei primissimi posti, ma è citato, indipendentemente dalla posizione occupata in graduatoria, dall’87% delle imprese.

Tra le competenze più citate dagli intervistati, oltre a quelle riferite al prodotto, troviamo l’“affidabilità delle consegne” (63% delle imprese), la “risposta rapida agli ordini” (38% delle imprese) e la “disponibilità ad accettare piccoli ordini” (28% delle imprese). Queste competenze, legate al servizio che accompagna la fornitura del prodotto, hanno aumentato nel tempo la loro importanza. Avere la merce giusta al momento giusto vuol dire incrementare le vendite, non perdere opportunità di mercato, ridurre i costi di immobilizzo della merce. Come vedremo meglio in seguito, le imprese italiane hanno una

<sup>33</sup> Il punteggio ponderato è ottenuto moltiplicando i dati di ogni colonna (da destra a sinistra) per valori crescenti compresi tra da 1 e 5. Per le competenze collocate al primo posto (colonna sinistra) viene assegnato valore 5, mentre per quelle al quinto posto (colonna destra) valore 1. Tutte le competenze non indicate tra i primi cinque hanno valore zero.

percezione diversa dell'importanza che tali competenze rivestono per i loro clienti.

La tabella 16 mostra i risultati di una correlazione ottenuta incrociando i punteggi ottenuti nella valutazione delle cinque principali competenze (Tab. 16) con le caratteristiche dei buyer, così come descritte in precedenza alle tavole 12 e 13. Al posizionamento sul mercato (*VarMKT*) sono stati dati valori crescenti da 1 a 4, mentre per i grossisti e i dettaglianti sono stati assegnati valori rispettivamente di 0 e 1 (*VarChannl*). Una variabile dicotomica è stata anche assegnata ad ogni buyer a seconda che il suo principale fornitore fosse italiano (valore 1) o appartenesse ad un altro paese (valore 0) (*VarItalsuppl*). Infine, abbiamo anche inserito la variabile territoriale relativa al Regno Unito (*VarUK/World*) e agli Stati Uniti (*VarUS/World*) con valori pari a 1 per le imprese appartenenti a questi paesi e valore 0 per tutti gli altri.

*Tab. 16 – Indici di correlazione: Importanza delle 4 principali competenze dei fornitori e caratteristiche dei buyers (numero di osservazioni 102)*

Le principali competenze	<i>VarItalsuppl</i>		<i>VarMKT</i>		<i>VarChannl</i>	
	Pearson Correlaz.	sig. (2-tailed)	Pearson Correlaz.	sig. (2-tailed)	Pearson Correlaz.	sig. (2-tailed)
Prezzo	ns	ns	- 0,165	0,103	-0,164	0,104
Qualità	0,191	0,058	0,259	0,009	ns	ns
Design	ns	ns	ns	Ns	ns	ns
Affidabilità delle consegne	ns	ns	-0,159	0,118	-0,268	0,008

Fonte: CREI - Interviste dirette, 2006

Per quanto riguarda le competenze riguardanti il prodotto, i buyers collocati nella fascia alta del mercato danno, relativamente agli altri compratori, maggiore importanza alla qualità e minore importanza al prezzo. Queste due variabili sono, infatti, correlate, con segno diverso, al posizionamento del buyer sul mercato (valori rispettivamente pari a  $\rho=0,259$  e  $\rho=-0,165$ ). Il prezzo risulta, invece, più importante per i grossisti che per i dettaglianti ( $\rho=-0,164$ ). La concorrenza tra i dettaglianti si gioca infatti su terreni diversi dal prezzo (*non-price competition*). Nessuna significativa correlazione viene registrata, infine, per la competenza relativa al design che sembra essere quindi altrettanto importante per i buyer comunque collocati nelle diverse fasce del mercato.

L' "affidabilità delle consegne", infine, risulta più importante per i buyers collocati nella fascia di prezzo meno elevato ( $\rho=0,159$ ) e per i grossisti piuttosto che per i dettaglianti ( $\rho=-0,268$ ).

#### La valutazione delle competenze

Nella tabella 17 possiamo osservare i punteggi (da 1 a 5 in ordine crescente di importanza) attribuiti alle diverse competenze dei produttori italiani. Il punteggio maggiore è assegnato a qualità e design, mentre prezzo e alcune variabili riferite al servizio (risposta veloce agli ordini e flessibilità di rispondere al cambiamento negli ordini) sono collocate all'ultimo posto. C'è una differenza di valutazione a seconda che l'impresa è un grossista o un dettagliante.

Come mostra la tabella, gli intermediari tendono a dare una valutazione più bassa a quasi tutte le variabili rispetto ai dettaglianti. Il punteggio totale dei primi è, infatti, 3,7 contro 3,9 dei secondi. In particolare, è il prezzo dei prodotti italiani ad essere giudicato in modo più severo dai grossisti (3,0) che dai dettaglianti (3,5). Analogo risultato per le imprese che si collocano nella fascia bassa del mercato (3,7) rispetto a quelle che godono di un migliore posizionamento (4,0).

*Tab. 17 – Valutazioni delle competenze dei produttori italiani secondo le percezioni dei buyers stranieri*

	Totale	Grossista/ Produttore	Dettaglio	Medio/alt o e alto	Medio e medio/ basso
Qualità del Prodotto	4,5	4,4	4,6	4,6	4,5
Prezzo	3,2	3,0	3,5	3,3	3,0
Design	4,6	4,5	4,6	4,7	4,4
Consegne veloci	3,1	3,0	3,3	3,3	3,0
Affidabilità delle consegne	3,7	3,5	3,9	3,8	3,5
Buona reputazione	4,2	4,0	4,3	4,3	4,1
Marchi forti	4,3	4,3	4,3	4,5	4,2
Capacità di fornire alti volume	4,0	4,0	4,0	4,2	3,8
Disponibilità verso piccoli ordini	3,3	3,2	3,6	3,6	3,2
Flessibilità di risposta	3,3	3,2	3,4	3,5	3,2
Capacità di aggiornare le collezioni	3,8	3,7	4,0	3,9	3,8
Disponibilità a cooperare	3,7	3,6	3,8	4,0	3,5
Servizio post vendita	3,4	3,3	3,6	3,6	3,4
Servizi forniti	3,4	3,3	3,5	3,5	3,4
Aderenza a codici etici	4,7	5,0	4,2	5,3	4,3
Punteggio medio	3,8	3,7	3,9	4,0	3,7

Fonte: CREI - Interviste dirette, 2006

C'è, infatti, una correlazione positiva tra il punteggio totale assegnato all'Italia e le caratteristiche dei buyers intervistati. Le valutazioni più positive assegnate all'Italia vengono dai dettaglianti piuttosto che dai grossisti ( $p=0,194$ ), dai buyers che si collocano nelle fasce più alte del mercato ( $p=0,249$ ) e che si

*Tab. 18 – Indici di correlazione: caratteristiche dei buyer e valutazione delle competenze (numero di osservazioni 102)*

	<i>VarItalsuppl</i>		<i>VarMKT</i>		<i>VarChanl</i>		<i>VarUK/W</i>	
	Corr.	sig. (2-tailed)	Corr.	sig. (2-tailed)	Corr.	sig. (2-tailed)	Corr.	sig. (2-tailed)
Totale	0,210	0,034	0,249	0,012	0,194	0,051	-0,184	0,065
Flessibilità	ns	ns	0,212	0,034	0,158	0,116	-0,192	0,056
Servizio	0,205	0,042	0,162	0,110	ns	ns	ns	ns
Reputazione	0,164	0,099	0,147	0,140	ns	ns	-0,197	0,048
Prodotto	0,210	0,034	0,233	0,019	0,184	0,064	-0,153	0,126
-prezzo	0,343	0,001	0,164	0,108	0,234	0,021	ns	ns
- qualità	ns	ns	ns	Ns	ns	ns	-0,164	0,104
- design	0,165	0,098	0,256	0,009	ns	ns	-0,222	0,025

Fonte: CREI - Interviste dirette, 2006

riforniscono principalmente da fornitori italiani ( $\rho=0,210$ ). Inoltre, gli operatori del Regno Unito tendono a dare una valutazione meno positiva sulle competenze italiane rispetto a quelli localizzati in altri paesi, specialmente per quanto riguarda il design e la reputazione<sup>34</sup>.

Ciò che appare ancor più importante è confrontare il punteggio dell'Italia con quello assegnato ai concorrenti. Nella tabella 19 le valutazioni sulle competenze di Cina, India, Turchia e Thailandia sono espresse in rapporto percentuale a quelle dell'Italia e pertanto sono migliori (peggiori) se il rapporto supera (è inferiore a) l'unità.

Come si può osservare i più temibili concorrenti dell'Italia sono la Cina e la Thailandia che registrano un punteggio molto vicino a quello del nostro paese<sup>35</sup>. I valori sono rispettivamente pari al 93% e al 97% di quelli assegnati all'Italia.

Questi due paesi negli ultimi anni hanno migliorato molto la qualità del prodotto e del servizio offerto ai buyers. L'attuazione di questa strategia di *upgrading* viene ben illustrata dal giudizio di due grossisti inglesi:

*“La nostra impresa comprava moltissimo in Italia quattro anni fa, prima che le imprese del Far Est orientassero le loro produzioni sul nostro mercato. Oggigiorno, troviamo che i produttori di Hong Kong e della Thailandia sono bravi a fare business, i loro prodotti hanno un buon prezzo, sono ben fatti, ben disegnati e ben confezionati. Inoltre, i produttori di questi paesi sono disponibili a modificare e a personalizzare il loro prodotto secondo le nostre richieste e quello che riceviamo è esattamente quello che abbiamo ordinato”*(Grossista, UK).

*“In generale l'Italia ha bisogno di essere più competitiva. Personalmente io preferirei fare la maggior parte dei miei acquisti in Italia, ma un'offerta continua di nuovo design, combinato con un prezzo competitivo da parte dei produttori asiatici, mi ha indotto ad importare quote crescenti di produzione dalla Thailandia. La Cina sarà il mio prossimo fornitore. Ho cancellato due viaggi in Italia dando la preferenza alle fiere cinesi”* (Grossista, UK).

I punteggi registrati dalla Cina sono il risultato di fattori diversi. All'Italia viene riconosciuta un'indiscussa supremazia nel design e nella qualità del prodotto, mentre per quanto riguarda il prezzo, come ci si poteva attendere, tutti gli altri paesi registrano punteggi migliori. Le competenze dei nostri concorrenti riguardanti il design e la qualità vengono valutate con valori compresi tra il 55% e l'85% dei valori attribuiti al prodotto italiano.

Non tutti gli operatori però condividono l'idea che il prezzo italiano sia peggiore di quello della concorrenza, in considerazione del fatto che il prezzo è spesso valutato rispetto alla qualità e al tipo di servizio offerto. Ad esempio, il

---

<sup>34</sup> Parte del giudizio espresso dalle imprese inglesi dipende anche dal fatto che tra gli intervistati di questo paese c'è una presenza maggiore di grossisti orientati maggiormente nella fascia media del mercato e che tendono per questo motivo a fornire valutazioni meno positive sulle competenze italiane perché danno più importanza al prezzo che alla qualità e al design.

<sup>35</sup> Sotto il nome Cina abbiamo anche incluso le valutazioni riferite ai prodotti provenienti da Hong Kong. Queste produzioni registrano punteggi mediamente più elevati di quelli riferiti alla Repubblica popolare cinese.

prezzo delle “catene” italiane, secondo alcuni importatori cinesi, non è di molto superiore a quello offerto dai concorrenti<sup>36</sup> (ICE - Honk Kong 2003).

*Tab 19 - Le percezioni dei buyers stranieri circa le competenze dei fornitori italiani e di altri paesi*

	Punt. da 1 a 5	In percentuale sul punteggio assegnato all'Italia				
	Italia	Italia	Cina	India	Turchia	Tailandia
Totale	3,8	100	93	81	79	97
Flessibilità	3,4	100	<b>107</b>	73	94	<b>111</b>
Servizio	3,7	100	<b>104</b>	95	84	<b>107</b>
Reputazione	4,1	100	77	66	68	82
Prodotto	4,1	100	87	71	72	90
-prezzo	3,2	100	<b>131</b>	<b>114</b>	<b>107</b>	<b>131</b>
- qualità	4,5	100	70	55	61	85
- design	4,6	100	72	58	57	76

Fonte: CREI - Interviste dirette, 2006

Ciò che, invece, desta maggiori preoccupazioni è il punteggio basso assegnato ad alcune competenze italiane relative alla flessibilità e al servizio. Per queste competenze Cina e Tailandia, nelle percezioni dei buyers intervistati, ricevono valutazioni migliori di quelle assegnate all'Italia. L'elevato valore delle competenze cinesi e thailandesi (relativamente agli altri produttori) va in parte imputato al fatto che alcuni *buyer* inglesi e statunitensi hanno in quei paesi una presenza produttiva diretta, attraverso il controllo di stabilimenti produttivi.

Meno penalizzante il confronto dell'Italia con i produttori indiani e turchi che sembrerebbero esercitare prevalentemente una concorrenza di prezzo, anche se la Turchia è citata da molti produttori come il più forte imitatore del prodotto italiano. I bassi punteggi assegnati a India e Turchia sembrerebbero dipendere dal fatto che i buyer intervistati non acquistano molto da questi paesi, che sono loro primi fornitori rispettivamente nel 5,8 e nel 3,9% dei casi (vedi Tab. 14).

In particolare, per quanto riguarda la flessibilità e il servizio, le lamentele da parte di alcuni buyers riguardano la disponibilità a produrre su piccoli ordinativi, a consegnare in tempi rapidi e a cooperare con il cliente.

*“Abbiamo problemi a lavorare con piccoli ordini, al punto che se troviamo fornitori locali più economici, sostituiamo il prodotto italiano con quello di altri produttori” (Grande catena al dettaglio, UK)*

*“Abbiamo date precise. Io ho bisogno di trovare produttori che capiscano questo e che si comportino conseguentemente” (Piccola catena al dettaglio, USA);*

<sup>36</sup> In un sondaggio sul prodotto italiano, effettuato nel 2003 dall'ICE presso alcuni operatori della distribuzione di Hong Kong, gli intervistati indicavano come criticità più importante la “non puntualità delle consegne”, seguita da una “scarsa risposta alle richieste del cliente”, fattori questi che avrebbero portato in qualche caso ad un annullamento degli ordini. Il “prezzo” veniva collocato all'ultimo posto. Gli importatori cinesi suggerivano alle imprese italiane di non praticare prezzi troppo bassi ma, implicitamente, di aumentare il servizio.

*“Abbiamo bisogno di più flessibilità nell’adattare il prodotto alle nostre specifiche”* (piccola catena al dettaglio)

*“Occorre lavorare con i clienti, anche un piccolo cambiamento fa la differenza”* (Piccola catena al dettaglio, Singapore).

La richiesta di maggiore flessibilità è una esigenza, a detta di diversi produttori vicentini, manifestatasi durante gli ultimi anni. C’è da parte di alcuni produttori italiani l’idea che non si può essere troppo flessibili, perché riorganizzare la produzione per offrire un tale servizio innalzerebbe i costi operativi. Tuttavia, va considerato che una politica di *up-grading* passa necessariamente attraverso una politica di maggior servizio al cliente che rappresenta un modo per poter praticare prezzi più elevati. Ciò che chiedono i clienti oggi è di avere non solo consegne veloci e affidabili, ma anche una migliore e più veloce trasmissione delle informazioni, per prendere decisioni corrette in sintonia con le richieste del mercato. La capacità di cooperare rappresenta un mezzo per ridurre i costi lungo tutta la catena del valore. A questo si deve aggiungere la necessità per il distributore di avere prodotti differenziati, in modo da poter far fronte ad una concorrenza di prezzo da parte dei suoi concorrenti.

*“Chiediamo tempi più veloci di consegna, possibilità di vedere e di ordinare i prodotti on line”* (Grossista, UK)

*Noi partecipiamo alle fiere europee esclusivamente perché vogliamo trovare prodotti unici e fornitori che non stiano già vendendo in US.* (Grande catena al dettaglio, USA)

La competenza italiana sul design è fuori discussione. Quasi tutti gli intervistati assegnano all’Italia un punteggio alto, soprattutto in relazione a quello degli altri paesi. Tuttavia, la capacità di realizzare un prodotto con un design sofisticato non significa sempre che il design sia giusto per quel tipo di mercato. E’ quello che affermano, ad esempio, due grossisti americani.

*“Bisogna conoscere meglio il mercato Americano e i suoi gusti. Non ci si deve offendere se il design che viene accettato in Europa non funziona negli Stati Uniti, ma piuttosto lavorare per capire che cosa i buyers di quel paese vogliono, ed essere flessibili nel disegnare specificatamente per loro”* (Grossista, USA).

*“Come il prezzo è diventato sempre più importante negli Stati Uniti, l’interesse dei produttori italiani sul mercato Americano è venuto meno e la maggior parte del design proposto non è appropriato per i nostri clienti* (Grossista, USA).

Il suggerimento è quello di orientare il design acquisendo le giuste informazioni sul mercato.

*“Ci vuole un disegno innovativo, la creazione di un forte brand ed un sistema di informazioni sul mercato” (Grande catena al dettaglio, USA)*

*“Occorre aumentare le informazioni riguardanti gli ordini e lo stato delle spedizioni, e in generale migliorare la comunicazione con il cliente fornendo anche materiale stampato in inglese”*

Un Analogo suggerimento viene da una inchiesta svolta dall’Istituto per il Commercio Estero (ICE) sugli importatori di Hong Kong, i quali lamentano un design italiano che non tiene conto della specificità del mercato cinese. Il consiglio dell’ICE è il seguente:

*“suggeriamo ai produttori italiani di oreficeria di destinare più risorse al design e alla ricerca innovativa fino al punto di considerare la possibilità di creare una linea di prodotto/collezione solo per il mercato cinese” (ICE, Hong Kong).*

### **3.3 La valutazione dei produttori vicentini**

Sono state realizzate 61 interviste, mediante questionario strutturato, ad un campione di produttori vicentini di diversa dimensione. Con 15 imprese abbiamo approfondito le tematiche relative ai mercati esteri, attraverso interviste dirette all’imprenditore. L’obiettivo della rilevazione era quello di avere dall’imprenditore una valutazione sulle competenze della sua impresa e poterle confrontare con quelle espresse dai buyers.

#### Il prodotto delle imprese

Secondo il nostro campione, un quinto delle imprese vicentine intervistate non utilizzano pietre preziose o semipreziose e solo un 4% svolge una attività esclusiva di gioielleria o semigioielleria con utilizzo di pietre. La maggioranza delle imprese realizza un mix di prodotti con e senza pietre. Le tecniche vanno dallo stampato, alla catena, alla microfusione, fino alla semplice lavorazione della lastra e del filo per gli oggetti fatti a mano. Il metallo prevalentemente utilizzato è l’oro (50%) seguito dall’argento (17%) e da una combinazione di metalli preziosi e non (33%) (Tab.20)

*Tab. 20 – Le imprese per tipo di materiale utilizzato*

	Totale imprese	%
In oro	31	50,0
In oro e in argento	11	17,7
In argento	11	17,7
In oro e argento con altri metalli preziosi e non	9	14,6
Totale	62	100,0

*Fonte: CREI - Interviste dirette, 2006*

#### Propensione all’export delle imprese vicentine

Le aziende orafe intervistate hanno un'alta propensione all'export. Il 40% dei produttori, infatti, esporta più del 75% della produzione. L'attività di esportazione aumenta al crescere della dimensione aziendale, ma assume un ruolo importante anche nelle imprese più piccole (Tav. 21).

*Tav. 21 - Distribuzione delle imprese per classe di esportazione e per dimensione*

Valore di manifattura in milioni di euro	Classi di esportazione				Totale	Totale
	fino al 25%	dal 26% al 50%	dal 51% al 75%	oltre il 75%		
fino a 5,0	28,6	14,3	23,8	33,3	100,0	21
da 5,0 a 1	23,1	7,7	30,8	38,5	100,0	13
Oltre 1	3,6	14,3	35,7	46,4	100,0	28
Totale	16,1	12,9	30,6	40,3	100,0	62

Fonte: CREI - Interviste dirette, 2006

### Il declino dei mercati di esportazione

Le interviste alle imprese vicentine confermano la caduta delle esportazioni nei principali mercati di esportazione. La riduzione prevalentemente riguarda soprattutto il mercato nord americano e l'Europa con oltre il 50% dei paesi in calo. Gli unici mercati in crescita sono quelli dell'est europeo, che hanno però ancora una importanza marginale nell'export vicentino.

*Tab. 22 I mercati di esportazione delle imprese vicentine per andamento dell'export nell'ultimo quinquennio (primi cinque mercati di ogni impresa)*

Aree di esportazione	N. paesi di esportazione	Quota % dei paesi	Distribuzione % per andamento dell'export			
			Totale	di cui in calo	di cui in aumento	di cui stabili
America del nord	51	23,6	100,0	54,9	27,5	17,6
Europa	88	40,7	100,0	52,3	23,9	23,9
Paesi dell'est-europeo	16	7,4	100,0	12,5	43,8	43,8
Medio oriente	22	10,2	100,0	45,5	40,9	13,6
Asia	28	13,0	100,0	42,9	39,3	17,9
Altro	11	5,1	100,0	81,8	9,1	9,1
Totale	216	100,0	100,0	49,5	29,2	21,3

Fonte: CREI - Interviste dirette, 2006

### I clienti delle imprese

Il 76% delle imprese intervistate dichiara di avere come cliente estero principale un grossista o un produttore. La dipendenza dal grossista è legata alla dimensione aziendale. L'81% delle imprese che realizzano sul mercato meno di 0,5 milioni di euro di manifattura vende soprattutto ad intermediari commerciali. La percentuale scende, invece, al 72% nel caso delle imprese che fatturano più di un milione di euro (Tab. 23).

Tav. 23 – Distribuzione percentuale delle imprese per tipo di cliente principale sui mercati esteri e per valore del manifatturato

	Valore manifatturato in milioni di euro			Totale
	fino a 0,5 mil di euro	da 0,5 a 1 mil di euro	oltre 1 mil di euro	
Canali di vendita				
Produttori	9,5	-	-	3,2
Grossisti	71,4	76,9	71,4	72,6
Grandi catene al dettaglio	9,5	-	14,3	9,7
Negozi indipendenti e piccolo catene	4,8	7,7	3,6	4,8
Reti televisive/internet/catalogo	-	-	3,6	1,6
Department stores	-	7,7	7,1	4,8
Altro	4,8	7,7	-	3,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: CREI - Interviste dirette, 2006

### Le competenze richieste dai clienti

Abbiamo chiesto ai produttori vicentini quali fossero, a loro giudizio, le principali competenze richieste dai clienti esteri. Il 32% e il 30% delle imprese collocano al primo posto rispettivamente la “qualità” e il “prezzo”, mentre il “design” viene menzionato solo dal 10% degli intervistati (Tab. 24)

Tab. 24 - Le Competenze più richieste dai clienti secondo la percezione dei produttori vicentini (distribuzione percentuale delle imprese)

	I° posto %	II° posto %	III° posto %	IV° posto %	V° posto %	Totale %	Punti
<b>Prodotto</b>							
Qualità del prodotto	32,3	19,7	21,3	10,0	-	83,3	157
Prezzo	30,6	14,8	8,2	15,0	3,4	72,0	153
Design	9,7	13,1	4,9	6,7	8,6	43,0	61
<b>Flessibilità</b>							
Tempi di consegna	-	11,5	18	8,3	3,4	41,2	59
Flessibilità ad ordini piccoli	-	6,6	9,8	1,7	10,3	28,4	39
Rinnovo del campionario	3,2	3,3	1,6	13,3	8,6	30,0	32
Personalizzazione del prodotto	6,5	3,3	9,8	13,3	3,4	36,3	48
<b>Servizio</b>							
Servizi post-vendita	1,6	0	3,3	3,3	13,8	22,0	14
Cooperazione con clienti	-	3,3	1,6	1,7	5,2	11,8	10
<b>Reputazione e visibilità</b>							
Affidabilità delle consegne	8,1	13,1	13,1	8,3	13,8	56,4	77
Riconoscibilità dei prodotti	1,6	3,3	1,6	5	6,9	18,4	5
Notorietà del brand/marchio	6,5	1,6	1,6	1,7	3,4	14,8	12
Buona reputazione	-	1,6	3,3	11,7	15,5	32,1	22
Totale	100	100	100	100	100		706

Fonte: CREI - Interviste dirette, 2006

Indipendentemente dalla posizione assegnata, le cinque competenze più segnalate dalle imprese sono nell'ordine 1) “qualità”, 2) “prezzo”, 3) “affidabilità delle consegne”, 4) design” e 5) “tempi di consegna”. Le stesse competenze sono state segnalate dai buyers stranieri, anche se con una piccola differenza nell'ordine della graduatoria. I buyer stranieri, infatti, danno più importanza -

rispetto ai produttori vicentini - al design collocandolo al terzo posto invece che al quarto (Tav. 25).

*Tab. 25 - Le Competenze più richieste dai buyers stranieri secondo la percezione dei produttori e dei buyers stessi (distribuzione percentuale delle imprese)*

	Produttori		Buyer	
	% imprese	Graduatoria	% imprese	Graduatoria
Qualità del prodotto	83,3	1°	90,5	1°
Prezzo	72,0	2°	86,3	2°
Design	43,0	4°	75,8	3°
Consegne affidabili	56,4	5°	62,9	4°
Veloce risposta agli ordini	41,2	3°	37,7	5°

Fonte: CREI - Interviste dirette, 2006

### La valutazione delle competenze secondo i produttori

Richiesti di dare una valutazione sulla propria impresa i produttori vicentini hanno assegnato punteggi più alti (sopra il 4) a cinque competenze: 1) reputazione; 2) affidabilità delle consegne; 3) cooperazione con clienti, 4) servizi post vendita; 5) flessibilità a fronte di ordini piccoli. Si tratta di variabili legati al servizio offerto e alla capacità di rispondere in modo flessibile alle richieste del cliente. Due variabili riferite al prodotto, qualità e design, vengono collocate agli ultimi posti dopo il prezzo.

*Tab. 26 Le valutazioni degli imprenditori vicentini sulle competenze legate alla propria impresa per canale distributivo prevalente e per dimensione*

	Totale	Prod.	Grande	Piccolo	Fino a 1	Oltre 1
		Gross	dettaglio	.dettaglio	milione	milione
Prezzo	3,4	3,3	3,4	3,7	3,3	3,4
Qualità del prodotto	4,0	3,9	4,3	4,7	4,0	3,9
Design	3,7	3,6	3,7	4,7	3,6	3,7
Tempi di consegna	4,0	3,9	4,1	4,7	3,9	4,1
Affidabilità delle consegne	4,2	4,2	4,5	4,3	4,2	4,3
Flessibilità a fronte di ordini piccoli	4,1	4,0	4,4	4,3	4,0	4,2
Personalizzazione del prodotto	4,0	4,1	3,6	4,0	4,2	3,8
Rinnovo del campionario	3,7	3,6	3,9	4,0	3,5	3,9
Riconoscibilità prodotti dell'azienda	3,1	3,0	3,5	4,0	2,9	3,4
Notorietà del brand/marchio	2,5	2,3	2,9	3,7	2,2	2,8
Buona reputazione	4,5	4,5	4,6	4,7	4,6	4,5
Cooperazione con clienti	4,1	4,0	4,3	4,7	4,1	4,1
Servizi post-vendita	4,1	3,9	4,7	4,3	4,0	4,2

Fonte: CREI - Interviste dirette, 2006

La tabella successiva mette a confronto le percezioni sulle competenze dei produttori italiani e quelle che hanno i vicentini sulle proprie aziende. Naturalmente si tratta di percezioni generali che vanno confrontate con cautela anche perché i buyer valutano il prodotto italiano in generale e non sono in grado di fare distinzioni per area geografica. Tuttavia, pare interessante notare che ci sia da parte dei produttori vicentini una valutazione relativa alle competenze sul “prodotto” più severa di quella che viene offerta dai buyers esteri. A parte il prezzo, sul quale le valutazioni dei clienti e dei fornitori si avvicinano, la differenza riguarda soprattutto il design che viene giudicato in modo molto più

positivo da parte dei buyers stranieri. Qui i punteggi sono rispettivamente pari a 3,7 e 4,6. Al contrario, emerge invece come per “flessibilità” e “servizi i buyer diano valutazioni più negative di quelle fornite dai produttori vicentini (Tav. 26).

*Tav. 27 - Confronto con i giudizi offerti dai clienti*

	Valutazione dei Produttori		Valutazione dei Buyers	
	Punteggio	Graduatoria	Punteggio	Graduatoria
Totale	3,8	-	3,8	-
Flessibilità	4,0	II°	3,4	III°
Reputazione e visibilità	3,6	IV°	4,1	II°
Servizio	4,1	I°	3,7	IV°
Prodotto	3,7	III°	4,1	I°
*prezzo	3,4	3	3,2	3
*qualità	4,0	1	4,5	2
*design	3,7	2	4,6	1

Fonte: CREI - Interviste dirette, 2006

## 4. IL COMPARTO ORAFO VICENTINO

### 4.1 Il ridimensionamento del comparto

Tra il 2001 e il 2006 il numero di imprese orafe vicentine secondo i registri della Camera di Commercio è passato da 1150 a 956 con una riduzione del 17%. Non ci sono dati recenti sull'andamento dell'occupazione. Gli unici dati disponibili sono quelli risultanti da un'indagine campionaria svolta nel 2005 sul comparto artigiano (Crestanello, Dalla Libera, 2005).<sup>37</sup> Secondo tale ricerca nel periodo 2001-2004, circa un centinaio di imprese (-13%) cessa l'attività e si perdono 1300 posti di lavoro (-22%) (Tab. 28). La contrazione più forte si concentra nelle classi dimensionale con più di 20 addetti, dove l'occupazione scende del 45%.

*Tab. 28 - Andamento degli addetti nel comparto artigiano orafa di Vicenza (valori assoluti e variazioni percentuali)*

	Imprese		Addetti			Imprese		Addetti	
	2004*	2001**	1991**	2004*	2001**	1991**	2001-04 var. %	2001-04 var. %	
1 a 9	575	616	469	2151	2217	1785	-6,7	-3,0	
10 a 19	122	160	159	1601	2124	2250	-23,8	-24,6	
20 e più	33	58	47	850	1564	1123	-43,1	-45,7	
totale	730	834	675	4602	5905	5158	-12,5	-22,1	

Fonte: \* indagine campionaria; \*\* censimenti

Molte piccolissime imprese (55%) hanno mantenuto stabile l'occupazione anche a fronte di una riduzione forte del fatturato. Si tratta di unità produttive a conduzione familiare, spesso senza lavoratori dipendenti, che sono disposte a continuare anche attività poco remunerative per lungo tempo. Negli ultimi tre anni

<sup>37</sup> Va considerato che l'artigianato orafa comprende anche aziende con più di 20 addetti ed occupa a Vicenza circa la metà del totale degli addetti orafi.

la situazione di ridimensionamento produttivo e occupazionale è continuata, come risulta da molte interviste effettuate in occasione del presente lavoro.

Il trend delle esportazioni orafe vicentine ha un andamento simile a quello nazionale anche se si caratterizza per una flessione più marcata. Tra il 2001 e il 2006 le esportazioni vicentine si riducono del 28% mentre a livello nazionale scendono del 18%. La caduta dell'export, come già osservato, appare particolarmente pesante in considerazione del forte aumento del prezzo dell'oro registrato nel periodo considerato. In parte, tale flessione è legata al processo di delocalizzazione produttiva di alcune imprese che, per evitare i dazi sul mercato statunitense, hanno spostato la produzione in paesi che godono di un trattamento daziario preferenziale con gli Stati Uniti. Questa produzione non transita più per l'Italia e quindi esce dal campo di rilevazione statistico. Va considerato che i paesi dove le esportazioni di riducono di più sono Stati Uniti e il Regno Unito dove i tassi di riduzione sono pari rispettivamente al 54 e al 49 per cento.

Ad aumentare in misura maggiore rispetto al dato nazionale sono invece le importazioni di oreficeria che a Vicenza registrano tra il 2001 e il 2006 un aumento dell'82%. Il peso delle importazioni in rapporto all'export è a Vicenza il 13% contro il 27% di quello italiano. I principali paesi fornitori delle imprese vicentine sono Cina, Tailandia e Honk Kong che totalizzano circa un 1/5 delle importazioni.

*Tavola 28 - Andamento delle esportazioni vicentine per paese di destinazione (valori in milioni di euro) (codice 71)*

	2006	2004	2001	2001-2006
	Mil. euro	Mil. euro	Mil. euro	Var. %
Stati Uniti	358,7	382,9	779,1	-54,0
Emirati Arabi Uniti	164,4	93,9	131,2	25,3
Giordania	85,7	64,0	0,1	n.s.
Hong Kong	74,2	77,1	96,3	-23,0
Francia	69,7	77,3	85,6	-18,5
Regno Unito	63,1	113,7	123,9	-49,1
Cina	59,5	57,2	45,4	31,2
Altri paesi	524,1	545,9	679,8	-22,9
Totale	1399,3	1412,1	1941,4	-27,9

*Fonte: ns. elaborazioni su dati ISTAT*

## **4.2 I motivi della crisi**

L'industria orafa vicentina ha perso capacità competitiva a favore di produttori a basso salario come Cina, India, Tailandia e Turchia, che negli ultimi anni hanno migliorato sensibilmente la qualità del prodotto e del servizio offerto al cliente. Questo grazie anche, come già osservato, al trasferimento di competenze indotto dai processi di delocalizzazione della produzione da parte di imprese orafe europee e statunitensi in Cina, Tailandia e India. L'aumento delle importazioni cinesi di macchinari per gioielleria e tecnologia dai paesi europei ne è una prova.

*“I prodotti cinesi non si distinguono più dai nostri, hanno una qualità ottima”* (Produttore n. 1)

*“I prodotti realizzati nei paesi a basso costo del lavoro sono molto simili ai nostri, In Asia ci sono aziende tecnologicamente avanzate: in Indonesia una azienda con migliaia di addetti fa saldature con il laser “* (Produttore n. 2).

Un altro imprenditore riconosce alle imprese turche buone capacità tecniche nella realizzazione del manufatto anche se ancora carenti in fatto di progettazione stilistica.

*“In Turchia hanno una produzione molto avanzata, gli manca soltanto la capacità stilistica”* (Produttore n. 3)

Ad aggravare i problemi di competitività delle imprese ha contribuito la caduta della domanda interna e la svalutazione del dollaro nei confronti dell'euro<sup>38</sup> che ha elevato il prezzo dei prodotti italiani sul mercato statunitense e su quelli che gravitano attorno alla valuta statunitense. L'area del dollaro comprende i paesi del Nord e del Sud America, molti paesi mediorientali e asiatici (esclusi quelli che fanno riferimento allo yen giapponese come la Corea e l'Indonesia) e assorbe gran parte delle esportazioni vicentine di oreficeria. I produttori italiani, in una situazione di debolezza negoziale nei confronti dei clienti esteri, hanno mantenuto i listini in dollari, accettando quindi una riduzione dei ricavi in euro e una compressione dei margini di profitto<sup>39</sup>.

Queste condizioni negative sono in buona parte esogene e cioè indipendenti dalle strategie del distretto vicentino, ma non penalizzano allo stesso modo tutte le imprese. Le imprese che hanno scontato gli effetti più pesanti della crisi sono quelle che realizzavano prodotti standardizzati di bassa qualità e che non hanno saputo adeguarsi ai cambiamenti imposti dal mercato e dalla riorganizzazione delle reti internazionali di fornitura. La crisi innesta anche aspettative pessimistiche tra gli operatori del settore che producono ulteriori conseguenze negative: frenano gli investimenti, ostacolano il passaggio generazionale all'interno delle imprese, rendono più difficile ottenere credito dalle banche. Attualmente, gli istituti di credito stanno cercando di ridurre le quantità d'oro concesse in “prestito d'uso” anche alle aziende che hanno un *rating* più elevato. Queste misure di restrizione, in una situazione di apprezzamento del prezzo dell'oro, incidono pesantemente sui costi finanziari delle imprese e limitano le risorse a disposizione per attuare politiche di cambiamento e riorganizzazione<sup>40</sup>.

---

<sup>38</sup> L'indebolimento del dollaro ha permesso alle imprese italiane di acquistare il metallo prezioso ad un prezzo in euro più conveniente di quello dei concorrenti asiatici, le cui monete nazionali sono legate alla valuta statunitense. Ciò ha compensato, in parte, la perdita di competitività sui mercati internazionali delle imprese italiane legate alla svalutazione del dollaro.

<sup>39</sup> A parte la materia prima utilizzata (oro) il cui prezzo è in dollari, tutti gli altri costi sono espressi in euro.

<sup>40</sup> Sull'oro in prestito d'uso il tasso di interesse bancario è particolarmente favorevole e questo ha favorito negli anni precedenti la diffusione di questa forma di approvvigionamento. La clausola imposta dalle banche è che il metallo prezioso avrebbe dovuto essere restituito in qualsiasi momento. In conseguenza della crisi, diverse imprese hanno consumato parte dell'oro “in prestito” senza ricostituire le scorte, e attualmente, date le elevate quotazioni del metallo, diventa particolarmente oneroso soddisfare il prestito a suo tempo concordato con le banche.

Secondo una indagine recente (Crestanello, Toschi, 2006), i problemi più rilevanti segnalati da un campione di 50 imprese vicentine sono nell'ordine: la riduzione del volume degli ordini, la pressione sui prezzi di vendita, come conseguenza della forte competizione, la richiesta da parte dei clienti di ordini più piccoli e ripetuti. Seguono in ordine di importanza: i tempi di consegna, la richiesta di nuovi modelli da parte dei clienti, i ritardi o i mancati pagamenti e i problemi legati all'imitazione.

### **4.3 La specializzazione produttiva di Vicenza: produzioni di successo e produzioni declinanti**

Le specializzazioni produttive tradizionali che hanno sempre caratterizzato il distretto orafa vicentino rispetto ad altri distretti sono sostanzialmente due: le catene a macchina e i componenti per l'orologio (casse e cinturini in oro). Le catene a macchina sono prodotte da imprese di medio-grande dimensione, come Alessi, Silmar, Filk, Oromeccanica, Lucente, Chrisos, ecc., localizzate soprattutto nell'area di Bassano. Si tratta di produzioni altamente meccanizzate e nelle quali le imprese vicentine mantengono alti livelli di efficienza. Tuttavia, trattandosi di un prodotto poco differenziato, le catene hanno risentito di una forte concorrenza di prezzo, alimentata prevalentemente dagli stessi produttori locali. Oggi il prezzo di manifattura al grammo di una catena in argento può arrivare anche a 5 centesimi di euro. Nel mercato degli Stati Uniti, come già osservato, sono proprio i prodotti con un basso valore di manifattura, come le catene, ad essere penalizzati dai dazi all'importazione e a risentire della concorrenza di paesi, come ad esempio Turchia e India, che beneficiano di un trattamento daziario preferenziale. Una catena italiana non presenta un costo di produzione molto più elevato di quella dei concorrenti asiatici perché l'incidenza del costo del lavoro per unità di prodotto è fortemente compensata da un elevato costo del capitale.

*“Il problema non è dato dalla concorrenza dei produttori dei paesi a basso costo del lavoro, ma da quella che viene esercitata da altri produttori locali con i quali si è innescata una guerra dei prezzi”.*  
(Produttore n. 22)

Nella produzione di componenti per orologi (casse di orologi e cinturini) Vicenza vantava una ricca tradizione per la presenza di imprese di medio-grandi dimensioni come Fibo, Salin, Signoretti, Vior, ecc. L'attività legata al prodotto di orologeria (casse e cinturini in oro), che ha caratterizzato anni fa gran parte della produzione vicentina, è oggi in fase declinante. La richiesta di questi prodotti si è grandemente ridimensionata a causa dei cambiamenti nei gusti del mercato e le imprese specializzate in questo tipo di lavorazione, rimaste sul mercato, hanno dovuto ridimensionare la propria attività o diversificare la loro produzione verso altri tipi di prodotto.

*“Le case produttrici di orologi svizzere hanno deciso che i cinturini in oro non sarebbero più stati un must; alla fiera di Basilea su 10 orologi, 9*

*avevano cinturini in pelle o in altri materiali, solo una in oro” (Produttore n. 19).*

*“Il nostro prodotto originario consisteva solo in orologi con cassa, nel tempo però abbiamo dovuto spostare sempre di più la nostra produzione verso collane e bracciali” (Produttore n. 19).*

Poco presente tradizionalmente nell’area vicentina la produzione di gioielli con diamanti, la cui domanda è aumentata moltissimo negli ultimi anni. Una ragione della crisi è anche imputabile al ritardo con cui le imprese hanno orientato la domanda verso questo tipo di prodotto. La domanda di gioielli con diamanti è, infatti, cresciuta in molti mercati, soprattutto sul quello statunitense dove rappresenta oggi circa 1/3 delle vendite al dettaglio escludendo la vendita di diamanti sciolti (Doeringer, 2007)<sup>41</sup>. Come afferma anche un intervistato:

*“L’aumento del prezzo della materia prima ha reso ancora più concorrenziale, rispetto ad articoli fatti solo in oro, i gioielli con pietre preziose e diamanti. Il mercato USA oggi è fortemente orientato verso articoli con diamanti” (Produttore n. 19)*

L’aumento della domanda di prodotti con pietre preziose si scontra con la mancanza di competenze professionali legate all’attività di incassatura.

*“A Vicenza non si sono mai lavorati diamanti ed è un mercato sul quale è troppo tardi per entrare; mancano capacità e competenze e sarebbe impossibile competere oggi con i produttori asiatici (Produttore n. 19)*

*“Vicenza non ha mai usato diamanti perché non ha le competenze per l’incasso; gli zirconi sono incassati utilizzando direttamente la tecnica della microfusione, con i brillanti questo non si può fare perché il rischio di perdere pietre di valore è troppo elevato (Produttore n. 16)*

Questa difficoltà a reperire competenze ha portato diverse imprese italiane e vicentine ad un’attività di *outsourcing* rivolta verso i paesi asiatici, in particolare la Thailandia<sup>42</sup>.

#### **4.4 Le risposte delle imprese**

In conseguenza della forte concorrenza che si è innestata tra i produttori, i buyer hanno potuto aumentare il loro potere di mercato. Le imprese orafe sono oggi sottoposte ad una forte pressione e lamentano difficoltà ad aumentare i prezzi a fronte di un incremento dei costi legati al frazionamento dei lotti di produzione

---

<sup>41</sup> Nel Gruppo Signet Tra il 2000 e il 2005 la quota di prodotti con diamanti sul totale delle vendite UK di oreficeria è cresciuta dal 22% al 29% (Annual Report, 2006)

<sup>42</sup> A Jaipur è presente un distretto orafico specializzato nel taglio e nella lavorazione delle pietre colorate che conta 2500 imprese con circa 200 mila addetti (Fonte: The Indo-Italian Chamber of Commerce & Industry, 2004).

(ordini più piccoli e su più modelli). Gli ordini arrivano senza alcuna programmazione con tempi di consegna stretti. Si tratta di un fenomeno dichiarato da quasi tutte le imprese intervistate e che, in una situazione di riduzione dei consumi e di incertezza, dipende dalla decisione del grossista e del dettagliante di ridurre il rischio di invenduto e dal tentativo di stimolare la domanda attraverso un'offerta più varia e basata su nuove proposte.

*“Oggi dobbiamo presentare un prodotto più complesso, ma i prezzi non si possono aumentare, noi continuiamo da tempo a vendere sempre a 2 euro al grammo”* (Produttore n. 3).

*“I miei migliori clienti hanno iniziato quattro anni fa a chiedere sconti che prima non chiedevano”* (Produttore n. 4).

*“Nell'ultimo periodo il guadagno è calato moltissimo a causa della riduzione dei prezzi “* (Produttore n. 5).

Il prezzo per la maggior parte delle imprese è calcolato in termini di valore al grammo. Si tratta di un prezzo di manifattura che varia in ragione della complessità del prodotto e dipende non solo dal tempo richiesto in produzione, ma anche dalla qualità del lavoro utilizzato. In generale i prodotti standardizzati come le “catene a macchina” e i particolari microfusi hanno un basso valore di manifattura, mentre per i prodotti più complessi che incorporano pietre di elevato valore (gioielleria) o che vengono venduti attraverso il canale diretto (saltando l'intermediario commerciale) il prezzo viene fatto “a pezzo”. Secondo un sondaggio rivolto ad un campione di circa 50 imprese orafe (Crestanello, Toschi 2006) il 35% delle imprese intervistate dichiarava un prezzo di manifattura al grammo inferiore a un euro e solo il 16% vendeva con un prezzo superiore a cinque euro e/o rientrava nella categoria del “prezzo al pezzo”. L'80% delle imprese dichiarava che il prezzo dei suoi prodotti, nel periodo 2003-2005, era rimasto sostanzialmente invariato, il 14% invece si era posizionato in una classe di prezzo superiore e il 6% aveva ridotto il prezzo di vendita.

Il grossista/dettagliante, in una situazione di crisi, sa di poter spuntare prezzi più bassi soprattutto sui prodotti i cui acquisti sono ripetuti nel tempo. Alcuni grossisti hanno, inoltre, dilazionato i tempi di pagamento e introdotto politiche di acquisto in “conto vendita” che comportano per il produttore un rischio e un aumento dell'esposizione finanziaria.

*“I grossisti hanno allungato i tempi di pagamento* (Produttore n. 3).

*“Ti prendono la merce, ma a volte ti spostano il pagamento fino a quando non hanno venduto i tuoi prodotti* (Produttore n. 6).

Molte aziende hanno sperimentato, oltre che al ridimensionamento della domanda, anche un cambiamento nel modo di produrre e di vendere.

*“In presenza di una diminuzione delle quantità di oro lavorate si assiste ad un aumento del numero di ordini e ad una conseguente diminuzione della quantità ordinata per singolo ordine”* (Produttore n. 7).

*“Una volta il cliente ordinava anche 5 kg in una volta e in fiera, oggi gli ordini sono molto spezzettati. Il ciclo di vita ormai dura il tempo di una manifestazione fieristica” (Produttore n. 2).*

*“I clienti adesso sono più prudenti e ordinano piccole quantità per volta” (Produttore n. 3).*

*“Il termine urgente sta diventando molto ricorrente. Bisogna correre, non si riesce più ad organizzarsi” (Produttore n. 1).*

*“Molte volte i clienti chiedono la massima urgenza, c’è da correre, poi ci si ferma, non c’è più regolarità, bisognerebbe avere il lavoro continuativo di una volta” (Produttore n. 7).*

Il passaggio frequente dalla produzione di un modello all’altro richiede l’intervento ripetuto del lavoratore per approntare l’attrezzatura e allunga i tempi di produzione. Inoltre, gli ordini arrivano con tempi di consegna sempre più stretti e concentrati in alcuni periodi, il che non permette di programmare in modo uniforme la produzione lungo l’intero arco dell’anno, creando periodi di alta e scarsa attività lavorativa con sottoutilizzazione della capacità produttiva. Ne consegue una maggiore necessità di flessibilità in risposta alle fluttuazioni della domanda e ai bisogni del mercato. La flessibilità riguarda sia la possibilità di variare il numero dei lavoratori sia la disponibilità di questi a ricoprire mansioni e ruoli diversi. La flessibilità<sup>43</sup> imposta dalle esigenze del mercato ha quindi un costo elevato in termini organizzativi, di sotto-utilizzazione della capacità produttiva e di minore produttività. La necessità di flessibilizzare l’organizzazione produttiva richiede una manodopera più qualificata professionalmente e con maggiori abilità di *problem solving*.

*“Serve personale altamente qualificato in grado di produrre adattandosi a ordini ridotti” (Produttore n. 1 )*

Con la frammentazione della produzione e il rinnovo frequente del campionario diventa inoltre più difficile calcolare i tempi di lavorazione per tipo di prodotto e di conseguenza definire un prezzo minimo che permetta di conseguire un margine adeguato. Anche perché spesso il rischio è di non raggiungere il lotto minimo che permette di ammortizzare le attrezzature necessarie per realizzare il nuovo prodotto. Diventa sempre più importante l’attività di industrializzazione del prodotto a seguito della creazione di nuovi modelli. Si tratta di risolvere in fase di progettazione quei problemi che se non previsti anticipatamente producono inefficienze e fanno lievitare i costi di produzione

---

<sup>43</sup> Nel settore orafa la flessibilità produttiva rispetto alle fluttuazioni degli ordini è affrontata anche attraverso la gestione di un monte ore lavorativo da utilizzare secondo le necessità aziendali nell’ambito di un accordo sindacale regionale firmato nel 2002 (Contratto integrativo regionale di lavoro per i dipendenti delle imprese artigiane del settore orafa-argentiero, 29/7/2002). Anche il ricorso a contratti atipici è diventato un modo, al pari di settori con attività produttiva stagionale, di ottenere maggiore flessibilità.

“Se faccio mille bracciali riesco ad ammortizzare il costo della trancia, ma se faccio solo qualche pezzo non rientro dalle spese” (Produttore n. 2).

A fronte dell'aumentata pressione competitiva e dei cambiamenti intervenuti sul mercato, le imprese hanno reagito attuando strategie finalizzate:

- alla riduzione dei costi;
- al miglioramento della qualità e del prodotto/servizio, ottenibile sia con un riposizionamento dell'impresa su fasce di prezzo più elevate sia cambiando le relazioni con il mercato.

### ***Tavola 29 - Risposte dei produttori alla pressione competitiva***

<i>Riduzione dei costi di produzione</i>	<i>Qualificazione prodotto servizio (upgrading)</i>
a) Innovazione dei processi produttivi (introduzione di macchinari più moderni o di tecnologie innovative)	a) Innovazione di prodotto (combinazione di materiali diversi, design, soluzioni tecniche, alleggerimento del manufatto attraverso spessori più ottimali, ecc.)
b) De – localizzazione nei paesi a basso salario	b) Politiche promozionali e di marketing
c) Razionalizzazione organizzativa	c) Differenziazione del prodotto e ricerca di nicchie di mercato
	d) Cambiamento dei canali distributivi
	e) Maggiore servizio al cliente (flessibilità, riduzione del <i>time to market</i> , ecc.)

#### La riduzione dei costi

La riduzione dei costi dipende dall'introduzione in azienda di macchinari più moderni (innovazione di processo) e/o da politiche di riorganizzazione produttiva come la riduzione degli sprechi, un miglior controllo di gestione, la riduzione dei tempi di *set up*, oppure può essere attuata spostando l'attività produttiva in paesi a più basso salario.

#### Tecnologia e innovazione di processo e di prodotto

L'innovazione di processo nel settore orafa avviene in modo incrementale ed è spesso incorporata nelle macchine, anche se non sono rari i casi di intervento da parte del produttore nel migliorare la macchina attraverso modifiche e adattamenti particolari (*learning by using*)<sup>44</sup>.

Una delle tecnologie più innovative introdotte nel settore da diversi anni è l'elettroformatura. Questa tecnologia, nella quale sono specializzate oggi solo poche imprese vicentine, è stata sviluppata da altri paesi concorrenti, come ad esempio la Turchia e la Cina, e non rappresenta più un vantaggio relativo delle nostre produzioni. Non è azzardato affermare che si è persa, in questo caso, l'opportunità di sviluppare una tecnologia innovativa ad alta intensità di capitale

<sup>44</sup> E' il caso, ad esempio, della Superoro che ha realizzato nuovi dispositivi inseriti in macchine a CN (frese e torni) per la raccolta selezionata di monili sulla base di alcuni parametri (peso e volume), della Cost Cast che ha migliorato il processo di saldatura tra l'oro e altri materiali come legno e vetro (Pozzi, 2004).

in grado di compensare, almeno in parte, lo svantaggio di un costo del lavoro superiore a quello dei nostri più diretti concorrenti.

Le innovazioni oggi più interessanti per le imprese vicentine riguardano l'applicazione del CAD-CAM nel design, in modelliera e nella produzione automatica degli stampi e l'utilizzo di sistemi di *rapid prototyping*. L'utilizzo di queste tecnologie permette sia la riduzione dei costi in progettazione, sia la riduzione dei tempi di risposta al mercato e quindi rappresentano anche un modo di migliorare il servizio al cliente. Tuttavia, molte imprese, soprattutto piccole, non utilizzano queste tecnologie che sono invece largamente utilizzate dai nostri concorrenti.

Una strategia assai diffusa tra le imprese orafe è quella di contenere il prezzo riducendo la quantità d'oro utilizzato, attraverso un alleggerimento del manufatto che deve mantenere caratteristiche di robustezza e di durata (utilizzo di spessori più leggeri nello stampato, catene più fini, ecc.). Si cerca di creare prodotti leggeri ma vistosi. Tale risultato è reso possibile dall'innovazione tecnologica che garantisce la realizzazione di prodotti cavi in cui, a parità di titolo e di volume, è utilizzato un quantitativo inferiore di metallo prezioso<sup>45</sup>. Uno dei fattori di successo di alcune imprese di stampato e di riuscire a lavorare con spessori leggeri mantenendo la solidità dell'oggetto.

*“Per far fronte all'aumento del prezzo dell'oro negli ultimi anni si è cercato di alleggerire il prodotto”* (Produttore n. 21).

*“A causa dell'aumento del prezzo della materia prima negli ultimi anni è diminuito in media il peso degli articoli, in questo modo l'articolo, anche se più leggero, può essere venduto allo stesso prezzo mantenendo stabile il prezzo”* (Produttore n. 20).

#### Razionalizzazione organizzativa

Gli interventi di razionalizzazione organizzativa sono necessari in una situazione di forte pressione sui prezzi di vendita. Soprattutto nelle realtà aziendali più piccole, dove nel passato si è prestata scarsa attenzione al problema delle inefficienze, semplici modifiche organizzative possono determinare in breve tempo significativi risparmi di costo.

*“Siamo intervenuti tardi perché non avevamo i segnali giusti sull'andamento dell'azienda, oggi abbiamo un migliore controllo sui costi e sulla liquidità...”* (Produttore n. 2).

Il problema del controllo di gestione è un problema che riguarda quasi tutte le imprese artigiane. L'introduzione di procedure di controllo è resa difficile dall'esistenza di un'ampia varietà di prodotti. Talvolta, a determinare un controllo poco efficiente della produzione è però la mancanza di competenze che, nei periodi di buon andamento del mercato, non si è ritenuto utile acquisire.

---

<sup>45</sup> E' il caso della elettroformatura con cui si realizzano prodotti cavi mediante elettrodeposizione o della lavorazione della canna che consente oggi di produrre oggetti con diametri inferiori ad un millimetro.

*“Non c’è controllo di gestione per mancanza di competenze. Si tiene un giornale dove si fa la nota dei pezzi finiti. A fine giornata si riesce comunque a raccogliere sufficienti informazioni sull’andamento, ma l’informatizzazione del controllo aiuterebbe molto il sistema di controllo”* (Produttore n. 5).

In molte imprese, tuttavia, le politiche di riorganizzazione si sono concentrate prevalentemente sulla riduzione del personale occupato in azienda e sul taglio dei costi. Il rischio che corrono le imprese è però di ridurre anche le spese per investimenti, ad esempio procrastinando il rinnovo dei macchinari, non assumendo una persona qualificata in grado di apportare competenze nuove, tagliando le spese promozionali in maniera non selettiva. Con effetti ovviamente negativi sulla competitività dell’impresa.

#### La delocalizzazione produttiva

La delocalizzazione produttiva nei paesi a basso salario costituisce un’altra strategia per contenere i costi. Diversamente da quanto è avvenuto in altri comparti del sistema moda, lo spostamento della produzione all’estero rappresenta un fenomeno recente per le imprese orafe, anche se destinato ad aumentare. A delocalizzare sono le imprese più grandi e strutturate che spostano all’estero produzioni più standardizzate, a più basso valore aggiunto e che comportano minori competenze tecnologiche. Alcune importanti aziende orafe (tra cui Uno Aerre, Silmar, Filk, ecc.) hanno già de-localizzato parte della loro produzione in Romania, Thailandia, Giordania, Sud Africa. I motivi non sono legati solo al risparmio sui costi del lavoro, ma anche alla presenza in questi paesi di tariffe agevolate per entrare nel mercato statunitense. Giordania, Sud Africa, India e Turchia non pagano, infatti, dazi sui prodotti orafi esportati negli Stati Uniti. Come ci riferisce un produttore medio-grande di catene:

*“Esportando tecnologia e personale si riesce ad avere in Thailandia una produzione pressoché identica a quella italiana. Noi abbiamo delocalizzato più per offrire un servizio al cliente che per diminuire i costi (NdR per evitare i dazi sul mercato americano)”* (Produttore n. 18).

Nell’orafa, diversamente dagli altri settori moda il fenomeno della delocalizzazione è probabilmente frenato dal fatto che la maggior parte delle imprese finali sono prive di marchio. Affidare una produzione *un-branded* a sub-fornitori esteri è rischioso, perché queste imprese, una volta acquisite le competenze per realizzare un prodotto di qualità, potrebbero venderlo direttamente al cliente finale, saltando l’intermediazione del produttore italiano. E’ evidente che se da un lato un processo di internazionalizzazione produttiva può portare, attraverso una riduzione di costi, ad un miglioramento della capacità competitiva delle imprese, dall’altro comporta un trasferimento di competenze ai produttori di altri paesi che potrebbero in futuro diventare dei pericolosi concorrenti.

#### Up-grading del prodotto/servizio

Le innovazioni che elevano la qualità del prodotto e del servizio, e danno quindi all'impresa la possibilità di mantenere prezzi più elevati, sono indicate sotto il nome di strategie di *up-grading*. Il miglioramento della qualità del prodotto può dipendere dal raggiungimento di prestazioni tecniche nuove o più elevate (maggiore resistenza delle chiusure, spessori più leggeri<sup>46</sup>, ecc.), dall'utilizzo di nuovi materiali, dalla riduzione della difettosità o da migliori finiture. Queste soluzioni tecnologiche sono rivolte al miglioramento della qualità intrinseca del prodotto, ma oggi assumono sempre più importanza interventi mirati a migliorare l'aspetto estetico dell'oggetto attraverso un design più sofisticato e rispondente alle esigenze del mercato. Il ciclo di vita del prodotto, infatti, come già osservato, si è ridotto ed è aumentata la necessità di rinnovare più frequentemente il campionario aziendale. La qualificazione del prodotto/servizio può avvenire, anche e più in generale, attraverso: le politiche promozionali e di marchio, il cambiamento delle modalità di distribuzione, la differenziazione del prodotto, la ricerca di nicchie di mercato (prodotti che soddisfano esigenze di consumatori sofisticati e/o ad alto reddito) e l'offerta di migliori servizi al cliente.

Alcune imprese hanno abbandonato i prodotti *basic*, hanno modificato e ampliato la gamma produttiva, introducendo nuove tecniche di lavorazione e orientando la progettazione verso articoli di maggiore qualità che tengono conto delle esigenze del mercato.

*“Il portafoglio prodotti ha avuto un notevole spostamento verso linee con più alto apporto di brillanti”* (Produttore n.17)

*“Per far fronte alla crisi del 2000/2001 ho tenuto solo la produzione di più alto livello qualitativo. Ho anche cambiato le tecniche di produzione, dotandomi di nuove tecnologie che permettono ora di produrre diverse tipologie di gioielli: dalla microfusione, alla canna vuota, allo stampato”*. (Produttore n. 16)

*“Eravamo specializzati in bracciali uomo che vendevamo nel Nord America; dal '92 però questo tipo di produzione è andato in declino per la concorrenza molto forte dei turchi che potevano produrre a metà prezzo. Ci siamo salvati cambiando in tempo tipo di prodotto (bracciali e collane per donna)”* (Produttore n. 15)

*“Alcune aziende Italiane, con l'illusione di fronteggiare la concorrenza asiatica hanno cercato di posizionare la loro merce a prezzi irrisori. Noi invece abbiamo cercato di seguire con attenzione le esigenze del cliente anticipando le tendenze e offrendo nuovi prodotti con caratteristiche innovative sia dal punto di vista qualitativo che di immagine”* (Produttore n. 18).

Non basta tuttavia avere un buon prodotto in termini di qualità e di design, occorre anche sviluppare le politiche promozionali in grado di valorizzarlo sul mercato.

---

<sup>46</sup> Naturalmente, come già osservato, l'alleggerimento del prodotto rappresenta soprattutto una strategia finalizzata a ridurre i prezzi di vendita al consumatore, attraverso il risparmio dell'oro utilizzato nel manufatto.

*“Oramai il possesso del prodotto prezioso è sempre più legato ad aspetti intangibili, per sensazioni e percezioni che esso provoca. La soddisfazione del cliente è connessa ad un elevato numero di elementi, non sempre individuabili senza un attento monitoraggio dei target di riferimento. (Produttore n. 14)*

La valorizzazione del prodotto può essere fatta secondo diversi livelli di sofisticazione. Sono ancora poche le imprese che, invece, di presentare i prodotti raggruppandoli secondo un criterio merceologico (anelli, orecchini, bracciali, ecc.) utilizzano un criterio stilistico (linee). Si tratterebbe, in questo caso, di un primo passo per valorizzare meglio il contenuto qualitativo e stilistico del prodotto, esaltandone gli elementi di differenziazione rispetto a ciò che offrono i concorrenti. A questo riguardo anche il *packaging* rappresenta un elemento utile per differenziare il prodotto, promuovendo il nome del produttore che può, ad esempio, apparire sul cartellino che riporta i dati identificativi del prodotto (peso, caratura, ecc.). Una valorizzazione di questo tipo non rappresenta un costo elevato e può rilevarsi utile anche per il piccolo produttore che vende al grossista.

A livello più sofisticato e in generale, andrebbero privilegiate tutte le componenti immateriali del prodotto che creano valore agli occhi del consumatore (design, brand, certificazione di qualità, etichette sociali o ambientali, ecc.). La costruzione di un *brand* aziendale con un target orientato al consumatore, tuttavia, richiede dimensioni aziendali elevate e, nel caso di piccole imprese, può essere reso possibile solo attraverso la costituzione di consorzi o altre forme di alleanza finalizzate a suddividere tra i diversi membri gli elevati costi di promozione.

#### *Relazioni con clienti e nuovi canali distributivi*

Ancora oggi, le imprese orafe vicentine sono fortemente dipendenti dal grossista che rappresenta per tutte, se non l'unico, il più importante cliente. La ricerca di un canale di vendita diretto, rappresenta quindi una strategia complementare a quella promozionale che presuppone però anche la fornitura di servizi, tradizionalmente appannaggio del grossista (ritiro della merce invenduta, magazzino prodotti finiti, anticipazioni finanziarie, ecc.).

La strategia di *bypassare* l'intermediazione del grossista, per sfuggire a situazioni di potere quasi “monopsonistico” detenuto da pochi compratori, non è facilmente praticabile. Servire le strutture al dettaglio, soprattutto indipendente, spuntando prezzi più elevati richiede in contropartita la fornitura di servizi costosi e presuppone una forte capacità finanziaria per sostenere politiche di “reso merce”. Solo strutture efficienti possono sostenere il costo dei servizi aggiuntivi richiesti dal dettagliante indipendente e dalle piccole catene al dettaglio. In alcuni casi è la grande distribuzione che salta l'intermediazione commerciale comprando direttamente dal produttore, ma se il servizio di coordinamento viene svolto dal distributore, i prezzi riconosciuti al fornitore non sono molto diversi da quelli pagati dal grossista. Come riferisce un noto brand vicentino che serve direttamente il dettaglio soprattutto indipendente negli Stati Uniti:

*“Per sfondare negli USA occorre prima di tutto un buon prodotto. Non tutti possono fare il salto di qualità e vendere al dettaglio.*

*Occorre partire dai punti di forza, se ce ne sono, dell'azienda e puntare su quelli. Andare sul mercato senza grossisti è molto difficile, servono investimenti molto elevati e una struttura sul posto”* (Produttore n. 13)

*“Per stare sul mercato occorre fornire ai dettaglianti un pacchetto completo che partendo dal prodotto copra tutti gli aspetti necessari alla vendita, in altre parole flessibilità massima”* (Produttore n. 13)

*“Per poter servire direttamente i dettaglianti americani è stato obbligatorio fornire alcuni servizi aggiuntivi, in particolare il ritiro della merce invenduta, e consegnare la merce in tempi rapidi (il nostro tempo medio di consegna sul mercato USA è di circa 4 settimane ma, avendo un magazzino in loco, da quando parte l'ordine di un cliente possiamo anche consegnare il giorno successivo”* (Produttore n. 13)

Interessante al riguardo, la testimonianza di un'impresa che ha provato ad avere relazioni dirette con i dettaglianti degli Stati Uniti, ma ha dovuto abbandonare il proposito di bypassare gli intermediari.

*“Nel rapporto con i distributori finali il problema più grosso è il credito. I dettaglianti americani sono abituati a rendere la merce da un 10-15% fino al 25%”* (Produttore n. 12).

*“È difficile per un'azienda italiana poter sopportare i costi di un magazzino negli USA a meno di avere un forte turn-over; in caso di reso poi ci sono tempi lunghi per reimportare la merce in Italia e recuperare le spese doganali”* (Produttore n. 12).

*“È complesso avere una struttura commerciale in grado di soddisfare le esigenze dei dettaglianti. Noi abbiamo provato ad avere nostri agenti per servire direttamente i dettaglianti. Avevano abbandonato i grossisti perché volevano una maggiore autonomia e margini più elevati. Un'esperienza difficile, durata quasi dieci anni, che si è rivelata molto onerosa e alla fine ci ha costretti a ritornare a lavorare con i grossisti. Nel 2002 abbiamo chiuso l'ufficio commerciale che avevamo negli USA”* (Produttore n. 12).

Tuttavia, alcune imprese sono riuscite ad impostare relazioni nuove con il mercato, pur mantenendo lo stesso canale distributivo. E' il caso di un'azienda che ha creato un nuovo marchio in aggiunta a quello storico legato ad un prodotto *basic*. Per i prodotti con il nuovo marchio la strategia è vendere “a pezzo” e non “a peso”.

*“L'inversione di tendenza che ci ha portato nel 2005 ad aumentare del 71% il nostro fatturato è stata possibile grazie ad una profonda riorganizzazione aziendale, attuata potenziando l'attività commerciale con l'inserimento in azienda di personale estremamente qualificato e ristrutturando l'attività produttiva con*

*l'ampliamento della gamma dei prodotti, alcuni dei quali particolarmente innovativi" (Produttore n. 11).*

Altre aziende hanno stretto accordi con il cliente offrendo collaborazione e un servizio di personalizzazione del prodotto.

*"Per superare la crisi abbiamo stretto alleanze forti con alcuni clienti, il nostro commerciale raccoglie idee, spunti dai nostri clienti e produciamo linee praticamente su misura, dando ovviamente l'esclusiva al cliente" (Produttore n. 20).*

*"Ho pensato bisognasse puntare su un diverso rapporto con il cliente. Passare da una forma di conto-terzismo ad un rapporto di collaborazione con i miei clienti soprattutto esteri" (Produttore n. 24).*

#### Maggiore orientamento al design

Tra i fattori di servizio offerti all'ingrosso e al dettaglio rientra sempre più la capacità del produttore a fornire un campionario/catalogo rinnovato frequentemente con l'inserimento di nuovi modelli. Gli ordini tendono sempre più a concentrarsi sui modelli nuovi che in alcune aziende rappresentano anche più della metà della produzione. La necessità di fornire più frequentemente nuovi prodotti pone alle imprese problemi di sviluppo e potenziamento delle funzioni di progettazione (utilizzo di designer, monitoraggio delle tendenze moda) e della tecnologia di progettazione.

Il potenziamento della funzione di design è uno degli elementi ricorrenti tra le imprese intervistate. Si tratta nella maggior parte dei casi di dedicare più tempo alla ideazione di nuovi modelli. Un elemento importante nell'ideare nuovi prodotti è quello di conoscere le tendenze e i gusti del mercato. Molte imprese hanno dichiarato la difficoltà di acquisire informazioni per orientare correttamente l'attività di progettazione. Generalmente le imprese ricevono informazioni dal grossista che non sempre sono però soddisfacenti. Un imprenditore ha segnalato l'importanza di conoscere le tendenze del mercato rivolgendosi anche ai dettaglianti. Questa impresa ha iniziato ad affidare ad alcuni negozi i propri prodotti in conto vendita per poter mantenere una comunicazione con gli operatori che intrattengono rapporti diretti con i consumatori.

*"Estremamente importante conoscere l'evoluzione dei gusti attraverso la raccolta di informazioni da internet, riviste specializzate, contatti con i grossisti ma soprattutto con negozi al dettaglio" (Produttore 16).*

#### **Riferimenti bibliografici**

Crestanello P. (1997) "Il distretto orafa di Vicenza: il ruolo del comparto artigiano" in *Rivista di Economia e Società Regionale* n. 2, Franco Angeli.

Crestanello P., Dalla Libera E., (2005) *Il comparto orafa artigiano a Vicenza: tra concorrenza e cambiamenti del mercato*, Mimeo

Crestanello P., Toschi G. (2006) *I cambiamenti organizzativi nell'industria orafa*, Mimeo

Doeringer, Peter B., The U.S. Fine Jewelry Market: Trends, Challenges, and Strategies For Vicenza, April 2007

Gereffi, G., "International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain", Journal of International Economics, vol. 48, no. 1, June 1999.

Indo-Italian Chamber of Commerce & Industry , *The Gem & Jewellery Sectors of India & Italy. A Clusters Perspective*, 2004

ICE (2007) Jewellery in Turkey

ICE (2004) Hong Kong

Pyke, F. (2007), Prospettive dell'oreficeria italiana sul mercato del Regno Unito, May 2007

Searce and Tigeler H. (2001) *EU Market Survey Fashion jewellery 2001*, CBI

## CAPITOLO II

### IL MERCATO DELL'OREFICERIA NEGLI STATI UNITI: TENDENZE, SFIDE E STRATEGIE PER VICENZA

di Peter B. Doeringer

#### PREMESSA

Il mercato dell'oreficeria negli Stati Uniti è caratterizzato da un'elevata volatilità, il che rende le condizioni di mercato di un determinato anno un cattivo indicatore per fare previsioni a lungo termine. Tuttavia, sono evidenti un certo numero di tendenze che stanno avendo forti conseguenze sulle decisioni di acquisto di grossisti e dettaglianti.

- *La ripresa del mercato dell'oreficeria*  
Dopo un periodo di declino, negli ultimi anni '90 è in ripresa la domanda di prodotti di oreficeria da parte dei consumatori statunitensi.
- *Crescita della concorrenza straniera per i mercati dell'oreficeria negli Stati Uniti*  
Processi di concentrazione e integrazione verticale hanno contribuito ad un maggiore potere di acquisto nei diversi segmenti del mercato, mentre la crescita della vendita al dettaglio via internet e sul mercato di massa hanno portato ad una pressione sui margini di profitto dei dettaglianti di fascia bassa e media ed ha spinto molti di questi a muoversi verso la fascia alta di prezzo. L'effetto combinato di un maggiore potere negoziale da parte dei dettaglianti e di una maggiore pressione sui margini di vendita si traduce in una maggiore preoccupazione per il costo dei prodotti a monte della catena di fornitura. L'indicatore più scontato è dato dalla crescita rapida della quota di oreficeria importata da paesi fornitori a basso costo del lavoro. Tra gli indicatori meno evidenti includiamo la crescente enfasi sulla flessibilità della catena di fornitura e la disponibilità da parte dei fornitori ad offrire servizi.
- *Processi di concentrazione tra i buyer*  
Fusioni, acquisizioni, chiusure di catene al dettaglio e di Grandi Magazzini, unite al declino dei negozi indipendenti hanno portato alla riduzione del numero di "punti vendita" ed hanno aumentato la concentrazione nel settore della distribuzione.
- *Integrazione e quasi-integrazione verticale nelle catene di fornitura.*  
Grossisti ed importatori hanno acquisito capacità produttive, mentre le grandi catene di vendita al dettaglio stanno acquistando direttamente da produttori e da agenti.
- *Crescita delle vendite via internet*

Sia la vendita di oreficeria *on-line* che quella attraverso le televisioni commerciali sono in rapida espansione. Molti dettaglianti tradizionali si stanno spostando verso vendite a catalogo e via internet.

▪ *Un mercato più segmentato*

I processi di concentrazione e di integrazione verticale e la diffusione degli *e-commerce* sono stati accompagnati da una crescente specializzazione produttiva e da divisioni più marcate nell'offerta prodotti dei venditori al dettaglio. I dettaglianti che operano sul mercato di massa, come Wal-Mart e J.C Penny, stanno occupando le fasce basse del mercato, le grandi catene specializzate si stanno spartendo, invece, le fasce alte e medie, minacciando i dettaglianti orafi indipendenti. Inoltre, la vendita al dettaglio via internet si sta allargando dalla tradizionale specializzazione in prodotti con diamanti verso una gamma di oreficeria più ampia.

▪ *Nicchie di mercato emergenti*

Un crescente benessere e il cambiamento demografico dei consumatori stanno creando nuove nicchie di mercato tra immigrati e gruppi etnici, donne in carriera, gay e lesbiche ed acquirenti pre-teen.

▪ *Upgrading del prodotto e settore del lusso*

Molti dettaglianti, a partire da quelli che operano sul mercato di massa fino ai negozi specializzati di fascia alta ed alle catene di grandi magazzini, stanno tentando di spostarsi verso la fascia alta del mercato con prodotti di prezzo più elevato e con maggiori margini di profitto. La domanda di mercato si è concentrata in particolare sui prodotti di fascia alta, spinta dalla crescita dei redditi delle famiglie più ricche. La competizione nei mercati di fascia alta si basa più sul servizio, sulla capacità del venditore, oppure sulla identità di marca, piuttosto che sul prezzo, ma ciò implica anche che l'oreficeria di fascia alta si trova a competere con altri prodotti e servizi di lusso.

▪ *Domanda inevasa dei consumatori "poco convinti"*

Il tipico consumatore statunitense acquista gioielli solo per occasioni speciali, si preoccupa del rapporto prezzo/valore e non ha grandi conoscenze in merito all'oreficeria preziosa, né ha confidenza nell'acquistarla. Anche i consumatori più benestanti sono afflitti da scarse conoscenze e mancanza di confidenza. Questi fattori contribuiscono a creare una certa ritrosia del consumatore all'acquisto e quindi a contenere il consumo di oreficeria preziosa.

▪ *Opportunità per Vicenza*

Nonostante le minacce della concorrenza globale e le sfide derivanti da una crescente concentrazione nel settore distributivo, dalla segmentazione del mercato e da consumatori poco convinti all'acquisto, i fornitori italiani hanno ancora forti vantaggi nei campi del design, della qualità e della reputazione. Per molti buyer, in particolare tra quelli di fascia alta, gli italiani sono i fornitori preferiti. Ci sono solide basi di competenza a partire dalle quali i fornitori italiani possono sviluppare nuove strategie per mantenere i mercati tradizionali e per aggiungerne di nuovi.

## 1. LA DOMANDA DI OREFICERIA

Gli Stati Uniti sono il maggior mercato al mondo di oreficeria preziosa e rappresentano la metà delle vendite complessive di diamanti (NJN, 3/22/07, Diamond-jewelry sales up 6,1% in 2006). I più grandi mercati di oreficeria si trovano nelle maggiori aree urbane, nonostante le vendite via TV e via Internet costituiscano dei grandi mercati nazionali. New York e Chicago rappresentano mercati da 2 miliardi di dollari di vendite o anche più, mentre Los Angeles, Boston, Washington, e Filadelfia hanno realizzato vendite per più di un miliardo di dollari (Gale Virtual Reference Library, Jewelry Stores, 2005). Il mercato americano si divide equamente tra fornitori nazionali e stranieri, con India, Cina, Thailandia e Italia come principali fornitori internazionali.

Il settore dell'oreficeria comprende un largo assortimento di prodotti – principalmente orologi, diamanti e oggetti con diamanti, prodotti in oro con e senza pietre preziose. Un'indagine del "Jewelers of America" che comprende negozi indipendenti e catene di negozi ha mostrato come per l'anno 2005 i prodotti con diamanti rappresentino il 33% delle vendite totali, seguiti dai diamanti sciolti (15%), prodotti con pietre colorate (10%), prodotti in oro (9%) e orologi (5%) (JCK, 10/1/06, "JA Survey: Retailers overall sales growth dropped more than 2% in 2005). I dettaglianti di grandi catene tendono a concentrarsi ancor di più sui prodotti con diamanti. Ad esempio, il mix produttivo nel 2005/2006 di una grande catena di oreficeria (Signet) era composto per il 71% da diamanti e prodotti con diamanti, per il 7% da prodotti in oro, per il 9% da oggetti con pietre preziose, per il 7% da orologi, e per il 6% da servizi di riparazione (Signet Group plc – US Merchandizing and Purchasing, "Merchandise Mix"). Questa composizione è stabile da oltre tre anni. Si stima che il business legato ai matrimoni costituisca il 30-50% delle vendite annuali (Gale Virtual Reference Library, Jewelry, Watches, Precious Stones, and Precious Metals, 2005) e vede gli anelli di fidanzamento con diamante come il principale prodotto dell'industria, con un prezzo medio di vendita di 3200 dollari (NJN, 3/22/07, Diamond-jewelrs sales up 6.1% in 2006).

Così come nell'abbigliamento, la moda è presente anche nell'ambito dell'oreficeria, ed ogni anno ha i suoi prodotti di punta. Ad esempio la "bridge jewelry" (prodotti che stanno a confine tra la gioielleria preziosa e la bigiotteria), gli anelli per la mano destra e i gioielli da anniversario (MJ 9/27/05). I consumatori americani hanno anche delle preferenze particolari per i diversi tipi di materiale utilizzato e per i colori. Per esempio, un'indagine JCOC svolta nell'estate 2005 ha mostrato come tra i consumatori americani il 47,5% preferisca l'oro giallo a quello bianco o rosa, il 37,8% preferisca l'oro a 14 carati a quello a 10, 18, o 24 carati, e il 54,7% trovi attraente l'oro a due tonalità" (JCOC, Current & Past Consumer Newsletters, Summer 2005 results). Ciononostante, la composizione complessiva della domanda dei diversi prodotti varia relativamente poco di anno in anno.

## 1.1 Tendenze della domanda

La domanda di oreficeria preziosa è cresciuta in modo costante negli anni '90 ed ha cominciato a flettere nei primi anni 2000 (National Jeweler, "State of the Jewelry Industry", 2002), anche se ora sembra essere di nuovo in crescita. Le vendite di oreficeria (compresa la costume jewellery) e di orologi sono state stimate in 57,4 miliardi di dollari nel 2004, più 6,9% dal 2003 (Jewelry Report 2005 Update: The Who, What, Where, How Much and Why of Jewelry Shopping, citato in DiamondVues.com 3/1705, "U.S. Jewelry Purchases Increasing"). Un'indagine del "Jewelers of American" sui negozi di oreficeria che rappresentano in modo sbilanciato gli indipendenti (27,8% indipendenti di fascia alta, 56,9% indipendenti di gamma media, 6,1% designer e artisti, 6,4% catene di grandi magazzini, 2,4% altri) ha rivelato che le vendite nel 2003, 2004 e 2005 erano rispettivamente cresciute del 4,4%, 6,1%, e 3,9% (Jewelers of America, Cost of Doing Business Survey, 2006). Un recente rapporto del World Gold Council mostra che le vendite al dettaglio di gioielli in oro sono salite del 6% nel 2006, "la crescita più forte per la categoria dal 1999" e che sono aumentate per il 16° anno consecutivo ("U.S. gold-jewelry sales increase 6 percent", citato da VNU e Media Inc. 2006). Nel frattempo, i dati dell'industria preparati dal Diamond Information Center per il 2006 riportano un 6° anno consecutivo di crescita dell'oreficeria con diamanti (+ 6,1%), un risultato che è l'effetto combinato di un calo nel numero di pezzi venduti pari al 2,7%, compensato da un aumento del prezzo medio di vendita del 9,1% (NJN, 3/22/07, Diamond-jewelry sales up 6,1% in 2006).

La crescita nelle vendite 2005 è stata maggiore tra la catene di grandi magazzini (4,9%), seguiti dai negozi indipendenti (4,4%) (Jewelers of America, Cost of Doing Business Survey, 2006). Per tipo di prodotto, la crescita nelle vendite è stata maggiore per gli orologi (8,5%) e per i gioielli con diamanti (7,6%), mentre la vendita di prodotti in oro, platino e altri metalli si è mantenuta stabile (Jewelers of America, Cost of Doing Business Survey, 2006).

Forti vendite durante il periodo natalizio 2006 (holidays sales) sono anche confermate dal National Jeweler che mostra come le vendite al dettaglio in questo periodo hanno registrato un aumento del 10% con in testa gioielli con diamanti, seguiti da gioielli con pietre preziose e perle e prodotti di design (NJN, 1/5/07, Exclusive: Price points, revenue up this holiday, survey says). Nella fascia alta del mercato le vendite natalizie di Tiffany erano cresciute del 12% e quelle dei grandi magazzini come Nordstrom e Neiman Marcus rispettivamente del 9,8% e del 7,3%, con in testa le borse di design, i gioielli, l'alta moda femminile, gli abiti da sera e le scarpe (JCK, rapporti vari). Nella fascia bassa, il grande magazzino JC Penney, ha registrato una crescita solamente del 2,6% durante le feste natalizie, le vendite di Finlay's (essenzialmente negozi in affitto all'interno di grandi magazzini) sono cresciute solo dell'1,6% (scontando gli effetti di acquisizioni e fusioni tra i Department Stores), mentre Zales ha sperimentato una crescita del 2,6% durante tale periodo (JCK, vari rapporti).

## 1.2 Tendenze dell'importazione

La metà di tutti gli acquisti di oreficeria preziosa sul mercato degli Stati Uniti è costituita da prodotti importati, mentre tale quota era solo del 6% nel 1977 - JCK 1/1/2005 Jennifer Heebner, Change Afoot for U.S. Jewelry Manufacturers, Manufacturing, Jewelers, e Suppliers of America (MJSA) study “Fair Trade and the U.S. Jewelry Industry (2004). Ci sono stati anche dei cambiamenti radicali nella composizione dei paesi di origine delle importazioni di oreficeria. Nel 1996 l'Italia era il primo paese fornitore di prodotti di oreficeria preziosa negli Stati Uniti con una quota pari al 40% del totale (SIC 3911), ed è rimasta il paese leader fino a tutto il 2003. Ma mentre le importazioni complessive di oreficeria negli Usa, tra il 1996 e il 2005, sono più che raddoppiate, le importazioni dall'Italia si sono invece ridotte da circa 1,34 miliardi di dollari a meno di un miliardo e la quota di importazioni italiana è scesa a 11,4%. Oggi l'Italia si trova al terzo posto dietro India e Cina nel mercato delle importazioni statunitensi di oreficeria preziosa.

**Tab. 1 – Importazione di oreficeria preziosa negli Stati Uniti (miliardi di dollari) (SIC 3911)**

	1996	Graduatoria	2003	Graduatoria	2005	Graduatoria	% su import totale
India	0,30	4	1,2	2	1,8	1	21,6%
Cina	0,06	11	0,7	4	1,1	2	13,2%
<b>Italia</b>	<b>1,34</b>	<b>1</b>	<b>1,2</b>	<b>1</b>	<b>0,9</b>	<b>3</b>	11,4%
Tailandia	0,37	2	0,8	3	0,9	4	11,1%
Hong Kong	0,36	3	0,5	5	0,5	5	5,9%
Messico	0,13	6	0,2	10	0,4	6	5,3%
Turchia	0,06	12	0,3	6	0,4	7	5,0%
Rep.Domin.	0,11	8	0,2	8	0,3	8	3,1%
Israele	0,30	5	0,2	7	0,2	9	2,9%
Francia	0,03	13	0,2	11	0,2	10	2,8%
<b>Totale</b>	<b>3,06</b>		<b>5,3</b>		<b>6,7</b>		<b>82,3%</b>

Fonte: U.S. Department of Commerce; U.S. International Trade Commission, vari anni, codice SIC 3911.

Le importazioni nel mercato americano di oreficeria dai paesi in via di sviluppo godono del vantaggio di un trattamento a tariffa preferenziale (duty-free) in applicazione del sistema delle “Preferenze Specializzate Generalizzate” (GSP), mentre le importazioni dai paesi industrializzati pagano un dazio del 5,5%. Tecnicamente, il GSP si applica solo a paesi con esportazioni inferiori a 100mila dollari, ma c'è una clausola che permette ai paesi esportatori più grandi come India e Tailandia, di ricevere un trattamento preferenziale (JCK 11/1/2006 Indian and Thai Jewelry Industries Threatened by GSP Fate).

Il mercato di alta fascia, che una volta era dominato dall'Italia, si sta aprendo all'India, che sta sostituendo i suoi modelli a “fiori nuziali” con design più sofisticati e di alta gamma, e alla Cina, che sta anch'essa optando per un design di miglior qualità (MJ 4/18/2006 Ivan Solotaroff “Driven by Design”). Oltre a migliorare il proprio design, questi paesi stanno sostituendo i metodi di produzione tradizionali con nuove tecnologie, come ad esempio l'uso di percussori

pneumatici al posto del lavoro manuale per i lavori di incassatura (*millgraining*) (MJ 4/18/2006 Ivan Solotaroff "Driven by Design").

## **2. IL CONSUMATORE DI OREFICERIA NEGLI STATI UNITI**

Capire come stanno andando i consumi di oreficeria è cruciale per poter anticipare le nuove tendenze del mercato ed è fondamentale per lo sviluppo delle future strategie della catena di fornitura. Non c'è un singolo mercato dell'oreficeria, ma piuttosto ci sono molti segmenti di mercato che sono definiti a seconda del tipo di materiale, del prezzo e di fattori demografici come il genere, l'etnia e l'età.

La demografia degli Stati Uniti sta cambiando perché la popolazione invecchia e gli immigrati di prima e seconda generazione diventano più numerosi e più benestanti. Tuttavia, le variabili socio-economiche - reddito, ricchezza, istruzione e posizione sociale - sono anch'esse fattori determinanti per il consumo, soprattutto di oreficeria preziosa. Considerazioni economiche e demografiche spesso si combinano tra loro nel favorire segmenti di mercato che sono in crescita come, ad esempio, le donne professioniste e benestanti che rappresentano nell'oreficeria una quota sempre maggiore di consumatori.

### **2.1 Il consumatore tradizionale**

Il consumatore tradizionale di oreficeria preziosa è maschio, tra i 25 e i 40 anni, che acquista regali nell'occasione di festività o compleanni (JCK 11/1/2006 Hedda T. Schupak Understanding the Changing Market). Gli anelli di fidanzamento con diamanti sono gli articoli di oreficeria acquistati più frequentemente, con un picco nelle vendite durante il periodo natalizio e a San Valentino. In occasione di San Valentino 2007, il "National Retail Federation Valentine's Day Consumer Intentions and Actions Survey" riferisce che gli uomini avrebbero speso una media di \$156,22 in gioielli, principalmente per mogli o fidanzate, rispetto agli 85,08 dollari spesi dalle donne (JCK, 1/30/07, Survey: 28% of Men Plan to Give Jewelry for Valentine's Day). I regali di oreficeria in occasione di San Valentino si trovano al quinto posto dopo i fiori, i biglietti augurali, le cene al ristorante e i dolci.

### **2.2 Nicchie di mercato emergenti**

Il modello demografico del consumo di oreficeria sta oggi cambiando sostanzialmente. Per esempio, i consumatori di Generazione X (29-40) oggi spendono un 19% in più della generazione nata durante il baby-boom (40+) e il 41% della Generazione X è disposto a pagare un po' di più per i beni di lusso (JCK 11/1/2006 Hedda T Schupak Understanding the Changing Market).

Il cambiamento più grande si ha tra i consumatori femminili che tradizionalmente comperavano solo bigiotteria per sé o per altre donne. Un'indagine sui consumatori realizzata nel 2004 ha concluso che "le donne tra i venti e i cinquant'anni con i redditi più alti rappresentano il target principale del mercato di oreficeria" (Jewelry Report 2005 Update: The Who, What, Where,

How Much and Why of Jewelry Shopping, citato in DiamondVues.com 3/1705, "U.S. Jewelry Purchases Increasing") e che le donne oggi costituiscono il 60% del mercato di gioielli preziosi, nonostante gli uomini siano inclini a spendere di più per ogni singolo articolo (JCK 11/1/2006 Hedda T Schupak Understanding the Changing Market). Questa nicchia di mercato viene oggi riconosciuta dal World Gold Council, che sta lanciando una nuova campagna pubblicitaria da 6 milioni di dollari rivolta alla clientela femminile (WJN, 3/22/07, "WGC launches new ad campaign").

Le donne sui vent'anni, in particolare, sono molto più informate sulla moda e sui gioielli rispetto a 10 anni fa. Carlos Lamadrid di "Jane Magazine" dice che le ventenni "vogliono gioielli di alta qualità che le distinguano dalle altre e spendono più del 48,2% del loro reddito in accessori, moda e prodotti di bellezza, di cui un 16% se ne va in gioielli. (Jane magazine citato in Beth Braverman, Study: Twenty-something women spend big on fashion NJ 10/20/2006).

I gioielli, inoltre, non sono più un "prodotto regalo", visto che una quota sempre maggiore di consumatori oggi li acquista per uso personale (JCK, 11/10/06, "Study: Diamond Self Purchases Outrank Diamond Gifts). Anche gli uomini, come le donne, oggi comperano oggetti di oreficeria per se stessi e le donne li acquistano per gli uomini. Questa nicchia emergente del mercato maschile l'anno scorso ha portato a 30 nuove collezioni di gioielli per uomini e all'espansione di altre collezioni volte a catturare il mercato di gemelli e braccialetti, dato che molte celebrità di sesso maschile indossano oggi gioielli (MJ 6/1/06 Cheryl Kremkow and Jeff Prince Buyers Choice: Men's for all Seasons).

Altre nuove nicchie di mercato comprendono la 2° generazione dell'America etnica, gay e lesbiche, adolescenti e pre-adolescenti (The Luxury Institute Forecast for 2007 Luxury Marketing Trends, citato in Market Wire 10/05/06). Alcune minoranze benestanti vogliono brand di lusso, un servizio friendly ed hanno l'esigenza, del tutto nuova, che i dettaglianti capiscano le loro preferenze culturali. In modo simile, Mediamarket Research riferisce che l'oreficeria si trova al settimo posto tra i primi dieci articoli acquistati dai giovanissimi.

Reddito e ricchezza sono importanti quanto le caratteristiche demografiche nel definire i segmenti del mercato dell'oreficeria. I consumatori a basso reddito, ad esempio, è più probabile che acquistino prodotti orafi di fascia bassa, abbastanza standardizzati, che possono essere prodotti in serie e venduti attraverso il mercato di massa e i discount. In cima alla lista ci sono i consumatori di beni di lusso, con redditi alti e di notevole agiatezza, i quali possono permettersi gioielli di fascia alta e con un design decisamente migliore. Questo gruppo è numeroso, con redditi che sono cresciuti più rapidamente della media degli ultimi decenni ed ha una parte del reddito disponibile incredibilmente alta da spendere in gioielli e in altri beni di lusso.

### **2.3 La nicchia del mercato del lusso: una opportunità speciale per l'oreficeria preziosa**

I beni di lusso rappresentano un mercato globale emergente in cui gli Stati Uniti occupano una posizione di comando, in virtù del fatto di essere il più grande mercato mondiale per i beni di lusso e uno pochi paesi avanzati dove la quota del reddito delle famiglie più ricche è cresciuta negli ultimi anni. Il valore del mercato

del lusso negli Stati Uniti è stato stimato, al 2005, pari a circa 221,8 miliardi di dollari (The 2006 Wealth Report).

Secondo Unity Marketing's Luxury Consumer Tracking Study, il mercato del lusso consiste in "prodotti di lusso per la casa" (come prodotti artistici e d'antiquariato, accessori per cucina, materiale elettronico e fotografico), "esperienze esclusive e di lusso" (come viaggi, cene, divertimenti e vari servizi personali e familiari) e "beni per uso personale" (comprese automobili e barche, abbigliamento e accessori di moda, gioielli ed orologi, prodotti per gli animali, alcolici, penne e strumenti per scrivere) (Unity Marketing Press Release 9/20/2006). Gli acquisti di gioielli hanno fatto spazio ai servizi di lusso, ma la previsione del Luxury Institute per il 2007 (Luxury Marketing Trends, citato in Market wire 10/05/06) indica che la tendenza verso il lusso sta slittando da acquisti dal costo molto elevato (come gli yachts) a prodotti dal costo più basso come i gioielli.

Il Luxury Institute definisce consumatori benestanti i nuclei familiari con un reddito di 75.000 dollari e oltre (2004). Secondo alcune indagini del Luxury Institute, ci sono 30.242 milioni di famiglie, circa un quarto (26,7%) di tutte le famiglie americane, che corrispondono a questa definizione di "benestanti" ed il numero è aumentato di 2.326 milioni a partire dal 2002. Tra i nuclei famigliari benestanti, il 41,1% ha redditi compresi tra i 75.000 e i 99.999 dollari, il 37% tra 100.000 e 149.999 dollari, e il 21,9% ha entrate di 150.000 dollari e oltre (Unity Marketing Press Release 4/12/2006).

Non solo i consumatori di beni di lusso hanno redditi alti, ma possiedono anche una quota sempre più grande della ricchezza americana. Il 10% delle famiglie americane nella fascia di reddito più alta possiede il 70% della ricchezza totale delle famiglie statunitensi e la loro ricchezza media netta è cresciuta in termini reali di 2,1 volte tra il 1995 e il 2004, in confronto a solo il 31,5% di un aumento della media delle famiglie. (Federal Reserve Board, Survey of Consumer Finances, 2006). Lo 0,1% delle famiglie con il reddito più alto rappresenta circa il 7% del reddito complessivo (al netto dei *capital gains*) e questa quota è andata crescendo per quasi tre decenni (Economic Policy Institute, State of Working American, 2006/2007). Al confronto, le quote di reddito delle famiglie più ricche in Francia e Regno Unito sono all'incirca metà o anche meno di quelle degli Stati Uniti e recentemente sono andate calando.

### *Profilo del Consumatore di beni di lusso*

L'ultima indagine del Governo sui consumi delle famiglie più ricche degli Stati Uniti (Federal Reserve Bank, Survey of Consumer Finances, 2004) mostra 7,6 milioni di famiglie nel decile più alto del reddito. Il reddito mediano annuo di questo gruppo è di 184.800 dollari, il valore medio del patrimonio netto di queste famiglie è di 2,5 milioni di dollari (era di 2,4 milioni nel 2001), ed esse rappresentano circa il 70% della ricchezza totale degli USA. Ricerche condotte da Enti privati spesso utilizzano, come criterio per selezionare i consumatori di beni di lusso, una soglia di reddito familiare superiore ai 150.000 dollari, arrivando a comprendere in questo modo 5,4 milioni di famiglie.

Una definizione ancor più restrittiva di consumatori ricchi suggerirebbe di considerare il 4,3% di tutte le famiglie con il più alto livello di reddito. Questo

gruppo ha un reddito medio “disponibile” di 212.610 dollari, quasi 7 volte maggiore di quello medio del 73% delle famiglie che percepiscono i guadagni più bassi. Il tipico nucleo familiare a “reddito più alto” conta due membri laureati che lavorano, possiedono una propria casa e hanno una media di 2,9 automobili a testa.

**Tab. 2 – Media dei redditi e dei patrimoni netti delle famiglie USA - 1995-2004 (in migliaia di dollari)**

	1995	1998	2001	2004	Var % 1995-2004
<i>Top 10%</i>					
Median Income	138,6	151,5	180,6	184,8	33
Reddito medio	215,8	254,5	322,4	302,1	40
<i>Tutte le famiglie</i>					
Median Income	37,8	38,8	42,5	43,2	14
Reddito medio	54,9	61,7	72,4	70,7	29
<i>Top 10%</i>					
Patrimonio netto mediana	436,9	524,4	887,9	924,1	212
Patrimonio netto medio	1.338,0	1.794,9	2.406,7	2.534,4	89
<i>Tutte le famiglie</i>					
Patrimonio netto mediana	70,8	83,1	91,7	93,1	31
Patrimonio netto medio	260,8	327,5	421,5	448,2	72

Fonte: Federal Reserve Board: Survey of Consumer Finances, 2004

Queste famiglie spendono il 22% del loro reddito disponibile nella casa e nell'arredamento, il 3,1% in “divertimenti” e il 2,6% (o 5.527 dollari) in regali. Sia in percentuale che in termini assoluti le famiglie ad alto reddito spendono il loro denaro in modi molto diversi.

**Tab. 3 - Caratteristiche delle famiglie statunitensi per livello di reddito - 2004**

	Redditi più bassi 73% delle famiglie	Redditi più alti 4,3% delle famiglie
Lavoratori dipendenti	1,1	2,1
Numero di macchine	1,6	2,9
Proprietari di casa	60%	95%
Diplomati o laureati	51%	90%
Reddito medio netto disponibile (dopo le tasse)	30.825 \$	212.610 \$
Reddito da capitale (in % sul reddito totale)	1,8%	4,6%

Fonte: Federal Reserve Board: Survey of Consumer Finances, 2004

Questi consumatori di beni di lusso con redditi elevati rappresentano un target importante per il mercato dell'oreficeria. Essi costituiscono una categoria di acquirenti con una notevole parte di reddito disponibile per il consumo di beni e servizi di lusso. La loro elevata ricchezza può anche aiutare a sostenere la fiducia del consumatore (*consumer confidence*) e a stimolare il consumo nei periodi bassi del ciclo economico.

**Tab. 4 - Consumi delle famiglie USA in % sul reddito disponibile**

	livello più basso 73% delle famiglie	livello più alto 4,3% delle famiglie	rappporto di spesa del più alto sul più basso
Casa	10,6%	22,0%	18,9 volte
Abbigliamento	4,0%	2,5%	4,4 volte
Divertimenti	5,0%	3,1%	4,2 volte
Regali	2,3%	2,6%	7,6 volte

Fonte: U.S.Census, Consumer Expenditure Survey, 2004

#### Domanda relativamente inelastica dell'oreficeria preziosa

Capire il mercato dei beni e dei servizi di lusso è la risposta vincente per il futuro della produzione di oreficeria nei paesi ad alto reddito. Non solo i consumatori del lusso rappresentano una componente importante delle vendite di gioielli, ma le caratteristiche economiche della loro domanda sono causa sia di alti profitti che di crescita nelle vendite. I consumatori ricchi sono generalmente più sensibili al valore che al prezzo quando acquistano articoli di lusso. Essi inoltre tendono ad apprezzare il design e un servizio efficiente, e spesso si servono degli acquisti di “prodotti moda” per esprimere il proprio stile e la propria personalità. In termini economici questo significa che la domanda di beni di lusso è relativamente poco elastica al prezzo e che quindi si può applicare sul prodotto un ricarico maggiore.

La relativa insensibilità ai prezzi della domanda di oreficeria è sostenuta sia dal World Gold Council, che ha rilevato un incremento del 5-6% nelle vendite di gioielli in oro nel 2005 rispetto al 2004, sia da un'indagine fatta dal JCK che ha dimostrato che il 56% dei dettaglianti orafi intervistati avevano la sensazione che l'aumento del prezzo dell'oro avrebbe potuto avere una ricaduta sui consumatori ma con un piccolo effetto sulla domanda (JCK 5/1/2006). I prodotti maggiormente influenzati dal prezzo dell'oro sono stati le catene d'oro (secondo il 35% dei dettaglianti orafi), le fedi nuziali (secondo il 27%), gli anelli di fidanzamento (secondo il 17,4%). Alcuni dettaglianti hanno tuttavia riferito che l'aumento del prezzo dell'oro ha anche ricordato ai consumatori il crescente valore di investimento dell'oro (JCK 5/1/2006).

L'aumento del prezzo dell'oro produce anche diversi effetti di aggiustamento e sostituzione. Ad esempio, una oreficeria su cinque secondo l'indagine del JCK ha riferito di aver dovuto tagliare i margini per adeguarsi all'aumento del prezzo dell'oro. In modo simile, i prodotti in argento e quelli che contengono meno oro stanno diventando più popolari rispetto a quelli ad alta caratura (JCK 5/1/2006, Wal-Mart going to 10k gold and hollow stock, JCK 3/16/07, "Gold Demand for Jewelry fell 13.3% in 2006), e i fornitori stanno creando prodotti con forme "più leggere" che richiedono una minor quantità d'oro (NJN 1/16/07, "Gold Expressions 2007 launches at Vicenzaoro").

#### Prodotti Differenziati

La scarsa elasticità della domanda al prezzo viene accentuata, nel mercato dei beni di lusso, anche da una forte preferenza per la differenziazione del prodotto rispetto agli articoli standardizzati prodotti in serie e destinati al consumo di

massa. La differenziazione del prodotto passa attraverso l'investimento nel design e lo sviluppo di firme e marchi riconosciuti. Marchi e designer famosi sono una parte importante del mercato del lusso, che è dominato da Grandi Gruppi.

Mentre molti prodotti di lusso ad alta differenziazione vengono spesso venduti sotto il marchio del produttore, i consumatori di beni di lusso danno importanza anche al valore. Questa enfasi sul "valore" crea un mercato di prodotti *unbranded* con un buon design e realizzati in quantità relativamente piccole, a patto che possano essere venduti ad un prezzo in qualche modo inferiore rispetto a prodotti simili di marca e in negozi al dettaglio capaci di coltivare la fiducia del cliente nella qualità, nello stile e nel valore del prodotto. Per queste ragioni, i consumatori di beni di lusso tendono ad acquistare i gioielli in Grandi Magazzini e in negozi di oreficeria di fascia alta.

### Sostituzione tra prodotti di lusso

I gioielli non sono tuttavia gli unici beni di lusso influenzati da questo comportamento da parte del consumatore ricco. Essi devono competere con viaggi, abitazioni di lusso, auto, barche, arredamento per la casa, costosi servizi riguardanti salute e cosmesi, ed inoltre abbigliamento ed accessori di moda. Case, auto e barche controllano una grande fetta del reddito disponibile dei consumatori di beni di lusso, mentre consumi meno costosi come viaggi, abbigliamento di moda e cosmesi sono direttamente collegati all'immagine e al lancio di nuove mode.

Una recente indagine ha mostrato che i diversi segmenti del mercato del lusso crescono a tassi notevolmente differenti. Tra il 2004 e il 2005, le vendite di cosmetici e profumi da parte di famiglie americane con redditi di 200mila dollari o più sono aumentate del 20,1%, le vendite di borse da viaggio del 15,9%, e i prodotti di moda del 4,4%, mentre le vendite di orologi sono calate dell' 8,7% (Mendelssohn Affluent Survey, Analyzed by Curtco Media, citato in The Boston Globe Magazine, March 14, 2006, p. 21.)

Allo stesso tempo, i Grandi Gruppi che controllano i beni di lusso come LVMH stanno cercando di creare gruppi di prodotti di lusso che possano attirare un mercato più ampio di consumatori, mettendo in comune clienti, prodotti e caratteristiche dei marchi. Secondo un recente studio inglese, questi Gruppi che controllano il mercato dei beni di lusso hanno innalzato i costi d'ingresso nel mercato ed hanno portato ad una forte concentrazione nel mercato al punto che "10 marchi mondiali dei beni di lusso realizzano l' 80% dei profitti" (The Wealth Report, Luxury Institute, 3/15/06).

### Crescita del mercato dei beni di lusso

Un altro aspetto positivo del mercato dei beni di lusso è che la domanda è destinata probabilmente a crescere mano a mano che il reddito aumenta. Ciò si può evincere dal numero di gioielli, ben al di sopra della media, acquistati da clienti ricchi ad un prezzo medio di oltre 2000 dollari (Anthony DeMarco, "How 'Originals' Drive Jewelry and Watch Sales", JCK online.com 3/12/2007) (Tab. 5).

Il mercato di beni di lusso americano ha beneficiato sia di una forte aumento dei redditi più alti, sia della crescita del numero e della ricchezza delle famiglie

più abbienti. Per esempio, il numero di famiglie americane con un reddito di 100.000 dollari o superiore è più che raddoppiato tra il 1980 e il 2003 e il numero di famiglie, comprese nel 5% di quelle che percepiscono i maggiori guadagni, è cresciuto del 27%. Il reddito disponibile all'interno di questo gruppo è cresciuto in termini reali del 24% tra il 1990 e il 2003. In modo analogo, dati più recenti (2005) dimostrano che l'1% degli americani più ricchi, con redditi sopra ai 350 milioni di dollari, totalizza la quota di reddito più alta a partire dal 1928 e che picchi simili si possono estendere anche al 10% di coloro che percepiscono redditi di circa 100.000 dollari o più (New York Times, Business Day, March 29, 2007, pp. C1, C10).

**Tab. 5 - Aumento del reddito nelle famiglie USA più ricche ( 1980 – 2003)**

	1980	1990	2003
Var.% del reddito per le famiglie con reddito superiore ai 100.000 dollari	6,4%	10,3%	15,1%
Numero delle famiglie che stanno nel 5% più alto della distribuzione del reddito	3,0 mil.	3,3 mil.	3,8 mil.

I redditi delle famiglie che percepiscono alti guadagni stanno crescendo più velocemente rispetto a quelli delle altre famiglie. Per esempio, il guadagno delle famiglie appartenenti al *decile* più alto del reddito, tra il 1995 e il 2004, è cresciuto del 33%, mentre il reddito medio delle famiglie è aumentato solo del 14% in termini reali. Il capitale netto medio appartenente al 10% delle famiglie più ricche supera di 5,6 volte (2004) quello della famiglia media americana e le famiglie più abbienti negli ultimi anni hanno accumulato ricchezze ad un tasso superiore alla media.

Considerando il livello di reddito, di ricchezza e di consumo, le famiglie abbienti rappresentano un tipo molto diverso di consumatori rispetto alla media delle famiglie. L'innalzamento del reddito tra le famiglie che guadagnano di più ha contribuito ad alimentare la spesa sul mercato del lusso, che è cresciuto del 10-20% negli anni '90. Le vendite di gioielli hanno sostanzialmente surclassato molti altri beni di lusso con una crescita del 215% in termini reali tra il 1990 e il 2003. Tale crescita ha subito un rallentamento nel 2004-05 a causa di un periodo di recessione prolungato e della caduta dei prezzi dei beni capitale, tuttavia studi recenti suggeriscono che le vendite di gioielli hanno registrato una ripresa nel 2006, soprattutto per quanto riguarda le vendite di fascia alta (JCK 11/2/2006).

A conti fatti, la combinazione di differenziazione del prodotto, relativa scarsa elasticità della domanda, e crescente reddito disponibile tra i consumatori ad alto reddito sono segnali positivi per il mercato di oreficeria di fascia alta. L'abilità per i dettaglianti di tale fascia di applicare maggiori ricarichi e di avere margini di guadagno più alti conferma ulteriormente questa conclusione.

#### **2.4 Che cosa spinge i consumatori americani ad acquistare gioielli?**

Che cosa spinge i consumatori ad acquistare gioielli nella ampia gamma di prodotti di lusso è una domanda importante per spiegare il futuro dei mercati dell'oreficeria. Sorprende il fatto che sembra esserci una certa differenza di

opinioni tra ciò che pensano i dettaglianti e gli esperti di mercato riguardo a ciò che vogliono i loro clienti e quello che invece rilevano gli studi sui consumatori.

I dettaglianti orafi, ad esempio, parlano spesso, facendo ricorso alla psicologia, dell'importanza di fare regali e della necessità di rappresentare le caratteristiche romantiche del gioiello, e coloro che operano nel mercato orafico di alta fascia riferiscono che essi "vendono sulla base di sensazioni di amore e di lusso, non in base al prezzo". (MJ 4/18/2006 Ivan Solotaroff "Driven by Design").

Questo punto di vista è confermato da una analisi effettuata su un panel di negozi orafi specializzati che ha rilevato come il prodotto di oreficeria offrisse ai clienti "piaceri di moda" per le donne, gioielli di famiglia, oggetti d'arte da indossare, storie sentimentali e status.

***Tab. 6 - Cosa offrono i gioielli ai consumatori***

---

Piaceri di moda per le donne
Cimelio di famiglia
L'indossare una creazione artistica
Sentimento, amore, sogni e desideri
Un piacevole e rilassante shopping
Ricompensa per il successo e il duro lavoro
Piacevoli sensazioni, divertimento, vantare diritti, libertà di spendere denaro per se stessi
Fiducia, competenza, relazioni personali, credibilità
Status, pubblico riconoscimento

---

*Fonte: JCK Monthly Retail Panel (Jewelry-only Stores) 2006*

Uno studio di Unity Marketing sulle motivazioni di acquisto del consumatore mostra una classifica un po' diversa. "divertimento e piacere" nel fare acquisti era la motivazione più importante (52%), mentre il contributo del prodotto orafico ad assicurare status, esclusività, condizione sociale, erano relativamente poco importanti per la maggior parte degli acquirenti (citato in NJ 9/1/2006). I consumatori più abbienti (quelli con 5 milioni di dollari e oltre di attività liquide), mettono la qualità al primo posto, seguita dal prezzo, dal marchio, da un servizio di valore e dalla competenza (JCK, 9/1/2006, Hedda T. Schupak, "Aim Rich, Reach Everybody").

***Tab. 7 – Posizionamento delle motivazioni al consumo di lusso considerate "estremamente importanti"***

---

Divertimento e piacere	52%
Miglioramento della qualità della vita	39%
Esprime il mio stile personale	35%
Ricompensa per il duro lavoro	34%
Esclusività	13%
Status	9%
Condizione sociale	7%

---

*Fonte: Unity Market Press Release: Luxury Consumers Just Want to Have Fun, 8/30/06*

**Brand**

La maggior parte dei prodotti di oreficeria si possono trovare in versione branded e unbranded e c'è una forte controversia sull'importanza dei marchi

riguardo alle decisioni di acquisto da parte dei clienti. Fondamentalmente è una questione di quanto un cliente sia disposto a pagare in più per un prodotto firmato.

Uno studio del Jewelry Consumer Opinion Council (un gruppo rappresentativo di 2.571 consumatori di gioielli preziosi) ha rilevato che Zales Diamonds e Hearts on Fire sono marchi di diamanti ampiamente riconosciuti, ma che i clienti hanno poche informazioni su che cosa i marchi significhino (JCK, 7/4/06, "Consumers are largely unaware of diamond and jewelry brands"). Per esempio, due terzi degli intervistati non possiedono gioielli con diamanti di marca perché ritenuti troppo costosi (32%), non ne hanno mai ricevuto uno in regalo (19%), e non hanno mai considerato di comperare prodotti firmati (17%). In modo analogo, un'indagine sui marchi in oreficeria ha riscontrato che il brand interessa meno del 50% degli intervistati (JCK 1/29/04, "JCK Report on Unity Marketing"). I marchi e la pubblicità del punto vendita aiutano ad informare i consumatori sugli stili attuali, ma nelle decisioni di acquisto contano molto meno rispetto a fattori come l'unicità del prodotto, i consigli di amici e le ricerche di mercato condotte in internet (Unity Marketing Press Release 9/20/2006).

I dettaglianti orafi di fascia alta, per contro, credono che i clienti vedano spesso i brand famosi, come Escada, Rolex, Vera Wang, Cento, e Roberto Coin, come un modo per assicurare valore al prodotto (MJ, 4/18/2006, Ivan Solotaroff, "Driven by Design") e questo è confermato da interviste rivolte ad alcuni consumatori di oreficeria (Luxury Market Report, 2003). Tuttavia, solo il 10% dei consumatori, secondo un'altra indagine, ritenevano il marchio essenziale per definire i beni di lusso. I consumatori, in questo caso, erano più disposti a dare credito alla reputazione del negoziante al posto di quella del brand del produttore. (Brandweek 4/28/2003, "The Cocoon Breaks Open: Luxury consumers are emerging from their gilded nests and spreading their wings").

### Moda e status

Un'altra controversa motivazione per l'acquisto di oreficeria preziosa è che essa rappresenta un prodotto moda che garantisce uno status. Il tipico consumatore di "prodotti moda" è una donna sui 40 anni o più, con un reddito disponibile sufficiente per acquistare capi di abbigliamento di elevato design ed accessori abbinati. Uno studio recente dimostra che le tre ragioni più importanti per cui questo tipo di consumatore sceglie "prodotti moda" sono: il modo in cui essi si relazionano alla propria "figura e stile di vita", il "valore in rapporto al prezzo" (basato su design, qualità e fattura), la reputazione del negozio e la fiducia in esso riposta piuttosto che il brand del produttore. Inoltre, un prezzo pieno è accettabile per i prodotti di moda della stagione in corso, ma non per quelli della stagione passata (45%) (Unity Marketing Press Release, 9/20/2006).

Gli acquirenti di prodotti moda sono spesso consumatori di riferimento nel segnalare nuove tendenze nel mercato attraverso i loro acquisti di beni di lusso. Uno studio recente condotto da W Magazine, per esempio, è arrivato alla conclusione che i consumatori del lusso in generale e, in particolare un sottoinsieme di consumatori "originali", occupano un ruolo centrale nella domanda di oreficeria. Da una indagine condotta su 536 abbonati con un'età media di 42 anni, un reddito annuale di 268.260 dollari e un capitale netto medio di 1,8 milioni di dollari, i consumatori "originali" erano forti acquirenti di

oreficeria preziosa (Anthony DeMarco, “How ‘Originals’ Drive Jewelry and Watch Sales”, JCK online.com, 3/12/2007). Lo studio condotto da W magazine ha riscontrato che gli “originali” possedevano “più di trentasei pezzi preziosi di gioielleria”, che avevano acquistato 5,4 articoli di oreficeria a testa nell'anno precedente a quello dell'intervista per un valore di 11.052 dollari (ibid) e che essi tendevano a fare acquisti in “oreficerie di alto livello con brand di fama nazionale e in Grandi Magazzini di fascia alta (ibid.). Questi consumatori, inoltre, lanciano nuove mode all'interno del loro gruppo (trend-setter), e l' 87% ha riferito che gli amici “copiano il loro stile” e in media essi “avevano dato consigli o comunque influenzato la moda o lo stile di altre 12,2 persone” (ibid).

### Commercio equo

Il commercio equo è un fattore relativamente poco importante nell'acquisto di oreficeria negli USA. Si calcola che i diamanti provenienti da paesi in guerra non siano mai stati più del 4% dei diamanti acquistati negli Stati Uniti e che questa cifra sia precipitata all'1% circa (MJ, 9/13/2006, Cheryl Kremkow “Bolstering Confidence”), presumibilmente grazie in parte alla considerevole e recente attenzione dei media e dei film rivolta ai diamanti provenienti da paesi in guerra. Nonostante ciò, solo un numero leggermente superiore alla metà (56%) dei 2571 intervistati da una recente indagine del Jewelry Consumer Opinion Council pensa che sia importante che i prodotti di oreficeria preziosa contengano materiali prodotti sotto le linee guida del Commercio Equo (ibid.) e sembra che le scelte di acquisto solo di un ristretto gruppo di consumatori sia influenzato dalle argomentazioni del Commercio Equo e Solidale. Più della metà di coloro che hanno risposto al sondaggio (55%) “non aveva mai sentito parlare di prodotti del Commercio Equo e quasi la stessa percentuale (49%) si aspettava prezzi significativamente più alti per tali prodotti. Ancor più significativa è la conclusione che solo il 23% talvolta acquista articoli del Commercio Equo e solo l' 1% “si prenderebbe il disturbo di acquistare prodotti del Commercio Equo (ibid.).

## **3. I FORNITORI DEI CONSUMATORI, IL SETTORE AL DETTAGLIO**

### **3.1 Dove acquistano i consumatori**

Il settore distributivo al dettaglio mette a disposizione del consumatore una serie di centri di acquisto che sono strettamente legati alla dimensione del mercato, al tipo di prodotto, ai marchi ed ai prezzi. I principali tipi di dettaglianti includono:

- Independenti e catene regionali
- Catene nazionali – Zales, Tiffany's
- Grandi Magazzini – J.C. Penney, Bloomingdales
- Discounters e Clubs – Wal-Mart, Sam's Club
- Vendite via internet e catalogo – eBay, Blue Nile
- Televendite – QVC

I dettaglianti indipendenti e le piccole catene regionali erano in passato i principali luoghi di acquisto dell'oreficeria. Le economie di scala e di scopo nel campo della vendita al dettaglio e della promozione, in aggiunta allo sviluppo dei mercati di massa per l'oreficeria, hanno portato le grandi catene di negozi nazionali, le catene specializzate, i Grandi Magazzini, e i rivenditori di massa a basso prezzo a dominare il mercato dell'oreficeria. Tuttavia, anche se i dettaglianti indipendenti hanno perso quote di mercato, rimangono comunque una categoria numericamente importante.

Nei mercati di fascia bassa, i venditori di massa come Wal-Mart e J.C. Penney, rappresentano i principali luoghi di vendita dei prodotti orafi. I mercati di fascia media sono serviti da catene nazionali come Zales, catene regionali e dettaglianti indipendenti. I mercati di fascia alta sono in gran parte serviti da catene nazionali di Grandi Magazzini che vendono prodotti di marca, da catene specializzate del lusso che comprendono un mix di marchi del distributore e di marchi dei produttori, da dettaglianti indipendenti di fascia molto alta e da piccole catene che servono quei clienti che cercano pezzi unici nuovi ed antichi o gioielli di famiglia. Il segmento di vendita al dettaglio più recente e in maggiore crescita coinvolge varie forme di acquisti sul web, che vanno dai distributori che operano esclusivamente attraverso internet, ai grandi magazzini che vendono attraverso cataloghi postali ma anche via internet, alle catene di specialisti che si avvalgono anche dell'internet shopping e del web marketing all'interno del punto vendita, fino alle televisioni commerciali che fanno televendita.

Queste categorie di dettaglianti non sono però suddivise così rigidamente, come potrebbe sembrare. La popolarità degli acquisti via internet ha portato numerosi venditori al dettaglio di tipo tradizionale ad offrire servizi di web shopping, ci sono Grandi Gruppi dell'oreficeria che sono proprietari di diversi tipi di negozi, e ci sono grossisti, importatori e dettaglianti integrati verticalmente. Inoltre, i consumatori di oreficeria tendono a visitare diversi tipi di negozi al dettaglio o i siti internet prima di prendere una decisione di acquisto. Per esempio, una recente indagine sui consumatori di oreficeria ha rilevato che Wal-Mart era il primo luogo di shopping per il 41% di questi, ma anche che un numero rilevante di consumatori aveva fatto shopping in altre categorie di negozi al dettaglio oltre che su internet.

***Tab. 8 - Primi 10 luoghi di vendita dell'oreficeria***

Wal-Mart	41%
JC Penney	25%
Target	22%
eBay	18%
Sears	17%
Kmart	16%
Zales	15%
Kay	12%
Kohl's	11%
Sam's Club	9%

*Fonte: Unity Market Jewelry Report, 2004 (citato in JCK Jennifer Heebner, "The Who, What, Where, How Much, and Why of Jewelry Shopping" 2/1/05*

I consumatori acquistano prodotti di oreficeria per numerosi e diversi motivi – comprano per se stessi, comprano regali per altre persone, o comprano “giusto per comprare” – e queste differenti motivazioni d’acquisto si traducono in differenti scelte di categorie di dettaglianti. Per esempio, i grandi magazzini vengono spesso scelti dai consumatori che comprano per se stessi o per fare regali di compleanno. I negozi delle catene specializzate sono il luogo d’acquisto preferito per fare acquisti in occasione di anniversari e ricorrenze.

**Tab. 9 - Le ragioni più comuni per l'acquisto di gioielleria preziosa (acquisto per tipo di venditore)**

	Per se stessi	Compleanni	Anniversari	Vacanze	Giusto per comprare
Negozi Indipendenti	28%	13%	10%	5%	28%
Catene di negozi	18%	16%	14%	12%	27%
Discount	26%	19%	5%	2%	21%
Grandi Magazzini	30%	26%	5%	8%	23%

Fonte: JCOC Consumer Survey citato in JCOC Consumer Newsletter, September/ November 2006

### 3.2 Tendenze nella struttura del mercato al dettaglio

La vendita orafa al dettaglio è stata sostanzialmente rimodellata da fusioni, acquisizioni, e da fallimenti di società. I dettaglianti orafi indipendenti e le piccole catene al dettaglio stanno perdendo importanza e sono segnate da chiusure di attività che superano le nuove aperture, mentre le catene specializzate nazionali e le catene dei Grandi Magazzini hanno aumentato la loro quota di mercato. Nell’ambito del settore delle grandi catene al dettaglio si è avuto un graduale processo di concentrazione delle imprese tramite acquisizioni ed incorporazioni.

Il risultato complessivo di questi cambiamenti è stato il declino sostanziale dei punti vendita al dettaglio (o “porte”). Tutto ciò potrebbe portare a maggiore efficienza dato che solo le imprese migliori sopravvivono e che solo grandi catene al dettaglio sono in grado di catturare economie di scala e di scopo. Oppure questo potrebbe essere il segno di una più forte concentrazione del mercato che porta ad un maggiore potere negoziale.

#### Concentrazione del mercato della vendita al dettaglio

Nel 1997 negli Stati Uniti c'erano 28.336 negozi di oreficeria con un valore complessivo delle vendite pari a 18,5 miliardi di dollari. Comunque sia, le grandi catene rappresentano una quota sostanziale delle vendite. Le quattro principali catene al dettaglio controllavano oltre 790 negozi ciascuna e realizzavano complessivamente vendite per oltre 3,4 miliardi di dollari, con una quota di mercato del 18,6%. Le successive quattro catene di distribuzione per ordine di grandezza avevano in media 283 negozi e vendite totali pari a solo 990 milioni di dollari. Le otto maggiori catene al dettaglio controllavano complessivamente una quota di mercato del 23,9% mentre le maggiori 20 e 50 catene rappresentavano rispettivamente il 31,6% e il 37,5% delle vendite.

Al 2002 il numero di punti di vendita al dettaglio di oreficeria era cresciuto di circa 200 unità per un numero totale di 28.537 con vendite totali pari a 23,2 miliardi di dollari. Le grandi catene rappresentano una frazione crescente dei negozi e delle vendite. Le quattro principali imprese avevano oltre 1.070 negozi ciascuna, vendite complessive per oltre 5,5 miliardi di dollari ed una quota di mercato sulle vendite totali del 23,9%. Le successive quattro catene per ordine di grandezza avevano in media 424 negozi e vendite totali pari a solamente 1,8 miliardi di dollari. Le otto maggiori catene controllavano una quota di mercato combinata del 31,7% mentre le maggiori 20 e 50 catene al dettaglio rappresentavano rispettivamente il 37,5% e il 42,9% delle vendite. Tra le catene specializzate, Sterling (che appartiene alla britannica Signet Group ed è proprietaria di Kay Jewelers e Jared Galleria) ha 1314 punti vendita negli Stati Uniti (2007) ed una quota di mercato (2005) dell'8,2% (rispetto al 5,2% del 1999), mentre Zale Corp ha una quota di mercato (2005) del 7,8% rispetto al 6,5% del 1999) (Signet Group plc – U.S. Jewellery Marketplace 2006)

Mentre le vendite di oreficeria da parte di altri tipi di dettaglianti non sono al momento disponibili, il mercato della vendita al dettaglio statunitense è sottoposto ad una crescente concentrazione. Le quattro principali catene di Grandi Magazzini ora rappresentano il 6,5% delle vendite totali dei grandi magazzini mentre le otto imprese più importanti totalizzano l'88% delle vendite totali. Alla stessa maniera le quattro principali catene di Discounter rappresentano il 95% delle vendite di quella categoria al dettaglio.

La crescente concentrazione dei diversi gruppi di dettaglianti è comunque parzialmente controbilanciata dalla concorrenza tra le categorie di dettaglianti. Per esempio i 20 maggiori dettaglianti di oreficeria sono un gruppo diversificato in termini di categorie di vendita al dettaglio e di fasce di prezzo rappresentano il 30% delle vendite di oreficeria negli Stati Uniti nel 2005 (Signet Group plc—U.S. Jewellery Marketplace).

**Tab. 10 – Posizionamento dei maggiori distributori al dettaglio USA per prodotti di oreficeria e orologeria 2005**

Grad	Venditore	Vendite 2005 (miliardi di \$)	Unità vendute 2006	Var % 2004-2005	Categoria
1	Wal-Mart	2,7	3.800	4%	Discount
2	Sterling	2,3	1.219	12%	Catena Specializzata
3	Zale Corp.	2,2	2.350	2%	Catena Specializzata
4	QVC	1,4	-	17%	TV Shopping
5	JC Penney	1,2	1.019	9%	Grande Magazzino
5	Tiffany & Co.	1,2	59	9%	Catena Specializzata
7	Sears	1,1	900	3-4%	Grande Magazzino
8	Finlay	0,99	1.009	7%	Leased

Fonte: *National Jeweler, The State of the Majors 2006*

Nonostante tutto ciò, le diverse categorie di dettaglianti sono solo sostituiti parziali delle abitudini d'acquisto dei compratori e la concentrazione delle categorie di vendita al dettaglio continua ad aumentare tramite fusioni orizzontali ed incorporazioni. Tra le recenti fusioni orizzontali vanno inclusi i grandi magazzini Federated-May and Kmart-Sears e la catena specialistica Zale che ha da poco acquistato Piercing Pagoda. Alcune di queste fusioni sono molto grandi.

Per esempio, Fred Meyers Jewelers ha avviato un vasto programma di incorporazioni nel 1996 comprando tutti i negozi della Sterling Inc in California, e poi aggiungendo 49 negozi di Fox's Jewelers e 123 negozi di Littman Jewelers and Barclay Jewelers stores (JCK 3/1/2006, Glen A Beres The Dark Side of Consolidation). E' stato riferito che Signet sta tentando espandersi maggiormente nel mercato statunitense con l'incorporazione di una catena esistente di 250 o più negozi che le permetterebbe di spostarsi più in alto nel mercato, rispetto alle posizioni della catena Kay che già controlla (Diamond News, 1/14/07, Signet Planning new US Chain). E' anche noto che Signet sta tentando di acquistare la Gordon's Jewelers oppure i negozi Bailey Banks and Biddle dalla Zale Corporation (NJN, 1/19/07, "Report: Signet may bid for Gordon's or Bailey Banks and Biddle").

Le economie di scala sono uno dei motivi principali delle fusioni. Comunque sia, anche l'efficienza da concentrazione è un fattore importante, dato che le chiusure di filiali si verificano nelle zone dove le vendite tendono a sovrapporsi (*overlapping sales*). Per esempio, l'aumento netto di negozi, dopo il grande processo di incorporazione di oltre 200 punti vendita, da parte della Meyers Jewelers è stato di sole 60 unità (JCK 3/1/2006, Glen A Beres, "The Dark Side of Consolidation"). Ma negozi potrebbero venire chiusi per inefficienze collegate alla fusione, quali perdita di clienti dovuta a cambiamenti nella gamma di prodotti, perdita di immagine del negozio e problemi di fornitura causati dalla standardizzazione dei fornitori in conseguenza dei processi di incorporazione. .

Fusioni e concentrazioni in un settore delle vendita al dettaglio possono anche causare pronte reazioni di acquisizione anche in altri settori. Per esempio Finlay, il maggiore distributore che prende in affitto reparti di oreficeria preziosa nei grandi magazzini negli Stati Uniti, ha portato a termine una integrazione orizzontale tramite l'acquisto della catena specializzata del lusso Congress Jewelers dopo aver precedentemente acquistato Carlyle & Co. Jewelers nel 2005 (JCK 11/8/2006, "Finlay to buy Congress Jewelers"). La diversificazione nelle catene specializzate è avvenuta in conseguenza delle perdite subite da Finlay per i processi di concentrazione nel settore dei Grandi Magazzini, come quello avvenuto con la fusione tra Federated e May (ibid.) e da cambiamenti nelle politiche commerciali nei 236 negozi della società May ora controllata da Federated Department Stores (NJN, 3/16/07, "Finlay 4Q same-store sales up 1,4%").

Sta crescendo anche l'integrazione verticale nei settori dei produttori, dei grossisti e dei dettaglianti. Un esempio di integrazione verticale tramite incorporazione è Bel Oro, un importante importatore e grossista internazionale di gioielli in oro ed argento. Bel-Oro ha acquisito la catena di vendita al dettaglio Michael Anthony, acquisizione che comprende uno stabilimento produttivo della repubblica Dominicana (JCK, 8/18/2005, "Bel-Oro acquires Michael Anthony Jewelers").

#### **4. PERFORMANCE DEI DETTAGLIANTI**

La performance dei vari settori della vendita al dettaglio di oreficeria può fornire importanti parametri per comprendere il futuro della struttura dei mercati dell'oreficeria per prodotto o tipo di dettagliante. Mentre è difficile ottenere dati aggiornati relativi alla *performance* da fonti ufficiali, una indagine annuale dal

titolo "Cost of Doing Business" condotta da Jewelers of America raccoglie con precisione i dati relativi alla performance e alla gestione dei dettaglianti indipendenti e delle catene di gioiellerie. Questi dati permettono di giudicare quali settori stanno andando bene e quali sono i fattori che permettono la sopravvivenza del business.

Questa indagine mostra come i margini dell'oreficeria di "moda" e di design stanno crescendo con margini lordi del 54,4% (2005) in confronto a quelli del 2002 che erano pari al 49,7% e i profitti su perle, gioielleria con pietre colorate e gioielleria in platino avevano valori simili. I margini sui diamanti sfusi sono invece molto più bassi (37,8%) (NJN, 11/16/06, "Survey reveals sweet spots in designer goods, pearls").

#### **4.1 Performance comparata per tipo di dettagliante**

Gli utili (in percentuale delle vendite) sono la misura standard di performance utilizzata dagli economisti, ma i margini lordi ed i guadagni, prima degli interessi e delle tasse, sono anche unità di misura utilizzate nell'oreficeria al dettaglio. Considerando le catene specializzate ed i dettaglianti indipendenti come un unico gruppo, troviamo che tutte e tre le unità di misura sono strettamente correlate, anche se i profitti mostrano maggiori variazioni dato che dipendono da un numero maggiore di fattori rispetto ai ricarichi (misurati dal margine lordo). Il confronto tra dettaglianti orafi con utili alti e bassi, sulla base dei dati al 2005, indica che le società ad alto profitto hanno utili medi del 7,6%, mentre le società a basso profitto hanno utili medi dello 0,7%. In totale, una maggiore redditività è associata con un aumento delle vendite, con un turnover del magazzino più rapido, e con meno debiti.

Un secondo aspetto della redditività è il mix di prodotti venduti. I negozi ad alto profitto tendono a vendere una percentuale minore di gioielleria con diamanti ed una maggiore percentuale di gioielleria in oro e di "gioielli da investimento" (estate jewelry). Dato che i ricarichi, misurati con i margini lordi, tendono ad essere inferiori sui diamanti rispetto all'oreficeria preziosa, i negozi di gioielleria specializzati in diamanti tendono ad avere ricarichi medi più bassi e minori utili.

È interessante notare che i negozi con utili maggiori sono in genere più piccoli di quelli che hanno utili più bassi, sia se si considera come fattore dimensionale le vendite, il personale o la grandezza del negozio. Questo dato indica che per quanto riguarda i negozi le economie di scala non sono un aspetto fondamentale di redditività. Ma ciò potrebbe anche essere dovuto al fatto che le maggiori vendite totali delle catene di negozi sono associate con prezzi minori e ricarichi più bassi, e che le economie di scala vengono implementate a livello di catena piuttosto che di singolo punto vendita.

La produttività della manodopera, l'efficienza nell'amministrazione dell'attività commerciale, l'efficacia del marketing e delle tecniche di vendita, ed altre capacità imprenditoriali difficili da osservare, possono rivelarsi elementi importanti per spiegare gli utili. I dati dell'indagine "Cost of Doing Business" non permettono l'analisi di queste variabili a livello di singola impresa, ma mostrano come ci siano forti differenze di efficienza che sembrano legate alla specificità di ogni catena e negozio indipendente. Confrontate con quelle che hanno bassi profitti, le imprese con utili alti registrano in media vendite più elevate per

dipendente (10,8%) e per piede quadrato (17,2%), una gestione del magazzino più snella (14,3%) e non sono così pesantemente indebitate.

**Tab. 11 - Confronto fra i dettaglianti con i profitti più alti e quelli con i più bassi (negozi indipendenti e catene – 2005)**

	Con profitti più alti	Con profitti più bassi
Profitti in percentuale sulle vendite	7,6%	0,7%
Margine lordo	50,0%	46,6%
- Su Oreficeria in oro	52,7%	53,3%
- Gioielli da investimento	50,0%	46,8%
- Su gioielleria con diamante	50,3%	46,0%
EBIT in percentuale sulle vendite	8,3%	2,0%
Vendite nette/negozio	\$1.050.251	\$1.160.240
Superficie media del negozio (piede quadrato)	2029	2228
Lavoratori full time per negozio	6,0	6,6
% Vendite di Oreficeria in oro	8,3%	8,0%
% Vendite dei gioielli di famiglia	2,6%	1,1%
% Vendite di gioielleria con diamanti	29,4%	32,9%
Tasso di crescita delle vendite	7,1%	1,8%
Rotazione delle scorte	1,8X	1,1X
Rapporto Vendite/Magazzino	2,4X	2,1X
Vendite/dipendenti (Full-time, Part-time e stagionali)	\$223.809	\$202.002
Vendite/superficie del negozio (piede quadrato)	\$566,44	\$483,43
Debito totale sulle attività	45,3%	55,8%

Fonte: *Jewelers of America: Cost of Doing Business, 2006*

La correlazione tra gli indicatori di performance e i fattori associati con la redditività che compaiono nei dati complessivi del settore al dettaglio non è così evidente quando si analizzano dati disaggregati relativi alle diverse categorie di dettaglianti. I confronti tra i dettaglianti indipendenti e le catene specializzate con dimensioni e prezzi diversi, indicano che il tasso di profitto al 2005 è stato più alto per i più piccoli negozi indipendenti di fascia alta (6,4%), seguito dai dettaglianti indipendenti più grandi di fascia media (5,4%), mentre gli indipendenti più grandi di fascia alta hanno registrato il tasso di profitto più basso (2,0%) seguiti dalle grandi catene di dettaglianti (2,6%). I margini lordi più alti sono stati registrati dagli indipendenti più piccoli di fascia media (55,1%) e quelli più bassi dagli indipendenti più grandi di fascia alta, mentre i margini lordi degli altri dettaglianti sono intorno al 40%.

La redditività di entrambe le categorie di negozi indipendenti, quelli più piccoli di fascia alta e quelli più grandi di fascia media, è associata ad una crescita delle vendite, ma una crescita moderata delle vendite non ha controbilanciato gli

altri fattori che limitano gli utili. Né i fattori di riduzione degli utili degli altri negozi indipendenti più grandi di fascia alta è stata controbilanciata da un accresciuto turnover del magazzino e da un maggiore livello di vendite per dipendente occupato a tempo pieno.

Il fattore più importante comunque è il mix di prodotti. I dettaglianti che hanno maggiori vendite di diamanti e di prodotti con diamanti, rispetto alle vendite di oreficeria in oro, mostrano una più bassa performance in termini di utili, in confronto ai negozi che sono meno specializzati nella vendita di diamanti. Gran parte di questo effetto, legato al mix di prodotti, è il risultato delle differenze nei margini lordi tra i due tipi di prodotti.

**Tab. 12 - Indicatori di performance dei venditori di gioielli 2005**

	Negozi Indipendenti					
	Fascia alta	Fascia alta	Fascia Media	Fascia Media	Fascia Media	Fascia Media
	Catene	Grandi	Piccoli	Grandi	Medi	Piccoli
Profitti/vendite	2,6%	2,0%	6,4%	5,7%	5,4%	5,1%
Margine lordo	48,4%	43,3%	47,3%	48,2%	48,0%	55,1%
EBIT/vendite	3,5%	3,0%	5,0%	6,5%	7,5%	5,4%
	\$1.838.53	\$2.458.77		\$1.408.46		
Vendite nette/negozio	1	4	\$752.350	8	\$651.345	\$246.801
Aumento delle vendite	4,9%	3,1%	5,5%	5,5%	1,8%	3,0%
- Oreficeria in oro	-1,0%	-2,2%	-5,5%	5,7%	3,0%	0,0%
- Fashion jewelry	13,70%	0,00%	-18,10%	-1,50%	-5,90%	12,70%
Rotazione del magazzino	1.2X	1.4X	1.2X	1.3X	1.0X	1.4X
Lav. full time/negozio	9,8	8,5	4,7	7,8	4,8	3,0
Vendite/lav. full-time	\$227,031	\$327,016	\$226,574	\$234,041	\$185,197	\$116,965
Debito totale/Attività	46,3%	50,4%	42,3%	38,7%	32,2%	48,7%

Fonte: Jewelers of America - Cost of Doing Business Survey, 2006

**Tab. 13 Margini lordi su diamante, oreficeria con diamanti, e oreficeria in oro per tipo di dettagliante, 2005**

	Catene di negozi	Negozi Indipendenti				
		Fascia alta	Fascia alta	Fascia media	Fascia media	Fascia media
		Grande	Piccolo	Grande	Medio	Piccolo
<i>Margine lordo</i>						
Diamanti	42,7%	36,3%	39,8%	37,7%	30,3%	41,5%
Gioielleria con diamanti	51,4%	45,9%	50,0%	47,9%	48,3%	50,0%
Oreficeria in oro	53,5%	50,0%	56,8%	53,7%	52,4%	52,2%
Altra oreficeria preziosa	51,5%	51,5%	57,0%	53,3%	50,0%	57,5%
<i>Percentuale delle vendite</i>						
Diamanti sciolti	5,0%	18,6%	15,8%	13,4%	14,0%	13,0%
% Gioiell. con diamante	55,2%	32,2%	29,3%	35,9%	29,7%	25,1%
% Oreficeria in oro	8,0%	6,6%	8,0%	8,6%	9,4%	9,8%
% Altra orefic. preziosa	1,9%	5,0%	2,6%	3,0%	5,7%	4,9%

Fonte: Jewelers of America - Cost of Doing Business Survey, 2006

I margini lordi variano a seconda del tipo di negozio, ma per qualsiasi categoria di dettagliante i margini lordi relativi ai diamanti ed ai prodotti con diamanti sono più bassi di quelli relativi ai prodotti in oro ed all'oreficeria

preziosa in genere. Non sorprende, infatti, che i dettaglianti che vendono una maggiore quota di prodotti con ricarichi più alti registrino utili maggiori.

## **5. I FORNITORI DEI DETTAGLIANTI: INTERMEDIARI E PRODUTTORI**

Ci sono complesse relazioni di fornitura tra i dettaglianti e i grossisti e gli importatori che acquistano l'oreficeria in stock dai produttori fino agli agenti importatori quali *Spectore* che sono i distributori esclusivi per i marchi Civico 111 e Nina Ricci. Vi sono anche produttori che vendono direttamente ai dettaglianti o tramite uffici di vendita al dettaglio oppure tramite fiere ed altri eventi di marketing organizzati. Con l'aumento dell'integrazione verticale le catene di fornitura stanno diventando ancora più complesse.

Molti intermediari della catena di fornitura assolvono ad importanti funzioni di servizio, raccogliendo informazioni di mercato sia sulla domanda che sull'offerta, organizzando i mercati che richiedono bassi volumi e mercati caratterizzati dalla presenza di numerosi piccoli dettaglianti e produttori, valutando a livello globale le varie alternative di design e di produzione, ed offrendo servizi finanziari e di marketing. Ovviamente queste attività di marketing hanno dei costi necessari per poter creare valore tanto per i compratori quanto per i venditori.

Comunque sia, questi intermediari vengono spesso percepiti sia dai produttori che dai dettaglianti come un aggravio di costo non necessario nella catena di fornitura che potrebbe essere eliminato con una trattativa diretta tra dettagliante e produttore. Vi è anche il sospetto che gli intermediari abbiano un sufficiente potere di mercato per fare profitti aggiuntivi alle spese di fornitori e dettaglianti. Queste questioni relative all'efficienza ed al potere di mercato sono critiche che servono per comprendere meglio le proposte relative alla riconfigurazione della catena di fornitura.

### **5.1 Tendenze nella struttura di mercato tra gli intermediari**

Il potere di mercato degli intermediari, così come emerge dai processi di concentrazione, è molto più basso di quanto lo sia nella vendita al dettaglio. Comunque, alcuni distributori hanno l'esclusiva per determinati marchi, la quota di mercato delle grandi società si è leggermente accresciuta e gli intermediari stanno giocando un loro ruolo nella crescente integrazione verticale delle catene di fornitura.

Nel 1997 negli Stati Uniti c'erano 7116 punti vendita all'ingrosso che distribuivano orficeria, orologi, pietre preziose e argenteria per un valore complessivo delle vendite pari a 22,5 miliardi di dollari. Si trattava di un gruppo eterogeneo di distributori, ma i dati complessivi indicano che le vendite si concentravano in maniera sproporzionata nelle mani di pochi grandi distributori. Le maggiori quattro imprese di vendita all'ingrosso avevano in media 2,75 punti vendita, con un fatturato complessivo pari a 1,6 miliardi di dollari, cioè il 7,2% del mercato. Le quattro imprese che si collocavano immediatamente dopo nella classifica erano considerevolmente più piccole, con una media di 1,5 punti vendita

e con un fatturato complessivo pari ad 856 milioni di dollari. Complessivamente, le prime otto imprese detenevano una quota di mercato dell'11,0%, le prime venti del 18,5% e le maggiori cinquanta del 26,2%.

Cinque anni dopo, nel 2002, il numero di punti vendita all'ingrosso era leggermente aumentato a 7801 unità con vendite pari a 26,97 miliardi di dollari. Il fatturato delle prime quattro imprese passa a 1,9 miliardi di dollari ma con una quota di mercato che rimane stabile al 7,2%. Il numero medio di centri di vendita per ciascuna delle quattro principali società all'ingrosso è cresciuto da 2,75 a 4,5. Le successive quattro imprese per importanza rappresentavano una media di 1,25 punti vendita e un fatturato di 1,4 miliardi di dollari. Complessivamente le prime otto imprese detenevano una quota di mercato dell'12,3%, le prime venti il 21,1% e le prime cinquanta il 30,9%. Escludendo le prime quattro imprese, la quota di mercato delle grandi società è cresciuta.

## **5.2 Efficienza degli intermediari**

I grossisti e gli importatori fanno molto di più che gestire semplicemente le transazioni di acquisto e di vendita nell'ambito delle catene di fornitura. La loro funzione più importante è di organizzare i mercati e di fornire informazioni accurate per produttori e dettaglianti. Le informazioni di mercato sono particolarmente costose nelle catene di fornitura dove sono presenti molti piccoli compratori e piccoli venditori, dove i prodotti sono altamente differenziati e le preferenze del consumatore poco prevedibili. In questo contesto, i grandi intermediari hanno vantaggi di costo per quanto riguarda la raccolta e l'analisi delle informazioni provenienti dal mercato, perché comunicano regolarmente con un numero elevato di fornitori e dettaglianti e servono una vasta gamma di mercati del prodotto.

Grossisti ed importatori forniscono anche tutta una serie di servizi di mercato sia ai produttori che ai dettaglianti. Tra questi servizi vanno inclusi il credito (tramite il finanziamento degli acquisti di oro dei produttori ed accordando crediti ad dettaglianti dell'oreficeria), la logistica, la gestione degli inventari ed il riacquisto degli stock eccedenti, e il sostegno del marketing.

Teoricamente tali servizi potrebbero essere forniti anche dai produttori o dai dettaglianti. Comunque, i grandi grossisti e i dettaglianti potrebbero essere in grado di fornire questi servizi in modo più efficiente rispetto alle piccole imprese. Le economie di scala sono una fonte di efficienza nel raccogliere informazioni di mercato, nel mettere in comune la gestione e il controllo scorte, nel consolidare i programmi logistici, nello distribuire (su un volume di prodotti maggiore) i costi fissi del marketing, nell'accedere al credito a costi inferiori, e nella capacità di fare arbitraggio sul mercato delle materie prime o altrimenti nel proteggersi dalla incertezza di questi mercati. Una seconda fonte di efficienza è rappresentata dalle economie di scopo che derivano dal rappresentare molteplici fornitori di prodotti diversificati provenienti da diversi paesi e dal vendere a dettaglianti che operano in diversi segmenti di mercato ed in aree geografiche diverse.

Svolgere una attività di intermediazione per un grande numero di compratori e venditori, oltre a raggiungere economie di scala e di scopo ed avere una grande varietà di prodotto, dà ai grossisti ed importatori un posizione di vantaggio nella gestione dei rischi e delle incertezze di mercato sia per conto dei piccoli

dettaglianti che dei produttori. Gli intermediari possono utilizzare le loro informazioni relative ai compratori ed ai venditori per anticipare le tendenze di mercato e per identificare rischi ed opportunità difficili da vedere, così come sono in grado di mettere insieme i rischi, compensandoli, in mercati volatili ed incerti.

È proprio per ottenere queste efficienze che si formano rapporti economici di lunga durata all'interno delle catene di fornitura. I rapporti di lunga durata spesso aiutano ad avere informazioni più affidabili, migliorando al contempo la capacità di interpretarle, possono aumentare l'efficienza e ridurre i rischi, stabilendo relazioni positive di business basate sulla fiducia.

### **5.3 Potere di mercato**

L'aspetto negativo dei processi di crescente concentrazione nel settore delle vendite all'ingrosso e al dettaglio è dato dalla crescita del potere di mercato. Una maggiore dimensione potrebbe essere sufficiente a creare un maggiore potere di acquisto. Conoscenza del mercato, fiducia e reputazione possono rappresentare delle barriere all'entrata per concorrenti altrimenti efficienti. E la dimensione potrebbe anche facilitare l'integrazione verticale che porta ad un aumento del potere di acquisto e della soglia dei costi di entrata sul mercato. Un risultato possibile è che gli intermediari e i dettaglianti più grandi possono incamerare parte dei profitti dei produttori e dei dettaglianti più piccoli.

Per esempio, gli intermediari potrebbero essere in grado di sfruttare strategicamente le informazioni che acquisiscono grazie alla loro posizione nella catena di fornitura. Anziché trasmettere correttamente le informazioni ai dettaglianti e ai produttori potrebbero camuffarle per cercare di ridurre i prezzi di acquisto dai produttori e facendo invece pagare prezzi maggiori ai dettaglianti

Mentre i dati relativi alle quote di mercato, a livello complessivo, non indicano la presenza di comportamenti non competitivi tra gli intermediari della catena di fornitura dell'oreficeria, la segmentazione del mercato potrebbe significare che i grandi intermediari in realtà detengono una quota molto alta delle vendite nei loro specifici segmenti di mercato. E' anche ragionevole ritenere che la crescita della concorrenza internazionale sta aumentando la pressione competitiva sui produttori di oreficeria ad una velocità maggiore rispetto ai più protetti mercati della distribuzione nazionale in cui tali intermediari si trovano ad operare.

## **6. TRA EFFICIENZA E POTERE DI MERCATO**

Poiché la concorrenza ha effetti diversi sui singoli segmenti della catena di fornitura, il rapporto tra efficienza e potere di mercato può cambiare. Tuttavia, i nostri indicatori non sono precisi e il livello di concentrazione e del potere di mercato possono essere difficili da rilevare.

Per esempio, dimensione e quota di mercato sembrano crescere in tutti i settori di vendita al dettaglio, mentre allo stesso tempo abbiamo una forte competizione tra le diverse categorie di dettaglianti. Una fonte di concorrenza è la vendita al dettaglio via internet che rifornisce i mercati di prodotti relativamente standardizzati, quali anelli con diamanti e oreficeria di fascia bassa. Senza spese

generalmente per punti di vendita permanenti e con spese di manodopera ridotte, i dettaglianti via internet possono concentrarsi sull'aumento della propria quota di mercato vendendo anche sottocosto rispetto ai dettaglianti tradizionali, offrendo un ampio catalogo virtuale di prodotti e costruendo relazioni di fiducia con i clienti attraverso siti web ben costruiti e con politiche basate sull'accettazione del reso merce.

Una seconda fonte di concorrenza nel settore della vendita al dettaglio viene da dettaglianti affermati che operano sul mercato di massa, come ad esempio Walmart, che stanno utilizzando il loro potere di mercato e la loro ampia base di clienti per competere sia con le catene specializzate di fascia bassa che con i venditori *on line*. Con la crescita delle quote di mercato per i prodotti di fascia bassa da parte dei dettaglianti di massa, questi ultimi tentano di entrare anche nei mercati di fascia superiore dove i ricarichi possono essere superiori, estendendo conseguentemente la concorrenza a settori della vendita al dettaglio di oreficeria più specializzati e costosi. Allo stesso tempo, le imprese che stanno fronteggiando la competizione portata avanti dai venditori on-line e dai negozi di massa, competitori entrati recentemente nel mercato dell'oreficeria, stanno tentando di elevare il livello qualitativo della catena di fornitura alla ricerca di mercati più sicuri e di maggior valore.

Se i dettaglianti o i produttori sono sufficientemente grandi, possono riprodurre molte delle efficienze offerte dai grandi grossisti ed importatori. Anche dettaglianti e produttori minori possono ottenere alcune di queste efficienze lavorando all'interno di associazioni e, quando è possibile, lavorando con società indipendenti ben specializzate nei diversi servizi. Alla stessa maniera, la crescita globale della produzione di oreficeria sta incrementando la competizione tra i fornitori.

E' comunque difficile ridurre gli effetti del potere di mercato e migliorare l'efficienza a meno che non vi sia una concorrenza attiva all'interno della catena di fornitura. Per esempio, dettaglianti ed intermediari efficienti e di grandi dimensioni potrebbero essere in grado di entrare vicendevolmente nei rispettivi mercati e i grandi dettaglianti potrebbero essere in grado di sostituirsi ai grossisti ed agli importatori trattando direttamente con i produttori. È difficile prevedere se il risultato finale sarà una maggiore efficienza e si ridurrà il potere di mercato o se si tratterà semplicemente di una redistribuzione dei profitti. Sono molto incerte, per esempio, le conseguenze di una maggiore integrazione verticale, di un'accresciuta concentrazione nei diversi settori al dettaglio, di un'accresciuta competizione tra i dettaglianti, di una maggiore competizione tra i produttori a livello globale e della accresciuta e diversa importanza che riveste il design.

## **7. I DRIVER DELLA CATENA DI FORNITURA**

Le future configurazioni delle catene di fornitura dell'oreficeria sono collegate alla questione del potere di mercato. Le catene di fornitura di molte industrie sono spesso controllate o guidate da diversi tipi di impresa che possono cambiare il loro ruolo guida nel tempo. La capacità di guidare una catena di fornitura può dipendere dalle dimensioni dell'impresa, dalle competenze di business, dal potere di mercato, dall'innovazione del prodotto o della tecnologia. Comunque sia, la storia di altre industrie di beni di consumo, come

l'abbigliamento, mostra che i settori che hanno il controllo delle catene di fornitura sono spesso quelli più dinamici e redditizi, mentre quelli "che seguono" tendono ad essere meno redditizi e più soggetti ai rischi di una concorrenza globale.

In passato nell'industria dell'abbigliamento erano i designer e i produttori gli attori più importanti della catena di fornitura (Gereffi, 1994, 1999). La globalizzazione delle catene di fornitura dell'abbigliamento e lo sviluppo della Grande Distribuzione hanno però gradualmente spostato il baricentro del potere nell'ambito delle catene di fornitura verso quei grandi dettaglianti che hanno sviluppato marchi propri e una loro rete di fornitori a livello globale. Col passare del tempo, la produzione di abbigliamento si è spostata in gran parte verso paesi con manodopera a basso costo, i produttori di marchio da fabbricanti sono diventati degli intermediari, imprese cioè che commissionano il prodotto finito che viene poi venduto ai dettaglianti. Sono i produttori di marca e i grandi dettaglianti – come Wal-Mart che opera sul mercato di massa, i department store come J.C. Penney e Macy's e le grandi catene specializzate come Gap – che fondamentalmente definiscono oggi termini e condizioni ai fornitori globali.

Per il momento l'identificazione di chi guida la catena di fornitura nell'oreficeria è poco chiara. Comunque sono evidenti numerosi aspetti comuni. La produzione di oreficeria è una industria globalizzata dove la produzione si sta gradualmente spostando verso i paesi a basso salario. Vi è una crescente concentrazione delle vendite e di potere di mercato nelle stesse catene specializzate, nei grandi magazzini e nei venditori di massa che stanno guidando le catene di fornitura dell'abbigliamento e questi grandi dettaglianti potrebbero cercare di acquistare più spesso direttamente dai produttori.

Ma ci sono anche grandi intermediari che si stanno sviluppando, quali Bel-Oro e Finlay che potrebbero tentare di sfidare il potere dei grandi dettaglianti in modi che non si sono ancora visti nel settore dell'abbigliamento. Un'altra differenza è che sia i dettaglianti che gli intermediari continuano a dipendere dai produttori per quanto riguarda il design. Ci si può quindi domandare se con l'accorciarsi del ciclo di vita del prodotto, con le informazioni di mercato che diventano più importanti e con le nuove tecnologie che rendono più semplice imitare design e qualità del prodotto, la funzione dei produttori nel campo del design diventerà più o meno importante.

### **7.1 I dettaglianti come *driver* delle catene di fornitura dell'oreficeria**

I dettaglianti dovrebbero riportare esattamente quello che sono i gusti dei loro clienti nelle richieste ai propri fornitori. Quello che cercano principalmente i consumatori sono la qualità, un buon rapporto valore/prezzo ed l'affidabilità delle consegne. I dettaglianti grandi e piccoli si contraddistinguono però anche per ulteriori necessità.

I grandi dettaglianti cercano fornitori che possano rispondere a grandi ordinativi e che abbiano grandi disponibilità di scorte. Ciò significa che i grandi dettaglianti, per le loro principali linee di prodotto, preferiscono trattare con grandi grossisti ed importatori, oppure con grandi produttori. I dettaglianti più piccoli, invece, danno maggiore importanza alla flessibilità nelle forniture ed alla capacità di rispondere prontamente ai cambiamenti. Spesso cercano assistenza per

il finanziamento degli acquisti e tengono in considerazione l'affidabilità commerciale ed una costante qualità del prodotto.

Il vecchio modello di catena della fornitura che funzionava secondo uno schema semplificato di "approvvigionamento-produzione-distribuzione" e con una competizione basata sul prezzo e con margini che rispecchiano il valore aggiunto ed il potere di mercato, è ormai rimpiazzata da catene di fornitura dove sono sempre più importanti la velocità e la flessibilità, in particolare per i prodotti di fascia alta e di design di qualità. I cicli di vita del prodotto si stanno accorciando e sempre più le uscite delle nuove collezioni avvengono all'interno di un mese perchè il design cambia rapidamente.

I dettaglianti, in particolare, stanno chiedendo catene di fornitura più snelle e flessibili e ciò contribuisce ad incentivare processi di integrazione verticale tra dettaglianti, intermediari e produttori. Alla stessa maniera, anche i programmi "Supplier of Choice" sviluppati per promuovere la libera vendita dei diamanti hanno contribuito ad una maggiore integrazione verticale. Ad esempio, De Beers si sta integrando a valle aprendo punti vendita sotto un proprio marchio, grazie alla partnership - iniziata nel 2003 - con LVMH, allo scopo diventare una "oreficeria di scelta" (MJ 9/27/05). Mentre l'approvvigionamento globale fornisce varietà ed efficienze nelle specializzazioni regionali e una produzione su larga scala, rimane da vedere se l'attività logistica guidata dalle tecnologie di tipo "information technology" e la progettazione basata sul CAD-CAM saranno in grado di dare una risposta alle esigenze di flessibilità e di velocità richieste dai mercati più piccoli e di fascia alta.

## **7.2 Gli intermediari come *driver* delle catene di fornitura dell'oreficeria**

Una vendita al dettaglio più snella e scorte di magazzino contenute sono i vantaggi per gli intermediari che sanno gestire efficientemente le catene di fornitura e buoni rapporti di vendita sono la chiave per far arrivare il prodotto nei negozi (MJ 1/31/06 Ivan Solotaroff, "Christmas Was Good for Retailers who had the Goods"). Gli intermediari possono guidare la catena di fornitura in due direzioni – a valle verso i dettaglianti ed a monte tramite i produttori.

Al momento gli intermediari più grandi ricoprono una posizione di comando rispetto ai produttori più piccoli perché offrono loro un mercato di grandi dimensioni ed anche servizi che vanno dalla consulenza per orientare il design e lo sviluppo delle collezioni, fino al finanziamento delle forniture d'oro. Il loro potere di acquisto e la loro posizione sul mercato gli permettono spesso di negoziare condizioni di acquisto favorevoli nei confronti dei produttori.

I grandi intermediari commerciali hanno una posizione di vantaggio simile anche nei confronti dei dettaglianti indipendenti, delle catene specializzate più piccole, ed talvolta anche dei grandi compratori come quei grandi magazzini che non hanno sviluppato una propria competenza nel settore dell'oreficeria. Gli intermediari offrono ai grandi dettaglianti i vantaggi di una vasta gamma di prodotti, la gestione del magazzino, documentazione promozionale, servizi di merchandising, ed informazioni sulle preferenze dei consumatori. Possono anche offrire garanzie di accettazione del reso merce ed estendere il credito ai dettaglianti. Il potere degli intermediari nella catena di fornitura sta crescendo attraverso processi di integrazione verticale nel settore produttivo (acquisizione di imprese di

produzione), che offre loro fonti sicure di approvvigionamento e che rafforza il potere negoziale nelle trattative con i produttori indipendenti. Gli intermediari si stanno anche integrando nel settore della vendita al dettaglio con l'acquisto di catene al dettaglio specializzate e, nel caso di Finlay, operando nei reparti dati, in concessione, all'interno di grandi magazzini. L'integrazione a valle nel settore della vendita al dettaglio permette sia efficienze da coordinamento che pratiche strategiche di fissazione dei prezzi. Un altro elemento importante è l'accesso diretto ed immediato alle informazioni sulle preferenze dei consumatori attraverso l'elaborazione dei dati relativi alle vendite dei negozi

### **7.3 I produttori come *driver* delle catene di fornitura dell'oreficeria**

Anche se questo studio non si è concentrato sul settore manifatturiero, sembra che i produttori di oreficeria stiano perdendo potere all'interno della catena di fornitura a causa dell'effetto combinato dell'entrata nel mercato di paesi a basso salario e delle crescenti dimensioni e concentrazione dei dettaglianti e dei grossisti. Nonostante queste tendenze, i produttori di oreficeria hanno molte opportunità per rinforzare la loro posizione nelle catene di fornitura - creando barriere di ingresso, diversificando in altri settori attraverso processi di integrazione verticale, focalizzando il business su mercati dove i produttori sono più forti dei compratori e ridefinendo la loro gamma di attività.

#### *Costruzione di barriere all'ingresso*

Il sistema principale per costruire barriere all'ingresso è di rafforzare i vantaggi competitivi che i nuovi concorrenti non possiedono. Questi possono includere economie di scala e di scopo, competenze imprenditoriali distintive o informazioni riservate, condizioni di monopolio sul prodotto (copyright di design, marchi e rapporti di vendita esclusivi), innovazione del prodotto ed innovazione tecnologica. Un'opzione possibile nell'industria dell'oreficeria è che i produttori sviluppino competenze elevate difficili da imitare – migliori design, marchi più forti, alleanze locali e relazioni che combinino maggiori economie di scala e di scopo con maggiore velocità e flessibilità di risposta, ed una partecipazione proattiva nella ricerca e nello sviluppo di attività per nuovi prodotti e nuove tecnologie.

#### *Integrazione verticale*

La riconfigurazione della catena di fornitura attraverso una strategia di integrazione a valle nei settori della vendita all'ingrosso ed al dettaglio può offrire ai produttori opportunità per ottenere una migliore pianificazione ed efficienze transazionali. Essi avrebbero anche opportunità per attuare politiche strategiche di prezzo, per attenuare gli sbalzi della produzione stagionale e per la raccolta di informazioni relative ai mercati di acquisto e di consumo.

#### *Specializzarsi nel servire i compratori più deboli*

Sebbene la produzione di oreficeria è spesso frammentata e molti produttori sono piccoli, i problemi della dimensione e della frammentazione del mercato sono molto più sentiti dai dettaglianti indipendenti. Orientare i servizi di fornitura nei mercati dove i produttori sono forti ed i compratori deboli potrebbe dare ai produttori opportunità per rinforzare la loro posizione all'interno della catena di fornitura.

### Riorganizzazione delle attività di produzione

Infine, i produttori di gioielleria potrebbero decidere di eliminare le attività produttive per specializzarsi nel design, nei servizi di marketing e del merchandising per conto di produttori di altri paesi o per conto dei *buyer*. Questa non è una strategia esclusiva, ma potrebbe combinarsi con altre strategie come la creazione di barriere di ingresso, l'integrazione verticale, e l'orientamento a servire le catene di fornitura dove i compratori sono le figure più deboli.

## **8. STRATEGIE PER I NUOVI BUSINESS**

### **8.1 Le strategie di crescita tra le diverse categorie di dettaglianti**

L'indagine più recente di Jewelers of America mostra come le catene specializzate e i dettaglianti indipendenti di fascia alta abbiano aumentato le vendite in misura maggiore rispetto alle stesse categorie di fascia bassa. I grandi magazzini collocati nella parte alta del mercato sembrano registrare un andamento positivo delle vendite, con una rinnovata attenzione verso i prodotti di lusso e i clienti più ricchi, mentre i dettaglianti di massa ed i negozi discounter stanno tentando di scalare le fasce del mercato. Queste tendenze mostrano come la parte alta del mercato stia diventando sempre più affollata di concorrenti, il che probabilmente porterà ad una ulteriore concentrazione in tutti i segmenti di mercato. Anche le vendite via internet stanno gradualmente interessando prodotti di fascia alta.

#### Dettaglianti di lusso

Molte catene specializzate e gli indipendenti di fascia alta sembrano al momento andare bene. I report sulle vendite di dicembre 2006 indicano che in genere i consumatori si stanno spostando verso i grandi magazzini e le catene di negozi di lusso, con queste ultime che crescono dell'8,2%. Questo è quanto risulta dai trend di vendita ICSC basati sui dati forniti da 59 catene di negozi (JCK, 1/4/2007, "Late December surge Provides Chain Stores with Moderate Holiday Sales"). Bulgari, per esempio, riporta una crescita del 15% delle vendite negli Stati Uniti (JCK 2/2/07, "Jewelry Contributes to Strong Sales Results for Bulgari"). Le collezioni di alto design, come quelle di Roberto Coin, vengono commercializzate da oltre 400 negozi e gli ultimi modelli di Coin, apparsi alla fiera invernale di VicenzaOro, erano in mostra da Sak's nella Fifth Avenue a New York (NJN, 2/12/07, "Roberto Coin strikes a pose on Fifth Avenue").

### Catene di negozi specializzati

Le vendite e gli utili di alcune delle maggiori catene specializzate hanno registrato un crescita maggiore rispetto agli anni precedenti. Ciò porterà probabilmente ad ulteriori fusioni e concentrazioni tra le grandi catene. Comunque, sia i negozi indipendenti “di fiducia” sia le catene più piccole stanno aumentando il numero di punti vendita e lo stanno facendo in maniera tale da inserirsi bene nel contesto locale, conservando l’identità del negozio capostipite. Per esempio Longs di Boston ha aggiunto un settimo punto vendita ed ora ritiene di essere un punto di riferimento per lo shopping locale grazie anche all’affermarsi di una marchi che gode di una reputazione pari a quella di una importante catena di negozi.

La tendenza dei negozi indipendenti, che si stanno spostando verso prodotti di fascia più alta, è quella di formare piccole catene con lo scopo di ottenere economie di scala. Allo stesso tempo, questi punti vendita sembrano conservare una certa “intimità” gradita ai clienti più ricchi, fornendo la stessa convenienza dei centri commerciali e rivitalizzando (o facendo rivivere) i quartieri dove abitano i consumatori ad alto reddito (MJ, 6/1/2006, “Growing Up”).

### Grandi magazzini

I grandi magazzini risultano aver perso clienti in favore dei concorrenti di fascia bassa come Wal-Mart, dei negozi specializzati di fascia alta, e anche in favore delle vendite via internet e a catalogo (UM press release 6/21/06). Tuttavia, recenti fusioni, come quelle avvenute all'interno del gruppo Federated, hanno focalizzato l’attenzione sul mantenimento dei negozi di fascia alta e sul rafforzamento delle posizioni in questo mercato. Il Luxury Report 2006 riferisce che i principali grandi magazzini per gli acquirenti del lusso sono Macy's (23%), Nordstrom (18%), and Dillard's (12%), mentre i dati basati sulle vendite mettono Bloomingdales, Neiman Marcus, e Nordstrom in testa alla classifica (UM press release, Department Stores Losing their Edge With Luxury Shoppers 6/21/06).

**Tab. 14 - Department Stores utilizzati tradizionalmente dai compratori del lusso**

Department Store	N. negozi	2005 - Indice dell'acquisto del lusso *	% dei compratori del lusso che usano il Department Store
Bloomingdales	36	149	7%
Neiman Marcus	36	149	7%
Nordstrom	99	140	18%
Lord & Taylor	54	114	8%
Saks Fifth Avenue	54	71	5%
Macy's West & East	385	46	23%
Dillard's	303	30	12%

\* 100 = Media

Fonte: Luxury Report 2006 citato in UM press release, “Department Stores Losing their Edge With Luxury Shoppers” 6/21/06

### Grandi Magazzini che operano sul mercato di massa e Discount

Wal-Mart è stimato essere il maggiore dettagliante di oreficeria ed orologeria degli Stati Uniti, con circa metà degli americani che spendono nei suoi punti vendita 53,6 miliardi di dollari in acquisti di oreficeria. I venditori di massa come Wal-Mart, sono da sempre specializzati nel vendere grandi volumi di oreficeria di fascia bassa, come collane, orecchini e pendenti. Il cliente tipo di Wal-Mart è una donna, di età medio alta (50 anni o più), che potrebbe comprare un articolo da 100 \$, mentre le donne di reddito medio con età compresa tra i 25 e i 54 anni preferiscono acquistare nei grandi magazzini di fascia media quali JC Penney or Sears (UM Press release 10/5//2004). Wal-Mart, tuttavia, sta ora entrando nei mercati della moda con nuove linee di vestiti e con anelli di diamanti che vengono venduti in selezionati punti vendita vicini ai centri urbani (JCK State of the Industry Report citato in Where Does the U.S. Jewelry Industry Stand Right now and what does the future hold 9/1/2006 ). Wal-Mart spera così di spostarsi verso “donne in carriera, con poco tempo e dall’elevato potere di acquisto” che in precedenza compravano esclusivamente da Wal-Mart prodotti *basic* per la casa (JCK, 4/21/2006, “Brent Feigner Wal-Mart goes after the ‘selective’ customer”).

#### Le vendite via internet e le televendite

Numerosi osservatori credono che il futuro delle vendite al dettaglio sarà sul web in quanto è in costante aumento il numero di consumatori statunitensi in grado di utilizzare un computer. Le vendite *on-line* di abbigliamento e di accessori sono cresciute nel 2005 del 41% con prodotti di oreficeria e orologeria che seguono a ruota con il 31% (Luxury Institute, 3/15/06, “The Wealth Report”).

I dettaglianti via internet offrono prezzi inferiori e un assortimento più vasto di articoli, anche se tendono a coprire un mercato di prodotti relativamente standardizzati. Il vero vantaggio degli acquisti *on-line* consiste in un shopping efficiente e nella assenza di pressione da parte dei venditori (JCK 12/1/2005 Anthony DeMarco Internet Retailing: A peek at the future). Inoltre, il web è un mezzo che permette di recepire prontamente tutte le innovazioni di marketing. Per esempio, i consumatori possono ora visualizzare immagini con personaggi famosi che indossano gioielli e selezionare dai siti web prodotti simili a quelli visti nelle foto, utilizzando un motore di ricerca (JCK, 11/10/06, “Look Like Famous”).

Tra i principali dettaglianti *on-line* vanno annoverati Blue Nile ed Ebay. Blue Nile offre una gamma di prodotti di fascia media con diamanti (in genere di proprietà dei fornitori), anelli, orecchini, collane, bracciali ed orologi di oreficeria preziosa. Le sue vendite hanno registrato una forte crescita nell'anno fiscale 2006 con vendite pari a 251,6 milioni di dollari, più 23,8% rispetto all'anno fiscale 2005 (NJN, 2/14/07 “Blue Nile 4Q sales up almost 24%”). L’inventario tipico di Blue Nile include “30mila diamanti certificati e più di 1000 stili di oreficeria preziosa tra cui anelli, fedi, orecchini, collane, pendenti, bracciali ed orologi (Blue Nile Inc, Edgar OnLine, 2004).

Ebay realizza vendite di gioielleria con diamanti a livello mondiale pari a 1,5 miliardi di dollari - 70 anelli con diamante solitario al giorno, 20 anelli di diamanti con taglio principessa, 10 anelli con diamante solitario con +2 carati per la pietra centrale, 400 fedi nuziali e da anniversario, 180 orecchini con diamante e 70 bracciali tennis con diamanti (JCK 12/1/2005 Jennifer Heebner EBay Diamond Jewelry Statistics). Gli articoli regalo *on-line* per regali nel periodo delle festività

in anni recenti hanno incluso orecchini d'argento da 14\$ e pendagli d'argento da 29\$ (Amazon.com), collane con medaglione in argento da 45\$ e bracciali in argento da 55\$ (BlueNile.com) e pendenti in oro 10 carati con diamanti da 299\$ e pendenti circolari in oro e diamanti da 499\$ (Zale.com) (JCK, 1/1/06, "Tops in Online Jewelry Shops").

Mentre la crescita della vendita al dettaglio via internet ha attratto gran parte dell'attenzione dei media, il web è utilizzato in misura ancora maggiore dai consumatori benestanti per ricerche di mercato. Per esempio, il 51% dei consumatori benestanti utilizza internet per ricerche (The Wealth Report (Luxury Institute) 3/15/06) e il 67% lo usa per confrontare prezzi e prodotti durante gli acquisti (Unity Marketing QIII 2005 report), mentre solo il 43% compra *on-line* "occasionalmente o frequentemente" (The Wealth Report (Luxury Institute) 3/15/06). Si ritiene che Internet abbia influenzato quasi il 30% di tutte le vendite nel periodo delle festività natalizie.

### Le diverse categorie della vendita al dettaglio

La crescente concorrenza da parte dei dettaglianti *on-line* e il riconoscimento del web come principale strumento di ricerca per gli acquirenti di oreficeria hanno portato i dettaglianti tradizionali ad incorporare il sistema di vendita sul web in vari modi. Una rapporto di ricerca indica che i consumatori accetterebbero volentieri di pagare una maggiorazione di prezzo del 5-10% per un acquisto in negozio. Una recente indagine su catene di negozi e dettaglianti indipendenti di oreficeria mostra che il 61% degli intervistati attualmente utilizza internet ed un altro 24% ha intenzione di utilizzarlo in tempi brevi (Jewelers of America, Cost of Doing Business Survey, 2006). Tutti gli attuali utilizzatori di internet sono coinvolti in attività promozionali di marketing sul web, ma solo un terzo di questi vende effettivamente *on-line*. L'indagine afferma anche che la crescita nell'utilizzo di internet si sta attualmente stabilizzando e che il web è raramente una fonte di vendite importante per questo tipo di venditori.

Il discounter Costco ha un programma per ordini relativi ai prodotti con diamanti che permette ai consumatori di beni di lusso di creare da sé un gioiello personalizzato con diamanti (JCK, 6/29/2006, "Luxury Report"). I dettaglianti di fascia superiore stanno potenziando i propri siti internet con l'idea di collocare all'interno del punto vendita postazioni web per aiutare i compratori ad esaminare l'assortimento dei prodotti e per selezionare gli articoli da vedere e indossare successivamente in negozio (MJ, 1/28/2006, "The In-store Internet"). Kay Jewelers, Zale, and QVC sono un esempio di questa tendenza (JCK, 11/1/06, Beth Braverman, "E-commerce wallflower Kay Jewelers joins party") ed anche il dettagliante di lusso De Beers Diamond Jewelers intende offrire in futuro la possibilità di comprare *on-line* (JCK, 3/30/07), "Daily News". Anche i grossisti stanno fornendo ai dettaglianti la possibilità di visionare online i propri campionari e attraverso web-links offrono anche un modo semplice per poterli far vedere ai clienti dei loro clienti. (JCK, 11/8/2006, "Internet Tool Links Retailers with Wholesalers").

## **8.2 Spostamento verso l'alto**

Dato che la gioielleria con diamanti e l'oreficeria di fascia bassa stanno diventando sempre più indifferenziati (*commodity*) e vengono venduti in modo crescente dalle grandi catene di negozi, i margini più elevati sono garantiti solo da prodotti personalizzati, di fascia alta e con un design più esclusivo. Per questo motivo i dettaglianti e distributori sono incentivati a spostarsi verso fasce di mercato più elevate. L'esempio citato più spesso è Wal-Mart che sta cercando di vendere "prodotti di lusso di massa", inserendo anelli con diamanti di alto livello nel suo portafoglio vendite. Questa oreficeria di fascia alta verrà messa in vendita in negozi vicini ai centri urbani frequentati da acquirenti ricchi che guardano più al valore che al prezzo (JCK, 9/1/2006, Brent Feigner, "Wal-Mart Moves Up"). Anche Target, JC Penney, Zales, and Signet stanno adottando questa strategia, ma con risultati altalenanti (UM Press release, 10/28/05, "What does Wal-Mart advertising in Vogue, Target in the New Yorker, and JC Penney all trying to move up the lower rungs of the ladder mean for high end products?").

I negozi di fascia alta come Tiffany continuano a prosperare, Signet Jewelers ha mostrato forti segnali di ripresa nel 2006 (+7,5% nello stesso negozio e +13,9% totale nelle ultime nove settimane del 2006) spostandosi verso la fascia media del mercato (NJN, 2/15/07, "Major sales start with marketing target practice"; JCK 6/29/2006) ed un'indagine del National Jeweler rivela che i prezzi sono cresciuti in maniera "sostanziale" durante la stagione di vendite natalizie, per il 25% degli interpellati, e "leggermente" per un altro 41% (NJN, 1/5/07, Exclusive: Price points, revenue up this holiday, survey says).

Tuttavia, Zales non è riuscita ad attirare consumatori di fascia alta e si è nuovamente concentrata sul suo mercato di fascia media (NJN, 2/15/07, "Major"Sales start with marketing target practice") ed anche altri dettaglianti che tradizionalmente servono il segmento medio hanno deciso di abbandonare la strategia di spostamento verso la parte alta del mercato. Per esempio Whitehall Jewelers dopo essersi spostata verso gioielli in oro di alta moda ed "anelli da sera" è ritornata alla sua strategia incentrata sulla vendita di fedi nuziali ed altri prodotti basic che vendono molto bene tra i suoi clienti che frequentano i centri commerciali (NJC, 3/2/0/07, "Exclusive: Ayoob refocuses Whitehall Jewelers").

Una ricerca di mercato mette in guardia sul fatto che i prodotti di lusso con un buon design tendono ad essere l'obiettivo degli imitatori che operano nel mercato di massa. Ciò significa che la tendenza a cambiare continuamente il design per aumentare prezzi e margini deve essere fatta con cautela per assicurarsi che la domanda non si riduca in conseguenza di prezzi che, agli occhi del consumatore, crescono più del valore del prodotto (Unity Marketing Press Release: The Mass Market is Moving Ups, so Luxury Marketers Must Respond to Maintain 'Luxury' gap, 10/28/05).

### **8.3 Design**

Il design è particolarmente importante per i dettaglianti di fascia elevata che vendono su larga scala e che possono permettersi di sostenere i costi fissi legati alla progettazione e alla promozione del brand. Questi mercati delle produzioni di alto design sono dominati da produttori con brand come Roberto Coin e da catene specializzate di marca come Tiffany e Cartier. Nuovi brand come Polo Ralph Lauren, Watch and Jewelry Company, stanno entrando in questi

mercati (NJN, 5/5/07, "Richemont joins Polo Ralph Lauren in jewelry company"). L'orientamento verso i prodotti con design e con brand probabilmente diventerà ancora più marcato con lo sviluppo di linee di prodotti di oreficeria da parte dei conglomerati del lusso (come Vuitton e Gucci), oppure grazie a joint ventures tra questi ultimi e i dettaglianti del lusso come DeBeers Diamonds (New York Times, Thursday styles 10/27-06 pp. E1, E5).

Ciononostante, rimarranno sempre piccole nicchie di mercato in grado di garantire opportunità ai nuovi designer privi di marchio di entrare in questo settore (New York Times op. cit.). Fortunoff, ad esempio, sta promuovendo nuovi designer di oreficeria tramite "trunk shows" itineranti (sfilate di moda in negozio) come parte della sua strategia di ricostruzione del brand basata sulla valorizzazione del design e dei nuovi talenti, con l'obiettivo di allargare il portafoglio clienti e attrarre clienti più giovani" (JCK, 10/18/06). Inoltre, sia i grandi magazzini come Gump, ma anche Shreve, Crump, e Lowe stanno organizzando spazi di vendita per nuovi designer (New York Times, op. cit.).

#### **8.4 Concorrenza ai marchi**

L'oreficeria di marca rimarrà un prodotto fondamentale dei grandi magazzini e delle catene specializzate di fascia alta. Comunque, queste catene e i dettaglianti indipendenti continueranno a rifornire il mercato di oreficeria non di marca ma di buon design e questa nicchia potrebbe crescere alla luce di una apparente ritirata dei marchi di fascia alta dalle loro seconde linee per mantenere elevati i margini ("The Luxury Institute Forecast for 2007 Luxury Marketing Trends" citato in Market Wire 10/05/06).

Per il momento il mercato più vasto dell'oreficeria preziosa meno costosa rimane aperto ai prodotti non di marca. Una recente indagine della JCOC indica che nel settore dei gioielli con diamanti vi è uno scarso riconoscimento del marchio. Zales è il marchio di diamanti più frequentemente riconosciuto (dal 26% dei consumatori interpellati), seguito da Hearts on Fire (17%), da The Radiant (11%), e da Leo Diamond (10%), mentre marchi come Escada e Lazar sono stati riconosciuti solo dal 4% (JCK 8/14/06 cita l'articolo Jewelry Scene dal titolo Zales still top diamond brand). Solo il 13% degli intervistati di una indagine della JCOC possiede un diamante di marca e il 45% di questo gruppo ha riferito che non pagherebbe un prezzo extra per un prodotto con marchio (JCK, 8/14/06, cita l'articolo del Jewelry Scene, "Zales still top diamond brand").

Il mercato dei prodotti non di marca è un obiettivo ideale per le televendite. Per esempio, una delle strategie a lungo termine di Michael Anthony Jewelers è stata "produrre oreficeria preziosa dal prezzo abbordabile che possa essere quotidianamente fruita dal 90% della popolazione"

Un altro fattore importante è il monitoraggio diretto dei gusti dei consumatori, piuttosto che tramite i compratori. Mentre i design di oreficeria italiani sono solitamente apprezzati dai compratori per la loro qualità, sono a volte criticati perché lontani dallo stile dei consumatori statunitensi. È poco probabile che questo sia un problema per designer di marchio come Roberto Coin, che hanno frequenti contatti diretti con il mercato statunitense che permette loro di monitorare efficacemente le preferenze dei consumatori. Ma i prodotti dei fornitori più piccoli e di quelli dai nomi meno noti per definire il mercato

statunitense devono appoggiarsi sugli intermediari e sui compratori al dettaglio statunitensi che visitano la fiera VicenzaOro o altre grandi fiere.

Maggiori contatti diretti con i compratori al dettaglio statunitensi possono migliorare le tempistiche e l'accuratezza delle informazioni relative alle preferenze di acquisto negli Stati Uniti. Un esempio di costruzione di informazioni e di visibilità di mercato è la recente presenza di VicenzaOro nel nuovo World Jewelry Center a Las Vegas che ora ospita oltre 40 società e che offre opportunità di contatti con intermediari e dettaglianti (NJN, 2/23/07, WJC tops 40 firms). È stata programmata una presenza estesa di VicenzaOro per il 2007 con oreficeria 18k e gioielli in argento da 160 produttori di oreficeria italiani (JCK, 3/13/07, "Italian Pavilion VicenzaOro has a new location during the JCK Show").

### **8.5 Incrementare le conoscenze e la fiducia del consumatore**

Con il cambiamento delle caratteristiche demografiche dei consumatori di oreficeria – in particolare l'accresciuta importanza delle donne che comprano per se stesse e l'aumento di immigrati di seconda generazione benestanti – sono apparsi sul mercato nuovi consumatori e, con il fatto che la valutazione circa l'importanza del prezzo in rapporto al valore continua ad essere importante nelle decisioni di acquisto, diventa fondamentale che i consumatori abbiano fiducia nel comprare oreficeria preziosa. Un'indagine del 1999, ad esempio, rilevò che solo il 37% dei consumatori aveva "fiducia" nell'acquisto di oreficeria costosa (Jessica Stein, "Diamond, Business Report adding new customers requires building trust," JCK 4/1/2000). Una parte sostanziale dei consumatori ha dubbi sul valore e sul prezzo dell'oreficeria come indicato dal fatto che solo il 47% dei consumatori intervistati sono certi che l'oreficeria (metallo e pietre) era ben pubblicizzata e solo il 53% crede che i prezzi siano "equi" (JCK, 4/1/2000, Jessica Stein, "Diamond, Business Report adding new customers requires building trust,"). Commentatori più recenti hanno osservato che le donne non si sentono a loro agio nei negozi di gioielleria (Rick Bannerot, "Who Says You Can't Sell More Jewelry?". JCK 11/1/2006)

Questi modelli di cambiamento demografico ed i segni di una limitata fiducia da parte del consumatore suggeriscono la necessità di cambiamenti nell'educazione dei clienti, nell'addestramento dei venditori, nella struttura dei siti web e nella certificazione dell'oreficeria. Il settore dei gioielli con diamanti ha fatto un buon lavoro nel dare risposte alle domande dei clienti circa valore, prezzo e qualità tramite materiali divulgativi (quali Modern Jeweler's "A Consumer Guide to Diamonds"), programmi di certificazione dei diamanti e politiche di marketing e di reso merce (in particolare per le vendite sul web).

Il settore dell'oreficeria preziosa in oro, però, non sembra essere all'altezza del settore dei diamanti per quanto riguarda la sfida legata alla costruzione di una platea di consumatori informata e che riponga fiducia negli acquisti di oreficeria. Ad esempio, cercando sul web si trovano meno documenti divulgativi per l'oreficeria preziosa rispetto alla gioielleria con diamanti e le informazioni non vengono presentate in maniera completa e definitiva come invece avviene per i diamanti. Ci sono anche esempi di materiali divulgativi incentrati sulla fragilità del gioiello con pietre preziose e sulle particolari cautele da

prendere per proteggere questi oggetti dal calore e dai prodotti usati per la pulizia della casa, senza però fornire indicazioni utili a comprendere più in generale la resistenza dei metalli preziosi e le caratteristiche delle diverse gemme.

## **8.6 Capire i consumatori: i problemi di una imperfetta informazione**

L'intera catena di fornitura dell'oreficeria può trarre beneficio dal poter disporre di migliori e più aggiornate informazioni sui consumatori. I cambiamenti demografici, gli spostamenti di reddito e ricchezza, le mutate abitudini d'acquisto ed i nuovi trend della moda richiedono un monitoraggio costante dei mercati nuovi e di quelli consolidati. Ciò è particolarmente importante per l'oreficeria di fascia alta dove l'elemento più importante è il design e dove i consumatori spesso definiscono le tendenze generali per tutto il mercato.

I mass media sono pieni di esempi relativi a particolari nicchie e tendenze del mercato – figli che influenzano le abitudini d'acquisto dei genitori, particolari tipi di design per gruppi di immigrati, l'importanza delle tendenze guida rispetto alle tendenze che seguono la moda, l'oreficeria per gay e lesbiche, l'oreficeria per donne single ed in carriera, l'oreficeria moda per donne mature che vogliono seguire la moda ecc.. Ma esempi ed aneddoti non definiscono le potenzialità del mercato o la lunghezza del ciclo di produzione o di progettazione. Questi fattori devono essere compresi attraverso contatti periodici con la comunità dei consumatori, utilizzando sondaggi d'opinione, *focus group* e attraverso l'esperienza quotidiana con i consumatori.

L'elemento centrale di questo contatto è rappresentato dalla prima linea dei professionisti della vendita al dettaglio, che si incontrano regolarmente e che sono in grado di capire i loro clienti. Le migliori fonti di informazione sono probabilmente i dettaglianti indipendenti che hanno una lunga esperienza di relazione con i clienti, che capiscono l'importanza sia dei prodotti che dell'esperienza di vendita richieste dai loro clienti, e che comprendono anche come comunicare queste informazioni al personale ed ai fornitori (Glen A. Beres, *Understanding the Consumer Mind, Interview with Marshal Cohen author of "Why Consumers Do What They Do" JCK 8/1/20060*). Le interviste fatte a questi operatori della distribuzione e l'osservazione diretta delle loro relazioni con i clienti sottovalutano la conoscenza che essi hanno del consumatore acquisita quotidianamente.

Ma queste interviste indicano anche che le informazioni su cosa effettivamente vogliono i clienti sono spesso imperfette e carenti. Le grandi catene di dettaglianti e di grandi magazzini hanno forse un ricambio del personale vendita troppo frequente per acquisire al meglio queste informazioni ed i dettaglianti indipendenti sono forse troppo frammentati per comunicare efficacemente le loro conoscenze ai fornitori. I dettaglianti potrebbero rivolgersi agli intermediari grossisti per avere queste informazioni, ma gli intermediari sono più interessati al vendere quello che hanno già scelto e messo in catalogo, piuttosto che dare ascolto ai dettaglianti. Alla stessa maniera i produttori fanno affidamento alle informazioni poco precise fornite dagli intermediari circa il tipo di design che vuole il mercato. Ovviamente ciò che poi viene acquistato dal consumatore è la migliore informazione di mercato a disposizione, ma anche queste informazioni potrebbero essere sfalsate da ciò che viene mostrato al cliente

e da come i dettaglianti riescono ad anticipare le esigenze dei clienti e da come ne comprendano le preferenze.

Il problema delle informazioni imperfette nelle catene di fornitura non può essere sottovalutato e non è completamente risolvibile attraverso soluzioni tecnologiche che le rendano più velocemente fruibili lungo la catena di fornitura. La soluzione, invece, deve affrontare tre approcci diversi: la ricerca di mercato professionale sulle nicchie di mercato esistenti, le relazioni con dettaglianti ben informati e le tecniche che forniscano ai clienti informazioni di mercato dettagliate su una vasta gamma di opzioni di prodotto e design.

Una ricerca di mercato professionale può dare informazioni circa il contesto in cui pianificare design e collezioni e su come sviluppare i materiali per il marketing ed il merchandizing. Questi sono servizi che possono essere acquistati facilmente, ma le informazioni che forniscono non sono sufficientemente specifiche per guidare il design ed il marketing ad eccezione dei segmenti di mercato più grandi.

Una seconda fonte di informazioni sono i *focus group* con i consumatori. Le informazioni sui prodotti specifici elaborate nei *focus group* sono un sistema relativamente rapido ed economico per intuire le preferenze del consumatore in modo dettagliato e possono essere utili sia ai fornitori che ai compratori.

Una terza fonte di informazioni sono i dettaglianti ben informati. Ma questa fonte implica frequenti conversazioni dirette durante i trunk show (le sfilate in negozio), le fiere e le visite a negozi. Le interviste ai negozianti indipendenti indicano che questi ultimi sono una buona fonte di informazioni sui clienti e si può costruire un panel relativamente piccolo di questi clienti per avere informazioni sui prezzi, le nicchie di mercato per aree geografiche.

Una quarta fonte di informazioni sono i siti web. Il web è un mezzo veloce e gratuito per raccogliere informazioni di consumo mettendo in mostra i prodotti, sollecitando le opinioni dei consumatori e tracciando le "hit" e le vendite.

Un esempio del potenziale di informazioni dei siti web è dato da G.N. Diamond, un grossista indipendente specializzato in diamanti ed in oreficeria preziosa che sta offrendo un nuovo programma per aiutare i negozi indipendenti a competere con l'oreficeria di marca e con le catene ben pubblicizzate (MJ 5/4/2006, "Below the Radar, Story of G.N. Diamond). G.N. Diamond vende per circa 75 milioni di dollari ed ha 1200 clienti al dettaglio. Il nuovo programma di marketing combina potere di mercato e un grande magazzino con tecnologie che permettono ai dettaglianti suoi clienti di accedere al magazzino prodotti oltre ad avere migliori servizi. G.N. Diamond offre ai dettaglianti indipendenti un pacchetto di accesso computerizzato al suo magazzino insieme ad una gestione computerizzata del magazzino, garanzie di sostituzioni al 100%, prezzi buoni, e condizioni di credito favorevoli. Ai clienti di questi dettaglianti indipendenti viene offerto lo stesso accesso al magazzino prodotti tramite pubblicità sul sito e collegamenti ad altri siti di e-buying, come fiorai e librerie. La navigazione all'interno dell'inventario viene organizzata per categoria di prodotto – nuziale, moda, designer e diamanti sciolti – e si possono fare ricerche per prezzo al dettaglio e qualità. Una volta identificato il prodotto il compratore viene rimandato elettronicamente ad un gioielliere per fare l'acquisto. G.N. Diamond copre i costi di questi servizi pubblicizzando prezzi al dettaglio che sono del 10-15% superiori a quelli di Pricerscope o Blue Nile, ma dà ai dettaglianti anche di

una flessibilità di ricarichi tramite sconti grossisti (MJ 5/4/2006, “Below the Radar Story of G.N. Diamond).

## **9. VALUTAZIONI DEI BUYER SUI PRODUTTORI**

Uno studio sui buyers che hanno visitato la Fiera di Vicenza (Crestanello, 2007) e di quelli che operano nel Regno Unito (Pyke, 2007) e negli Stati Uniti (Doeringer, 2007), ha messo in luce i punti di forza e di debolezza dei fornitori italiani di oreficeria preziosa. I punti di forza tendono a identificarsi nella qualità del prodotto, nel design, in una solida reputazione, nella forte identità del marchio e nell’adesione agli standard etici, laddove l’Italia si posiziona ben al di sopra dei suoi competitori, che sono in forte crescita, quali Cina, India e Turchia. I punti deboli si trovano maggiormente nelle aree riguardanti il prezzo e il valore del prodotto rispetto al prezzo, la velocità di risposta e la flessibilità. Queste sono le aree in cui l’Italia rimane indietro rispetto alla Cina e talvolta anche all’India e alla Turchia.

Le competenze dei fornitori ritenute più importanti dai buyers sono relative alla qualità, al prezzo e al design, il che sembrerebbe dare ai fornitori italiani un vantaggio maggiore in quei mercati dove la qualità e il design contano più del prezzo. Questa conclusione è supportata dal fatto che riconoscono la superiorità decisamente superiore dei fornitori italiani, rispetto a quelli localizzati nei paesi a basso salario, in termini di qualità e design. Questa valutazione è più alta per i buyers che operano nelle fascia media-alta e alta del mercato rispetto a quelli che si collocano nella parte bassa del mercato. Al contrario, lo svantaggio italiano nel prezzo, relativamente ai concorrenti dei paesi a costo basso costo del lavoro, risulta essere molto maggiore tra i buyers del mercato basso e medio di quanto non sia tra i buyers del mercato medio e alto (Crestanello, 2007).

Tuttavia, nei due maggiori mercati di esportazione dell’oreficeria preziosa italiana, gli Stati Uniti ed il Regno Unito, vanno registrate anche le lamentele dei buyers riguardo alla capacità dei fornitori italiani di sviluppare design aggiornati che tengano conto delle preferenze del loro mercato, di essere flessibili e pronti a rispondere alle esigenze di una domanda in evoluzione e, in alcuni casi, di fornire servizi di tipo, ad esempio, finanziario e di merchandising. Inoltre, vengono fatti dei rilievi su come i fornitori italiani siano meno disposti dei loro concorrenti a cooperare con i buyer venendo incontro alle loro particolari esigenze (Pyke, 2007). Anche se queste preoccupazioni si manifestano con intensità diversa a seconda che si consideri il mercato americano o quello britannico o le diverse categorie di buyer, esse sono abbastanza frequenti e vanno prese in seria considerazione.

L’effetto finale dei punti di forza e di debolezza relativi alla capacità competitiva dell’Italia nei mercati dell’oreficeria preziosa si può desumere molto facilmente dall’andamento della quota di mercato italiana, che ha subito, durante gli ultimi dieci anni, una forte flessione sia a livello complessivo che sul mercato americano e britannico. La perdita della quota di mercato risulta anche dai dati della nostra inchiesta effettuata tra i buyers, che mostra come l’Italia sia retrocessa nella graduatoria dei paesi fornitori tra il 2000 e il 2005.

**Tab. 15 Valutazioni dei fornitori italiani da parte dei buyer**

<u>Tipo di Buyer</u>	<u>Fascia di mercato</u>	<u>2005</u>	<u>2000</u>
Department Store	Alta	2	1
Prod/Grossis.Agent/importatore	Alta	1	1
Prod/Grossis.Agent/importatore	Alta	1	1
Televisioni e Gestori siti web	Alta	1	1
<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>1,25</b>	<b>1</b>
Prod/Grossis.Agent/importat.	Medio/Alta e Alta	2	1
Independent/Small Chain	Medio/Alta*	3	2
Prod/Grossis.Agent/importat.	Medio/Alta	5	2
Prod/Grossis.Agent/importat.	Medio/Alta	1	1
Prod/Grossis.Agent/importat.	Medio/Alta	1	1
<b>Media</b>	<b>Medio/Alta</b>	<b>2,4</b>	<b>1,4</b>
Independent/Small Chain	Media	2	3
Prod/Grossis.Agent/importat.	Media	4	1
Prod/Grossis.Agent/importat.	Media	4	
Prod/Grossis.Agent/importat.	Media	4	1
Prod/Grossis.Agent/importat.	Media	3	3
Prod/Grossis.Agent/importat.	Media	4	1
Prod/Grossis.Agent/importat.	Media	1	1
Prod/Grossis.Agent/importat.	Media	1	1
<b>Media</b>	<b>Media</b>	<b>2,88</b>	<b>1,57</b>
Department Store	Medio/Bassa*	3	2
Mfg./Wholesaler/Agent/importer	Medio/Bassa	3	2
Mfg./Wholesaler/Agent/importer	Medio/Bassa*	5	3
Mfg./Wholesaler/Agent/importer	Medio/Bassa*	2	
Mfg./Wholesaler/Agent/importer	Medio/Bassa.	2	1
Mfg./Wholesaler/Agent/importer	Medio/Bassa	2	1
<b>Media</b>	<b>Medio/Bassa</b>	<b>2,83</b>	<b>1,8</b>
Mfg./Grossisti/Agenti/importatori	Tutto	5	2
Prod/Grossisti/Agent/importatori	Tutto	4	4
Prod/Grossisti/Agent/importatori	Tutto	5	5
<b>Media</b>	<b>Tutto</b>	<b>4,57</b>	<b>3,67</b>

\* Separate U.S. Questionnaire ; N = 27

Anche se la flessione delle vendite ha interessato tutti i segmenti del mercato, quello che è interessante osservare è la variazione tra i diversi segmenti.

I dati che emergono dall'indagine sui distributori statunitensi, per esempio, rilevano che i mercati di fascia alta, indipendentemente dalla categoria del buyer,

hanno mostrato solo un minimo cambiamento nelle quote di mercato dei prodotti italiani. L'Italia era il fornitore straniero più importante tra tutti i buyer di fascia alta nel 2000 ed ha continuato ad esserlo per tre buyers su quattro nel 2005. L'Italia retrocede nella graduatoria dei fornitori in modo significativo per i buyers del mercato di fascia bassa. Tuttavia, era anche poco probabile che l'Italia potesse essere il fornitore di prima scelta nel mercato di fascia bassa nel 2000 ed è importante notare che essa rimane il paese fornitore di prima o seconda scelta per un certo numero di buyer del mercato di fascia media.

L'importanza del segmento di mercato, nel comprendere la posizione competitiva dei fornitori italiani di oreficeria, non può essere sottovalutata. Analizzare i punti di vista dei buyer nei diversi segmenti di mercato aiuta a focalizzare i prodotti e le categorie di compratori dove l'Italia conserva ancora un vantaggio competitivo, dove ha maggiori possibilità di riguadagnare quote di mercato o dove ha più probabilità di perderne in futuro. La produzione italiana, oltre ad andare relativamente bene tra i Grandi Magazzini di fascia alta e gli intermediari che vendono quasi esclusivamente a dettaglianti più qualificati, sta andando bene anche nei mercati di vendita on line di alto livello. L'Italia mantiene anche una forza competitiva nel mercato medio e in quello medio-alto. Tuttavia, essa ha mostrato un maggiore arretramento nei mercati di livello medio-basso ed ha inoltre perso rapidamente quote di mercato tra quegli intermediari sufficientemente grandi per servire la gamma completa di tutti i segmenti del mercato.

## **9.1 Fasce di mercato e competenze chiave dei fornitori italiani**

Le competenze principali richieste dai buyers ai fornitori sono quelle riguardanti qualità, prezzo, valore e design. Tuttavia, il modo di percepire competenze può variare per segmento di mercato a causa sia delle preferenze del cliente sia delle differenze nei tipi di prodotti venduti. Prodotti di oreficeria con buon design ed alta qualità sono più importanti nel mercato di fascia alta, mentre la qualità e il design italiani sono molto meno importanti nei mercati di fascia più bassa, dove i prodotti sono più standardizzati e dove il prezzo è più importante della qualità.

I nostri studi sui buyer di oreficeria confermano l'importanza di queste differenze tra segmenti di mercato. L'Italia è universalmente considerata il paese numero uno per qualità e design nei mercati di fascia alta e in posizione leggermente inferiore nei segmenti di mercato medio e medio-alto. Un simile andamento può essere riferito alla "reputazione", competenza nella quale i fornitori italiani sono al primo posto nel mercato di fascia alta, ma si attestano su posizioni peggiori nei segmenti di mercato più basso.

Ciò che risulta evidente è che tra gli intermediari, presso i quali i fornitori italiani hanno la quota di mercato più bassa, quelli che servono una gamma più ampia di segmenti di mercato assegnano alle competenze chiave dell'Italia, qualità e design, la valutazione più bassa rispetto a quella che viene assegnata dai buyer che operano in tutti gli altri segmenti del mercato e il *trade-off* tra valore e prezzo è il più svantaggioso. In gran parte ciò può essere attribuito agli effetti penalizzanti di una più alta produzione e di dazi sui prodotti di oreficeria italiani. Questo svantaggio è minimo nei segmenti del mercato medio e medio-alto, ma diventa un

problema sempre più serio nei mercati di fascia media e bassa. Nonostante la reputazione dei fornitori Italiani rimanga alta, in questo segmento di mercato, le prospettive di vendita future non sembrano promettenti almeno per questo gruppo di buyer.

**Tab. 16 Valutazioni dei fornitori Italiani, da parte dei buyer - graduatoria delle competenze**

<i>Tipo di buyer</i>	<i>Fascia di mercato</i>	<i>Qualità</i>	<i>Prezzo/Valore</i>	<i>Design</i>	<i>Reputazione</i>
Department Store	Alta	1	1	1	1
Produtt/Grossista/importatore	Alta	1	4	1	1
Produtt/Grossista/importatore	Alta	1	2	1	1
Televisioni e Gestori siti web	Alta	1		1	1
<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>1</b>	<b>2,33</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Produtt/Grossista/importatore	Medio/Alta	1	3	1	3
Indipendente/Piccola catena	Medio/alta*	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	
Department Store	Medio/alta	2	1	3	2
Produtt/Grossista/importatore	Medio/alta	1	2	1	1
Produtt/Grossista/importatore	Medio/alta	1	3	1	1
Produtt/Grossista/importatore	Medio/alta	1	1	1	1
<b>Media</b>	<b>Medio/alta</b>	<b>1,17</b>	<b>2,33</b>	<b>1,5</b>	<b>1,6</b>
Independent/Small Chain	Media	1	3	1	2
Produtt/Grossista/importatore	Media	1	3	1	1
Produtt/Grossista/importatore	Media	1	2	1	1
Produtt/Grossista/importatore	Media		5	1	5
Produtt/Grossista/importatore	Media	5	3	5	4
Produtt/Grossista/importatore	Media	1	3	1	2
Produtt/Grossista/importatore	Media	1	3	1	1
Produtt/Grossista/importatore	Media	1	3	1	1
Produtt/Grossista/importatore	Media	1	5	1	3
<b>Media</b>	<b>Media</b>	<b>1,33</b>	<b>3,33</b>	<b>1,44</b>	<b>2,22</b>
Department Store	Medio/Bassa*				
Produtt/Grossista/importatore	Medio/Bassa	2	3	4	2
Produtt/Grossista/importatore	Medio/Bassa*	<b>2</b>		<b>1</b>	
Produtt/Grossista/importatore	Medio/Bassa	1	3	1	1
Produtt/Grossista/importatore	Medio/bassa	1	4	2	2
<b>Media</b>	<b>Medio/Bassa</b>	<b>1,5</b>	<b>3,33</b>	<b>2</b>	<b>1,67</b>
Produtt/Grossista/importatore	Tutte	2	4	1	1
Produtt/Grossista/importatore	Tutte	3	4	2	3
Produtt/Grossista/importatore	Tutte	2	5	1	2
<b>Media</b>	<b>Tutte</b>	<b>2,33</b>	<b>4,33</b>	<b>1,33</b>	<b>2</b>
* Separate U.S. Questionnaire	N = 27				

## 9.2 Segmenti di mercato e flessibilità dei fornitori Italiani

Le valutazioni dei buyers sulla flessibilità e rapidità di risposta dei fornitori Italiani mostra anche delle variazioni tra i segmenti del mercato, ma lo schema dal mercato di fascia alta a quello di fascia bassa non è così netto come nel caso delle competenze fondamentali. I fornitori italiani di fascia alta fanno un lavoro eccellente nel fornire ai buyers ordini grandi e piccoli a seconda della necessità. Sono anche ragionevolmente bravi nell'aggiornare il campionario, ma perdono punti in classifica quando si tratta di competenze relative alla velocità di risposta e alla flessibilità.

Per quanto riguarda il mercato medio e medio-alto, i problemi di velocità di risposta e sensibilità sono più seri. Ci sono anche parecchi esempi di insoddisfazione dei buyers riguardo all'aggiornamento del campionario e notevoli squilibri nell'abilità di eseguire ordini piccoli o grandi.

In modo paradossale, imprese Italiane che riforniscono il segmento di mercato medio-basso si trovano in una posizione un migliore rispetto a quelle che riforniscono i mercati medio e medio-alto in certi campi di flessibilità e velocità di risposta. I fornitori italiani occupano un posto più alto in termini di velocità di risposta e abilità nel fornire grandi volumi di merci. Tuttavia, si comportano meno bene nell'eseguire ordini piccoli, nell'aggiornamento del campionario e nella flessibilità.

Gli intermediari che servono un'ampia gamma di segmenti di mercato danno un punteggio molto basso ai fornitori Italiani per quanto riguarda sensibilità, capacità di eseguire grandi ordini e flessibilità. Inoltre, essi danno un punteggio abbastanza basso ai fornitori Italiani per capacità di eseguire ordini piccoli e di aggiornare il campionario.

Lo studio sui buyers coglie una debolezza generale nelle competenze relative alla velocità e alla flessibilità dei fornitori Italiani. Come nel caso delle competenze fondamentali, queste debolezze sono poco pronunciate nei segmenti di mercato di fascia alta e più serie invece nei segmenti di fascia bassa. Queste competenze possono anche non essere così cruciali per il successo competitivo dei fornitori italiani come quelle principali, ma il loro impatto rafforza gli svantaggi centrali nei mercati di fascia bassa e possono indebolire i vantaggi fondamentali nei mercati di fascia alta.

Competere rafforzando le competenze centrali è probabilmente più difficile che competere guadagnando una maggior flessibilità. E' difficile abbassare i prezzi in modo significativo in un paese che ha salari alti e che è anche penalizzato - rispetto ai più diretti concorrenti - dal pagamento di dazi, ed è anche difficile competere sulla base del design che è soggetto all'incertezza circa le preferenze del consumatore. Tuttavia, le trasformazioni manageriali finalizzate a migliorare la velocità di risposta e la flessibilità sono alla portata dei fornitori italiani.

Inoltre, il costo per costruire vantaggi basati sulla flessibilità è probabilmente ripagato ampiamente se ci si colloca in mercati di fascia alta, dove le competenze chiave dei produttori italiani sono molto apprezzate. Tuttavia, nello sviluppare nuove strategie competitive, si deve tener conto sia della specializzazione del fornitore sia del grado di competizione globale. Tra i fornitori di fascia alta e

**Tab. 17 Valutazioni dei fornitori Italiani da parte buyer - Graduatoria per flessibilità e rapidità di risposta**

Tipi di Buyer	Fasce di Mercato	Risposta Veloce	Alti Volumi	Ordini Piccoli	Flessib.	Aggiorn Campio
Department Store	Alta	2	1	1	3	1
Produtt/Grossista/importatore	Alta	2	1	1	3	1
Produtt/Grossista/importatore	Alta	2	1	1	3	2
<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1,33</b>
Produtt/Grossista/importatore	Medio/Alta e Alta	3	1	3	2	3
Department Store	Medio/Alta	2	1	1	3	
Produtt/Grossista/importatore	Medio/Alta	2	1	5	3	
Produtt/Grossista/importatore	Medio/Alta	3	3	1	1	3
Produtt/Grossista/importatore	Medio/Alta	2	1	2	2	1
<b>Media</b>	<b>Medio/Alta</b>	<b>2,4</b>	<b>1,4</b>	<b>2,4</b>	<b>2,2</b>	<b>2,33</b>
Indipendente/Piccola catena	Media	3	1	2	2	2
Produtt/Grossista/importatore	Media	2	3	2	3	1
Produtt/Grossista/importatore	Media	3	1	3	1	
Produtt/Grossista/importatore	Media	5	5	1	5	
Produtt/Grossista/importatore	Media	3	2	1	2	3
Produtt/Grossista/importatore	Media	5	2	3	3	1
Produtt/Grossista/importatore	Media	1	1	2	1	1
Produtt/Grossista/importatore	Media	2	3	4	4	3
Produtt/Grossista/importatore	Media	4	3	1	5	2
<b>Media</b>	<b>Media</b>	<b>3</b>	<b>2,33</b>	<b>2,11</b>	<b>2,89</b>	<b>1,86</b>
Produtt/Grossista/importatore	Med/bassa	1	1	2	3	3
Produtt/Grossista/importatore	Med/bassa*		3			4
Produtt/Grossista/importatore	Med/bassa	3	1	4	4	2
Produtt/Grossista/importatore	Med/bassa	3	1	5		5
<b>Media</b>	<b>Med/bassa</b>	<b>2,33</b>	<b>1,5</b>	<b>3,67</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>
Produtt/Grossista/importatore	Tutti	4	4	1	3	3
Produtt/Grossista/importatore	Tutti	3	3	4	3	3
Produtt/Grossista/importatore	Tutti	5	2	3	5	2
<b>Media</b>	<b>Tutti</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2,67</b>	<b>3,67</b>	<b>2,67</b>
* Separate U.S. Questionnaire	N = 24					

quelli di fascia bassa c'è probabilmente una differenza di dimensione, di tecnologie produttive, di abilità nel design e nella capacità di standardizzare il prodotto, fattori questi che influenzano il tipo di competenze che potranno essere ulteriormente sviluppate in futuro. In modo analogo, la competizione da parte di paesi a basso salario è probabile che diventi più intensa nei mercati di fascia bassa e in quelli dove prevalgono prodotti più standardizzati.

### **9.3 I servizi dei fornitori**

La nostra indagine sui buyer mostra come i fornitori italiani vengano valutati secondo i servizi che essi forniscono. La tendenza generale che vede i fornitori italiani essere valutati meglio quando sono collocati nelle fasce alte del mercato, si applica anche ai servizi. L'indagine comunque non è molto adatta a determinare se questi risultati riflettano differenze nella domanda di servizi tra i diversi segmenti del mercato.

Man mano che i grandi intermediari provvedono a fornire correntemente servizi post vendita, finanziari e di merchandising all'interno della catena di fornitura, potrebbe venir meno la necessità che tali servizi vengano offerti dai produttori. I grandi dettaglianti stanno cercando di eliminare gli intermediari e potrebbero cercare nei produttori i nuovi soggetti in grado di fornire tali servizi. Oppure può darsi che i buyers stiano semplicemente cercando dei modi per spostare i costi del servizio ai differenti operatori della catena di fornitura. Per esempio, i piccoli buyer possono cercare migliori vie di accesso a servizi costosi da acquisire nella catena della fornitura e i grandi buyer possono volere usare il loro potere di mercato per spostare i servizi non remunerativi ai produttori. Rimane il problema dove questi servizi possono essere forniti più efficientemente nella catena di fornitura per ognuno dei differenti segmenti del mercato.

## **10. IMPLICAZIONI PER VICENZA**

L'analisi del mercato americano di oreficeria identifica una serie di minacce per gli artigiani e i produttori vicentini di gioielli. Gli Stati Uniti costituiscono il più grande mercato mondiale di oreficeria, ma si tratta di un mercato per molti aspetti sottosviluppato in termini di potenziale d'acquisto da parte dei clienti. E' anche un mercato in cui i fornitori italiani hanno incontrato negli ultimi dieci anni delle difficoltà competitive che erano al di là del loro controllo – svalutazione del dollaro, aumento del prezzo dell'oro, crescente capacità produttiva nei paesi a basso salario, aumento della dimensione e della concentrazione tra i buyer americani che ha favorito la possibilità di un approvvigionamento globale ed inoltre l'acquisizione di impianti produttivi, un trattamento tariffario sfavorevole ed il cambiamento nelle tecnologie di progettazione che ha reso molto più rapida e meno costoso il processo di imitazione del design.

Allo stesso tempo, questo studio ha messo in luce le opportunità e le scelte strategiche che potrebbero aiutare i fornitori a sopravvivere ed anche ad avere successo in un ambiente divenuto più competitivo. L'Italia conserva il suo vantaggio competitivo nella qualità, nel design e nella reputazione. Mentre altri paesi hanno occupato pesantemente il tradizionale mercato di sbocco dell'oreficeria italiana e stanno guadagnando quote sul mercato globale, l'Italia continua ad occupare una posizione leader e rimane il fornitore privilegiato in alcune nicchie di prodotto del mercato di fascia alta.

La parte successiva passa in rassegna le minacce, le sfide e le opportunità per l'industria vicentina e prende in esame alcune possibili strategie per servire meglio il mercato Americano.

## 10.1 Minacce e Sfide

- Capire e rispondere alle necessità di un ampio mercato altamente frammentato per regione, età, genere, reddito ed altre caratteristiche socio-economiche.
- Monitorare ed adeguarsi ai cambiamenti nella composizione dei dettaglianti per categoria, dimensione e mercato.
- Crescente penetrazione delle importazioni nei mercati americani di fascia bassa e media man mano che i buyer che operano sul mercato di massa si spostano verso fornitori localizzati in Asia e Turchia.
- Crescente competizione nei mercati di fascia media e alta da parte di fornitori “privilegiati” dell’America Latina che vengono acquisiti da grandi grossisti ed importatori e occasioni di costruire joint ventures con produttori in India ed in Turchia.
- Crescente pressione sui prezzi a causa di una forte competizione da parte di diversi gruppi dettaglianti già presenti nel mercato – catene di negozi specializzati, grandi magazzini e negozi indipendenti – ed inoltre l’entrata nel mercato al dettaglio dei venditori on line che hanno bassi costi generali e di gestione del magazzino.
- Crescente pressione sui prezzi da parte dei grossisti e dei distributori in risposta ai processi di concentrazione sul mercato del dettaglio e approvvigionamento diretto da parte della grande distribuzione che costituisce una minaccia per il loro mercato.
- Crescente pressione sui prezzi derivante dal potere d’acquisto di grandi dettaglianti e intermediari, molti dei quali stanno guadagnando in modo significativo quote maggiori di mercato.
- Quota di mercato in declino tra i negozianti indipendenti, una categoria di dettaglianti che a volte si rifornisce direttamente dai fornitori di Vicenza.
- Domanda crescente dei dettaglianti ai fornitori per avere costosi servizi legati alle attività di quick response, alla gestione flessibile del magazzino, e ai servizi finanziari.
- Vantaggi declinanti nel design a causa del fatto che i fornitori a basso salario imitano in tempi rapidi il design di successo grazie alle tecnologie CAD-CAM
- Rischio crescente che i prodotti di oreficeria diventino un prodotto *commodity* man mano che i dettaglianti che operano sul mercato di massa (Wal-Mart) diventano sempre più importanti sul mercato americano.
- Crescente polarizzazione nella catena di fornitura tra grandi fornitori, che possono operare su larga scala, che hanno alte professionalità manageriali, che garantiscono un livello di ICT (information and communications technology) adeguato alle richieste dei buyers di massa, e i piccoli fornitori che possono evadere in modo rapido ed efficiente ordini piccoli per mercati di nicchia e di fascia alta.
- Cicli di vita del prodotto che diventano sempre più corti, maggiori esigenze di flessibilità, aumento nel numero dei mercati di nicchia.
- Il “Made in Italy” non è più così ampiamente considerato tra i consumatori di oreficeria.
- Il prezzo sta diventando più importante nel binomio valore-prezzo.
- I mercati di oreficeria stanno diventando sempre più frammentati.

- I consumatori di non hanno fiducia e conoscenza del prodotto quando acquistano gioielli preziosi.

## 10.2 Opportunità

- La base dei consumatori ricchi negli USA. è ampia ed in crescita.
- I dettaglianti di massa stanno cercando di entrare nei mercati di oreficeria di fascia media promuovendo prodotti di élite che offrono stile e prestigio.
- Le competenze chiave di Vicenza – design, qualità e reputazione – rimangono altamente apprezzate dai buyers, in particolare per quelli che servono i mercati di fascia alta.
- Flessibilità e velocità di risposta stanno diventando sempre più importanti per i buyers.
- Dettaglianti indipendenti con una solida reputazione e catene specializzate con un forte immagine di marca rimangono un mercato importante per prodotti di oreficeria “unbranded”.
- Grandi magazzini e dettaglianti di fascia alta stanno promuovendo accessori di moda di design e di lusso.

## 10.3 Strategie di business

### Principi generali

- Porsi come obiettivo i mercati destinati a consumatori ricchi in cui il prezzo è relativamente poco importante ed il reddito disponibile è in rapida crescita.
- Monitorare ed imparare dalle vendite correnti.
- Porsi come obiettivo i buyers che continuano a preferire i fornitori italiani – buyers di fascia alta e media, dettaglianti indipendenti di fascia media e i grossisti loro fornitori e i grandi magazzini selezionati di fascia bassa e media.
- Porsi come obiettivo buyers che cercano qualità, design, reputazione e abilità nell’aggiornare il campionario.
- Sviluppare il design e la capacità produttiva verso prodotti di alto valore per piccolo mercati.
- Servire mercati che promuovano l’immagine del negozio” rispetto al “brand”- indipendenti di fascia alta, piccole catene e leader nel “mass-luxury” (Wal-Mart, Sam’s Club)

### Acquisire Conoscenza del mercato e visibilità

- Sviluppare informazioni in modo indipendente sul prodotto richiesto dal consumatore e sulle preferenze in tema di design tramite focus group di consumatori, un panel di ben impomati dettaglianti e contatti di vendita diretta con i dettaglianti.
- Promuovere la visibilità dei fornitori Vicentini attraverso la promozione del prodotto “made in Vicenza”, partecipazione alle fiere orafe negli USA, vendita diretta ai dettaglianti e trunk shows.

- Rivolgersi a segmenti di mercato trascurati come le donne in carriera, i single e le coppie non sposate, americani appartenenti ad una minoranza etnica, gay e lesbiche.

#### Formare alleanze con I buyer

- Formare alleanze con buyer “più deboli” – gli indipendenti, le piccole catene, gli importatori/grossisti più piccoli - piuttosto che con i grandi buyer con i quali le relazioni sono squilibrate dal forte potere d’acquisto.
- Offrire ai buyer più deboli i servizi richiesti come l’accesso via internet ai campionari dei fornitori, la spedizione diretta in tempi brevi ai negozi, credito a breve termine e garanzia dei resi merce e prezzi scontati per gli articoli dell’anno precedente.
- Selezionare alleanze basate sull’ “immagine Vicenza” basata sulla competenza – fiducia, affidabilità, design, e qualità.
- Formare alleanze con i buyer dell’ abbigliamento “made in Italy” per promuovere l’ oreficeria come un accessorio della moda italiana.

#### Educare i consumatori

- Sviluppare siti web per colmare il “gap” di conoscenza sul “prodotto-gioiello” in considerazione del fatto che l’80% dei clienti potenziali mancano di conoscenza sull’acquisto di oreficeria e sui fattori che aggiungono valore.
- Promuovere il concetto di “valore” sul “prezzo”, aiutando i dettaglianti a costruire la fiducia del cliente (in particolare quello femminile) per quanto riguarda il gioiello inteso come arte, espressione di moda e fare in modo che venga considerato un bene da lasciare in eredità.

#### Marketing e merchandising

- Indirizzare il marketing su piccoli mercati di nicchia, su consumatori di beni di lusso, su dettaglianti indipendenti.
- Sviluppare attività di “merchandise” personalizzate e materiali promozionali per i negozi basati su un’ “immagine” di fascia alta, di fiducia, qualità, conoscenza del prodotto, sostituendo una promozione generica e standardizzata offerta dagli intermediari.

#### Eliminare gli Intermediari

- Decidere in quali segmenti di mercato si possa definire l’obiettivo di costruire una relazione diretta con i dettaglianti .
- Identificare i servizi necessari per i gruppi di dettaglianti individuati come target e decidere come fornire al meglio tali servizi.
- Essere prudenti nell’assumersi il compito rifornire servizi costosi per ottenere in cambio ordini da grandi buyer con un elevato potere di mercato.
- Essere selettivi nel fornire credito e aiuti finanziari. Esporsi troppo nel concedere credito costituisce la principale causa fallimento per le imprese che operano in questo settore.

### Riorganizzare le Catene di Fornitura

- Sviluppare alleanze orizzontali tra i fornitori vicentini al fine di ottenere economie di scala e di scopo per soddisfare ordini grandi, promuovere flessibilità evadendo ordini piccoli velocemente, e sviluppare per i buyer servizi di marketing, di merchandising, finanziari, di gestione del magazzino e logistici.
- Considerare lo sviluppo di alleanze con i fornitori nei paesi a basso salario a basso costo per mantenere la capacità di offrire collezioni complete con qualità italiana ad un prezzo competitivo per difendersi dagli intermediari che cercano di sviluppare la loro capacità produttiva “captive” a basso costo.
- Considerare la possibilità di fornire design e prototipi a grandi buyer per prodotti che non possono essere fatti in Italia in modo redditizio.
- Considerare la possibilità di realizzare processi di integrazione verticale a valle attraverso l’acquisizione di imprese di intermediazione orafa e di grossisti orafi e di sviluppare gruppi di vendita negli USA.
- Considerare la possibilità di realizzare processi di integrazione nel mercato al dettaglio, acquisendo importanti nel mercato americano di oreficeria.

## **11. METODOLOGIA DELLA RICERCA E RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI**

Lo studio sul mercato dell’oreficeria preziosa degli Stati Uniti ha incontrato delle difficoltà. Il valore delle vendite di prodotti di oreficeria è consistente, ma rappresenta una parte relativamente piccola del totale delle vendite al dettaglio, e i dati di fonte ufficiale sono spesso poco dettagliati per l’analisi di piccoli mercati. Ci sono molte associazioni imprenditoriali che non sono però impegnate attivamente nella raccolta dati e nell’analisi del mercato come invece avviene in Europa. E’ anche difficile avere accesso diretto ai maggiori distributori al dettaglio e all’ingrosso sia perchè le loro sedi sono disperse in diverse regioni sia perchè fusioni, acquisizioni ed nuove entrate nel mercato fanno sì che gli operatori americani siano poco propensi a rivelare, con il timore di comprometterla, la loro posizione competitiva.

In questo contesto, inoltre, i tempi di risposta alle interviste e alla raccolta dati sono stati estremamente lenti. Pertanto, si è adottato un metodo di indagine che ha messo insieme i dati delle interviste sui buyers (ottenuti con interviste dirette negli USA e attraverso l’indagine effettuata tramite questionario quantitativo in collaborazione con la Fiera di Vicenza) con i dati di fonte ufficiale, gli studi condotti dalle associazioni imprenditoriali e una rassegna di rapporti disponibili sul web relativi al mercato orafa americano nel periodo 2005-2007. Se nessuna delle fonti di informazione singolarmente fornisce un quadro completo del mercato orafa, l’insieme di tutte queste fonti conferma i risultati ottenuti.

I dati di fonte governativa derivano principalmente per quanto riguarda il periodo compreso tra il 1972 e il 2002 da censimenti sulla distribuzione all’ingrosso e al dettaglio, da studi fatti dal Board of Governors of the Federal Reserve Bank. Gli studi fatti dalle Associazioni includono due rapporti : “Cost of Doing Business Survey, 2006” realizzato da Jewelers of America e “The State of

the Majors 2006” realizzato dal National Jeweler. Altri dati provengono da ricerche del Jewelry Consumers Opinion Council (JCOC) e analisi fatte dal Luxury Institute. Le fonti giornalistiche più utilizzate includono: Jewelers Circular Keystone (JCK), National Jeweler (NJ), Jewelers of America (JA), Modern Jewelry (MJ), Unity Marketing (UM), World Jewelers Network WJN), the World Gold Council (WGC), e il National Jewelers Network (NJN).

#### Riferimenti bibliografici

Crestanello, Paolo, various reports for the Vicenza jewelry study, 2007

Doeringer, Peter B., The U.S. Fine Jewelry Market: Trends, Challenges, and Strategies For Vicenza, April 2007

Gereffi, G., “International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain”, *Journal of International Economics*, vol. 48, no. 1, June 1999, pp. 37-70

Gereffi, Gary, “The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks” in Gary Gereffi and Miguel Korzeniewicz (Eds.), *Commodity Chains and Global Capitalism*, (Westport, CT: Praeger Publishers, 1994)

Pyke, Frank, Prospects for Italian Precious Jewellery Products on the UK Market, March 2007.

## CAPITOLO III

### PROSPETTIVE PER I PRODOTTI DI OREFICERIA ITALIANA SUL MERCATO DEL REGNO UNITO

di Frank Pyke

#### PREMESSA

La prima parte del lavoro è incentrata sull'analisi dell'export orafa italiano nel Regno Unito, che costituisce il secondo più grande mercato del mondo per valore delle importazioni di oreficeria, in un contesto di fortissima competizione alimentata da nuovi fornitori apparsi solo recentemente sul mercato (Cina, India, Tailandia e Turchia). Vedremo come si stia verificando un cambiamento nella fornitura globale di oreficeria, specialmente per quanto riguarda il mercato britannico in relazione ai prodotti italiani. Inoltre, il lavoro mostra come le trasformazioni dell'industria e dei gusti dei consumatori stiano influenzando ciò che i compratori inglesi richiedono ai propri fornitori.

Nella seconda parte, fornitori chiave, come Italia, Cina, India, Turchia, Tailandia e UK, vengono confrontati tra loro secondo la percezione che hanno i buyers britannici circa le loro capacità di soddisfare bisogni vecchi e nuovi. Vengono poi riportati i suggerimenti che alcuni buyers inglesi danno ai produttori italiani per quanto riguarda il modo di migliorare il prodotto e il servizio e, infine, si traggono le conclusioni.

Il rapporto si basa sull'analisi di statistiche riguardanti il settore orafa, ma soprattutto su interviste realizzate nel corso del 2006 e rivolte ad imprenditori britannici che operano nel settore dell'intermediazione commerciale da molti anni, a dirigenti di imprese della Grande Distribuzione e ad importanti enti e associazioni imprenditoriali del Regno Unito. I buyers intervistati si possono suddividere in due gruppi:

- Il primo comprende sei grandi dettaglianti che controllano più punti vendita di oreficeria preziosa. Queste imprese sono collocate su fasce di prezzo diverse (basso, medio e alto) e trattano alti volumi di prodotto. Data la natura turbolenta del mercato dell'oreficeria inglese e l'assenza di statistiche accurate possiamo solo fornire una stima approssimativa delle quote di mercato. Tuttavia, secondo diverse fonti di informazione, le sei imprese intervistate rappresenterebbero almeno il 30% del mercato al dettaglio del Regno Unito.
- Il secondo gruppo comprende sei imprese, di diversa dimensione che vendono al dettaglio e che possono essere definite come dei "produttori/distributori". Tutte queste imprese progettano e possiedono propri impianti di produzione in UK o all'estero e acquistano percentuali variabili di prodotti finiti a completamento della loro gamma da produttori di diversi paesi. In alcuni casi, la quota di prodotti che essi intermediano rappresentano il 50% o più delle loro vendite. Essi stanno ampliando le loro attività di produzione svolgendo funzioni di intermediazione all'ingrosso e di distribuzione, fornendo ai dettaglianti una ampia gamma di servizi e di assistenza relativamente alle attività di controllo del magazzino, di merchandising e di approvvigionamento. Il loro principale mercato di riferimento è rappresentato dal settore del dettaglio indipendente, ma alcune, e in particolare

due di queste, vendono alti volumi di produzione anche alla grande distribuzione, inclusi i supermercati e le catene di negozi specializzate. Tutti i segmenti di mercato dal più basso al più alto sono serviti. E' impossibile stimare con precisione quanta parte del mercato di oreficeria esse rappresentino, ma molte di queste hanno affermato di servire diverse centinaia e in alcuni più di un migliaio di dettaglianti indipendenti.

Si può ragionevolmente stimare che il valore dei prodotti venduti direttamente o indirettamente dai due gruppi di imprese (dettaglianti e produttori/distributori) ai consumatori britannici costituiscono almeno un terzo- e forse più- del mercato dell'oreficeria preziosa del Regno Unito. Di conseguenza essi costituiscono una campione di riferimento importante.

## 1. I CAMBIAMENTI GLOBALI E LA SFIDA DEI NUOVI PAESI FORNITORI

### 1.1 Cambiamenti nel trend delle esportazioni

Per molti anni l'Italia è stata rinomata come paese leader nell'esportazione di oreficeria preziosa, specialmente in oro ma anche in argento. In anni recenti, tuttavia, il paese ha vissuto una forte competizione da parte di paesi fornitori emergenti sul mercato globale, provenienti soprattutto dall'estremo oriente, come Cina, India, Tailandia e Turchia. Le statistiche sul commercio internazionale mostrano le tendenze dell'export e la crescente sfida da parte dei nuovi paesi fornitori.

**Tab. 1 – I primi 12 esportatori al mondo di oreficeria preziosa per valore - 2000 – 2005 (in milioni di dollari)**

	2005	2004	2003	2002	2001	2000	2000-2005
Italia	4.714	4.702	4.261	4.577	4.649	5.089	-7,40%
Cina*	4.076	3.421	2.838	2.357	1.942	1.728	135,80%
India	3.434	2.961	1.949	1.387	1.168	968	254,70%
USA	3.348	2.763	2.194	2.147	2.017	1.334	151,10%
Svizzera	2.406	2.191	1.921	1.862	1.392	1.226	96,20%
Regno Unito	2.392	1.776	1.691	1.401	1.254	816	193,10%
Tailandia	1.680	1.273	1.106	986	986	822	104,40%
Francia	1.015	812	724	723	778	621	63,50%
Turchia	1.158	955	721	554	437	389	197,40%
Malesia	935	752	412	339	463	501	86,70%
Germania	779	773	612	510	494	495	57,40%
Messico	561	522	359	331	313	304	84,70%
Totale	31.431	27.991	23.105	20.662	19.186	17.968	74,90%

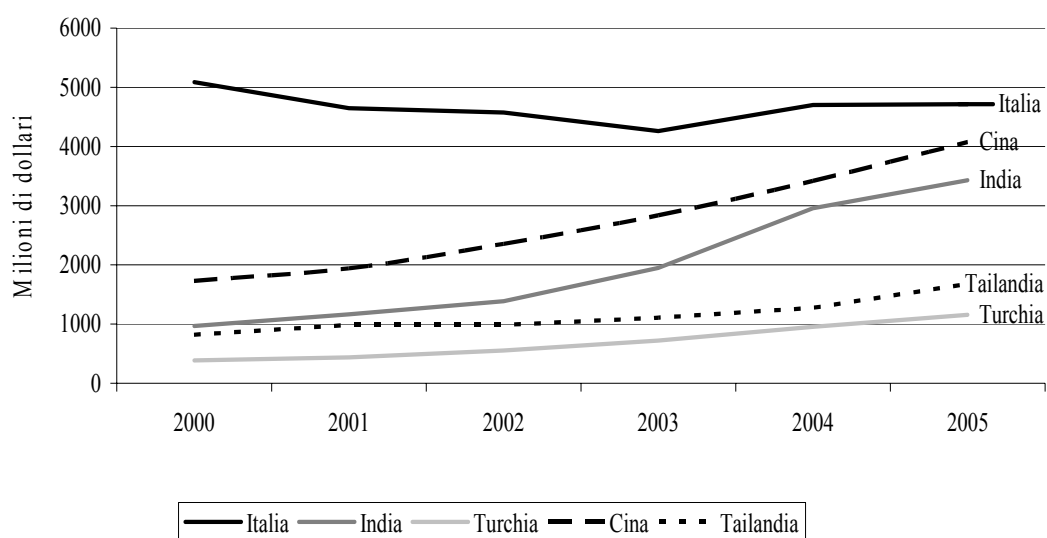
\* Include Hong Kong

Fonte: ns. elaborazioni su dati Comtrade, codice H96-7113

La tabella 1 mostra che nel periodo 2000-2005 le esportazioni globali di oreficeria preziosa sono aumentate del 74,9% in termini di valore, ma il valore medio nasconde significative differenze nei tassi di crescita, dalla Tailandia con il 104,4%, alla Cina con il 135,8% alla Turchia con il 197,4% e infine all'India con

un elevato 254,4%<sup>47</sup>. L'Italia, per contro, ha registrato un calo del 7,4%. La conseguenza è che la grande distanza che esisteva nel 2000 riguardo all'esportazione di oreficeria preziosa tra l'Italia e i nuovi paesi fornitori, dal 2005 si è accorciata in modo significativo, come si può vedere dal grafico sottostante. (Fig. 1).

**Fig. 1 – Esportazioni di oreficeria preziosa (nazioni selezionate 2000 - 2005)**



## 1.2 Produzione di oreficeria

La straordinaria crescita nelle esportazioni dei nuovi paesi si riflette nell'aumento della loro produzione di oreficeria preziosa. Nel 2005 i maggiori produttori al mondo sono stati nell'ordine l'India, l'Italia, la Turchia e la Cina. Tra il 2000 e il 2005, la Cina ha aumentato ogni anno la produzione di gioielli in oro, con una crescita nei 5 anni del 22% e la Turchia ha registrato un aumento ancora più elevato (27%); l'India ha subito un calo nei primi anni ma ha poi velocemente recuperato con una crescita del 27% tra il 2003 e il 2005; la Thailandia ha subito anch'essa inizialmente una flessione, ma tra il 2003 e il 2005 è cresciuta del 12% (Tab. 2 e Fig. 2). L'Italia ha registrato sia una flessione dell'export sia una riduzione continua della produzione di oreficeria in oro, accumulando in 5 anni un calo percentuale del 46%.

Anche relativamente alla produzione di oreficeria in argento e all'argenteria in senso stretto, l'Italia ha sperimentato una riduzione continua nella produzione annuale con un calo, tra il 2000 e il 2005, del 29%. Per contro, la Cina ha considerevolmente allargato la sua produzione ogni anno con una crescita nello stesso arco di tempo pari al 146%. La Thailandia è cresciuta del 40%, mentre l'India ha registrato un calo del 42%, nonostante ci sia stata nel 2004 una ripresa dell'8%. Il risultato della Turchia è stato alterno con una diminuzione complessiva del 7%.(vedi appendice A, Tab i e Fig. i).

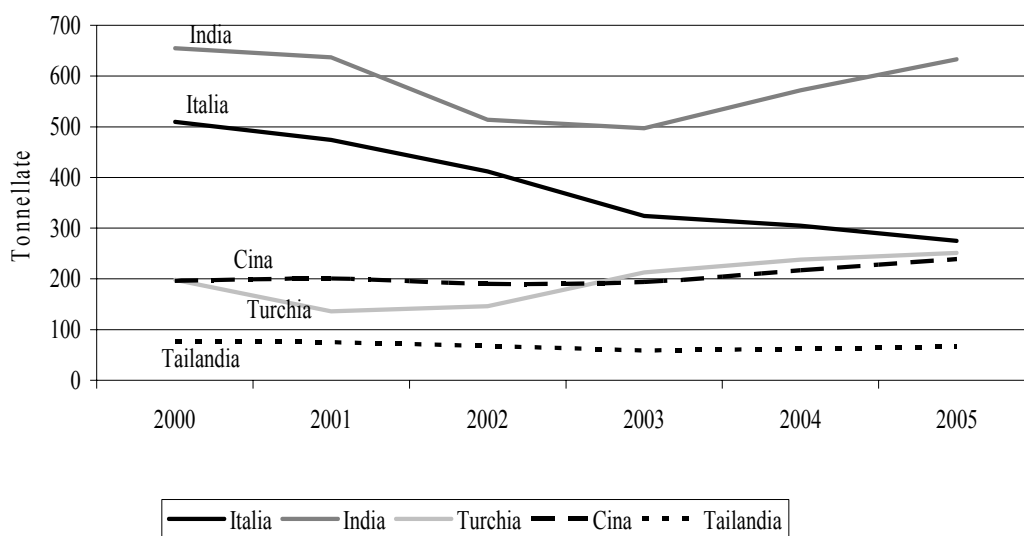
<sup>47</sup> Altri esportatori di successo sono Stati Uniti e Regno Unito.

**Tab. 2 - Produzione di oreficeria 2000 - 2005 (tonnellate e variazione %)**

Anno	Italia	India	Turchia	Cina	Tailandia
2005	275	633	251	239	66
2004	305	572	238	217	62
2003	324	497	213	194	59
2002	412	514	146	190	68
2001	474	637	136	201	75
2000	510	655	198	196	77
Variazione %					
2004-05	-9,8	10,7	5,5	10,1	6,5
2003-04	-5,9	15,1	11,7	11,9	5,1
2002-03	-21,4	-3,3	45,9	2,1	-13,2
2001-02	-13,1	-19,3	7,4	-5,5	-9,3
2000-01	-7,1	-2,7	-31,3	2,6	-2,6
Var. % totale	-46,1	-3,4	26,8	21,9	-14,3

Fonte: Birmingham Assay Office 2006, su dati GFMS 2006 (ns. elaborazioni)

**Fig. 2 - I principali produttori mondiali di oreficeria e la Tailandia (2000-2005)**



La conclusione è che sul mercato globale dell'oreficeria preziosa l'Italia ha perso posizioni importanti, mentre i nuovi paesi emergenti, Cina, India, Tailandia e - anche se in misura minore - Turchia, hanno rafforzato considerevolmente le loro esportazioni. Tutto ciò ha avuto in questi paesi una ricaduta positiva sulla produzione in oro e, per quanto riguarda Cina e Tailandia, anche sul quella in argento<sup>48</sup>.

<sup>48</sup> Anche gli USA, UK e la Svizzera hanno aumentato le loro esportazioni di oreficeria (Tab. 1). Ma UK e USA hanno perso capacità produttiva nel settore dell'oreficeria in oro e il Regno Unito anche in quella in argento. (vedi appendice, Tab. i).

## 2. LE ESPORTAZIONI VERSO IL REGNO UNITO

Il Regno Unito è un mercato importate dove si confrontano produzioni orafe provenienti da diversi paesi ed è quindi molto competitivo.

### 2.1 Dimensione del mercato

I dati sul commercio internazionale mostrano che nel 2005 il Regno Unito era il secondo maggior mercato del mondo per importazioni di oreficeria e altri prodotti realizzati con materiali preziosi e semi-preziosi, per un ammontare pari a 3,2 miliardi di dollari, un valore di gran lunga superiore a quello degli altri mercati della Unione Europea (Tab. 3 e Fig. 3). Le importazioni di oreficeria del Regno Unito superano infatti quelle di Francia, Germania e Italia messe assieme.

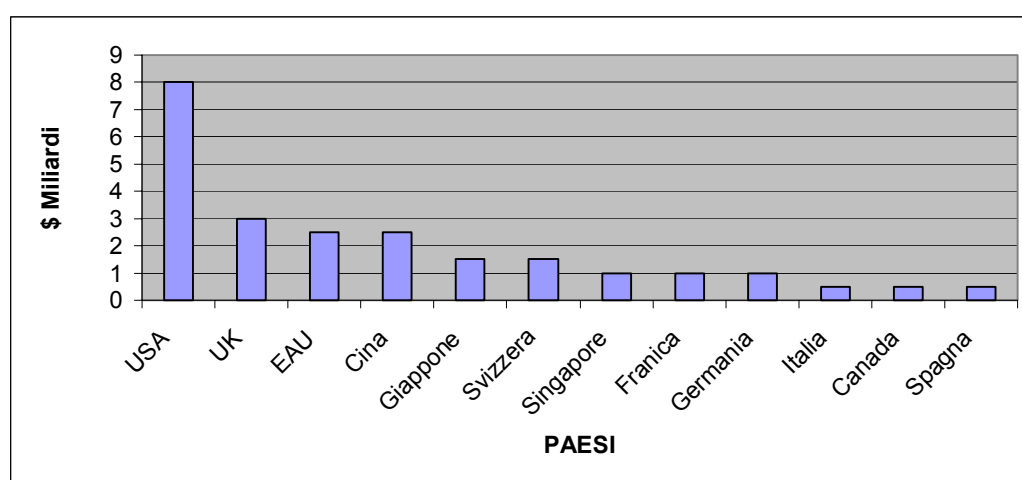
**Tab. 3 – Primi 12 importatori al mondo di oreficeria in oro e altri materiali per valore 2000 - 2005 (in milioni di dollari)**

Posizione	Valore	Posizione	Valore
1. USA	8.049.005	7. Singapore	1.013.614
2. UK	3.249.896	8. Francia	995.846
3. Emirati Arabi *	2.561.415	9. Germania	783.492
4. Cina**	2.350.805	10. Italia	542.144
5. Giappone	1.470.635	10. Canada	382.082
6. Svizzera	1.449.958	11. Spagna	362.765

\* Emirati Arabi Uniti dati riferiti al 2004 (non disponibile il 2005) \*\*Include Honk kong

Fonte: Comtrade, International Trade Statistics, Codice 7113

**Fig. 3– I primi 12 importatori al mondo di oreficeria in oro e altri materiali per valore 2000 - 2005 (in milioni di dollari)**



Le importazioni nel Regno Unito comprendono prodotti destinati al mercato interno e prodotti destinati ad essere ri-esportati. Una stima per il 2002 mostra che

il 15% delle importazioni di oreficeria nel Regno Unito viene ri-esportata. Il mercato interno nel 2006 è stimato intorno a 5,5 miliardi di dollari per quanto riguarda l'oreficeria preziosa (*fine jewellery*) e la bigiotteria (*costume jewellery*), mentre si aggira sui 4,9 miliardi di dollari per la sola oreficeria preziosa.

## 2.2 La sfida dei nuovi paesi fornitori

I nuovi paesi fornitori a basso salario stanno aumentando la loro presenza sul mercato britannico. La tabella 4 e la figura 4 presentano i dati relativi alle importazioni di oreficeria preziosa per i principali paesi fornitori dal 2000 al 2006. I dati, che vanno letti con cautela<sup>49</sup>, presentano interessanti indicazioni sul comportamento dell'Italia e di altri paesi fornitori.

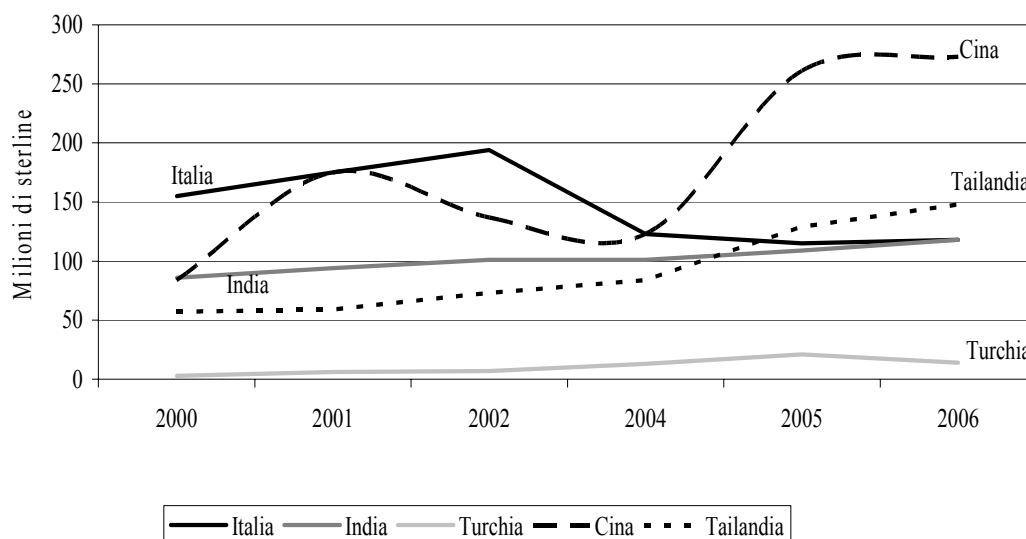
**Tab. 4 – Importazioni di oreficeria nel Regno Unito (nazioni selezionate 2000-2006)**

Anno	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Italia	118	115	123	n.d.	194	175	155
Cina	273	261	123	n.d.	137	175	84
Tailandia	148	129	84	n.d.	73	59	57
Turchia	14	21	13	n.d.	7	6	3
India	118	109	101	n.d.	101	94	86

*n.b. Valori arrotondati. I dati del 2003 non sono disponibili.*

*Fonte: UK Trade Data, <http://www.uktradeinfo.co.uk>, Codice 7113*

**Fig. 4 – Importazioni di oreficeria nel Regno Unito per paese di provenienza (nazioni selezionate 2000 – 2006)**



<sup>49</sup> Nel 2006 i principali paesi di importazione di oreficeria preziosa nel Regno Unito sono gli Stati Uniti e la Svizzera (la quale presenta valori di poco superiori a quelli della Cina). Non è possibile, tuttavia, individuare quanta parte di oreficeria proveniente da questi due paesi sia stata prodotta originariamente da paesi come Cina, Tailandia, India, Turchia o Italia.

Come si può vedere, l'Italia in anni recenti ha perso quote di mercato a scapito di altri paesi fornitori come la Cina e, seppur in misura inferiore, la Thailandia. Le importazioni dirette dalla Cina al 2000 superavano di poco la metà di quelle dell'Italia e dal 2006 sono più del doppio di quelle italiane. L'India ha gradualmente raggiunto l'Italia, ma ha una minor presenza sul mercato britannico sia rispetto alla Cina che alla Thailandia. La Turchia ha, invece, una presenza abbastanza insignificante sul mercato britannico, nonostante abbia registrato una percentuale di crescita elevata partendo però da livelli piuttosto bassi. I dati suggeriscono che per quanto riguarda i nuovi paesi fornitori, la principale sfida sul mercato britannico è venuta dalla Cina, seguita dalla Thailandia, dall'India e dalla Turchia. L'Italia ha ancora una significativa presenza anche se in fase di declino.

In generale le interviste ai dettaglianti e agli intermediari confermano il quadro fin qui descritto. Tutti i dettaglianti intervistati, tranne due, hanno indicato che i tre principali fornitori di oreficeria preziosa al 2005 sono Cina, Thailandia e India. La Turchia non è stata citata da nessun dettagliante tra i tre principali paesi fornitori (Tab. 5).<sup>50</sup>

***Tab. 5 – Fornitori dei 6 Retailer britannici (posizione 2005). Numero di volte in cui il paese viene nominato al primo, secondo e terzo posto pr importanza)***

Posizione	Italia	Cina	India	Tailandia	Turchia
Prima	0	6	0	0	0
Seconda	1	0	2	1	0
Terza	3	0	0	2	0

*Fonte: nostre interviste*

Tutti e sei i dettaglianti intervistati hanno indicato la Cina come primo fornitore. Poiché questi dettaglianti rappresentano più del 30% del mercato britannico, ciò sta a significare che i prodotti cinesi hanno sul mercato UK un peso dominante. La Thailandia e l'India sono citate come terzo e secondo fornitore rispettivamente da tre e da due dettaglianti. L'Italia è risultata al 2005 il terzo fornitore per tre dei sei dettaglianti intervistati e il secondo per uno di loro. Anche se questo suggerisce che l'Italia continua ad essere un fornitore importante di oreficeria preziosa, cinque grandi dettaglianti hanno affermato che negli ultimi cinque anni gli acquisti dall'Italia sono diminuiti e in tre casi i produttori italiani sono stati sostituiti in classifica da fornitori di altri paesi. In altre parole, l'Italia sta chiaramente perdendo quote per quanto riguarda il mercato della grande distribuzione.

Solo alcuni dei produttori/distributori intervistati hanno affermato di avere nella Cina il primo paese fornitore – sebbene sia per tutti molto importante – privilegiando come paese di approvvigionamento dei loro prodotti, rispetto ai dettaglianti, la Thailandia. Va infatti considerato che alcuni di questi intermediari possiedono stabilimenti produttivi in questo paese. Solo uno degli intermediari ha citato l'Italia come primo fornitore.

Dalle interviste emerge come in futuro Cina e Thailandia resteranno fornitori di primo piano, anche se l'India potrebbe assumere un ruolo molto importante.

<sup>50</sup> Un dettagliante ha collocato al terzo posto più di un paese e per questo motivo non è stato considerato.

Sembra che anche la Turchia sia destinata a svolgere un ruolo maggiore di quello attuale.

### 3. LA STRUTTURA DISTRIBUTIVA

#### 3.1. Un elevato grado di concentrazione

Il sistema di distribuzione al dettaglio dell'oreficeria del Regno Unito è caratterizzato dalla presenza di un "settore indipendente" composto da molti piccoli negozi, dalla Grande Distribuzione, che comprende i *department store*, le grandi catene specializzate e, in modo crescente, i gestori di televisioni e di siti web. In confronto ad altri paesi europei, il mercato del Regno Unito è caratterizzato da un elevato livello di concentrazione delle vendite al dettaglio dovuto alla presenza di un numero relativamente contenuto di grandi distributori. Tutto ciò è suggerito dai dati esposti nella tabella 6 che presenta le percentuali di vendita di oreficeria nei diversi mercati europei effettuati da diversi operatori al dettaglio.

**Tab. 6 – Struttura distributiva al dettaglio in alcuni paesi UE (numero totale di negozi e percentuale di vendite nel 2002)**

	UK	Francia	Germania	Italia	Spagna	Olanda
Numero totale di punti vendita	9.300	9.500	15.000	21.400	10.750	2.300
Negozi specializzati indipendenti*	26%	49%	58%	52%	54%	55%
Gallerie specializzate	n.d.	13%	n.d.	16%	15%	n.d.
Catene specializzate**	29%	13%	12%	8%	5%	16%
Grandi magazzini	14%	8%	14%	8%	13%	14%
Cataloghi	16%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Negozi di abbigliamento/Boutique	6%	n.d.	n.d.	6%	4%	5%
Ipermercati	3%	14%	4%	1%	2%	n.d.
Profumerie/Negozi di cosmesi	n.d.	n.d.	n.d.	3%	n.d.	2%
Internet e TV	6%	3%	9%	1%	2%	4%
Altro***	n.d.	n.d.	3%	5%	5%	4%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%

\* comprende i dettaglianti legati ai gruppi di acquisto

\*\* Comprende negozi in franchising molto presenti in Francia, Italia e Spagna

\*\*\* Comprende negozi di articoli di seconda mano, negozi di idee regalo, *duty free*, mercati di strada, ecc.

*Fonte: ns. Elaborazioni su dati CBI, 2004. L'“Oreficeria” comprende anche la bigiotteria. Nel Regno Unito nel 2003 circa l'89% delle vendite era rappresentata da oreficeria preziosa e il 11% da bigiotteria.*

Nel 2002, solo il 26% dei prodotti nel Regno Unito è stato venduto attraverso i piccoli negozi indipendenti, spesso a conduzione familiare. Il sistema del piccolo dettaglio ha in UK un peso che è circa la metà di quello di altri paesi europei come ad esempio Francia, Germania, Italia, Spagna e paesi bassi. La tabella 6 mostra come, in confronto a questi paesi, una percentuale molto elevata delle vendite nel mercato UK passa attraverso le grandi catene specializzate di oreficeria, i grandi

magazzini, gli ipermercati, e i gestori delle televisioni commerciali e dei siti internet.

Nel Regno Unito i grandi dettaglianti hanno spesso più di 100 punti vendita e alcuni anche diverse centinaia. Un rapporto del 2001 promosso dal Governo ha confermato l'alto livello di concentrazione esistente nel Regno Unito nel settore della oreficeria. Alla data dell'indagine sette grandi gruppi della distribuzione coprivano il 40,8% delle vendite nazionali di oreficeria preziosa (DTI 2001). L'aggiunta di altre poche grandi imprese aumenterebbe ancora significativamente il grado di concentrazione del mercato. Di conseguenza, un numero relativamente piccolo di grandi dettaglianti controlla una quota sproporzionata del mercato dell'oreficeria preziosa del Regno Unito.

### **3.2. Una forte competizione**

Nonostante la elevata concentrazione, il mercato dell'oreficeria del Regno Unito è secondo gli intervistati fortemente competitivo, specialmente per i prodotti di fascia più bassa. La forte concorrenza è accentuata dalla crescita di nuovi protagonisti rappresentati dai gestori delle reti televisive e dei siti internet. Inoltre, alcuni grandi dettaglianti, primi tra tutti gli ipermercati, stanno aumentando il loro interesse nel settore della oreficeria e c'è una rinnovata capacità competitiva da parte di alcuni dettaglianti indipendenti. Nel Regno Unito, convenzionalmente si ritiene che una impresa rientri nella categoria del dettaglio indipendente quando ha meno di 10 punti vendita, anche se in realtà la maggior parte ne possiede solo 1 o 2. Si stima che il numero dei dettaglianti indipendenti sia di circa 2.500- 3000, localizzati in genere in una unica grande città o in un numero ristretto di comuni. In termini di valore delle vendite, alcuni dettaglianti indipendenti di alta fascia svolgono sul mercato UK un ruolo molto più importante di quanto suggerisca la loro dimensione. C'è una parte del dettaglio indipendente che ha punti vendita importanti anche all'estero e che considerati complessivamente rappresentano un potenziale di acquisto rilevante e in crescita. Politiche di differenziazione del prodotto/servizio hanno permesso ai piccoli dettaglianti, soprattutto quelli che vendono un prodotto di fascia alta e con un buon design, di resistere alla competizione, principalmente basata sul prezzo, portata avanti dalla grande distribuzione. Il risultato è che la quota di mercato controllata dal dettaglio indipendente non è in calo.

### **3.3 Le relazioni fra dettaglianti e produttori**

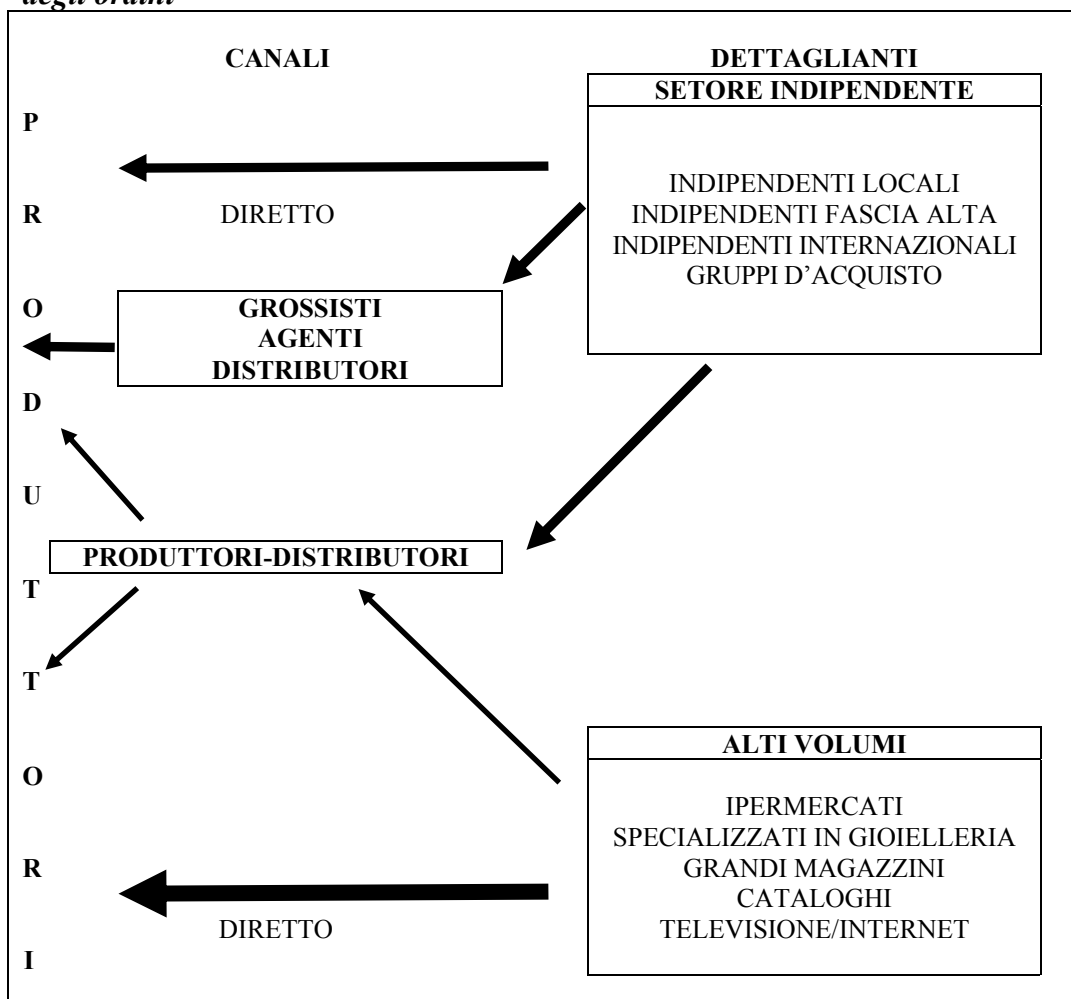
Il modo in cui la *supply chain* è organizzata ha importanti implicazioni per i produttori e il nostro studio mostra che essa è in una fase di cambiamento. Il grafico 5 dà un'idea generale dei legami esistenti nel Regno Unito tra dettaglianti e produttori. Come si può vedere, c'è un forte tendenza da parte dei dettaglianti più grandi a by-passare sempre più gli intermediari tradizionali, cercando di acquistare direttamente dai produttori. Tutto ciò ha ovvie conseguenze per i fornitori che vorrebbero accedere direttamente al dettaglio.

Sembra che anche i dettaglianti indipendenti siano più orientati rispetto al passato a comprare direttamente dai produttori, facilitati dal fatto che i produttori

sono oggi più bravi a fornire piccole quantità in tempi veloci. I dettaglianti indipendenti di alta gamma e orientati a prodotti con forte design sono più inclini a commissionare ai produttori prodotti differenziati e personalizzati. Tuttavia, per la maggior parte dei dettaglianti indipendenti la principale fonte di approvvigionamento è ancora oggi rappresentata dagli intermediari come i grossisti, i produttori/distributori. Gli intermediari intervistati in questa ricerca ci hanno riferito con forza di essere orientati a servire principalmente il dettaglio indipendente.

I gruppi di acquisto sono organizzazioni collettive che associano dettaglianti indipendenti e rappresentano un fenomeno in crescita. Nel Regno Unito ci sono quattro gruppi principali che rappresentano tra i 30 e i 160 negozi. La nascita di queste associazioni di piccoli dettaglianti ha lo scopo di acquisire potere negoziale nei confronti dei fornitori, ma anche di fornire ai soci i servizi che ciascuno singolarmente non potrebbero acquistare.

**Fig. 5** *Canali di distribuzione dell'oreficeria preziosa nel Regno Unito: flussi degli ordini*



Gli intermediari/distributori sono un fenomeno ibrido, svolgendo sia funzioni di produzione che di commercializzazione di prodotti acquistati da altri produttori. Inoltre, gli intermediari/distributori stanno fornendo ai dettaglianti un'ampia serie

di servizi: consigli sull'allestimento delle vetrine, sulle tendenze moda, reintegro delle scorte e, in particolare, servizi di co-design e di organizzazione della fornitura sia in UK che all'estero.

I produttori italiani hanno quindi la possibilità di servire tre canali: 1) vendita al dettaglio rappresentati dai grandi Gruppi della distribuzione o dai piccoli negozi indipendenti o dai loro gruppi di acquisto; 2) vendita al consumatore attraverso propri negozi o attraverso *e-commerce*; 3) vendita agli intermediari inclusi i grossisti puri o i produttori/distributori che servono un largo numero di dettaglianti.

#### 4. TENDENZE DEL MERCATO E DELL'INDUSTRIA

Le tendenze dell'industria e del mercato nel Regno Unito aiutano a spiegare quali prodotti stanno o non stanno vendendo; perché i buyers abbiano particolari richieste verso i loro fornitori; e perché i buyers si riforniscono da alcuni paesi piuttosto che da altri. Qui sotto presentiamo alcune tendenze chiave sotto una serie di voci.

##### 4.1 Un mercato al consumo in declino

Un importante elemento di contesto è il significativo declino, avvenuto negli ultimi due anni, della domanda interna di oreficeria preziosa, stimata dal numero di prodotti punzonati negli uffici dell'*Assay Office* inglese<sup>51</sup>. Questo fatto, assieme all'accresciuta competizione dovuta, come già osservato, all'entrata di nuovi concorrenti, sta a significare che un numero sempre maggiore di dettaglianti stanno lottando per restare su un mercato che è in declino. Questa situazione sta condizionando fortemente le strategie dei dettaglianti e il loro rapporto con i fornitori. I valori della tab. 7 mostrano il forte declino nel numero di articoli in oro sul mercato del Regno Unito. Nel periodo 2001-2006, il numero di articoli certificati dall'*Assay Office* britannico, scende da 27 a 16 milioni di pezzi con un tasso di riduzione nell'arco di 6 anni del 38%. La riduzione percentuale diventa assai elevata a partire dal 2004.

**Tab. 7 – Numero totale di articoli in oro hallmarked (2001 – 2006)**

	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000-2006
Numero pezzi	16.681.292	19.435.837	23.625.575	24.162.895	25.195.501	27.050.564	
Variazione	-14%	-16%	-2%	-4%	-7%		-38%

Fonte: Birmingham Assay Office, 2007

<sup>51</sup> Si noti che utilizzare, come indicatore delle vendite sul mercato UK, il numero di prodotti marchiati dall'*Assay Office* richiede alcune cautele. I prodotti al di sotto di un certo peso, infatti, non sono soggetti all'obbligo di marchiatura e quindi non vengono conteggiati, così come i prodotti marchiati all'estero che vengono venduti sul mercato interno. Al contrario tra i prodotti *hallmarked* in UK non andrebbero conteggiati, come invece viene fatto, quelli destinati ai mercati di esportazione. Tuttavia, nonostante questi problemi le statistiche dell'*Assay Office* sono prese come indicatore, almeno di tendenza, delle vendite del mercato interno.

Anche i prodotti in argento sono in calo. La domanda di articoli in argento, cresciuta fortemente tra il 2002 e il 2003, ha conosciuto una fase di stallo nel 2004, per poi ridursi fortemente tra il 2005 e il 2006 (App. A, Tavola ii.). I prodotti in platino hanno registrato un andamento più favorevole, anche se le quantità sono poco significative con soli 315.790 articoli registrati nel 2006 contro i 16.681.292 degli articoli in oro. Tuttavia, vale la pena sottolineare che tra il 2001 e il 2004 c'è stato un enorme incremento del 97% degli articoli in platino a cui ha fatto seguito da un calo del 11% nel 2005 e un ulteriore calo del 2% nel 2006 (riduzione inferiore rispetto a quella relativo alle produzioni in oro).

#### **4.2 Un mercato di prodotti in oro a 9 carati**

Il mercato britannico è dominato da prodotti a 9 carati. Durante il 2006, l'85% degli articoli in oro passati attraverso gli uffici di certificazione del Regno Unito ha riguardato l'oro a 9 carati (Ufficio di Birmingham). La preponderanza dell'oro a 9 carati risulta anche dalle interviste. Dieci intervistati su 12 vendono prodotti in oro a 9 carati e tra questi sette lo fanno in modo prevalente.

Le imprese intervistate vendono anche prodotti a 18 carati (e in alcuni casi anche a 14 carati) e due lo fanno in modo esclusivo. Il numero di articoli a 18 carati, secondo le statistiche dell'Assay Office, sono calati molto meno degli altri con Mentre si è ridotto il numero complessivo degli articoli in oro, registrati dall'Assay Office negli ultimi 6 anni. Così tra il 2001 e il 2006 l'oro a 9,14 e 22 carati è sceso del 40%, 45% e 54% rispettivamente, ma l'oro a 18 carati ha sofferto un calo del solo 5%. Di conseguenza, è chiaro che la tendenza attuale si allontana dai 9 carati verso i 18. Tuttavia, nel 2006 gli articoli in oro 18 carati hanno costituito solo l' 11%, ma la percentuale sarebbe più alta se la misura venisse considerata in termini di valore.

#### **4.3 Le tendenze in atto**

##### *I cambiamenti nei gusti della moda*

Gli intervistati hanno evidenziato che il Regno Unito ha preferenze e caratteristiche specifiche per quanto riguarda lo stile che lo distinguono dal gusto e dalla moda di altri paesi.

Nonostante molti prodotti venduti nel Regno Unito siano in oro giallo, gli intervistati hanno riferito una tendenza in anni recenti da parte dei clienti verso l'acquisto di articoli in oro bianco, in platino e in argento. Il "look bianco" sembra ancora diffuso e per alcuni intervistati è ancora in crescita. Si pensa che il palladio potrà avere un certo sviluppo in futuro.

Particolarmente significativa è stata la forte tendenza nel Regno Unito di una domanda non tanto di prodotti in oro ma soprattutto di prodotti con pietre preziose, specialmente diamanti. Un dettagliante ha riferito che negli ultimi 5 anni c'è stato un enorme spostamento da un prodotto in oro di design tipicamente italiano verso un prodotto con pietre preziose di stile completamente diverso. Il

Regno Unito ha visto anche una crescita nella domanda di prodotti di oreficeria non preziosa che utilizza una ampia gamma di materiali.

### *L'accorciamento del ciclo di vita del prodotto*

Negli ultimi 5 anni il ciclo di vita del prodotto si è accorciato. Ciò è in parte dovuto alla domanda del consumatore di prodotti “moda” e ai cambiamenti delle tendenze molto più frequenti che in passato. Nel Regno Unito un mercato altamente competitivo sta incoraggiando i dettaglianti e gli intermediari a mettere sulla piazza nuovi prodotti con maggiore frequenza, come strategia per differenziarsi dai concorrenti e per mantenere o guadagnare quote in un mercato che diventa più piccolo.

I comportamenti di dettaglianti ed intermediari rivelano la tendenza verso una più ampia gamma di prodotti, la fornitura di novità costanti e la tendenza verso una maggiore velocità nel mettere sul mercato nuovi prodotti. Ad esempio, un produttore/distributore ha detto che mentre in passato vendeva gli stessi prodotti durante tutto l'anno, ora il 45% dei prodotti cambia nel corso dello stesso anno. Un dettagliante ha riferito di aver sostituito al lancio di una linea di prodotti all'anno, due linee all'anno e addirittura 4 per i prodotti più orientati verso la moda. Un altro dettagliante ha dichiarato che mentre 15 anni fa circa il 10% dei prodotti cambiavano nel corso di un anno, 5 anni fa si è arrivati al 20% ed oggi al 33%. Con tutta probabilità questa velocità di cambio di prodotto e la tendenza a differenziare e ad allargare la gamma di prodotti continuerà anche in futuro.

### *L'importanza del design e dei marchi*

La domanda di prodotti alla moda e il desiderio da parte di dettaglianti e fornitori di differenziarsi dai concorrenti ha premiato le competenze relative al design. I fornitori che possono dare ai dettaglianti un forte servizio di design rafforzano sia la propria posizione strategica sia quella dei loro clienti. Tale è l'importanza del design che i clienti, specie le grandi catene al dettaglio, sono diventate sempre più coinvolte nel processo del design lavorando assieme ai produttori per avere prodotti realizzati o adattati alle loro particolari esigenze, possibilmente su base esclusiva o forse per la marca di un cliente.

Diventa sempre più importante l'uso di marchi come strategia di differenziazione e di esclusività e anche come mezzo di protezione del design da una facile imitazione. Per questo motivo i dettaglianti ed anche i gruppi di acquisto, hanno sviluppato marchi propri. Il marchio "Made in Italy" non sembra però avere una grande visibilità sul mercato britannico.

### *L'offerta di maggiori servizi*

Oggi giorno sia i fornitori, compresi i produttori/distributori intervistati, sia i dettaglianti offrono ai clienti più servizi, principalmente come parte di una strategia complessiva finalizzata ad aggiungere maggior valore ai propri prodotti e per differenziarsi dai concorrenti in un mercato fortemente competitivo. Ci sono anche indicazioni che gli stessi clienti si aspettino dai propri fornitori più servizi in quanto essi guardano alla loro *supply chain* come un sistema che gli aiuti ad

essere più competitivi. L'attività di servizio può comprendere il fatto di dare ai clienti la possibilità di acquistare a credito, servizi di riparazione e di certificazione, consigli sull'allestimento delle vetrine, un veloce rifornimento delle scorte, consigli sulle tendenze moda e sui prodotti *best seller*, personalizzazione del prodotto e servizi per ordini speciali, possibilità di ordinare via internet, spedizioni, *packaging*, codici a barre e altri.

### Controllo del magazzino

Il controllo del magazzino ha assunto una grande importanza da quando il ciclo di vita dei prodotti si è ridotto, i fornitori e i dettaglianti aggiornano più spesso i propri campionari e sempre più prodotti passano per le mani degli intermediari. I dettaglianti cercano di minimizzare il rischio del magazzino sostituendo i prodotti che il mercato non accetta in diversi modi. Alcuni vendono gli stock di merce invenduta a prezzi scontati o rifondono le parti in oro, altri hanno accordi con i fornitori perché si riprendano indietro parte della merce invenduta, anche se per questo servizio viene in genere riconosciuta una maggiorazione sul prezzo di vendita.

Un altro sistema consiste nel fare ordini più piccoli e ripetuti, anche se nell'arco dell'anno il volume complessivo degli ordini resta lo stesso. Alcuni grandi dettaglianti cercano di tenere il livello delle scorte al minimo facendo affidamento sui fornitori perché la merce in esaurimento sia rimpiazzata rapidamente nel momento in cui serve. Un ulteriore sistema consiste nello sviluppare relazioni di cooperazione tra fornitori e compratori al fine di gestire insieme il problema del controllo del magazzino e per rimpiazzare gli articoli a più lento smaltimento.

### Flessibilità: ordini più piccoli e più vari, risposte rapide, intervalli di tempo più brevi e affidabilità nella spedizione

Con un tasso maggiore di cambiamento del prodotto e per minimizzare le scorte di magazzino e ridurre i rischi d'invenduto è diventato sempre più importante avere spedizioni affidabili e flessibili. Alcuni grandi dettaglianti applicano tecnologie di monitoraggio del *sell out* per conoscere le tendenze del mercato e per trasmettere ai fornitori informazioni utili a rimpiazzare velocemente le scorte di magazzino. La continua reintegrazione della gamma prodotti secondo intervalli brevi richiede che i fornitori siano flessibili, efficienti e affidabili. Come un dettagliante ha rilevato:

*"è importante che i fornitori diano velocemente più magazzino, quando richiesto, e della giusta qualità" ed "è ora una richiesta dell'industria essere in grado di rispondere e di spedire in modo più rapido"* (dettagliante orafa).

Un altro dettagliante ha previsto che:

*"Spedizione affidabile" e "Risposta rapida" diventeranno sempre più importanti in futuro e che "è una questione di fornire un buon servizio ai clienti e di ricevere velocemente la merce" (dettagliante orafa).*

Un intermediario ha inoltre avuto la sensazione che in futuro la flessibilità sarà richiesta anche dai fornitori:

*"Rapida risposta", "Flessibilità nel rispondere ai cambiamenti negli ordini" e "Capacità di fornire piccole ordinazioni" saranno servizi sempre più richiesti ai fornitori visto che il mercato vuole ordini molto più piccoli e una differenziazione dei modelli (design diversi)".*  
(produttore/distributore orafa).

#### *I cambiamenti nel sistema distributivo*

Come osservato in precedenza, cambiamenti importanti interessano il sistema distributivo. In maniera sempre più estesa i dettaglianti, specialmente le grandi catene, si stanno orientando a comprare direttamente dai produttori. Ulteriori cambiamenti sono legati alla crescente globalizzazione del settore distributivo. Alcune delle grandi catene al dettaglio nel Regno Unito hanno una forte presenza anche in altri paesi, mentre ci sono numerosi esempi anche di dettaglianti indipendenti con meno di 10 punti vendita che possiedono negozi in altri paesi. Importanti sono anche i cambiamenti nel ruolo degli intermediari e lo sviluppo di forme ibride di produttori distributori. Infine, bisogna citare anche la crescita delle vendite dirette al consumatore attraverso internet e le televisioni commerciali.

#### *Fonti di approvvigionamento etiche*

Nel Regno Unito sta diventando sempre più importante avere fornitori che rispettano i codici e le norme etiche, sia come risposta alla pressione dei consumatori che come strategia di differenziazione da parte dei dettaglianti. Per esempio, i consumatori britannici sono oggi ritenuti i maggiori consumatori al mondo di prodotti del commercio equo, comprando da dettaglianti che provvedono a retribuire i fornitori ad un prezzo giusto e garantiscono che i loro prodotti siano stati realizzati rispettando i diritti dei lavoratori. Nell'industria dell'oreficeria, ad esempio, si sono fatti grandi sforzi per assicurare che i diamanti provengano da aree non in conflitto e nel Regno Unito è stato costituito il "Council for responsible jewellery practices"<sup>52</sup>, un ente non governativo che promuove i comportamenti etici nel settore dell'oreficeria. Quattro intervistati ritengono che "aderire agli standard etici riguardanti il lavoro e l'ambiente" rientrano tra le prime cinque competenze che essi richiedono ai fornitori, e due buyers hanno collocato questa competenza addirittura al primo posto nelle loro preferenze. Inoltre, due buyers hanno sottolineato come il rispetto dei codici etici assumerà una sempre maggiore importanza in futuro.

---

<sup>52</sup> 65 tra i più importanti operatori della filiera orafa mondiale sono membri dell'Associazione. Tra questi il Gruppo Signet, Aurafin, De Beers Group, Jewelers of America, Roberto Coin, Ben Bridge Jewele. Tiffany, Zale Corporation. [www.responsiblejewellery.com](http://www.responsiblejewellery.com)

## 5. VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE DI ALCUNI PAESI FORNITORI

Questo capitolo descrive le esperienze dei buyers britannici con i fornitori italiani e fornisce una valutazione, da parte dei buyers britannici, circa le competenze dei fornitori italiani di oreficeria preziosa rispetto a quelle di altri paesi concorrenti. Considerate le tendenze evidenziate nel Cap. IV, queste valutazioni ci aiutano a capire perché l'Italia abbia perso quote di mercato nel Regno Unito e come rischi di perderne ancora in futuro, ma mettono anche in luce i vantaggi competitivi dell'Italia e le possibilità per renderli più forti.

### *Indagine sulle percezioni delle competenze dei fornitori*

Agli intervistati è stato chiesto di valutare 13 competenze per sei importanti paesi fornitori, inclusa l'Italia. Per ogni competenza è stato dato a ciascun paese un punteggio compreso tra "1" e "5", dove "5" indicava la competenza più alta e "1" quella più bassa. I sei paesi sono: Italia, Cina, India, Turchia, Thailandia e Regno Unito. Le 13 competenze sono le seguenti:

- |  |  |
|--|--|
| 1. Competenza nel design                     | 8. Disponibilità a cooperare con i clienti   |
| 2. Qualità dei prodotti                      | 9. Spedizioni affidabili   |
| 3. Prezzo                                    | 10. Flessibilità nel rispondere a cambi di ordinazioni                             |
| 4. Capacità di fornire produzioni in volume  | 11. Marchi forti   |
| 5. Buona reputazione                         | 12. Abilità nell'aggiornare il campionario   |
| 6. Disponibilità ad accettare piccoli ordini | 13. Aderenza agli standard etici, sociali, ambientali e delle condizioni di lavoro |
| 7. Risposta rapida agli ordini               |  |

### 5.1 Quattro importanti competenze

La prima parte di questo capitolo si basa sulla valutazione della produzione italiana in rapporto agli altri fornitori relativamente a quattro importanti competenze: design; qualità del prodotto; prezzo; flessibilità.

#### ***a) Il design***

I buyers intervistati sono stati generalmente d'accordo nel ritenere che in anni recenti il design in oreficeria è diventato molto importante. Di conseguenza, 9 buyers su 12 hanno indicato il design tra le prime tre competenze richieste ai loro fornitori, e quattro di loro hanno valutato il design come la competenza più importante. Nella Tab. 8 qui sotto riportata è indicato il punteggio medio che i 12 buyers intervistati hanno assegnato ai paesi fornitori relativamente alla competenza sul design. Si può vedere come l'Italia raggiunga in questa specifica competenza il punteggio più alto in confronto agli altri paesi.

***Tab. 8 - Competenze nel design***

	Italia	Thailandia	Cina	UK	Turchia	India
Punteggio medio	4,2	3,4	3,2	3,2	2,9	2,7
Posizione	1°	2°	3°	3°	5°	6°

Il prodotto italiano, infatti, ottiene un punteggio massimo di 5 punti da parte di sei intervistati su 12, mentre gli unici paesi che hanno raggiunto almeno una volta il punteggio massimo (5) sono stati Cina e Regno Unito. Nonostante il riconoscimento diffuso sulle capacità del design italiano, competenza che non ha rivali negli altri paesi, i buyer hanno rilevato come alcuni produttori italiani producano articoli senza tener conto delle esigenze del mercato britannico e dei cambiamenti avvenuti nelle tendenze moda. In particolare, i produttori italiani sono risultati: 1) non fornire nuovo design per il mercato delle catene in oro; ii) non adeguarsi alla tendenza del mercato che premia i prodotti con pietre; iii) non fornire servizi adeguati per il mercato dei prodotti a 9 carati. I commenti riportati nel Box 1 si riferiscono proprio a questi problemi:

***Box 1 Giudizi sulla lentezza dei produttori italiani nel rispondere alle necessità del Mercato del Regno Unito***

Produttore/distributore 1: " *Quando la situazione si è deteriorata in Italia, i produttori italiani hanno perso l'occasione di offrire nuovi prodotti o design innovativo. Gli italiani continuano a fornire gli stessi disegni di catene in oro e non ne offrono di nuovi*".

Produttore/distributore 2: " *Negli anni '80 e '90 i fornitori italiani sono stati molto all'avanguardia nel design... ma negli ultimi 10 anni non c'è stato più nessun rinnovamento nel design delle catene in oro... Se si esclude il settore delle catene il design italiano è fantastico ma nel settore delle catene in oro è un problema...*".

Dettagliante 1: " *è possibile che gli italiani non offrano un design specifico per il mercato britannico...Il mercato di oreficeria esclusivamente in oro è calato ma i produttori italiani non sembrano aver adeguato la loro offerta ai cambiamenti intervenuti*".

Dettagliante 2: " *All'interno di una fascia ristretta di prodotti l'Italia ha un buon design che però non va bene per il nostro mercato...I produttori italiani mancano di flessibilità e non riescono ad adeguare il loro design alle attuali necessità del mercato britannico... di converso gli altri nostri fornitori (non italiani) ci forniscono prodotti specifici per il mercato UK*".

Dettagliante 3: " *Nel Regno Unito il mercato che richiede grandi volumi è principalmente rivolto all'oro a 9 carati. Quindi se gli italiani si limitano solo a prodotti a 18 carati i buyers che cercano prodotti a 9 carati non compreranno mai da loro*".

Il mancato adeguamento del design alle esigenze mercato britannico ha avuto conseguenze dirette sulle vendite e in parte spiega l'orientamento nelle strategie di *outsourcing* verso i nuovi paesi fornitori. Un dettagliante ha spiegato che negli ultimi 10 anni le sue ordinazioni dall'Italia sono calate considerevolmente e ciò è dovuto:

*"principalmente alla mancanza di sviluppo del prodotto e al non riuscire a stare al passo con la moda da parte dei produttori italiani... il problema più grande è proprio l'incapacità di seguire le ultime tendenze della moda.. Negli ultimi 5 anni i gioielli con gemme sono diventati molto importanti e i fornitori italiani non sono stati in grado di rispondere a questa necessità" (dettagliante orafo)*

Di conseguenza, i fornitori di oreficeria con pietre preziose in Cina, Thailandia e altri paesi hanno beneficiato dell'aumento di ordini da parte dei dettaglianti che trattano questo tipo di articoli, mentre è in flessione la domanda dei prodotti italiani realizzata esclusivamente in oro senza pietre. Un altro dettagliante ha ribadito la stessa opinione ed ha sostenuto che l'Italia in cinque anni è retrocessa, nella loro lista fornitori di oreficeria preziosa, dal secondo al terzo posto. I motivi che spingono i buyers a comperare meno prodotti dall'Italia sono legati al fatto che:

*"la moda cambia e i produttori italiani non offrono ciò che chiede il mercato, non hanno aggiornato i prodotti che non si vendono più... ora la tendenza è ad esempio verso bracciali con pietre. I prodotti solo in oro non attirano più." (dettagliante orafo)*

### **b) Qualità dei prodotti**

La qualità del prodotto è un'altra competenza molto importante che viene ricercata nei fornitori. Undici intervistati su dodici la considerano tra le due più importanti competenze e tre la collocano al primo posto assoluto. La tabella 9 mostra che anche nella "qualità del prodotto" l'Italia mantiene una indiscussa *leadership* anche se non pari a quella registrata nel design. Nel caso della "qualità", infatti, l'Italia totalizza complessivamente il punteggio più alto ma è strettamente tallonata da Regno Unito e Cina. Sette intervistati su 12 considerano infatti che la competenza specifica della Cina sia uguale a quella dell'Italia. E' chiaro quindi che il divario tra l'Italia e i paesi inseguitori, compresa la Cina, non è molto ampio. L'India, invece, appare piuttosto distaccata in graduatoria.

***Tab. 9 – Qualità dei prodotti***

	<b>Italia</b>	UK	Cina	Tailandia	Turchia	India
Punteggio medio	<b>4,2</b>	3,9	3,8	3,2	3,0	2,3
Posizione	<b>1°</b>	2°	3°	4°	5°	6°

### **c) Il prezzo**

L'Italia, come era ovvio aspettarsi, non registra elevati punteggi relativamente al "prezzo". Insieme con il Regno Unito, l'Italia si colloca agli ultimi posti rispetto ai fornitori asiatici. L'Italia e il Regno Unito ottengono un punteggio complessivo rispettivamente di 2,7 e 2,2, in confronto alla Cina e all'India che hanno registrato punteggi di 5,0 e 4,6 rispettivamente. La Cina ottiene il punteggio massimo (5) da parte di 11 intervistati su 12. Sette degli intervistati hanno ritenuto che "un buon prezzo" fosse tra le tre competenze più importanti

richieste ai loro fornitori, ma per la maggior parte dei buyers il “prezzo” non è importante quanto la “qualità” e il “design”.

**Tab. 10 – Prezzo**

	Cina	India	Turchia	Tailandia	<b>Italia</b>	UK
Punteggio medio	5,0	4,6	4,1	4,0	<b>2,7</b>	2,2
Posizione	1°	2°	3°	4°	<b>5°</b>	6°

La sensibilità dei prodotti riguardo al “prezzo” dipende in una certa misura da come si orienta il mercato e anche dalle contropartite che i produttori danno in termini di design, qualità, marchio, servizio e flessibilità. Di conseguenza, anche gli articoli più costosi possono essere ancora considerati "di buon prezzo", quando si prende in considerazione la qualità del prodotto e del servizio. Tuttavia il prezzo è importante. I commenti che vengono più sotto riportati e che spiegano le ragioni che hanno portato i buyers a ridurre gli acquisti dall'Italia, sottolineano l'importanza del prezzo.

**Box 2 - Il prezzo in rapporto alla qualità**

Dettagliante 1: *“(negli ultimi 5 anni) l'Italia è passata dal primo al terzo posto come nostro fornitore, mentre sia la Cina che l'India l'hanno superata. Perché? Perché è una questione di prezzo e di tendenze. Il mercato è cambiato: da oreficeria senza pietre si è passati ad una domanda di prodotti con pietre. La Cina ha questo tipo di competenza ad un giusto prezzo”.*

Produttore/distributore 1: *“Negli ultimi cinque anni la percentuale di prodotti provenienti dall'Italia è calata dal 50% al 25%... gli acquisti di catene dall'Italia sono calati perché questo è diventato un prodotto basic senza innovazione nel design e pertanto molto sensibile al prezzo...”.*

Dettagliante 2 *"Fondamentalmente la ragione per cui sono aumentati gli acquisti dalla Cina mentre sono calati quelli dall'Italia risiede nel fatto che la Cina sta facendo passi avanti su tutti i fronti. Non solo la Cina ha prezzi bassi, ma sta andando bene anche riguardo alla qualità. L'Italia produce oreficeria di eccellente fattura, stile e qualità ma c'è un problema di prezzo. In particolare, riguardo ai prodotti più raffinati, l'Italia è molto più costosa ... gli altri paesi stanno sviluppando le loro potenzialità pur continuando a mantenere prezzi bassi”.*

Produttore/distributore 2 *“Per quanto riguarda i nostri approvvigionamenti l'Italia è passata dal secondo al terzo posto già nel 1995. Questo perché l'Estremo Oriente ha costi di manodopera molto competitivi pur producendo articoli di qualità. Tuttavia, l'Italia è ancora superiore a tutti nel design”.*

**d) Flessibilità**

Una considerazione comune a tutti gli intervistati riguarda la mancanza di flessibilità dei produttori italiani. La flessibilità è intesa sotto diversi aspetti, tra cui quello più importante è la disponibilità a collaborare con i clienti.

*Prontezza nel cooperare e lavorare con i clienti*

Come si può vedere nella tabella 11, i produttori italiani sono stati valutati i meno collaborativi tra tutti quelli confrontati. Solo 3 intervistati su 10 hanno assegnato all'Italia un punteggio massimo (pari a 4 o 5) in questa competenza, mentre la Cina ha registrato questo punteggio in 11 su 12 interviste; 9 su 9 per il Regno Unito, 8 su 9 per la Thailandia.

Dato il contesto competitivo attuale la collaborazione nella catena della fornitura sta diventando sempre più importante.

**Tab. 11 - Prontezza nel cooperare e lavorare con i clienti**

	UK	Cina	India	Tailandia	Turchia	<b>Italia</b>
Punteggio medio	4,3	4,3	4,0	4,0	3,6	<b>3,1</b>
Posizione	1°	1°	3°	3°	5°	<b>6°</b>

I commenti del Box 3 illustrano l'orientamento dei fornitori dei paesi asiatici, specialmente la Cina, a collaborare con i buyers.

**Box 3 - Percezione sulla disponibilità a collaborare**

Dettagliante 1: *“I fornitori dell'estremo oriente sono più flessibili e più collaborativi. I cinesi dicono sempre di sì, mentre in generale è molto difficile ottenere flessibilità dagli italiani, anche se ci sono esempi di imprese italiane che forniscono i prodotti che vogliamo, con flessibilità”.*

Produttore/distributore 1: *” I fornitori dell'estremo oriente capiscono l'importanza di consegnare in un breve intervallo di tempo, di dare una risposta rapida e si danno da fare per migliorare...assieme ai produttori turchi sono molto più pronti nel cercare di ridurre i tempi di spedizione, i fornitori italiano sono invece riluttanti a fare questo sforzo”.*

Produttore/distributore 2: *“Una grande differenza tra i fornitori italiani e quelli cinesi sta nel fatto che mentre gli italiani sono poco disponibili e collaborativi e dicono spesso di no i cinesi sono pronti a soddisfare il cliente accettando le nostre richieste”.*

*Disponibilità ad accettare ordini piccoli*

Un secondo aspetto della flessibilità, anche questo sempre più importante, è la "disponibilità o la capacità di accettare piccoli ordini". Riguardo a questa competenza, otto intervistati su 11 hanno dato all'Italia un punteggio di 1 o 2, contro tre intervistati su 12 che hanno dato lo stesso basso punteggio alla Cina. Nessuno degli intervistati ha dato punteggi bassi ai fornitori del Regno Unito. Per contro, solo due su 11 hanno dato all'Italia punteggi alti (compresi tra il 4 e il 5),

mentre sette su 12 hanno assegnato alti punteggi alla Cina e tutti, tranne uno, ha assegnato il massimo punteggio ai fornitori britannici. Pertanto l'Italia risulta, relativamente a questa specifica competenza, ultima in graduatoria tra tutti i sei paesi (Tab. 12).

**Tab. 12 - Disponibilità ad accettare ordini piccoli**

	UK	Cina	Tailandia	India	Turchia	<b>Italia</b>
Punteggio medio	4,4	3,5	3,5	3,0	2,8	<b>2,2</b>
Posizione	1	2	2	4	5	<b>6</b>

Un dettagliante ha dichiarato:

*"I fornitori italiani rifiutano di accettare ordini piccoli e questo ci procura dei problemi. Al contrario i fornitori dell'estremo oriente rispondono a ordini ridotti e personalizzati. Gli italiani non sono flessibili ... Sono incapaci di rispondere alla flessibilità di cui abbiamo bisogno. I fornitori dell'estremo oriente sono più flessibili e inoltre seguono la moda nel design dei loro prodotti"* (dettagliante oraf).

*Flessibilità nel rispondere a cambi negli ordini*

Anche su questa competenza l'Italia si colloca all'ultimo posto in graduatoria (Tab. 13), raggiungendo il massimo punteggio di 4 o 5 solo due volte, mentre la Cina registra il punteggio più alto sette volte su 12.

**Tab. 13 - Flessibilità nel rispondere al cambio negli ordini**

	UK	Cina	Tailandia	Turchia	India	<b>Italia</b>
Punteggio medio	3,7	3,4	3,4	3,0	2,9	<b>2,3</b>
Posizione	1°	2°	2°	4°	5°	<b>6°</b>

*Risposta rapida agli ordini e spedizione affidabile*

Su queste due competenze l'Italia si colloca al penultimo posto (Tab. 14 e 15).

**Tab. 14 - Risposta rapida agli ordini**

	Cina	Tailandia	Turchia	UK	<b>Italia</b>	India
Punteggio medio	3,7	3,5	3,2	3,2	<b>2,4</b>	2,1
Posizione	1°	2°	3°	3°	<b>5°</b>	6°

**Tab. 15 - Spedizioni affidabili**

	Turchia	Cina	UK	Tailandia	<b>Italia</b>	India
Punteggio medio	3,8	3,7	3,7	3,5	<b>2,7</b>	2,5
Posizione	1°	2°	2°	4°	<b>5°</b>	6°

In conclusione l'Italia è arrivata ultima o penultima nella valutazione delle 5 competenze inerenti alla flessibilità. Inoltre, si è osservato che la totale chiusura in Agosto causa problemi ai buyers fino al periodo natalizio e che i produttori non

hanno aggiunto nelle valutazioni anche altri servizi come il “packaging personalizzato” o l’”inserimento del codice a barre”, cosa che i fornitori dell'estremo oriente invece sembrano facciano già.

Come un intermediario ha dichiarato:

*"Se si promuove un prodotto basic come le catene in oro è il servizio che fa vendere il prodotto". Tuttavia, per questo intermediario: "gli italiani stanno offrendo un servizio insufficiente e così un prodotto di base come le catene d'oro andrà acquistato sempre più in estremo oriente".*

La percezione di una mancanza di flessibilità dei produttori italiani ha contribuito alla caduta degli ordini. Come sottolinea un dettagliante:

*"L'approvvigionamento dall'Italia per noi è calata negli ultimi 5 anni a causa del servizio insufficiente, in particolare riguardo alla mancanza di flessibilità e al rifiuto di fornire le quantità richieste nelle date richieste".*

Inoltre, un secondo dettagliante ha spiegato che gli acquisti della sua impresa dall'Italia sono calati del 75% in 5 anni, in tutti i suoi punti vendita a causa di:

*"Inflessibilità dell'Italia, incapacità ad adeguarsi alla moda del Regno Unito e a fornire il mercato dei gioielli con pietre che è un mercato cresciuto enormemente".*

## 5.2 Le altre competenze

Parecchie altre competenze sono riportate in tabella 16. In breve, l'Italia si è comportata bene per quanto riguarda la presenza di “Marchi forti” dove è prima in graduatoria e dove solo il Regno Unito è staccato di poco, mentre tutti gli altri

***Tab. 16 – Percezione dei buyer relativamente ad altre 5 importanti competenze***

<b><i>“Buona reputazione”</i></b>						
	UK	Cina	<u>Italia</u>	Tailandia	Turchia	India
Punteggio medio	4,2	3,5	<b>3,4</b>	3,4	2,8	2,1
Posizione	1°	2°	<b>3°</b>	3°	5°	6°
<b><i>“Capacità di fornire produzioni in volume”</i></b>						
	Cina	Tailandia	India	Turchia	<u>Italia</u>	UK
Punteggio medio	4,6	4,4	4,2	3,6	<b>3,5</b>	3,3
Graduatoria	1°	2°	3°	4°	<b>5°</b>	6°
<b><i>“Marchi forti”</i></b>						
	<u>Italia</u>	UK	Cina	Turchia	Tailandia	India
Punteggio medio	<b>3,6</b>	3,2	1,3	1,2	1,1	1,0
Posizione	<b>1°</b>	2°	3°	4°	5°	6°
<b><i>“Abilità nell'aggiornare il campionario”</i></b>						
	Tailandia	Cina	UK	<u>Italia</u>	India	Turchia
Punteggio medio	3,9	3,5	3,3	<b>3,2</b>	3,1	2,7
Posizione	1°	2°	3°	<b>4°</b>	5°	6°

**“ Rispetto di standard etici”**

	UK	<u>Italia</u>	Tailandia	Turchia	Cina	India
Punteggio medio	4,7	<b>3,9</b>	3,4	3,3	3,1	2,2
Posizione	1°	<b>2°</b>	3°	4°	5°	6°

Fonte: ns. interviste 2006/2007

paesi fornitori qui considerati sono percepiti come molto deboli. L'Italia è seconda rispetto all' "Aderenza agli standard etici sociali, ambientali e delle condizioni di lavoro". Al contrario, l'Italia ha registrato un basso punteggio relativamente alla "Capacità di fornire produzioni in volume", ma è andata un po' meglio nell' "Abità ad aggiornare il campionario" e nella "Buona reputazione".

Vanno anche rilevati i commenti relativi alla "Comunicazione". Nonostante questa variabile non sia compresa nelle 13 competenze su cui è stata richiesta una valutazione, alcuni degli intervistati hanno dichiarato di aver assegnato molti dei loro ordini solo dopo aver visionato i "campionari" nelle visite fatte dagli agenti italiani. Tuttavia, diversi intervistati hanno sottolineato che le visite da parte degli agenti italiani sono molto più rare rispetto a quelle dei loro concorrenti.

Sintesi

La tabella 17 riassume le valutazioni assegnate ai sei paesi relativamente alle 13 competenze considerate.

**Tab. 17 – I sei paesi a confronto: sintesi**

	<i>Primo</i>	<i>Secondo</i>	<i>Terzo</i>	<i>Quarto</i>	<i>Quinto</i>	<i>Sesto</i>
Competenza nel design	<b>Italia</b>	Tailandia	UK/Cina	-	Turchia	India
Qualità dei prodotti	<b>Italia</b>	UK	Cina	Turchia	Tailandia	India
Marchi forti	<b>Italia</b>	UK	Cina	Turchia	Tailandia	India
Rispetto di standard etici	UK	<b>Italia</b>	Tailandia	Turchia	Cina	India
Buona reputazione	UK	Cina	<b>Italia/Tai</b>	-	Turchia	India
Abità nell'aggiornare il campionario	Tailandia	Cina/UK	-	<b>Italia</b>	India	Turchia
Prezzo	Cina	India	Turchia	Tailandia	<b>Italia</b>	UK
Risposta rapida agli ordini	Cina	Tai/UK	-	Turchia	<b>Italia</b>	India
Spedizioni affidabili	Turchia	UK/Cina	-	Tailandia	<b>Italia</b>	India
Capacità di fornire in volume	Cina	Tai/India	-	Turchia	<b>Italia</b>	UK
Disponibilità a piccoli ordini	UK	Cina/Tai	-	India	Turchia	<b>Italia</b>
Cooperazione con i clienti	Cina/UK	-	India/Tai	-	Turchia	<b>Italia</b>
Flessibilità nei cambi di ordinazioni	UK	Tai./Cina	-	Turchia	India	<b>Italia</b>

Dal confronto dei due più importanti concorrenti, si può vedere come l'Italia superi la Cina in quattro competenze su 13, mentre la Cina supera l'Italia in nove. E' significativo che su sei competenze in cui l'Italia è in 5° o in 6° posizione, la Cina si collochi, invece, al 1° o al 2° posto. In altre parole, la Cina è forte proprio in quelle aree dove l'Italia è particolarmente debole.

Tuttavia, l'Italia è leader in due delle competenze principali: Design e Qualità, anche se riguardo a questa ultima competenza, altri paesi sono in rapida ascesa. Alcuni intervistati vedono però nel "Design" la chiave di successo futuro.

## 6. SUGGERIMENTI

Il penultimo capitolo propone i suggerimenti dei buyers britannici su quello che potrebbero fare i produttori italiani per migliorare la loro presenza nel mercato UK. Parecchi intervistati hanno suggerito che i fornitori italiani potrebbero aggiungere valore ai loro prodotti, per differenziarli da quelli offerti dai concorrenti, fornendo più servizi, cosa che nel Regno Unito gli intermediari e i dettaglianti stanno facendo per i loro clienti. Tra i servizi sono stati menzionati: finanziamento e credito flessibili, packaging e codice a barre, marchi e assistenza nelle presentazioni, design e sviluppo del prodotto, condivisione delle informazioni e collaborazione per controllare il magazzino e in generale più collaborazione e flessibilità. I principali suggerimenti vengono esposti qui di seguito sotto una serie di voci.

### 6.1 Costruire vantaggi sul design

Un tema particolarmente rilevante che emerge spesso in questo rapporto è l'importanza del design, in un contesto dove moda, innovazione e rapido cambiamento del prodotto guidano la competizione. Tali fattori rendono il design particolarmente strategico e importante sia per i fornitori che per i dettaglianti. Questa è un'opportunità particolarmente importante per l'Italia date le grandi competenze possedute dai designer italiani. Il design è visto come un modo per permettere ai produttori di salire nella scala alta del mercato, realizzando prodotti di design a più alto valore. Come ha suggerito un produttore/distributore:

*"L'Italia ha bisogno di essere leader nel design. Non è di alcuna utilità che si focalizzi su prodotti economici. L'industria italiana deve entrare in un mercato d'élite."*

Altri obiettano, tuttavia, che non c'è alcuna necessità di abbandonare il mercato di massa dell'oro a 9 carati. Il design potrebbe servire a differenziare la produzione di "catene" e ad eliminarne la forte elasticità che questi prodotti hanno rispetto al prezzo. Un dettagliante suggerisce:

*"I produttori italiani dovrebbero migliorare il design dei prodotti a 9 carati. Se gli italiani abbandonano l'oro a 9 carati perderanno l'80% del mercato di oreficeria nel Regno Unito. Con buon design e una buona qualità gli italiani possono continuare a vendere oro a 9 carati".*

La realtà è che oggi il design è un fattore competitivo fondamentale in tutti i segmenti del mercato.

#### Collaborazione nel design

I produttori italiani dovrebbero rafforzare il vantaggio competitivo basato sul design. Poter disporre di bravi disegnatori è diventato molto importante per i dettaglianti e gli intermediari, quindi l'abilità dei produttori italiani in questo

campo specifico li rende potenzialmente dei partner chiave nella catena della fornitura.

Nel box 4 viene messa in evidenza l'importanza attribuita dai dettaglianti e dagli intermediari britannici alla capacità di collaborare con fornitori in grado di offrire un buon design e servizi di sviluppo del prodotto.

#### **Box 4 - Collaborare con i Buyers nel Design**

Dettagliante 1: *“I produttori italiani dovrebbero sviluppare servizi di design in modo proattivo...L'Italia deve mantenere la sua capacità di design perché è difficile copiare. Essi dovrebbero diventare più proattivi con il design ed offrire un servizio ai buyers”*.

Dettagliante 2: *“E' importante essere in grado di collaborare con i fornitori sul design e sulle caratteristiche del prodotto. Noi diamo ai designer i nostri bozzetti e poi chiediamo ai fornitori di svilupparli secondo le nostre esigenze e in molti casi essi ci riforniscono su base esclusiva”*.

Dettagliante 3: *“Noi lavoriamo con i fornitori. I nostri buyer interni sono sempre più coinvolti nel processo di design. Essi seguono le tendenze e vanno continuamente avanti e indietro con i fornitori”*.

Produttore/distributore 1 *“I produttori italiani possono lavorare con ditte come la nostra e sviluppare insieme una serie di prodotti”*.

Produttore/distributore 2: *“Sarebbe necessario per i produttori italiani sviluppare una maggiore attitudine a collaborare, sia tra di loro che con le imprese d'oltremare come quelle del Regno Unito. Ci sono possibilità di collaborazione tra le industrie italiane e quelle britanniche. Il design italiano è una competenza molto forte”*.

## **6.2 Venire maggiormente incontro alle necessità del mercato del Regno Unito**

Nonostante le riconosciute competenze dell'Italia nel campo del design, si percepisce dalle interviste fatte ai buyer come alcuni produttori italiani non abbiano orientato queste capacità a soddisfare le necessità specifiche del mercato britannico, ad esempio rispetto al mercato delle catene in oro e ai prodotti con pietre preziose. Parecchi dettaglianti hanno sottolineato l'importanza per i produttori italiani di comprendere meglio il mercato del Regno Unito e di progettare e sviluppare prodotti adatti alle sue esigenze.

Sono state evidenziate anche le opportunità offerte dal mercato dell'oro a 9 carati che nel Regno Unito è ancora particolarmente esteso, nonostante una tendenza recente a spostare gli acquisti verso l'oro a 18 carati. Di conseguenza, molti dettaglianti sanno bene che questa grande fetta di mercato offre una grande opportunità ai produttori.

Tuttavia, come indicato nel capitolo V, la sensazione è che i produttori italiani siano riluttanti a realizzare questi prodotti (v. Box 5).

#### **Box 5 - Fornire più articoli in oro a 9 carati**

Dettagliante 1: *“La domanda di gioielli in oro a 9 carati potrebbe offrire un'opportunità per i produttori italiani... Se l'Italia fosse flessibile sull'oro a 9 carati si potrebbe avere interesse a fare affari con loro”*.

Dettagliante 2: *“I produttori italiani dovrebbero realizzare più prodotti in oro a 9 carati. La sensazione generale è che a loro non piaccia trattare l'oro a 9 carati e preferiscano quello a 18 e quindi non facciano il minimo sforzo per progettare per il Regno Unito una gamma di prodotti a 9 carati”*.

Dettagliante 3: *“I produttori italiani dovrebbero decidere quanto importante sia per loro il mercato britannico a 9 carati”*.

### **6.3 Impegno verso una maggior promozione**

E' stata suggerita da tutti gli intervistati la necessita di una maggior promozione dei prodotti “Made in Italy” non solo a beneficio dei fornitori italiani, ma anche a favore degli intermediari e dei dettaglianti britannici per orientarli su ciò che i produttori italiani sono in grado di offrire.

Come ha dichiarato un intermediario intervistato:

*“La Cina costituisce il problema più grande per l'Italia. Può darsi che i produttori italiani siano stati lenti ad entrare nel mondo globale e a commercializzare adeguatamente i loro prodotti. Erano abituati che fossero gli altri ad andare da loro. Ora è necessario che comincino a viaggiare e a visitare i diversi mercati”*.

Parecchi intervistati hanno suggerito ai produttori italiani più auto-promozione ed una migliore comunicazione. Sarebbero anche apprezzate visite più frequenti di rappresentanti italiani presso i buyers britannici. C'è la sensazione che una promozione e una pubblicità migliori, possibilmente in collaborazione con i buyers, aiuterebbe i dettaglianti e gli intermediari a vendere i prodotti italiani.

#### Promozione dei marchi

Coerentemente con la tendenza alla differenziazione dei marchi citata nel capitolo IV, parecchi intervistati hanno suggerito che i fornitori italiani potrebbero sviluppare anche quest'area (Box 6).

#### **Box 6 - Sviluppo dei marchi**

Dettagliante 1: *“I produttori italiani dovrebbero sviluppare la consapevolezza del marchio o persuadendo marchi famosi a prestare il loro nome alla oreficeria o a confezionare i prodotti in termini di collezioni firmate”*.

Produttore/distributore 1: *“E' importante che l'industria italiana sviluppi la consapevolezza del marchio e che facciano più promozione. Potrebbero copiare l'industria svizzera di orologeria nel promuovere i loro marchi”*.

Dettagliante 2. *“I produttori italiani dovrebbero promuovere un marchio Made in Italy”*.

#### **6.4 Aumentare la flessibilità**

In considerazione della crescente esigenza di flessibilità sottolineata nel capitolo IV, e del punteggio basso registrato dall'Italia in confronto ad altri paesi, come descritto nel capitolo V, non sorprende che i suggerimenti più segnalati riguardino quelli volti ad ottenere una maggior flessibilità.

Un intermediario ha suggerito che forse i produttori italiani potrebbero non essere consapevoli dei cambiamenti e delle necessità intervenute nella catena di approvvigionamento man mano che ci si avvicina al cliente:

*“Gli italiani stanno all'inizio della catena del valore, ma devono rendersi conto di come è organizzata l'intera catena di fornitura e di come i prodotti vengono venduti al dettaglio. Il consumatore moderno vuole prodotti rapidi, d'effetto, spediti velocemente”*.

Ulteriori suggerimenti, particolarmente correlati alla richiesta di maggior flessibilità nella sequenza produttiva, sono presentati nel Box 7.

#### **Box 7 - Aumento della flessibilità**

Dettagliante 1: *“I produttori italiani dovrebbero accettare ordini piccoli...garantire tempi di consegna più rapidi...affrontare il problema della chiusura in agosto...e fornire modelli più rapidamente”*.

Dettagliante 2: *“Abbiamo bisogno di fornitori più flessibili riguardo al design, alle specifiche del prodotto, al magazzino ecc. ed è essenziale che i fornitori siano pronti a collaborare con noi”*.

Dettagliante 3: *“I produttori italiani dovrebbero essere più flessibili e disposti a fornire piccole quantità di prodotti orafi personalizzati ...Per noi è importante poter comprare quantità variabili di linee diverse piuttosto che dover comperare un volume o un peso minimo d'oro”*.

Dettagliante 4: *“Spesso abbiamo bisogno che i nostri fornitori ci diano piccole quantità e quindi richiediamo la massima flessibilità”*.

Dettagliante 5: *“I produttori italiani dovrebbero accettare ordini più piccoli ... I produttori che reagiranno più velocemente sicuramente beneficeranno di vendite maggiori”*.

## 6.5 Collaborazione lungo la *supply chain*

La collaborazione nella catena della fornitura è stata una delle maggiori raccomandazioni fatte dai buyers. Un agente ha dichiarato:

*"C'è una necessità sempre maggiore di associarsi nella catena della fornitura. se abbiamo un problema vogliamo che ci aiutino"*

Ci sono parecchie aree dove si sente di più il bisogno di collaborazione tra fornitore e buyers. I suggerimenti di collaborare su design e controllo del magazzino sono stati sottolineati in maniera particolare. La domanda di collaborazione nel design è stata esposta precedentemente. Nel cap. IV si è fatto cenno anche alla crescente pressione finalizzata ad un miglior controllo di magazzino. Alcuni vedono la questione come un problema collettivo della catena di fornitura che coinvolge tutti gli attori a diversi stadi, piuttosto che semplicemente come qualcosa che possa essere risolto da un singolo dettagliante o da un singolo intermediario. Gli intervistati hanno quindi parlato dell'importanza di lavorare assieme ai loro fornitori per trovare soluzioni comuni. I suggerimenti per una collaborazione relativa al controllo delle scorte di magazzino sono esposte nel Box 8.

### ***Box 8 - Cooperazione per ridurre le scorte***

Dettagliante 1: *"Poter riordinare con rapidità articoli che si vendono velocemente ed essere in grado di controllare il magazzino in modo da non avere molti articoli invenduti sono fattori molto importanti per noi. Flessibilità e associazione con i fornitori è la soluzione, e ciò sta diventando sempre più importante"*.

Dettagliante 2: *"I fornitori e noi dovremmo collaborare riguardo ai resi di magazzino e massimizzare le vendite di modelli a vendita rapida. Se i fornitori possono sostituire i prodotti che vendono lentamente con quelli che invece si vendono rapidamente allora entrambi ne trarremmo beneficio"*.

Dettagliante 3 *"I produttori italiani dovrebbero stabilire con noi un rapporto di collaborazione relativamente al problema del magazzino. Noi e i fornitori dovremmo cooperare sulla gestione delle scorte invendute"*.

Dettagliante 4: *"Siamo più propensi a servirci da fornitori disponibili a collaborare sul design e sul controllo di magazzino. Più essi ci aiutano in queste situazioni e meno pressione ricade sui buyers (che hanno poco tempo). Quindi noi preferiamo selezionare fornitori disponibili ad aiutarci a risolvere questo problema"*.

Anche se il design e il controllo del magazzino sono di per sé fattori importanti, l'orientamento di alcuni dettaglianti e intermediari sembra essere quello di cercare di collaborare con i propri fornitori su più fronti contemporaneamente: oltre al design e al controllo del magazzino anche sulla flessibilità e sulla condivisione delle informazioni. Inoltre, alcuni buyer stanno

razionalizzando l'organizzazione degli approvvigionamenti, selezionando un numero ridotto di fornitori di primo livello con i quali poter collaborare più strettamente.

## 7. CONCLUSIONI

I produttori italiani hanno perso quote considerevoli di mercato, sia nel Regno Unito che nel mondo. Questa ricerca suggerisce che il declino nel mercato nel Regno Unito è imputabile ad una serie di ragioni, tra cui:

- la concorrenza dei nuovi fornitori globali, che nel caso del Regno Unito sono rappresentati soprattutto dalla Cina e, seppure in misura minore, dalla Thailandia e dall'India. La Turchia, invece, non è ancora un fornitore importante nel Regno Unito;
- l'affermarsi di una tendenza moda distante dalle aree tradizionali di competenza dei produttori italiani: dall'oro giallo verso i metalli bianchi (compreso l'oro bianco, il platino e l'argento), dal design dei prodotti esclusivamente in oro verso prodotti con gemme (diamanti e altro);
- il forte svantaggio nel costo del lavoro nei confronti delle imprese dell'estremo oriente e della Turchia, soprattutto per i prodotti che richiedono un'alta intensità di manodopera;
- l'incapacità o la mancata volontà, da parte dei produttori italiani, di adattare il design alle specifiche esigenze del mercato britannico, per quanto riguarda lo stile in generale, ma anche nel seguire la tendenza verso l'oreficeria con pietre preziose. Lo stesso mercato dell'oro a 9 carati, che è molto importante nel Regno Unito, è stato fortemente trascurato dai produttori italiani;
- la scarsa flessibilità e disponibilità a collaborare con il cliente, almeno nelle percezioni dei buyers britannici, fattori questi che risultano sempre più importanti e che i produttori cinesi e thailandesi sono oggi in grado di fornire ampiamente;
- una promozione non adeguata sul mercato del Regno Unito dei prodotti italiani e una scarsa comunicazione tra produttori e buyers, che alcuni intervistati hanno criticato e percepito come una tendenza delle imprese italiane ad aspettare il cliente in azienda, invece di visitarlo nel suo paese.

Nel Regno Unito il mercato è sempre più guidato dalla “moda”, la domanda di oreficeria preziosa è in calo, si assiste ad una crescente competizione e i dettaglianti cercano di differenziarsi attraverso il design, il marchio e il servizio offerto al cliente. Il ciclo di vita del prodotto tende inoltre a ridursi e c'è la tendenza ad aumentare la velocità di immissione sul mercato di nuovi prodotti e la necessità di tagliare i costi di approvvigionamento. Questi cambiamenti portano i dettaglianti a selezionare fornitori efficienti e flessibili in grado di fornire, in un giusto rapporto prezzo/qualità, articoli con design originale accompagnati da servizi di sviluppo del prodotto.

Il prezzo potrebbe essere considerato il fattore più critico per l'Italia che registra in questa variabile il punteggio più basso tra tutti i paesi fornitori. Tuttavia, il prezzo in sé non è la variabile più importante per i buyer, il cui obiettivo è “spendere bene il proprio denaro”. Spetta quindi ai produttori italiani riguadagnare quote di mercato, introducendo una serie di servizi che possano aggiungere valore al loro prodotto. A questo riguardo il “design” rappresenta una delle variabili più importanti su cui agire, ma sono importanti a questo riguardo

anche la “velocità” e la “flessibilità” nella risposta, i diversi servizi legati alla produzione e al marketing e il mantenimento di una “qualità” elevata. Un'altra strategia per aumentare il contenuto di valore aggiunto è quella di fare affidamento sul *brand* e non va trascurata la tendenza sempre più importante alla certificazione di prodotti che rispettino le norme etiche.

Il design è comunque l'attività in cui l'Italia ha attualmente un vantaggio determinante sui nuovi paesi fornitori e che potrebbe garantire anche in futuro le migliori prospettive di sviluppo dell'oreficeria italiana. Il design è particolarmente importante per differenziare i prodotti italiani da quelli degli altri concorrenti in mercati sofisticati come nel caso del Regno Unito. Inoltre, la competenza italiana in questo campo è molto difficile da imitare.

C'è la tendenza da parte di molti dettaglianti indipendenti a spostarsi nelle fasce alte del mercato per sfuggire alla crescente competizione che caratterizza soprattutto i prodotti più basici e di prezzo più basso. Gli articoli a 18 carati, anche se rappresentano ancora una quota piccola del mercato britannico, sono in forte aumento. Per i produttori italiani che volessero servire questo segmento di mercato, va detto che i dettaglianti indipendenti del Regno Unito che trattano prodotti di alto valore basati su un buon design, stanno registrando buone performance economiche. Peraltro, anche alcune grandi catene al dettaglio si stanno orientando verso le fasce alte e così i fornitori che vogliono entrare nel mercato del prodotto di alta qualità hanno di fronte diverse opportunità.

Per quanto riguarda la fascia più bassa del mercato si è sottolineato precedentemente che la grande maggioranza (85%) dei prodotti in oro venduti nel Regno Unito riguarda ancora il 9 carati e c'è una tendenza ad utilizzare prodotti che utilizzano materiali non preziosi. Anche in questo segmento del mercato il design sta diventando sempre più importante e questo garantisce buone opportunità alle imprese italiane. Alcuni degli intervistati hanno chiaramente rilevato che c'è ancora un mercato significativo di articoli in oro a 9 carati e che ci sono reali opportunità per produttori italiani che volessero cimentarsi a progettare nuovi prodotti per questo mercato.

Qualsiasi sia il mercato verso cui i produttori italiani vogliono indirizzare il loro business, sarà necessario che essi risolvano il problema di progettare tenendo conto delle specificità del mercato britannico. Rafforzare la capacità di fare ricerca di mercato potrebbe essere d'aiuto, e così pure il contatto più stretto con i dettaglianti in modo da poter sviluppare *feed back* informativi. Allo stesso tempo si dovrebbe migliorare il marketing e la promozione nel Regno Unito, e così anche la comunicazione con i buyers che nelle interviste è stata giudicata inadeguata.

Negli ultimi anni sono emersi nuovi canali di distribuzione e contemporaneamente è cresciuta l'esigenza di avere una maggiore collaborazione tra le persone coinvolte nella *supply chain*. Questa tendenza è il risultato della necessità di un migliore coordinamento dei fornitori al fine di far fronte, in progettazione, alla richiesta di nuovi prodotti. I dettaglianti e i produttori/distributori vogliono anche differenziare i loro prodotti/servizi da quelli dei concorrenti e lo possono fare cooperando con i fornitori su aspetti come il design, il marchio, la flessibilità e i servizi. La collaborazione può essere tra un singolo dettagliante e un singolo produttore o tra un dettagliante ed alcuni selezionati fornitori; oppure la collaborazione può svilupparsi su base collettiva,

come ad esempio quella tra i Gruppi di acquisto e i Consorzi di piccoli produttori. Una fattiva collaborazione richiede fiducia da entrambe le parti ma è qualcosa che, quando funziona, porta benefici a tutti.

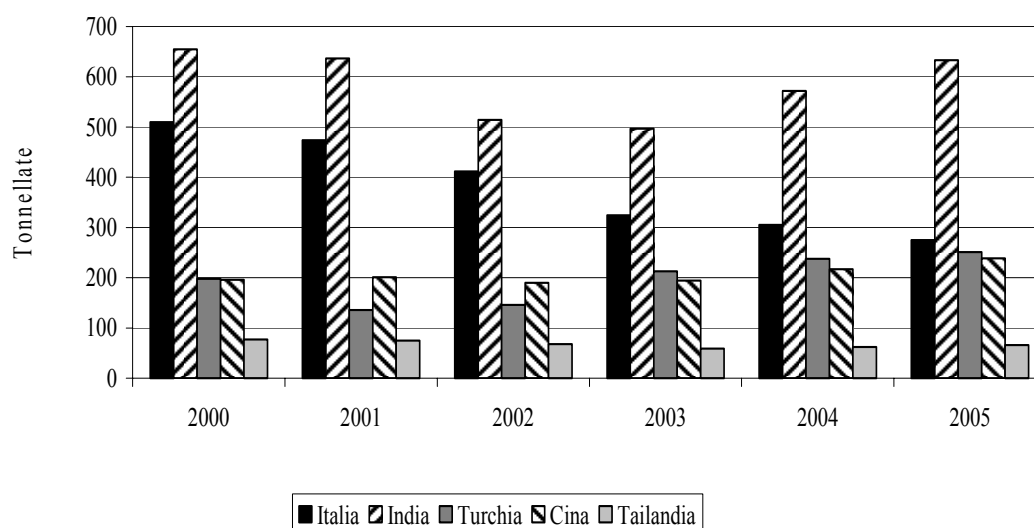
## 8. APPENDICE E RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

**Tab. i – Primi 5 produttori di gioielleria in argento, più USA, Turchia, Regno Unito/Irlanda 2000 - 2005 (tonnellate e variazione %)**

Anno	India	Tailandia	Italia	Cina	Messico	USA	Turchia	UK/Irl.
2005	1.520	1.237	1.185	511	510	488	171	43
2004	1.400	1.254	1.316	426	504	478	201	48
2003	2.418	1.145	1.372	358	486	469	188	52
2002	2.418	1.004	1.405	291	437	426	170	68
2001	3.200	955	1.481	229	401	406	135	90
2000	2.630	880	1.680	208	410	427	184	100
Var. %								
2004-05	8,6	-1,4	-10,0	20,0	1,2	2,1	-14,9	-10,4
2003-04	-42,1	9,5	-4,1	19,0	3,7	1,9	6,9	-7,7
2002-03	0,0	14,0	-2,3	23,0	11,2	10,1	10,6	-23,5
2001-02	-24,4	5,1	-5,1	27,1	9,0	4,9	25,9	-24,4
2000-01	21,7	8,5	-11,8	10,1	-2,2	-4,9	-26,6	-10,0
Var. % 2000-2005	-42,2	40,6	-29,5	145,7	24,4	14,3	-7,1	-57,0

Fonte: Birmingham Assay Office 2006, su dati GFMS 2006 (ns. elaborazioni)

**Fig. i – Produzione di gioielleria in argento (nazioni selezionate 2000 - 2005)**



**Tab. ii – Numero totale di articoli in argento hallmarked in UK (2001 – 2006)**

	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000-2006
Numero pezzi	7.892.781	9.007.696	10.755.113	10.767.825	8.731.005	7.129.489	
Variazione	-12%	-16%	0%	23%	22%		11%

Fonte: Birmingham Assay Office, 2007

Riferimenti bibliografici

Birmingham Assay Office (2006) "World Trends"

Birmingham Assay Office (2007) "Annual Review 2006"

CBI (2004) "EU Market Survey: Jewellery", Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries

DTI (2001) "The Competitiveness Analysis of the UK Jewellery Sector", UK Department of Trade and Industry

## CAPITOLO IV

### VISIBILITA' DEL MADE IN ITALY NEI SITI WEB DEGLI STATI UNITI E DEL REGNO UNITO

di Pierpaolo Chierogato e Paolo Crestanello

#### 1. LE VENDITE ON LINE DI OREFICERIA

La maggior parte dei grandi dettaglianti statunitensi e britannici gestisce oggi attività di *e-commerce*<sup>53</sup> (imprese *click&mortars*) La vendita *on-line* rappresenta in molti casi solo una parte, seppur in crescita, del business aziendale. Ma molti dettaglianti ritengono che essa costituisca un valido complemento all'attività tradizionale svolta in negozio. E' ormai tramontata l'idea che i negozi virtuali rischino di "cannibalizzare" quelli reali. Il web è in realtà una canale addizionale che serve clienti diversi, da coloro che trovano difficile raggiungere il negozio a quelli che trovavano più conveniente fare acquisti *on-line* coperti dall'anonimato del web. Va considerato, che la gran parte dei prodotti reperibili in negozio sono in vendita *on-line*, e il sito web rappresenta una vera e propria vetrina dell'impresa con modelli e prezzi in esposizione al consumatore. Visitando queste vetrine si può quindi avere una idea dei prezzi e della politica promozionale delle diverse aziende. Il sito web "prepara" il consumatore che intende acquistare in negozio, fornendogli informazioni generali (prezzi e modelli) che gli permettono di orientare meglio le sue scelte confrontando prezzi e modelli. Secondo una ricerca condotta dalla Forrester Research il 51% dei compratori che usano internet dicono di fare la ricerca dei prodotti sul web e poi comprano in negozio. Le motivazioni sono principalmente imputabili al fatto di poter disporre più velocemente della merce e di poterla vedere prima dell'acquisto (citato in Internet Retailer.com., May, 10, 2007). L'importanza del commercio elettronico non è quindi solo riconducibile alle vendite.

Ci sono anche aziende che vendono solo *on-line* (imprese *click&click*). Tra le imprese specializzate solo nella vendita di oreficeria la più importante è Blue Nile che vende sia sul mercato USA che in UK, mentre tra quelle generaliste che vendono anche altri prodotti vanno segnalate eBay, Amazon e Overstock.

Una terza categoria di distributori che vende attraverso internet è rappresentata dalle televisioni commerciali come QVC, ShopNBC e Home Shopping Network

Oggi su internet si vendono anche prodotti di alto prezzo e molti internet retailer come Blue Nile e Amazon, risultano specializzati soprattutto in prodotti con diamanti che hanno un costo di diverse migliaia di dollari. Una situazione impensabile una decina di anni fa, quando si riteneva che le vendite *on-line* potessero interessare solo prodotti di basso prezzo e che il segmento più nobile del *luxury* dovesse essere venduto solo nei negozi tradizionali. Il successo delle vendite *on-line*, per prodotti di alto prezzo, si basa sulla buona reputazione del

---

<sup>53</sup> Un'eccezione è l'americana Whitehall Jewellers, un distributore specializzato con 386 punti vendita in 38 stati americani che non vende via internet ( [www.whitehalljewellers.com](http://www.whitehalljewellers.com)).

venditore che offre sempre al cliente la possibilità di restituire entro 30 giorni l'oggetto rimborsandone il prezzo pieno<sup>54</sup>.

Le vendite *on-line* offrono una maggiore varietà di prodotti rispetto al singolo punto vendita e i prezzi sono mediamente più bassi grazie al contenimento dei costi generali che, nel caso dei dettaglianti tradizionali (*briks&mortars*), dipendono in gran parte dalla proprietà o dall'affitto dei locali di vendita spesso localizzati in zone prestigiose dei centri urbani o nelle immediate vicinanze. Inoltre, il venditore *on-line* ha la possibilità di raggiungere anche mercati distanti coprendo di norma tutto il mercato nazionale. Lo svantaggio è che il consumatore viene privato di quell'orientamento all'acquisto che solo il venditore tradizionale in negozio può garantire. La vendita *on-line* è infatti passiva e non offre la possibilità di interazione tra il venditore e il compratore. Tuttavia, il non poter vedere da vicino il gioiello, toccandolo e indossandolo ("*feel and touch*"), non sembra rappresentare un deterrente per il compratore *on line* di prodotti di oreficeria, diversamente da quanto accade per l'acquisto di un vestito (problema dell'indossabilità).

Le vendite attraverso il web sono particolarmente diffuse nel mercato USA dove registrano ogni anno un sensibile incremento. In questo mercato le vendite *on-line* di prodotti orafi hanno raggiunto nel 2005 un valore di 2,1 miliardi di dollari su un totale di 59,4. In soli tre anni, le vendite *on-line* sono raddoppiate e si prevede che la quota di prodotti venduti *sul web* sul totale dei consumi di oreficeria passerà dall'attuale 3,5% al 7,7% nel 2010 ( [www.emarketer.com](http://www.emarketer.com), May 15, 2006).

## 2. ANALISI DEI SITI WEB CHE VENDONO OREFICERIA

### 2.1 Obiettivi e metodologia

Si parla molto del *Made in Italy* come fattore di vantaggio competitivo di cui godrebbero i prodotti italiani sui mercati esteri. I produttori turchi, concorrenti delle imprese orafe italiane nei mercati mondiali, lo indicano come uno dei vantaggi più forti dell'Italia (ICE Jewellery in Turkey, 2007).

Abbiamo ritenuto importante verificare se nei siti web dei retailers americani e inglesi fosse presente un forte riferimento ai prodotti italiani. Come già detto il sito web rappresenta la vetrina dell'azienda e i risultati sono ragionevolmente estendibili, seppur con qualche cautela, anche alle produzioni commercializzate nei negozi tradizionali.

Sono stati complessivamente visitati circa 200 siti web americani e inglesi arrivando a selezionarne una cinquantina. L'obiettivo era quello di verificare la presenza, consistenza e qualità dell'uso del *made in Italy*. In particolare, si è voluto valutare il tipo di comunicazione rivolta ai consumatori visitatori, tesa a promuovere prodotti e brand italiani. Ci si è posti, in buona sostanza, nelle stesse

---

<sup>54</sup> JR Dunn Jewelers ad esempio offre la possibilità di rimborsare il cliente senza addurre alcuna motivazione: "ogni ordine è garantito e rimborsabile entro trenta giorni, così che tu possa essere sicuro di aver preso la giusta decisione".

condizioni di un potenziale cliente che volesse acquistare prodotti di oreficeria italiana via internet.

La forma adottata è stata quella dell'intervista "virtuale", con domande poste direttamente ai siti stessi. I siti sono stati monitorati su un arco di tempo di circa otto mesi e i dati riportati nelle tabelle si riferiscono al mese di aprile 2007. I siti sono in continuo aggiornamento ma ai fini dell'indagine non si registrano sostanziali variazioni. I risultati dell'analisi mostrano diversità tra i due mercati, US e UK, che pertanto sono stati presentati separatamente.

Non sono stati considerati i siti relativi a grossisti che in genere non evidenziano immediatamente le informazioni relative ai prodotti (foto e prezzi) e che richiedono preliminarmente la registrazione da parte di un operatore commerciale. Sono stati esclusi dall'analisi anche i siti web dei dettaglianti che non svolgono attività di *e-commerce*. Questi siti offrono meno informazioni e svolgono una funzione essenzialmente promozionale. La loro comunicazione è finalizzata, infatti, ad indurre il cliente a visitare il più vicino punto vendita (acquisto differito).

Sono stati considerati nell'analisi alcuni tra i più importanti siti web di oreficeria in US e UK che svolgono attività di *e-commerce* rivolta al consumatore (B2C) e un piccolo campione di dettaglianti indipendenti e di piccole catene di negozi. Il numero di siti esaminati è risultato pari a 52, di cui 32 statunitensi e 20 inglesi. Gli operatori commerciali sono stati classificati rispetto a due variabili: il tipo di operatore e la dimensione. Per la variabile "tipo di operatore" si sono individuati quattro possibili casi:

- negozi indipendenti;
- catena di negozi (es. Zale in US e H. Samuel del Gruppo Signet in UK);
- operatori internet (es. Blue Nile e Amazon in US e UK);
- televendite (es. QVC in UK e US);
- department Store (es. JC Penney S e Wal-Mart in US).

Per la variabile dimensionale si sono individuate tre classi: piccola, media e grande. Per i dettaglianti tradizionali l'attribuzione della categoria dimensionale è stata fatta in base al numero di punti vendita, considerando piccola (S) una catena di negozi fino a 14 punti vendita, media dai 15 ai 99 (M) e grande (L) oltre i 100. Le televisioni e gli operatori internet sono stati considerati in base al valore delle vendite o al numero di contatti.

***Tab 1 - Numero di operatori selezionati secondo le loro caratteristiche***

<i>Tipo</i>	<i>Sigla</i>	<i>Dimensione</i>			<i>Totale</i>
		<i>Grande</i>	<i>Medio</i>	<i>Piccolo</i>	
Department store	DS	6	2	0	8
Department store/discount	DD	3	0	0	3
Internet	IR	7	0	0	7
Negozio indipendente	NI	0	0	3	3
Catene di negozi	CN	9	8	9	26
Televisioni commerciali	TV	5	0	0	5
<b>Totale</b>		<b>30</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>52</b>

*Interrogazione dei siti web*

La ricerca è stata condotta nei siti web per i soli prodotti di oreficeria preziosa escludendo l'orologeria. I siti selezionati sono stati visitati e "interrogati" usando principalmente le funzioni di *search* interne, per ottenere risposta alle seguenti domande:

- Quanti articoli si trovano cercando *made in Italy* e *Italian*?
- Qual'è l'enfasi posta sul *made in Italy*? (Forte, Tecnica, Nulla)?
- Quanti e quali sono i brand dei produttori italiani?
- Quanti e quali sono i brand *Italian sounding* ?
- Quanti articoli si trovano cercando *made in Turkey* e *Turkish*, *China* e *Chinese* o *India* e *Indian*?

Diversamente dalle altre, la seconda domanda richiede una valutazione del sito web di tipo qualitativo, che tenga conto della visibilità dell'informazione relativa al *made in Italy* e del testo dedicato al prodotto italiano. Si tratta, cioè, di valutare "l'enfasi" del richiamo al *made in Italy* a cui abbiamo attribuito tre valori: forte (F), tecnica (T) e nulla (N). Per enfasi forte intendiamo la presenza dei termini *Italy* o *Italian* accompagnati da un commento qualitativamente positivo finalizzato a promuovere l'acquisto di prodotti italiani e da riferimenti all'Italia o allo stile italiano. L'enfasi può essere definita solo "tecnica" quando è assente un commento positivo e i termini *Italy* o *Italian* sono presenti solamente nella scheda tecnica del prodotto (informazione sull'origine del prodotto), solitamente collocata nella parte più interna del sito e accessibile solo a chi sia già fortemente orientato all'acquisto. Infine, l'enfasi è "nulla" quando i termini *Italy* o *Italian* non appaiono affatto e non c'è alcuna indicazione sull'origine dei prodotti esposti nella vetrina virtuale.

## 2.2 I risultati dei siti degli Stati Uniti

Per quanto riguarda gli Stati Uniti in 22 siti su 32 troviamo una presenza di articoli che hanno un riferimento all'Italia (Tab.2). Complessivamente gli articoli presentati dai vari siti come italiani sono 5131. Circa un terzo (1841) sono articoli che riportano il brand del produttore italiano, mentre gli altri (3290) vengono venduti senza marchio o con marchio non italiano. Va osservato che due siti di televendite, QVC e ShopNBC, raggruppano da sole più del 60% di tutti gli articoli italiani, mentre in tutti gli altri il numero degli articoli "Made in Italy" è poco rilevante, tranne che per due piccoli distributori, JR Dunn e Mulloy's, che ne espongono diverse centinaia.

I valori delle diverse variabili riportati in tabella permettono di valutare l'importanza del *made in Italy* nei diversi siti web dei distributori analizzati. Combinando tra loro le diverse variabili e sulla base dell'importanza attribuita al *made in Italy*, abbiamo individuato due gruppi ben distinti di distributori e uno intermedio.

- Nel primo gruppo il richiamo allo stile italiano è molto forte e diversi prodotti compaiono esplicitamente con la dicitura *made in Italy*. Inoltre, in tutti i siti sono presenti brand italiani tranne che per Jewelry Television. Fanno parte di questo gruppo le televisioni commerciali (ShopNBC, QVC, HSN) un venditore on line (Jewelry Television) e i due department stores del lusso,

Neiman Marcus e Sacks. Tutti questi distributori risultano acquistare dall'Italia sia pure in misura diversa.

Tab. 2. Siti web US per numero di articoli Made in Italy e brand Italiani

Company	Dim.	Tipo	“Enfasi”	Italy e	Di cui	
				Italian	brand dei produttori italiani	articoli
QVC	L	TV	FT	1952	3	34
ShopNBC	L	TV	FT	1141	1	26
HSN Shopping Network	L	TV	FT	126	3	126
Neiman Marcus	M	DS	FT	118	4	112
Jewelry Television	L	TV	T	92	-	-
Sacks	L	DS	T	71	2	55
Overstock	L	IR	T	55	-	-
Zale Corporation	L	CN	-	40	-	-
Fortunoff's Fine Jewelry	M	DS	T	18	-	-
Ross Simon	S	CN	T	9	-	-
Wal-Mart	L	DD	0	7	-	-
Target	L	DS	T	22	1	17
Ben Bridge Jeweler	M	CN	-	4	-	-
Hyde Park Jewelers	S	CN	-	68	2	65
Mullo'y	S	NI	-	381	2	380
Fred Meyer (Kroger)	L	DD	-	2	1	1
Congress Jewelers (Finlay)	S	CN	-	54	7	54
JD Dunn	S	CN	-	780	4	780
Amazon	L	IR	-	67	2	67
Lux Bond & Green	S	CN	-	59	2	59
Lee Michaels	S	CN	-	14	2	14
Moondance	S	NI	-	51	1	51
Altri (10 distributori)*	varie	varie	-	-	-	-
Totale				5131	37	1841

\* JC Penney, Tiffany Sears, Helzberg Diamonds, Costco, Macy's East, Blue Nile, Bailey B&B (Zale), Kay – Signet, Reeds Jewelers, Inc.

Fonte: ns. elaborazioni su dati ricavati dai siti web

- Il secondo gruppo, all'estremo opposto, comprende i distributori che non fanno alcuna menzione del prodotto o dello stile italiano, né presentano nei loro siti brand di produttori italiani. Rientrano in questo gruppo sia i distributori di fascia bassa, come i *department stores* JC Penney, Costco, Sears, sia quelli di fascia alta e media come il department store Macy's, le catene specializzate Bailey B&B del gruppo Zale, Kay del gruppo Signet, Helzberg, Tiffany, Reed Jewelers e l'internet retailer Blue Nile. La mancanza di riferimenti all'*Italian style* dipende dal fatto che molti di questi distributori comprano poco o niente dall'Italia e questo sembrerebbe il caso soprattutto dei department di fascia bassa, di Blue Nile e Helzeberg che vendono diamanti e prodotti con diamanti, comparto nel quale l'Italia risulta scarsamente specializzata. Un'altra ragione è legata al fatto che alcuni di questi distributori, come Tiffany e Macy's, pur comprando dall'Italia, vendono sotto proprio marchio e non danno conto, in nessun caso, dell'origine dei loro prodotti. I prodotti italiani venduti da questi distributori sono quindi *unbranded* e riportano solo lo *store brand* del dettagliante.

- Vi è poi un terzo gruppo intermedio, molto più eterogeneo, a cui appartengono distributori che presentano nei loro siti riferimenti ad articoli *made in Italy*, anche con origine certificata, ma che non ospitano brand italiani (con l'eccezione di Target), né utilizzano l'*Italian sounding*. Si tratta, oltre a Target, degli altri due department store di fascia bassa Overstock e Wal-Mart, di Zale, Ross Simon e Fortunoff che coprono fasce medie del mercato. Sempre in situazione intermedia troviamo un gruppo di distributori che viceversa vendono brand di produttori italiani ma che solo raramente presentano riferimenti al *made in Italy* e che coprono segmenti diversi del mercato. Le imprese sono Ben Bridge, Hyde Park, Mulloy's, Fred Meyer, Congress Jewelers, John Dunn, Lux Bond and Green, Lee Michaels, Moondance e Amazon.

### I brand Italiani nei siti web dei dettaglianti

La tabella 3 mostra i brand italiani per nome, numero di articoli e presenze nei siti web. Su 32 siti 15 vendono 23 brand italiani, presenti 37 volte con 1841 articoli. Due brand, Coin e Bicego, occupano una posizione dominante nei siti considerati, cumulando rispettivamente il 22% e l' 11% delle presenze complessive e il 49% e il 12% degli articoli. Seguono in ordine di importanza, Pianegonda,

*Tab. 3- Brand Italiani per provincia di origine, r numero di presenze e articoli nei siti US*

Brand italiano	Provincia	Presenze	Quota	Articoli	Quota
		n.	%	n.	%
Coin	VI	8	21,6	906	49,2
Bicego	VI	4	10,8	211	11,5
Pianegonda	VI	3	8,1	299	16,2
Gucci	FI	2	5,4	83	4,5
Tagliamonte	VI	2	5,4	73	4,0
Scognamiglio Cameos	NA	1	2,7	82	4,5
Gold Expressions	VARIE	1	2,7	30	1,6
Mattioli	TO	1	2,7	29	1,6
Orlandini	FI	1	2,7	20	1,1
Caoduro	VI	1	2,7	18	1,0
Morellato	PD	1	2,7	17	0,9
Rosato	AR	1	2,7	14	0,8
Leopoldo Poli	FI	1	2,7	12	0,7
Altri brand *	Varie	10	27,1	47	2,4
Totale ( 23 brand italiani )		37	100	1841	100

\* Valentino (MI), Giorgio Visconti (AL) Di Modolo (MI), Garavelli (AL); Cimento (Vi) Claudio Ivano (VI), Laurentia Gioielli (VI) Piero Milano (VI) Favero (VI), Comparin (VI)

Fonte: ns. elaborazioni su dati ricavati dai siti web

Gucci e Tagliamonte. Gold Expression, che si posiziona al settimo posto, è in realtà un marchio collettivo che comprende diversi brand italiani<sup>55</sup>. Dal punto di

<sup>55</sup> “Gold Expression” è una iniziativa realizzata da World Gold Council, con il contributo della Fiera di Vicenza e della AngloGold Ashanti (uno dei più grandi produttori mondiali di oro) che interessa circa 70 imprese italiane le quali contribuiscono, ognuna con propri prodotti, alla

vista della provenienza, la grande maggioranza (43%) dei brand appartiene al distretto vicentino. Sono peraltro di Vicenza i primi tre marchi.

La tabella 4 mostra i siti web dove sono presenti i brand italiani. Si tratta in maggioranza (9 su 15) di siti di fascia alta. Ciascun sito ospita un numero ridotto di brand italiani. Le presenze maggiori si ritrovano in tre distributori che coprono la fascia alta del mercato: Congress Jewelers (7), Neiman Marcus (4) e JD Dunn (4). Seguono due televisioni commerciali, HSN e QVC, e l'*internet retailer*, Amazon. Sono pochi anche i brand italiani presenti in più di un sito. Ciò limita il confronto e la competizione di prezzo tra i diversi dettaglianti e può essere dovuto a strategie di differenziazione del dettagliante. L'eccezione è rappresentata dai brand più noti come Coin, Bicego e Pianegonda che sono presenti in più siti web tutti rigorosamente di fascia alta.

*Tab. 4 Siti web US in ordine di presenza di brand Italiani e numero di articoli*

Azienda	Numero brand	Numero Articoli	Brand Italiani (n. articoli)
Congress Jewelers (fascia alta)	7	54	Garavelli (6) Visconti (7) Milano (3) Coin (22) Chimento (5) Claudio Ivano (5) Di Modolo (6)
Neiman Marcus (fascia alta)	4	112	Gucci (58) Pianegonda (16) Coin (31) Valentino (7)
JD Dunn (fascia alta)	4	780	Pianegonda (251) Mattioli (29), Favero (3) Coin (497)
HSN (fascia media)	3	126	Rosato (14) Scognamiglio (82), Gold Expressions (30)
QVC US (fascia media)	3	34	Caoduro (18), Leopoldo Poli (12), Laurentia Gioielli (4)
Amazon (fascia media)	2	67	Tagliamonte (47), Orlandini (20)
Moondance (fascia alta)	1	51	Bicego (51)
Hyde Park Jewelers (fascia alta)	2	65	Coin (33), Pianegonda (32)
Sacks (fascia alta)	2	55	Coin (30) Gucci (25)
Lux Bond & Green (fascia alta)	2	59	Coin (23), Bicego (36)
Lee Michaels (fascia alta)	2	14	Bicego (4) Coin (10)
Mullo'y (fascia alta)	2	380	Bicego (120), Coin (260)
Target (fascia bassa)	1	17	Morellato (17)
Fred Meyer (fascia bassa)	1	1	Comparin
ShopNBC (fascia media)	1	26	Tagliamonte (26)
Totale	37	1841	

Fonte: ns. elaborazioni su dati ricavati dai siti web

Nella tabella 5 sono elencati nove distributori statunitensi per i quali è stato possibile pesare il numero dei brand italiani sul totale. Come si può vedere anche in questi siti i marchi italiani rappresentano una piccola percentuale (5,8%) del totale. Va considerato che buona parte dei marchi presenti in questi siti è rappresentata da *store brand* e che non appaiono mai marchi di produttori cinesi, thailandesi o indiani. Appaiono, invece, brand di produttori o designer americani come ad esempio Suzy Fabrikant, Michael Antony e Judith Ripka. Va osservato che gran parte di queste produzioni sono fatte realizzare in Cina e Thailandia. Per quanto riguarda il numero degli articoli esposti nei siti web, la quota italiana rimane bassa (7,7%) e solo nel caso di ShopBNC e QVC si raggiungono

creazione di una collezione punto di riferimento stilistico per buyers e consumatori di tutto il mondo. Una vetrina importante del *made in Italy* che comprende circa 400 modelli

percentuali più elevate, rispettivamente del 20% e del 18%. Negli altri siti la presenza degli articoli italiani è inferiore al 2%, tranne che per Neiman Marcus e Sacks, due grandi magazzini di fascia alta, che registrano rispettivamente percentuali pari al 12% e al 7% del totale. I *department store* di fascia bassa ne evidenziano pochi o addirittura nessuno. Vale la pena di citare l'assenza di Wal-Mart, più grande distributore mondiale di prodotti di oreficeria, che sul suo sito non ha nessun riferimento a prodotti italiani o allo stile italiano.

Tab. 5 – Numero degli articoli e dei brand italiani in nove siti web (valori assoluti e percentuali sul totale)

	Brand			Articoli		
	Italia	Totale*	Quota Italia %	Italia	Totale*	Quota Italia %
QVC	3	32	9,4	1952	11140	17,5
ShopNBC	1	70	1,4	1141	5722	19,9
HSN	3	30	10	126	5795	2,2
Neiman Marcus	4	50	8	118	1012	11,7
Jewelry Television	-	-	-	92	10899	0,8
Sacks	2	33	6,1	71	976	7,3
Zale Corporation	-	-	-	40	3200	1,3
Overstock	-	10	-	55	5994	0,9
Fortunoff	-	-	-	18	1990	0,9
Totale	13	225	5,8	3613	46728	7,7

\* Sono inclusi gli *store brand*

Fonte: ns. elaborazioni su dati ricavati dai siti web

### Italian sounding

I marchi *Italian sounding* sono presenti in dieci siti su 32. Si tratta di 35 brand collegati ad altrettante collezioni che comprendono 2460 articoli. Di questi circa 1000 sono dichiaratamente italiani (Tabella 6). Gli altri hanno provenienze

Tab.6 - Numero e articoli riferiti ai brand Italian sounding dei web sites USA

	brand	articoli	Made Italy	Nomi delle collezioni Italian Sounding
QVC	10	968	431	Arte d'oro (77), Eterna Gold (325), Forza (26), Gold expression (47), Paola Valentini (50), Splendori (39) Veronese Collection (187), Arte d'argento (16), Ciro (10), Esposito (191)
HSN	4	325	-	Technibond (472), Graziano (116), Elegante (70), Vicenza Gold (0) 18K Bellissimo (78), 18K Italian Couture di Terenzoni (66), Bellarosa (95), Carlo Viani (77), Italian Gold with Stefano (155), Palermo (8), Treasure di Italia (136), Regions di Italia (62), Brillante (212)
ShopNBC	9	889	592	Fantasia by De Serio (38), Faraone Mennella (8), Ippolita Rostagno (25)
Neiman Marcus	3	71	3	Bella Luce (7)
Jewelry TV	1	7	-	Adriana Orsini (5), Ippolita Rostagno (26)
Saks	2	38	-	Toscano (112)
Ben Bridge	1	112	-	Bella Dolce (19), Verragio (6), Oliva (5)
Hyde Park jewel	3	30	-	Faraone Mennella (10)
Moondance	1	10	-	Candela (10)
Mulloy's	1	10	-	
Totale	35	2460	1026	

Fonte: ns. elaborazioni su dati ricavati dai siti web

diverse essendo stati prodotti negli Stati Uniti, Turchia, Perù, India, ecc. Anche in questo caso sono le televisioni ad essere maggiormente interessate ad una politica di *Italian branding*. QVC, NBC and HSN presentano 23 collezioni intestate con nomi italiani. Tuttavia, mentre le prime due certificano la provenienza italiana degli articoli esposti nelle collezioni, HSN non riporta l'origine dei prodotti e si può ritenere che questi non provengano affatto dall'Italia. Oltre metà degli articoli esposti nelle collezioni "Italian Sounding" di QVC e NBC, invece, hanno una provenienza italiana.

### Made in Cina, Tailandia, Turchia ed India

Abbiamo ricercato la presenza di articoli con riferimento ad altri paesi produttori. Per la comparazione con l'Italia si sono scelte la Turchia, la Cina e l'India. (Tab. 8). Come si può vedere, solo gli articoli cinesi e thailandesi sono in numero comparabile con quelli italiani. Se però consideriamo che gli articoli cinesi sono tutti *unbranded* e li confrontiamo con l'analogo dato italiano (3637) possiamo subito notare che le presenze nei siti web dei due paesi si equivalgono. I numeri esposti in tabella non rispecchiano la realtà in quanto molti distributori non dichiarano la provenienza dei prodotti in vendita sul proprio sito web. Wal-Mart, ad esempio, pur comprando gran parte dei suoi prodotti in Cina non ne fa menzione alcuna.

Tab. 7 Siti web US con presenza di prodotti made in Italy, Cina, Tailandia, Turchia e India

	Italy articoli	China articoli	Thailand articoli	India articoli	Turkey articoli
QVC US	1952	3412	1119	203	423
ShopNBC	1141	132	1	4	8
HSN Shopping	126	62	55	38	3
Wal-Mart	7	-	-	-	1
Overstock	55	15	49	85	-
Target	22	3	-	3	-
Ross Simon	9	-	-	2	-
Altri	1819	-	-	-	-
Totale	5131	3624	1224	335	435

Fonte: ns. elaborazioni su dati ricavati dai siti web

Va infine segnalato come gli altri paesi produttori non godono del vantaggio del *made in* e pertanto non ci sono fenomeni simili all'*italian sounding*. Non esistono, sempre per questi paesi produttori, neppure marchi importanti e riconosciuti a livello internazionale. Nonostante le grandi dimensioni le imprese cinesi turche e thailandesi svolgono per conto dei mercati internazionali ancora una funzione di contoerzismo.

### 2.3 I risultati dei siti UK

Per quanto riguarda il Regno Unito, solo tre siti sui 20 analizzati, mostrano riferimenti al *Made in Italy*. Anche in questo caso due distributori on line,

Jewellery TV e l'affiliata inglese della QVC espongono un numero preponderante di articoli, pari al 86% del totale indicato in tabella. Non c'è alcuna enfasi positiva rispetto al prodotto italiano. Solo in tre siti web possiamo rilevare la presenza di informazioni realtive alla'origine dei prodotti (enfasi tecnica). I marchi dei produttori italiani presenti nei siti sono 19 con 327 articoli.

*Tab. 8. Siti web UK per numero di articoli Made in Italy e brand Italiani e Italian sounding*

Company	Dim.	Tipo	Enfasi	Made			Italian sounding	
				Italy articoli	Brand produttori brand	articoli	brand	articoli
Jewellery TV	L	IR	T	1878	-	-	-	-
QVC UK	L	TV	T	550	1	1	6	101
Goldsmiths PLC	L	CN	-	124	8	124	2	14
Beaverbrooks	M	CN	-	108	4	108	-	-
DD Jewellers	S	CN	T	60	-	-	-	-
Fabulous Collections	S	NI	-	38	3	38	-	-
Ernest Jones-Signet	L	CN	-	55	2	55	-	-
Kilburn	S	CN	-	1	1	1	-	-
Altri 12*	varie	varie	-	-	-	-	-	-
Totale				2814	19	327	8	115

H.Samuel-Signet, Argos Avebury, Warren James, Hinds, Links of London, Half Price Jewellers Fraser Hart , Pascal London Ltd. , Sanford Bros Ltd , Blu Nile- UK , Diamond Jeweller, R & J Howarth Ltd

Fonte: ns. elaborazioni su dati ricavati dai siti web

### Brand Italiani in UK

La tabella 9 mostra il numero di brand e di articoli che appaiono nei siti presi in esame. Al primo posto troviamo Armani, presente in tre siti con 112 articoli. Seguono D&G e Marco Bicego rispettivamente presenti in tre e due siti con 56 e 24 articoli. Gli altri brand sono presenti solo una volta e con un numero limitato di prodotti. Più della metà dei brand italiani appartengono ad imprese vicentine.

*Tab. 9 Siti web UK in ordine di presenza di brand Italiani e numero di articoli*

Azienda	Brand	Articoli	Brand Italiani (n. articoli)
Goldsmith	8	124	Baraka (36), Armani (33), D&G (13), Fibo (12), Fope (11), Coin (8), Chimento (7) Calgaro (5)
Beaverbrooks	4	108	Armani (38), D & G (29), Gucci (14), Comete (27)
Fabulous Collections	3	38	Aprile (14), Bicego (23), Morellato (1)
Ernest Jones-Signet	2	55	Armani (41) D&G (14)
QVC UK	1	1	Caoduro Gold (1)
Kilburn	1	1	Bicego (1)
Totale	19	327	

Fonte: ns. elaborazioni su dati ricavati dai siti web

### Italian sounding in UK

Il fenomeno dell'*italian sounding* non è molto diffuso nel Regno Unito. Solo due distributori, QVC e Goldsmith danno nomi italiani alle loro collezioni che

comprendono rispettivamente 101 e 14 articoli. Se, quindi, la presenza del *made in italy* e in genere dei riferimenti italiani nei siti web dei distributori americani è scarsa, nei siti inglesi risulta essere praticamente inesistente.

*Tab. 11 Numero e articoli riferiti ai brand Italian sounding dei web sites UK*

UK	n brand	n. articoli	Made Italy	
				Maria Merola (1), Il Re (26), Ispiri (2), Millefiori (1), Italian Style Gold (1) Veronese Collection
QVC	7	101	-	Jewelry (65) Splendori (5)
Goldsmiths PLC	2	14	-	Sirena (8), Tre Stelle (6)
Totale	9	115	-	

Fonte: ns. elaborazioni su dati ricavati dai siti web

### 3. MARCHI ITALIANI E MADE IN ITALY

Il prodotto italiano di oreficeria ha sempre rappresentato un punto di riferimento per i compratori esteri. Non è un caso che alcuni importatori americani specializzati nell'acquisto di prodotti dall'Italia abbiano nomi italiani come ad esempio Bel-oro, Ori Dall'Italia, Sorelli, etc.<sup>56</sup> Anche in altri paesi ci sono imprese con nomi italiani come Benetone Jewelry in Thailandia, Arcadia Jewellery in Hong Kong e Lorenzo Jewelry in Cina<sup>57</sup>, a riprova dell'importanza di dichiarare una reale o presunta origine italiana per i prodotti di oreficeria.

Un tempo l'oreficeria italiana dominava le classifiche di vendita internazionali e la qualità dei prodotti venduti dai concorrenti era assai più bassa. Oggigiorno, la qualità dei prodotti turchi o asiatici, che hanno prezzi assai più bassi di quelli italiani, si è molto elevata e i grandi distributori americani e inglesi (salvo qualche eccezione) stanno importando quote crescenti da questi paesi, manifestando sempre meno interesse a dichiarare al consumatore l'origine dei loro prodotti. Oggi molti distributori sono più interessati a promuovere il proprio *brand* aziendale (*store brand*) piuttosto che quello del produttore (*producer brand*), anche perché in questo modo i fornitori possono eventualmente essere sostituiti senza creare eventuali contraccolpi negativi nelle relazioni con i clienti (assenza di fidelizzazione al brand del produttore/fornitore). Tutto questo, in un contesto che vede i buyer stranieri diminuire gli approvvigionamenti dall'Italia. Lo stesso discorso vale in parte anche per la certificazione di origine, che potrebbe in qualche modo fidelizzare il cliente ad un prodotto di un particolare paese. L'utilizzo di nomi italiani di pura fantasia (*Italian sounding*) risolve in parte

<sup>56</sup> Il fenomeno di prodotti locali, di mero richiamo italiano (il cosiddetto "*Italian sounding*"), assume negli USA dimensioni macroscopiche per quanto riguarda il settore agro-alimentare. Ai casi di vera e propria frode (contraffazione dei marchi industriali e di origine) si assiste ad una diffusione di prodotti americani che sono associati a nomi italiani o a richiami al nostro paese identificato dal consumatore come fattore di qualità. Si stima che il valore di questa produzione sul mercato americano rappresenti 10 volte il valore delle esportazioni dall'Italia. Rispetto ad un prodotto "basic", il prezzo dei prodotti italiani risulta superiore del 95%, mentre quello relativo alla produzione *Italian sounding* è del 51% più elevato (Federalimentarre, 2003).

<sup>57</sup> Lorenzo Jewelry è una impresa di produzione cinese localizzata a Shenzhen, che produce per alcuni grandi dettaglianti americani come QVC, Zale e Wal-Mart. Inoltre, l'imprenditore cinese ha aperto 30 negozi in alcune città della Cina che vendono, con il marchio "Enzo" (Los Angeles Time Business, 16 Luglio, 2006).

questo problema perchè non obbliga il venditore a rifornirsi necessariamente da fornitori italiani. Si lascia intendere al consumatore che ci si ispira ad uno “stile italiano” e spesso non si danno informazioni più precise circa l’origine del prodotto. Questa sembra essere la scelta, ad esempio, della televisione commerciale Home Shopping Network.

La presenza dell’informazione tecnica sull’origine del prodotto costituisce, invece, una scelta di trasparenza del distributore nei confronti del consumatore, politica questa seguita da Neiman Marcus e QVC. Nel sito di quest’ultimo distributore può capitare anche di trovare prodotti con *made in* di altri paesi venduti sotto un marchio *Italian sounding*, come per le collezioni “Eterna Gold” o “Esposito”, che accanto a prodotti italiani contengono prodotti realizzati in Cina, Thailandia e Turchia. Il consumatore però ne è informato e, in questo caso, il messaggio promozionale indica semplicemente che i prodotti in vendita si ispirano ad uno stile e ad un gusto italiano, anche perché talvolta il designer che progetta la linea di quel particolare prodotto è italiano.

In altri casi, i prodotti acquistati dall’Italia vengono venduti al consumatore con il *brand store* del dettagliante estero, e quindi non viene evidenziata la provenienza italiana. E il caso, ad esempio, di Cartier, Tiffany o Macy’s che acquistano dall’Italia ma non ne fanno menzione alcuna nei propri siti. In questo caso non c’è una trasparenza informativa nei confronti del consumatore il quale, però, non è indotto in errore da marchi che echeggiano nomi italiani. La strategia è semplicemente di puntare sul proprio *brand store*.

La presenza di *brand* italiani sui mercati esteri è assai scarsa e limitata a nomi come Bulgari<sup>58</sup>, Roberto Coin, Marco Bicego, Pianegonda, Chimento, e pochi altri. In generale, il consumatore finale fa a fatica a ritrovare negli acquisti *on-line* dei siti americani e inglesi articoli con brand del produttore italiano. La mancanza di prodotti di gioielleria dichiaratamente italiana nelle vetrine dei negozi a lungo andare rischia di deteriorare presso il consumatore l’immagine dell’oreficeria *made in Italy*.

Solo alcuni dettaglianti puntano molto sull’*appeal* che il brand italiano può offrire al consumatore americano. Uno tra questi è QVC, una delle più grandi TV commerciali del mondo che, pur vendendo prodotti senza il marchio del produttore, dà grande enfasi alla provenienza italiana dei prodotti presentati e venduti al consumatore, utilizzando propri marchi che richiamano nomi italiani (*Italian Sounding*) (vedi Box.1).

Nella analisi sui web site di importanti distributori americani e inglesi (discussa nel capitolo successivo), appare raramente il riferimento a marchi di produttori italiani o alla provenienza italiana dei prodotti esposti alla vendita. Diverso è il discorso per i piccoli dettaglianti che sembrerebbero utilizzare più diffusamente il marchio dei fornitori anche in chiave di differenziazione del prodotto nei confronti della grande distribuzione.

---

<sup>58</sup> Bulgari è sicuramente il brand italiano di oreficeria più conosciuto nel mondo. Probabilmente proprio perché vende attraverso propri negozi, la sua presenza nei siti web dei principali distributori americani e inglesi risulta scarsa.

**Box. 1 – QVC - La più importante rete US di televendita**

In occasione della fiera vicentina di maggio, QVC manda in onda una televendita in diretta da Vicenza. Vengono presentati i prodotti dell'oreficeria *made in Italy* con sfilate di modelle dando enfasi alle bellezze artistiche della città palladiana. Ciò garantisce un successo promozionale e di vendita, tanto che nel 2006, in 12 ore di diretta televisiva, QVC ha venduto 115mila prodotti *Made in Italy* in 205 modelli per un valore (a prezzi al consumatore) di 11,8 milioni di dollari. Nel 2002, le ore di diretta televisiva erano sei e le vendite erano pari a 3,3 milioni di dollari. Viene realizzata una diretta televisiva anche per il mercato del Regno Unito, anche se in questo caso il valore delle vendite risulta assai più limitato.

QVC non utilizza il brand del produttore ma propri marchi che richiamano nel nome l'Italia e lo stile italiano quali: Veronese Collection, Arte d'Argento, Arte d'Oro, Ciro, EternaGold Jewelry, Forza, Paola Valentini. I prodotti venduti sotto questi marchi possono essere di origine italiana, ma anche provenire da altri paesi.

Nel presentare la collezione *Veronese Collection® Jewelry* viene menzionata Verona, conosciuta all'estero come la città di Giulietta e Romeo, a cui viene attribuita una tradizione orafa che in realtà non esiste.

*“L'incantevole città di Verona è la musa che ispira la collezione, con le sue terre dove sono profondamente radicate le eredità di un'antica arte orafa che si tramanda di padre in figlio. In piccole botteghe artigiane si coltiva la passione per il più meticoloso dettaglio. Ogni pezzo della collezione testimonia l'orgoglio e la quiete dei dintorni veronesi. Veronese Collection® Jewelry è più che gioielleria, è un pezzo d'Italia” (dal sito di QVC).*

La scarsa presenza di marchi aziendali è legata alla ridotta dimensione dei produttori italiani che non possono, nella maggior parte dei casi, sostenere costi associati ad una promozione di un brand all'estero. Per raggiungere economie di scala e di scopo efficienti, anche grandi imprese italiane hanno dovuto concentrare l'attività commerciale e promozionale solo su alcuni mercati. Quello che conta, infatti, ai fini della minimizzazione dei costi unitari è il volume di fatturato specifico realizzato in un singolo mercato. Roberto Coin, ad esempio, è molto conosciuto sul mercato statunitense ma non sul mercato italiano, dove è anche poco presente dal punto di vista commerciale. Viceversa, un'altra grande azienda vicentina, che serve molti mercati esteri, è presente negli Stati Uniti con volumi appena sufficienti per coprire i costi promozionali e di gestione della propria rete commerciale. Secondo questa impresa sarebbe necessario sviluppare politiche di alleanza per poter raggiungere economie di scala necessaria per ridurre i costi commerciali e logistici.

In altri settori italiani la visibilità del prodotto sui mercati esteri viene acquisita attraverso l'uso, dietro pagamento di *royalties*, di *griffe* importanti della moda e del mondo del design. E' il caso soprattutto del settore abbigliamento, ma anche delle calzature, delle ceramiche e dell'occhialeria. Tuttavia, la condizione

per un accordo di questo tipo è legato alla garanzia di un elevato livello di fatturato necessario per pagare le royalties. Fattore questo che può essere raggiunto solo se a stringere accordi sono grandi imprese o consorzi di piccoli produttori alleati tra loro. Questa strategia di legare il proprio prodotto ad un marchio od un nome famoso, è stata attuata con successo nel distretto veneto della Riviera del Brenta, dove alcune imprese finali vendono sul mercato degli Stati Uniti utilizzando marchi di noti designer. Questa politica promozionale ha di fatto soppiantato l'idea di costruire un marchio collettivo del distretto, in quanto l'immagine che le *griffe* danno al prodotto calzaturiero delle imprese è superiore a quello che potrebbe garantire un marchio collettivo che spesso raccoglie sotto il proprio ombrello in modo indifferenziato anche produttori con diverse competenze e con diverso posizionamento sul mercato.

## CAP. V - APPENDICE

di Stefano Cardinali

### I PRINCIPALI DISTRIBUTORI DI OREFICERIA NEGLI STATI UNITI

#### VENDITE TELEVISIVE A CATALOGO E VIA INTERNET

##### **AMAZON.COM**

<http://www.amazon.com>

Fatturato 2006: 10711 milioni di \$

Fatturato specifico gioielleria: n.d.

Addetti: 12000

##### **Attività: internet retailer - Generalista**

Amazon.com, noto inizialmente per essere la più grande libreria del mondo, è diventato in breve tempo il più grande negozio virtuale del mondo. Nel proprio sito web mette in vendita milioni di libri, CD, DVD e Video (che rappresentano oggi il 65% delle sue vendite). Sono però in costante crescita altri prodotti tra cui l'oreficeria e in particolare quella con diamanti.

##### **Top competitors**

- Barnes & Noble
- Columbia House Company
- ebay.com

##### **BIDZ.COM**

<http://www.bidz.com>

Fatturato 2006: 132,0 milioni di \$

Addetti: n.d.

##### **Attività: internet retailer - Specializzato**

Bidz.com è allo stesso tempo un internet retailer e una casa d'asta. L'azienda compra la merce in "svendita" e la rivende usando una metodologia di tipo asta, con prezzi a partire da 1 dollaro e senza prezzo minimo di aggiudicazione (anche per articoli che potrebbero essere venduti a 20.000\$). Vende principalmente gioielli in oro, platino e articoli in argento, con o senza diamanti e pietre preziose.

##### **Top competitors**

- ebay.com
- overstock.com
- walmart.com

##### **BORSHEIM'S (BERKSHIRE HATHAWAY)**

<http://.shop.borsheims.com>

Fatturato 2006: nd

Addetti: 209

Punti vendita: 1

##### **Attività: dettagliante indipendente, e-commerce - Specializzato**

Nato nel 1870, Borsheim's è specializzato nell'oreficeria preziosa ed è il più grande dettagliante indipendente degli Stati Uniti, possedendo un mega-store a Omaha di circa 20mila mq. L'impresa vende anche attraverso un sito web. La strategia commerciale consiste nel praticare ricarichi più bassi rispetto ai propri concorrenti ed offrire i propri prodotti a prezzi vantaggiosi. Dal 1989 l'impresa è sotto il controllo del Gruppo Berkshire Hathaway.

### **BLUE NILE**

<http://www.bluenile.com>

Fatturato 2006: 203,2 milioni di \$

Addetti: 146

#### **Attività: internet retailer - Specializzato**

Blue Nile vende attraverso il proprio web site gioielli di lusso, tra cui in particolare diamanti sciolti, gioielli in oro, platino e argento con diamanti, perle e pietre preziose. I prodotti sono venduti con il marchio Blue Nile. Attraverso il suo sito offre oltre 1.000 articoli di gioielleria per uomini e donne. Fondato nel 1999 Blue Nile si è sviluppato a tal punto da diventare in pochi anni il più grande rivenditore *on-line* di diamanti certificati e di oreficeria con diamanti. Oltre che sul mercato americano Blue Nile è attivo, con altri due siti, in Canada <http://www.bluenile.ca> e nel Regno Unito <http://www.bluenile.co.uk>.

#### **Top competitors**

- Tiffany & Co.
- Union Diamond Corporation
- Zale Corporation

### **HSN - Home Shopping Network**

<http://www.hsn.com>

Fatturato 2006: 1906 milioni di \$

Fatturato specifico di oreficeria 2004: 425 milioni di \$

Addetti: 4.500

#### **Attività: TV e internet retailer - Generalista**

HSN raggiunge quasi 90 milioni di utenti negli Stati Uniti, vendendo ogni genere di articoli tra cui anche oreficeria. Oltre che attraverso le televendite, i suoi prodotti sono venduti anche attraverso internet e con cataloghi che vengono inviati alle famiglie americane. Circa il 75% dei clienti dell'azienda sono donne. HSN riceve oltre 65 milioni di chiamate all'anno e vende oltre 60 milioni di articoli.

#### **Top competitors**

- Access Television Network
- QVC
- ValueVision Media

### **JEWELRY TELEVISION**

<http://www.jewelrytelevision.com>

Fatturato 2006: 430 milioni di \$

Addetti: 2.000

#### **Attività: TV e Internet retailer - Specializzato**

Jewelry Television partendo da una piccola azienda, conosciuta all'inizio degli anni '90 come America's Collectibles Network (ACN), è diventata uno dei

principali rivenditori di gioielleria degli Stati Uniti, con un fatturato che è passato dai 5,2 milioni di \$ del 1997 ai quasi 430 milioni del 2006. Originariamente vendeva articoli quali monete, coltelli, trapunte e prodotti di cosmesi. Dopo un decennio di attività ha deciso di concentrarsi esclusivamente nella vendita di gioielleria e pietre preziose a basso prezzo. Oggi raggiunge oltre 80 milioni di americani, attraverso la radiodiffusione, la televisione via cavo e via satellite e internet. Il target è rappresentato per il 90% da donne con una età media di 50 anni e un reddito annuo intorno ai 65.000 dollari.

#### **Top competitors**

- QVC
- Access Television Network
- Home Shopping Network

#### **ODIMO INCORPORATED**

<http://www.ashford.com>

Fatturato 2006: 51,8 milioni di \$

Addetti: 113

#### **Attività: internet retailer - Specializzato**

Odimo è un dettagliante on line che vende diamanti, gioielli, orologi e altri articoli di lusso. L'offerta riguarda sia prodotti con marchio proprio che con marchio di altre imprese. Odimo vende i propri prodotti attraverso i siti:

[www.diamond.com](http://www.diamond.com), [www.ashford.com](http://www.ashford.com), e [www.worldofwatches.com](http://www.worldofwatches.com).

#### **Top competitors**

- Blue Nile,
- Signet Group
- Tiffany & Co

#### **QVC USA**

<http://www.qvc.com>

Fatturato 2006: 6501 milioni di \$

Fatturato specifico oreficeria 2004: 1100 milioni di \$

Addetti: 16.900

#### **Attività: TV e internet retailer - Generalista**

QVC, acronimo per "*quality, value, and convenience*" è il più importante tele-retailer per volume di vendite negli Stati Uniti, raggiungendo oltre l'80% degli utenti TV via cavo e 3 milioni di utenti via satellite. Nel 2004 ha venduto oltre 137 milioni di prodotti a clienti di tutto il mondo, attraverso oltre 192 milioni di telefonate. QVC vende abbigliamento, prodotti di estetica, elettronica, casalinghi, giocattoli e gioielli. QVC è uno di più grandi rivenditori al mondo di gioielli in oro. L'azienda oltre che negli USA opera anche in Germania, Giappone e nel Regno Unito. L'azienda fondata nel 1986 ha la sua sede principale a Bloomington nel Minnesota.

#### **Top Competitors**

- Jewelry Television
- HSN
- ValueVision Media

## **VALUEVISION MEDIA - SHOP NBC**

<http://www.shopnbc.com>

Fatturato 2006: 691,8 milioni di \$

Fatturato specifico gioielleria 2004: 350 milioni di \$

Addetti: 1.110

### **Attività: TV e Internet retailer - Generalista**

ValueVision con la sua unità di *home-shopping* ShopNBC, contrasta la leadership di QVC e HSN, vendendo 24 ore su 24 gioielli (più del 50% delle vendite), computer, prodotti di cosmesi e altro ancora. ValueVision distribuisce i suoi prodotti tramite TV via cavo, via satellite e tramite il suo Web site. Il target di riferimento è costituito da donne tra i 35 e i 55 anni con un reddito medio compreso tra 50 e 75.000 \$.

### **Top competitors**

- HSN
- QVC
- USN Corporation

## **GRANDI MAGAZZINI E GENERALISTI**

### **BLOOMINGDALE'S (FEDERATED DEPARTMENT STORES)**

<http://www.bloomingdales.com>

Fatturato 2006: n.d.

Addetti: n.d.

Punti vendita: circa 35

### **Attività: department store, e-commerce**

Bloomingdale's conta oltre 35 punti vendita in 12 Stati USA, tra cui California, Florida e New York. Vende oreficeria di fascia alta. Attualmente è controllata da Federated Department stores

### **Top competitors**

- Dillard's
- The Neiman Marcus Group
- Saks Fifth Avenue Enterprises

### **COSTCO**

<http://www.costco.com/>

Fatturato 2006: 60.156 milioni di \$

Fatturato specifico gioielleria 2004: 400 milioni di \$

Addetti: 118.000

Punti vendita: oltre 490

### **Attività: department store, e-commerce**

Costco è il più grande operatore all'ingrosso degli Stati Uniti. L'azienda ha circa 490 punti vendita che servono più di 47 milioni di clienti in 37 stati USA, a Porto Rico, in Canada, in Giappone, in Messico, in Corea del Sud, a Taiwan e nel Regno Unito. I negozi Costco offrono a prezzi di sconto oltre 4.000 prodotti che vanno dalle bevande ai prodotti farmaceutici.

### **Top competitors**

- SAM'S CLUB

- Target Corporation
- Wal-Mart Stores

### **FORTUNOFF**

<http://www.fortunoff.com>

Fatturato 2006: n.d.

Fatturato specifico gioielleria 2004: 169 milioni di \$

Addetti: n.d.

Punti vendita: 22 (di cui 8 di oreficeria)

**Attività: department store, e-commerce**

Fortunoff è una azienda specializzata nella vendita di gioielli e arredamento per la casa di alta qualità.

#### **Top competitors**

- Federated Department Stores
- Saks Fifth Avenue Enterprises
- Tiffany & Co.

### **JC PENNEY CORPORATION**

<http://www.jcpenney.com>

Fatturato 2006: 19.900 milioni di \$

Fatturato specifico gioielleria 2004: 1.100 milioni di \$

Addetti: 155.000

Punti vendita: 1.033 (tra USA e Porto Rico)

**Attività: department store (e-commerce)**

JCPenney è una delle più grandi catene di grandi magazzini degli USA, con negozi sparsi su tutto il territorio e 4 cataloghi internet. Tra i principali prodotti: abiti, gioielli, accessori per la casa e arredamento. Il target di mercato è di fascia bassa. L'azienda è stata fondata nel 1902 e ha la sua sede principale a Plano in Texas.

#### **Top Competitors**

- Sears, Roebuck and Co.
- Target Corporation
- Wal-Mart Stores

### **MACY'S (FEDERATED DEPARTMENT STORES)**

<http://www1.macys.com>

Fatturato specifico gioielleria 2004: Macy's East 350 milioni di \$, Macy's West 310 milioni di \$.

Addetti: n.d.

Punti vendita: 190 (Est), 60 (Florida), 90 (Centro), 60 (Nord), 70(Nordovest), 165 (Sud), Ovest( 200)

**Attività: department store, e-commerce**

Classico *department store* che si rivolge alla classe media americana vendendo una ampia gamma di articoli per uomo, donna e bambini. La società madre Federated Department Stores ha dato un nome unico a tutte le catene regionali (Macy's East, Macy's Florida, Macy's Midwest, Macy's North, Macy's Northwest, Macy's South e Macy's West), nel tentativo di creare un marchio nazionale.

### **Top competitors**

- Dillard's
- J. C. Penney Corporation
- Saks Fifth Avenue Enterprises

### **NEIMAN MARCUS GROUP**

<http://www.neimanmarcus.com/>

Fatturato 2006: 4.106 milioni di \$

Fatturato specifico oreficeria 2004: 350 milioni di \$

Addetti: 17.200

Punti vendita: circa 55

#### **Attività: department store, e-commerce**

*Department Store* di fascia alta. Tra i prodotti: abbigliamento, accessori e gioielli. Il gruppo Neiman Marcus ha circa 35 negozi suddivisi in 20 Stati negli USA e nel distretto della Colombia, oltre a 2 negozi Bergdorf Goodman a New York City.

#### **Top Competitors**

- Barneys New York
- Nordstrom
- Saks Incorporated

### **SAKS FIFTH AVENUE ENTERPRISES**

<http://www.saksfifthavenue.com>

Fatturato 2006: 2732,4 milioni di \$

Addetti: 15.000

Punti vendita: circa 100

#### **Attività: department store, e-commerce**

Saks Fifth Avenue opera con circa 55 punti vendita in 25 Stati USA e con circa 50 Off 5th "luxury off-price" in 23 stati. Rivenditore di fascia alta vende prodotti di brand famosi anche nel comparto dell'oreficeria e articoli sotto proprio brand. Negli ultimi anni ha cambiato target di clienti, passando dalle donne con età compresa fra i 35 e i 55 anni con reddito elevato a donne sempre con elevato reddito ma più giovani (circa l'80% dei clienti sono donne.)

#### **Top Competitors**

- Barneys New York, Inc.
- Nordstrom. Inc.
- Saks Incorporated

### **SEARS**

<http://www.sears.com>

Fatturato 2006: 49.124 milioni di \$

Fatturato specifico gioielleria 2004: 1.000 milioni di \$

Addetti: 355.000

Punti vendita: oltre 2.000

#### **Attività: department store, e-commerce – Generalista**

Con l'acquisizione da parte di Kmart, nel 2005, Sears è diventato il terzo più grande rivenditore generalista degli Stati Uniti (dopo Wal-Mart e Home Depot), con circa 3.400 punti vendita nel Nord America.

### **Top Competitors**

- J. C. Penney Corporation
- Target Corporation
- Wal-Mart Stores

### **TARGET**

<http://www.target.com>

Fatturato 2006: 52.620 milioni di \$

Fatturato specifico gioielleria 2004: 400 milioni di \$

Addetti: 338.000

Punti vendita: 1.500

#### **Attività: department store, e-commerce - Generalista**

È una delle principali catene di *department store* degli USA (dopo Wal-Mart) con circa 1.500 punti vendita in 47 stati e il suo web site Target.com. Rispetto ai concorrenti di fascia bassa si è ricavato una nicchia di mercato, vendendo prodotti di qualità più elevata e a maggior contenuto di design e fashion.

#### **Top competitors**

- Costco Wholesale Corporation
- Kmart Corporation
- Wal-Mart Stores

### **WAL-MART STORES**

<http://www.walmartstores.com>

Fatturato 2006: 344990 milioni di \$

Fatturato specifico gioielleria 2004: 2.600 milioni di \$

Addetti: 1800.000

Punti vendita USA: 3.856 (1.209 discount stores; 1.980 supercenters; 567 SAM'S clubs; 100 neighborhood markets)

Punti vendita Internazionali: 2.197 (11 in Argentina, 295 in Brasile, 278 in Canada, 88 in Germania, 398 in Giappone, 774 in Messico, 54 a Puerto Rico, 16 in Corea del Sud, 315 in UK, 56 negozi tramite joint ventures in Cina).

#### **Attività: department store, e-commerce**

Wal-Mart Stores, opera a livello mondiale nel settore della vendita al dettaglio con varie tipologie di negozi. Opera in due segmenti distinti: i *Wal-Mart Store* e i *Sam's Club*. Il segmento degli *Wal-Mart Store* è diviso in *supercenters*, *discount stores*, e negozi di prossimità, ma opera anche attraverso una linea di vendita online (*walmart.com*). Il segmento *Sam's Club* comprende i club associati negli USA e una linea online (*samsclub.com*). Il segmento internazionale consiste di diversi formati di vendita al dettaglio (negozi e ristoranti, inclusi *discount store*, *supercenters* e i *Sam's Club* che operano fuori dagli USA). Recentemente Wall mart ha acquisito ASDA, un importante Department Store in UK.

#### **Brand**

Wal-Mart online: <http://www.walmart.com>

Sam's Club: <http://www.samsclub.com>

#### **Top Competitors**

- Carrefour
- Costco Wholesale Corporation
- Target Corporation

## CATENE DI NEGOZI SPECIALIZZATI IN OREFICERIA

### **BEN BRIDGE JEWELER (BERKSHIRE HATHAWAY)**

<http://www.benbridge.com>

Fatturato 2005: 200 milioni di \$

Addetti: 761

Punti vendita: oltre 70

**Attività: catena al dettaglio, e-commerce**

Ben Bridge Jeweler ha oltre 70 punti vendita in un dozzina di stati degli Stati Uniti Occidentali. L'azienda vende gioielli in oro e platino (14 e 18 carati), diamanti, orologi, anelli e fedi. L'azienda vende molto anche attraverso un proprio web site. Dal 2000 l'azienda è controllata dal Gruppo Berkshire Hathaway

**Top competitors**

- Fred Meyer Jewelers
- Sterling Jewelers
- Zale Corporation

### **BIRKS & MAYORS**

<http://www.birksandmayors.com>

Fatturato 2006: 274,3 milioni di \$

Addetti: 1.063

Punti vendita: 65

**Attività: catena al dettaglio, e-commerce - Specializzato**

L'azienda, nata nel 2005 dalla fusione di due catene al dettaglio (Birks e Major), vende diamanti e oreficeria con pietre preziose attraverso più di 65 punti vendita in Canada (30 con il marchio Birks) e negli Stati Uniti (28 con il marchio Mayors). Vende anche attraverso due web sites. Opera nel segmento alto del mercato.

**Brand**

Mayor: <http://www.mayors.com/>

Birks: <http://www.birks.com/>.

**Top competitors**

- Cartier
- Louis Vuitton
- Tiffany & Co.

### **CARLYLE & CO. JEWELERS (FINLAY)**

<http://www.carlyleco.com>

Fatturato 2006: 32,2 milioni di \$

Addetti: 377

Punti vendita: circa 40

**Attività: catena al dettaglio**

Carlyle & Co. è un rivenditore di gioielleria di lusso con 40 negozi con marchio Carlyle & Co. Jewelers, JE Caldwell & Co. Jewelers, e Park Promenade

Jewellers, tutti situati nella zona meridionale degli USA e in Florida. L'azienda è stata acquistata da Finlay nel 2005.

**Top competitors**

- Signet Group
- Tiffany & Co.
- Zale Corporation

**FINLAY ENTERPRISES**

<http://www.finlayenterprises.com>

Fatturato 2006: 990 milioni di \$

Addetti: 3.000

Punti vendita: 1009 (977 Finlay departments, 32 Carlyle specialty jewelry stores)

**Attività: licensed , e-commerce - Specializzato**

Finlay Enterprises, con la relativa filiale interamente posseduta, Finlay Fine Jewelry Corporation, opera principalmente nella vendita al dettaglio di gioielli in oro negli USA e in Francia, con punti vendita nei principali *Department Store* (licensed). La gamma include una ampia serie di prodotti che includono diamanti, oro, pietre preziose, orologi e gioielleria in genere. Il mercato è prevalentemente di fascia media con un prezzo medio di 213 \$. Finlay ha propri reparti di oreficeria nei principali *Department Store* degli USA (May Department Store, Bloomingdale's, Macy's, ecc.). May con i suoi 450 punti vendita rappresenta il 60% delle vendite di Finlay. Nel 2005 Finlay acquisisce la Carlyle & Co Jewelers e nel 2006 anche Congress Jewelers, ambedue queste imprese operano nel segmento dell'oreficeria di lusso.

**Brand**

- Finlay Fine Jewelry: fascia media <http://www.finlayenterprises.com>
- Carlyle & Co Jewelers: oreficeria di lusso. <http://www.carlyleco.com>
- Congress Jewelers [www.congressjewelers.com](http://www.congressjewelers.com)

Top Competitors

- Helzberg Diamonds
- Signet Group
- Zale Corporation

**FRED MEYER JEWELERS (GRUPPO KROGER)**

<http://www.fredmeyerjewelers.com>

Fatturato 2004: 485 milioni di \$

Addetti: n.d.

Punti vendita: 430

**Attività: catena al dettaglio, e-commerce -Specializzato**

Fred Meyer Jewelers vende gioielli in oro con pietre preziose e diamanti e orologi di marchi molto noti. Con una serie di acquisizioni l'azienda ha raddoppiato il numero di punti vendita a circa 430 con una presenza in 34 stati USA. Circa 120 negozi vendono solo merce con marchio proprio. L'azienda opera con i nomi Fred Meyer Jewelers, Littman Jewelers e Barclay Jewelers ed è a sua volta una divisione del Fred Meyer Stores, a sua volta una filiale del gigante della drogheria Kroger Co.

**Brand**

- Fred Meyer Jewelers: <http://store.fredmeyerjewelers.com/>

- Littman Jewelers: <http://store.littmanjewelers.com/>
- Barclay Jewelers: <http://www.barclaysjewelry.com/>

#### **Top competitors**

- Friedman's
- Sterling Jewelers
- Zale Corporation

#### **FRIEDMAN'S**

<http://www.friedmans.com/>

Fatturato 2004: 400 milioni di \$

Addetti: n.d.

Punti vendita: oltre 420

#### **Attività: catena al dettaglio, e-commerce - Specializzato**

Friedman è la terza catena di gioielleria degli Stati Uniti (dietro Sterling Jewelers e Zale) con oltre 420 punti vendita in 23 stati USA. I punti vendita sono per la maggior parte situati nei centri commerciali legati a Wal-Mart o Target. Friedman's si rivolge principalmente a consumatori con reddito medio-bassi con una età compresa fra 18 e 45 anni. I diamanti e le pietre preziose rappresentano la maggior parte delle vendite dell'azienda. L'azienda che ha rischiato il fallimento nel 2005 è ora stata acquisita dal fondo di investimento Harbert Distressed Investment Master Fund.

#### **Top competitors**

- Sterling Jewelers
- Wal-Mart Stores
- Zale Corporation

#### **HELZBERG DIAMONDS (BERKSHIRE HATHAWAY)**

<http://www.helzberg.com>

Fatturato 2004: 500 milioni di \$

Addetti: 2139

Punti vendita: 260

#### **Attività: catena al dettaglio, e-commerce - Specializzato**

Helzberg Diamonds vende una grande selezione di diamanti e gemme preziose incastonate in anelli, ma anche in altri gioielli. Si tratta di una delle più grandi catene USA di gioielleria, contando oltre 260 punti vendita in 37 Stati. Fondata nel 1915 Haelzberg Giamonds è stata acquistata nel 1995 dal gruppo Berkshire Hathaway.

#### **Top competitors**

- Signet Group
- Whitehall Jewellers
- Zale Corporation

#### **KING'S OF NEW CASTLE**

<http://www.kingsjewelry.com>

Fatturato 2006: n.d.

Addetti: n.d.

Punti vendita: oltre 50

**Attività: catena al dettaglio, e-commerce - Specializzato**

King's of New Castle (meglio conosciuto come King's Jewelry) è uno dei leader nella vendita al dettaglio di gioielli in oro, con oltre 50 negozi in Pensilvania, Ohio, Virginia e Maryland.

**Top competitors**

- Friedman's
- Signet Group
- Zale Corporation

**LITTLE SWITZERLAND (TIFFANY)**

<http://www.littleswitzerland.com>

Fatturato 2006: n.d.

Addetti: n.d.

Punti vendita: 25

**Attività: catena al dettaglio - Specializzato**

Little Switzerland, vende gioielleria in oro e orologi tramite i suoi circa 25 negozi *duty free*, con articoli che vanno dai 20 agli oltre 10.000 dollari. I *duty free* sono dislocati in nove isole caraibiche, in Florida e in Alaska e si rivolgono principalmente ai turisti degli Stati Uniti che possono godere del vantaggio di non pagare dazi. Tratta in prevalenza articoli e prodotti con marchio. Little Switzerland è posseduta da Tiffany.

**Top competitors**

- DFS Group Limited
- SkyMall

**PEOPLES JEWELLERS (ZALE)**

<http://www.peoplesjewellers.com>

Fatturato 2006: n.d.

Addetti: n.d.

Punti vendita: circa 175

**Attività: catena al dettaglio, venditore a catalogo - Specializzato**

Peoples Jewellers, recentemente incorporato da Zale, è il distributore specializzato in gioielleria più importante del Canada. La catena vende prodotti con diamanti, oreficeria, orologi a prezzi medio bassi, in circa 175 negozi in nove province canadesi. La maggior parte dei negozi è situata in centri commerciali. Il prezzo medio degli articoli venduti è di 283 dollari. L'azienda inoltre è attiva in circa 75 *kiosks* in centri commerciali che vendono in particolare *Italian Charms*. Vende anche tramite cataloghi.

**Top Competitors**

- Charm Jewelry
- Costco Wholesale Canada
- Wal-Mart Canada

**REEDS JEWELERS**

<http://www.reedsjewelers.com>

Fatturato 2006: n.d.

Addetti: n.d.

Punti vendita: circa 100

**Attività: catena al dettaglio, e-commerce -Specializzato**

Reeds Jewelers vende gioielli tramite un centinaio di negozi situati principalmente nei centri commerciali sul litorale orientale degli USA: I prodotti vanno dagli anelli e dai gioielli con diamanti, ai gioielli in oro (catene, anelli, orologi). In alcuni centri commerciali vende con negozi denominati Mills Jewelers (<http://www.millsjewelers.com>). Vende i prodotti anche tramite il proprio Web site. I diamanti e le pietre preziose rappresentano quasi il 60% delle sue vendite complessive.

**Top Competitors**

- Friedman's
- Signet Group
- Zale Corporation

**ROSS-SIMONS**

<http://www.ross-simons.com>

Fatturato 2006: 207,2 milioni di \$

Addetti: n.d.

Punti vendita: 15

**Attività: catena al dettaglio, e-commerce - Non specializzato**

Ross-Simons è un rivenditore multicanale di oreficeria e altri articoli di lusso a prezzo basso. L'azienda ha aperto il primo negozio di vendita al dettaglio nel 1952. Nel 1980 ha aggiunto alla sua attività le vendite a catalogo e si è più recentemente specializzato nella vendita *online* registrando nel 2005 un fatturato di 63,4 milioni di dollari. Ross-Simons spedisce annualmente più di 60 milioni di cataloghi per posta e vende anche attraverso 15 negozi al dettaglio in nove stati USA. Attualmente si sta caratterizzando anche come venditore di diamanti certificati in competizione con Blue Nile.

**Top Competitors**

- Blue Nile
- Hammacher Schlemmer & Co.
- RedEnvelope

**STERLING JEWELERS (GRUPPO SIGNET)**

<http://www.sterlingjewelers.com>

Fatturato 2004: 2.065 milioni di \$

**Attività: catena al dettaglio, e-commerce - Specializzato**

Sterling Jewelers è la controllata negli Stati Uniti del Gruppo Signet (vedi Signet UK)

**TIFFANY & CO**

<http://www.tiffany.com>

Fatturato 2006: 2.395 milioni di \$

Fatturato specifico gioielleria 2004: 1.063 milioni di \$

Addetti: 8.120

Punti vendita: 150

**Attività: catena al dettaglio, e-commerce -Non specializzato**

Tiffany & Co. oltre a gioielli vende anche altri articoli di lusso, quali occhiali, cancelleria, cristallo, ecc. Alcuni prodotti sono venduti nei tradizionali pacchetti Tiffany Blue Box, mentre gli altri sono venduti con il loro marchio. Per completare e ampliare la sua offerta Tiffany ha recentemente inserito prodotti con un costo inferiore ai 50 dollari. Tiffany vende attraverso 150 negozi e boutiques localizzati in diversi paesi, un sito web e attraverso cataloghi. Tiffany possiede anche Little Switzerland.

**Top competitors**

- Bulgari
- Louis Vuitton
- Richemont

**ULTRA STORES**

<http://www.ultradiamonds.com>

Fatturato 2006: n.d.

Addetti: n.d.

Punti vendita: 130

**Attività: catena al dettaglio, e-commerce – Specializzato**

Ultra Stores è uno dei principali compratori USA di gioielli in svendita e uno dei principali venditori nei centri commerciali e nei discount. Ma Ultra Stores ha cominciato ad aprire anche punti vendita convenzionali nelle zone centrali delle principali città. Opera con circa 130 punti vendita sotto nomi diversi (principalmente Ultra Diamond Outlet). Inoltre, vende tramite il proprio web site.

**Top Competitors**

- Finlay Enterprises
- Signet Group
- Zale Corporation

**WHITEHALL JEWELLERS**

<http://www.whitehalljewellers.com>

Fatturato 2006: 319,6 milioni di \$

Addetti: 2880

Punti vendita: 326

**Attività: catena al dettaglio - Specializzato**

Whitehall Jewellers vende gioielleria in oro attraverso 330 punti vendita in 38 Stati USA, soprattutto con i marchi di Lundstrom e di Whitehall. I negozi, generalmente di piccole dimensioni, sono localizzati nei centri commerciali e sono rivolti a uomini e donne con un reddito elevato e sopra i 25 anni. I diamanti rappresentano i due terzi delle vendite, ma l'azienda vende anche oreficeria senza pietre preziose.

**Brand**

- Lundstrom
- Whitehall

**Top Competitors**

- Friedman's.
- Sterling Jewelers
- Zale Corporation

## **ZALE CORPORATION**

<http://www.zalecorp.com>

Fatturato 2006: 2.439 milioni di \$

Addetti: 16.900

Punti vendita: 2.349 tra USA, Canada e Puerto Rico (1.456 negozi di oreficeria, 817 *kiosks* e 76 corner all'interno di *mall*).

### **Attività: catena al dettaglio, e-commerce -specializzato**

Zale Corporation è uno dei più grandi distributori al dettaglio di oreficeria del Nord America, con sette marchi e oltre 2.000 punti vendita negli USA, in Canada e a Puerto Rico. Con i suoi marchi Zale è attivo in tutti i segmenti del mercato della gioielleria dai clienti più giovani (con le catene Pagoda con un prezzo medio di 25 \$), alla clientela più esigente (tramite Bailey Banks & Biddle, con un prezzo medio superiore ai 900 \$). Opera nei segmenti della oreficeria preziosa e della oreficeria *kiosk*. La vendita di oreficeria preziosa è fatta con sei marchi diversi: Zales Jewelers e Zales the Diamond Store Outlet, Gordon's Jewelers, Bailey Banks & Biddle Fine Jewelers, Mappins Jewellers (Canada) e Peoples Jewellers (Canada). La gioielleria Kiosk opera con il marchio Piercing Pagoda (in USA) e Peoples (in Canada).

La società è stata fondata nel 1924 e ha la sua sede principale a Irving in Texas.

### **Brand**

- Piercing Pagoda: giovane e di tendenza (16/25 anni). <http://www.pagoda.com>
- Zales Jewelers: classico e tradizionale (25/65 anni). <http://www.zales.com>
- Mappins/Peoples Jewellers: elevata attenzione al prezzo/valore (25 / 65 anni). <http://www.mappinsjewellers.com>
- Gordon's: contemporaneo e fashion (30/65 anni). <http://www.gordonsjewelers.com>
- Zales Outlet: vendita di marchi (oltre i 30 anni). <http://www.zalesoutlet.com>
- Bailey Banks & Biddle: fascia alta (35/65 anni). <http://www.baileybanksandbiddle.com>

### **Top Competitors**

- Helzberg Diamond
- Sterling Jewelers
- Wal-Mart Stores

## **INTERMEDIARI: GROSSISTI PRODUTTORI**

### **AURAFIN-OROAMERICA (RICHLINE GROUP)**

<http://www.aurafin.com>; <http://www.aurafin.net/>

Fatturato. nd

Addetti: nd

### **Attività: produttore/grossista/importatore - Specializzato**

Aurafin, produce e distribuisce collane, bracciali, orecchini pendenti, anelli in oro soprattutto in 14 carati ma anche con 10kt 18kt. La divisione AuraGem, invece, produce e distribuisce gioielli con pietre preziose e semi-preziose. I prodotti sono venduti principalmente a rivenditori o catene indipendenti di gioielleria quali Hannoush, Misiak Jewelers e Touch of Gold. Vende anche con il proprio marchio

“Leach&Garner”, meglio conosciuto come “The Gold You Wear”. I prodotti di questa collezione sono protetti da un brevetto americano. Dal 2004 Aurafin controlla attività produttive nei Caraibi e nel 2005 ha aperto uno stabilimento in Cina. Nel maggio del 2007 Aurafin è stata acquisita assieme a Bel-Oro dalla Berkshire Hathaway che ha costituito una nuova impresa operante nel campo dell’oreficeria denominata Richline Group (vedi scheda).

#### **ANDIN INTERNATIONAL**

<http://www.andin.com/>

Fatturato 2004: 300 milioni di \$

Addetti: 1000

##### **Attività: produttore/grossista/importatore - Specializzato**

Nata nel 1981 Andin International oltre ad essere uno dei principali importatori/grossisti di oreficeria al mondo è oggi anche uno dei più importanti produttori. Ha il quartier generale a New York con fabbriche e *operations* in Cina e India e Repubblica Dominicana. Andin utilizza in produzione avanzate tecnologie Cad-Cam e di elettroformatura. Tra i suoi clienti troviamo tutti i più importanti *department store* e rivenditori di oreficeria (large-volume retailers) degli Stati Uniti (ricordiamo ad esempio J.C. Penney, Macy, QVC, Sears e Zale). Andin, inoltre, possiede il Web Site <http://www.jewelry.com>, che ha una funzione informativa e promozionale per tutti i rivenditori interessati ai prodotti Andin. La maggior parte dei prodotti ha un prezzo che risulta compreso tra i 100 e i 200 dollari.

#### **BEL-ORO INTERNATIONAL (BERKSHIRE HATHAWAY)**

Fatturato 2006: oltre 300 milioni di \$

Addetti: n.d.

##### **Attività: produttore/grossista/importatore - Specializzato**

Bel-Oro è il primo fornitore di gioielli in oro degli Stati Uniti e il più grande importatore di oreficeria italiana (oltre il 50% del proprio fatturato). Nel 2005 Bel-Oro ha acquisito l’azienda Michael Anthony acquisendo competenze nel campo del design e del marketing. Con tale acquisizione Bel-Oro è diventato proprietario anche di una azienda produttiva localizzata a Mador nella Repubblica Dominicana, oltre a quelle che possiede negli USA. I principali brand nel portafoglio di Bel-Oro sono Michael Anthony ([www.michaelanthony.com](http://www.michaelanthony.com)), Sardelli ([www.sarde.com](http://www.sarde.com)), Pace, Silverbel, Aurea Designers ([www.aureausa.com](http://www.aureausa.com)) e Baby Gold. Nel maggio del 2007 Bel-oro è stato acquisito assieme ad Aurafin dalla Berkshire Hathaway, che ha costituito una nuova impresa operante nel campo dell’oreficeria denominata Richline Group (vedi scheda).

#### **CITRA TRADING CORPORATION**

<http://www.citra.com>

Fatturato 2006: 44 milioni di \$

Addetti: n.d.

##### **Attività: grossista/importatore**

Citra è un grossista che rifornisce rivenditori al dettaglio tramite un catalogo con oltre 10mila articoli suddivisi in 4 sezioni (oro, perle, pietre preziose e diamanti). Per quanto riguarda l’oreficeria offre una grande selezione di articoli in oro tra i

quali bracciali, collane, orecchini e anelli rifornendosi in particolare da produttori italiani e dell'estremo oriente.

#### **M. FABRIKANT & SONS**

<http://www.fabrikant.com/>

Fatturato 2005: 370 milioni di \$

Addetti: 800

##### **Attività: produttore/grossista/importatore – Specializzato**

Fabrikant è uno dei più grandi importatori e distributori di diamanti degli Stati Uniti. Vanta una lunga tradizione nel settore dell'oreficeria poiché l'azienda è stata fondata nel 1895. L'azienda vende diamanti sciolti e prodotti con diamanti e altre pietre preziose. Serve grandi catene di dettaglianti e Grandi Magazzini come Wal-Mart. Produce e commercializza anche linee di prodotto sotto proprio marchio (Suzy Frabrikant) che si possono trovare nei negozi e nei siti di molti distributori.

#### **FIRST CLASS**

<http://www.firstclassgold.com>

Fatturato 2006: n.d.

Addetti: n.d.

##### **Attività: grossista/importatore**

First Class è uno dei principali importatori e grossisti USA e tratta principalmente oreficeria di qualità. First Class sta cercando nuove fonti di approvvigionamento in tutto il mondo.

#### **JACMEL JEWELRY**

<http://www.jacmel.com>

Fatturato 2006: 50 milioni di \$

Addetti: 1.000

##### **Attività: produttore/grossista/importatore - Specializzato**

Jacmel Jewelry, fondato nel 1977 è uno dei più grandi fornitori e distributori di gioielleria degli Stati Uniti. Con i suoi oltre 1.000 addetti, di cui 300 occupati nella sede centrale e restanti nelle diverse sedi estere. In un'unica sede a Long Island Jacmel coordina tutte le fasi del processo produttivo, dal design, allo sviluppo dei modelli, al marketing, alla produzione, riuscendo a rispondere in tempi molto brevi alle richieste del mercato e alle esigenze sempre diverse dei suoi clienti. Jacmel vende a numerosi dettaglianti tra cui Department Stores, reti televisive e venditori a catalogo. Per ognuna di queste categorie di clienti possiede stabilimenti produttivi in Repubblica Dominicana e in Cina.

#### **JEWEL AMERICA**

<http://www.jewelamerica.com>

Fatturato 2006: n.d.

Addetti: n.d.

##### **Attività: produttore/grossista/importatore - Specializzato**

Jewel America è uno dei principali produttori, importatori e distributori di oreficeria degli Stati Uniti. L'azienda funziona tramite sei divisioni che in alcuni casi sono il risultato di precedenti acquisizioni e fusioni di imprese orafe (Oro

Dall'Italia, Jana Design, Jacmel Jewelmont, Astoria Jewelry, Baith jewelry, The John Lennon Collection) ognuna delle quali con uno specifico target di prodotto. Tra queste Oro Dall'Italia, costituita più di 20 anni fa, si occupa di oreficeria (orecchini, collane, bracciali e pendenti) a 10, 14 e 18 carati. Oro Dall'Italia produce e acquista la maggior parte dei propri prodotti negli USA e in Italia (dove ha un ufficio ad Arezzo), in Israele e Turchia. Tra i suoi clienti ci sono quasi tutti i principali rivenditori degli Stati Uniti (grandi magazzini, *discounters*, TV e Internet retailer, ecc.). JewelAmerica possiede uno stabilimento produttivo a Santo Domingo che occupa 500 dipendenti e rapporti di subfornitura con produttori in Messico, Costa Rica e Repubblica Dominicana.

### **RICHLINE GROUP (BERKSHIRE HATHAWAY)**

Fatturato 2006: 500 milioni di \$

Addetti: 1800

#### **Attività: produttore/grossista/importatore - Specializzato**

La nuova impresa costituita nel maggio del 2007 nasce dalla fusione di Aurafin e Beloro, ambedue acquisite recentemente dal Gruppo Berkshire Hathaway. Le due imprese insieme hanno un fatturato di oltre 500 milioni di dollari ed occupano 1800 dipendenti. Anche dopo l'acquisizione e la fusione verranno mantenuti i marchi esistenti ma si procederà ad una riorganizzazione finalizzata a produrre sinergie e a ridurre i costi. Dennis Ulrich proprietario di Bel-oro ricopre nel nuovo Gruppo la carica di chief executive, mentre il Ceo di Aurafin Dave Meleski ricopre la carica di presidente.

Berkshire Hathaway è una società con interessi che spaziano dal settore assicurativo, all'abbigliamento, ai mobili, ai ristoranti oltre che all'oreficeria dove alla neonata Richline Group si aggiunge anche il controllo di dettaglianti come Helzberg's, Ben-Bridge e Borsheim's, già clienti di Bel-oro o Aurafin.

## **LE PRINCIPALI CATENE DISTRIBUTIVE NEL REGNO UNITO**

### **VENDITE TELEVISIVE A CATALOGO E VIA INTERNET**

#### **QVC UK**

<http://www.qvcuk.com>

Fatturato 2006: 522 milioni di \$

Addetti: 1.800

#### **Attività: internet e TV retailer - Generalista**

QVC UK raggiunge quasi 16 milioni di utenti nel Regno Unito, ricevendo oltre 13 milioni di chiamate all'anno e con oltre 10 milioni di pacchi spediti.

#### **Top Competitors**

- Alticor
- Argos
- ValueVision Media

#### **JEWELLERY.TV**

<http://www.jewellery.tv>

Fatturato 2006: n.d.

Addetti: n.d

**Attività: TV e internet retailer \_ Specializzato**

Jewellery.tv, creata nel 2003, è diventata in pochi anni uno dei più grandi rivenditori *online* del Regno Unito per quanto riguarda l'oreficeria e i gioielli con diamanti e pietre preziose. La gamma di prodotti comprende oltre 5.000 articoli tra cui anelli, orecchini, collane, braccialetti.

**Top Competitors**

- ValueVision Media
- QVC

## **GRANDI MAGAZZINI**

### **ARGOS**

<http://www.argos.co.uk>

Punti vendita: oltre 650

**Attività: department store, e-commerce - Generalista**

Argos, fondato nel 1973 è ora il principale rivenditore non specializzato del Regno Unito con un fatturato di oltre 3,5 miliardi di sterline, con una notevole quota di mercato per quanto riguarda l'oreficeria preziosa. I clienti possono acquistare in uno dei 650 punti vendita, attraverso i cataloghi, per telefono e tramite internet.

## **CATENE DI NEGOZI SPECIALIZZATI**

### **ASPREY & GARRARD**

<http://www.asprey.com>

Punti vendita: 15 (5 in UK, 3 negli USA e 7 in altri Stati)

**Attività: catena di negozi - Specializzato**

Asprey & Garrard è una gioielleria britannica di altissima qualità che ha recentemente dato vita a due marchi distinti. Garrard, dal 1843 fornitore della Casa Reale, è stato acquisito nel 2006 dal miliardario californiano Ron Burkle. Asprey ha aperto punti vendita prestigiosi in Giappone, Usa, Emirati Arabi, Svizzera e Regno Unito ed ha ampliato la gamma anche agli accessori di lusso.

### **BEAVERBROOKS THE JEWELLERS**

<http://www.beaverbrooks.co.uk>

Fatturato 2006: 142,4 milioni di \$

Addetti: 639

Punti vendita: oltre 50

**Attività: catena di negozi, e-commerce - Specializzato**

Oreficeria di antica tradizione, da sempre offre alla sua clientela articoli delle migliori marche di orficeria e di orologeria. Beaverbrooks progetta, produce e commercializza oggetti in platino, oro e argento per uomini, donne e bambini. È specializzato anche in fedi e anelli di fidanzamento. Gli articoli, che hanno un prezzo variabile tra i 200 e gli oltre 7mila \$, sono distribuiti in oltre 50 punti

vendita al dettaglio nel Regno Unito e anche attraverso un web site. L'impresa opera nel segmento alto del mercato.

**Top competitors**

- Asprey Holdings
- Goldsmiths Holdings
- Signet Group

**DCK CONCESSIONS**

<http://www.dckconcessions.com>

Fatturato 2006: nd

Addetti: n.d.

Punti vendita: 3.400

**Attività: catena di negozi - Specializzato**

DCK Concessions progetta e produce gioielli di fascia medio bassa. I prodotti sono venduti con i *brand name* Diva e Freedom in circa 3.400 punti vendita al dettaglio in oltre 22 paesi. Diva è un marchio di tendenza rivolto in particolare alle giovani donne, mentre Freedom è orientato verso donne più mature.

**Top competitors**

- Kesko Corporation
- Signet Group

**F HINDS**

<http://www.fhinds.co.uk>

Punti vendita: 105

Fatturato 2005: 58 milioni di \$

**Attività: catena di negozi, e-commerce – Specializzato**

F Hinds, azienda fondata nel 1856 è presente con oltre 100 punti vendita in Inghilterra e in Galles. Hinds ha aperto anche un sito per la vendita on- line.

**FRASER HART**

<http://www.fraserhart.co.uk>

Punti vendita: 32

**Attività: catena di negozi, e-commerce – Specializzato**

Fraser Hart offre una vasta gamma di diamanti, gioielli ed orologi attraverso 32 negozi in tutta la Gran Bretagna, parallelamente alla possibilità di effettuare acquisto online attraverso il proprio Web site. L'azienda vende prodotti dell'emporio Armani.

**GOLDSMITHS HOLDINGS**

<http://www.goldsmiths.co.uk/>

Fatturato 2006: 410 milioni di \$

Addetti: 1.682

Punti vendita: 173

**Attività: catena di negozi, e-commerce - Specializzato**

Goldsmiths, fondato nel 1778, è uno dei principali rivenditori di oreficeria di alta gamma e di orologi, con oltre 170 punti vendita nei maggiori centri urbani del Regno Unito.

**Top competitors**

- Albemarle & Bond Holdings
- Asprey Holdings
- Signet Group

### **HPJ UK (*Half Price Jewellers*)**

<http://www.hpj-jewellers.co.uk>

Punti vendita: 70

**Attività: catena di negozi, e-commerce - Specializzato**

La gioielleria HPJ UK, fondata nel 1980, e' protagonista nella distribuzione di articoli a prezzi accessibili "discount retailing".

### **LINKS OF LONDON**

<http://www.linksoflondon.com>

Punti vendita: 209 (112 in UK, 73 negli USA e 24 in altri Stati)

Fatturato 2005:

**Attività: catena di negozi, e-commerce - Specializzato**

Links of London ha aperto il primo punto vendita a Londra nel 1991 e si rapidamente affermata come uno dei marchi di tendenza nel mercato britannico. Nel passato decennio il marchio Links of London ha vinto numerosi premi ed è diventato di rilievo internazionale con punti vendita aperti in Asia, Caraibi, Medio Oriente e Nord America. Links offre 20 collezioni di oreficeria per donna, ma vende anche prodotti per uomo e bambino,

### **MAPPIN & WEBB (GOLDSMITHS)**

<http://www.mappin-and-webb.co.uk>

Fatturato 2006: 141 milioni di \$

Addetti: n.d.

Punti vendita: 32

**Attività: catena di negozi - Specializzato**

Mappin & Webb è il marchio britannico simbolo della gioielleria di lusso. E' entrato a far parte della scuderia del gruppo distributivo islandese Baugur. M&W. Controlla una rete di 32 punti vendita nel Regno Unito. Il consorzio diretto da Baugur ha investito 21 milioni di sterline per il controllo di M&W e per fondere la rete distributiva con le gioiellerie Goldsmiths.

**Top competitors**

- Baker Jewelers of Virginia Beach
- Collector
- Finlay Fine Jewelry

### **SIGNET GROUP**

<http://www.signetgroupplc.com>

Fatturato 2006: 3.118,6 milioni di \$

Addetti: 15.652

Punti vendita: 1.246 (USA), 591 (UK)

**Attività: catena di negozi, e-commerce**

Signet è il più grande distributore di gioielli al mondo ed è tornato a riguadagnare quote di mercato sia in USA (che rappresentano il 73% delle sue vendite) sia nel Regno Unito (il 27% delle sue vendite). Signet è presente nel Regno Unito con

591 negozi sotto le insegne di H. Samuel (fascia bassa con 491 punti vendita), Ernest Jones (fascia alta) e Leslie Davis. Negli Stati Uniti ha 1.246 punti vendita, compresi 780 negozi Kay Jewelers, dislocati in diversi centri commerciali e *mall* e numerosi brand store locali e regionali come (Jared The Galleria of Jewelry; JB Robinson Jewelers; Marks & Morgan Jewelers; ecc.). La gamma prodotti comprende oggetti in oro, argento con o senza pietre preziose (tra cui diamanti).

**Brand H. Samuel** (491 negozi). <http://www.hsamuel.co.uk>

- Ernest Jones (192 negozi): <http://www.ernestjones.co.uk>
- Leslie Davis; <http://www.lesliedavis.co.uk>
- Kay Jewelers: <http://www.kay.com>

#### **Top Competitors**

- Goldsmiths Holdings
- Whitehall Jewellers
- Zale Corporation

### **INTERMEDIARI – (Grossisti, produttori, importatori)**

#### **ABBEYCREST**

<http://www.abbeycrest.co.uk>

Fatturato 2006: 180,8 milioni di \$

Addetti: 1.240 (di cui 1.000 in Thailandia)

#### **Attività: produttore/grossista/importatore**

Abbeycrest, fondato nel 1979, è uno leader dell'oreficeria del Regno Unito sia per quanto riguarda la progettazione sia per la produzione. I suoi prodotti sono venduti attraverso grandi rivenditori come la catena di discount ASDA (oggi controllata da Wal-Mart). Oltre a gioielli con pietre preziose, Abbeycrest produce e vende componenti di gioielli quali chiusure e catene. L'impresa ha spostato la sua attività produttiva in Thailandia dove possiede un proprio stabilimento.

#### **IBB INTERNATIONAL**

<http://www.ibblondon.com>

Fatturato 2006: circa 30 milioni di \$

Addetti: circa 40

#### **Attività: produttore/grossista/importatore**

International Bullion & Metal Brokers, meglio conosciuta come IBB, è un gruppo internazionale il cui *core business* è la produzione, distribuzione e vendita di prodotti in oro, diamanti e argento. IBB London è stata fondata 30 anni fa ed è ancora oggi la sede principale del gruppo, che negli anni è diventato uno dei più grande distributori di oreficeria del mondo. Una delle caratteristiche principali di IBB è di aver stabilito un vero e proprio centro di distribuzione in ogni continente, potendo così servire e assistere rivenditori multi-nazionali, compresi gli operatori Duty-Free. Controlla attività di produzione in Thailandia.

#### **STUBBS & CO**

<http://www.stubbs.co.uk>

Fatturato 2006:

Addetti:

**Attività: Grossista/importatore**

Stubbs & Co. è uno dei principali intermediari di oreficeria del Regno Unito con oltre 2.000 clienti tra gioiellerie indipendenti e grandi magazzini dislocati principalmente in Gran-Bretagna, ma anche in Europa e Australia. Nel 2005, Stubbs ha risposto ad oltre 38.000 ordini per un totale di oltre 407.000 prodotti.

## **I PRINCIPALI GRUPPI DI ACQUISTO NEGLI STATI UNITI E NEL REGNO UNITO**

Negli anni i rivenditori indipendenti sono diventati sempre più consapevoli dell'importanza di associarsi per ottenere maggiore potere negoziale. Per questo sono nati i gruppi di acquisto che ordinando quantità importanti possono ottenere prezzi più bassi che si traducono in un minor prezzo per il consumatore. Al fine di differenziare la propria offerta rispetto a quella dei concorrenti, i gruppi d'acquisto garantiscono, nei negozi affiliati, una qualità e un servizio superiori alla media e soprattutto il rispetto di standard etici/ambientali per i prodotti venduti. Il Gruppo di acquisto tutela la propria reputazione operando controlli presso gli associati e fornendo in alcuni casi anche servizi di formazione del personale addetto alle vendite relativamente al prodotto, al marketing, all'allestimento delle vetrine, ecc..

### **CONTINENTAL BUYING GROUP (USA)**

Continental Buying Group, Inc.  
2901 Stirling Road - Suite 309  
Fort Lauderdale, Florida 33312  
Tel: 001 (954) 964-2660  
Fax: 001 (954) 964-2669  
web site: [www.cbgi.org](http://www.cbgi.org)

*Continental Buying Group* (CBG) è il più prestigioso e importante Gruppo d'Acquisto di negozi indipendenti di oreficeria degli Stati Uniti con oltre 90 affiliati e oltre 320 punti vendita. Il fatturato si aggira sui 400 milioni di dollari all'ingrosso e un miliardo di dollari al dettaglio. Quello che differenzia CBG da altri Gruppi d'Acquisto è il fatto di non accettare alcun tipo di "kickbacks" dai venditori.

### **LEADING JEWELERS OF THE WORLD (USA)**

Leading Jewelers of the World  
500 Seventh Avenue  
12th Floor New York,  
NY 10018  
Tel: 001 (212) 768-2744  
web site: [www.ljotw.com](http://www.ljotw.com)  
e-mail: [info@ljotw.com](mailto:info@ljotw.com)

*Leading Jewelers* nasce con l'obiettivo di creare una forte identità tra i dettaglianti orafi degli Stati Uniti. L'associazione comprende 100 dettaglianti indipendenti, con una soglia dimensionale massima di 5 negozi ciascuno. L'appartenenza al gruppo richiede il rispetto di alcune condizioni che prevedono tra le altre: l'offerta di un servizio qualificato al consumatore, l'obbligo di vendere diamanti e gioielli di qualità superiore a quella mediamente offerta dal mercato, la certificazione della qualità e della provenienza dei propri prodotti rispettando gli standard etici che regolano la vendita dei diamanti (non comprare e distribuire diamanti provenienti

da aree di guerra o che utilizzano lavoro minorile), avere una buona reputazione all'interno della comunità professionale.

#### **MASTER IJO JEWELER (USA)**

25 Seir Hill Road  
Norwalk, CT, 06850  
Tel: 001 (203) 846-4215  
Fax: 001 (0203) 846-8571  
web site: [www.masterjeweler.com](http://www.masterjeweler.com)  
e-mail: [ijo@ijo.com](mailto:ijo@ijo.com)

Il Gruppo d'acquisto *Master IJO Jewelers*, è nato nel 1972 ed è ora uno dei più grandi Gruppi d'Acquisto del mondo con oltre 850 membri presenti in tutti i paesi. Del Gruppo fa parte una *elite* selezionata di dettaglianti orafi, appartenenti all' *Independent Jewelers Organization (IJO)*, che ha tra i suoi soci solo rivenditori indipendenti che rispettano elevati standard etici. Per garantire ai consumatori finali la massima professionalità e la massima sicurezza nell'acquisto, l'*IJO* fornisce ai suoi soci una specifica formazione. Il Gruppo *Master IJO Jewelers* aderisce ad un codice etico di condotta che prevede "onestà", "giustizia", "integrità morale" e "*Brilliance You Deserve*".

#### **HOULDEN JEWELLERS (UK)**

70 Buchanan Street  
Glasgow, G1 3JE  
Tel: 0044 0141 248 4882  
web site: [www.houlden.biz](http://www.houlden.biz)

Il gruppo d'acquisto *Houlden Jewellers* è stato fondato nel 1975, con l'obiettivo di acquistare prodotti di oreficeria e gioielleria direttamente dai produttori (sia nel Regno Unito sia all'estero), vendendoli ai consumatori finali a prezzi competitivi. Oggi il gruppo *Houlden* conta oltre 30 negozi indipendenti affiliati, con oltre 70 punti vendita dislocati in Inghilterra, Scozia, Galles e Irlanda. Il Gruppo *Houlden* fornisce ai propri membri servizi di formazione del personale addetto alle vendite.

#### **COMPANY OF MASTER JEWELLERS (UK)**

Somers House, 25 Somers Road  
Rugby, Warwickshire, CV22 7DG  
Tel: 0044 01788 540250  
Fax: 0044 01788 575042  
web site: [www.company-of-master-jewellers.co.uk](http://www.company-of-master-jewellers.co.uk)  
e-mail: [info@company-of-master-jewellers.co.uk](mailto:info@company-of-master-jewellers.co.uk)

Il gruppo d'acquisto *Company of Master Jewellers*, nasce nel 1980 ed è oggi il più importante gruppo d'acquisto di oreficeria del Regno Unito e in Irlanda, con oltre 160 punti vendita. Possono diventare membri della *Company of Master* solo rivenditori indipendenti (*independent jewellers*) che rispettino gli standard di qualità e servizio fissati dal Gruppo. Attraverso economie di scala e un forte potere negoziale nei confronti di fornitori localizzati in tutto il mondo, i negozi associati riescono a proporre ai loro clienti una ampia gamma di prodotti a prezzi competitivi.