

*Dossier*

POLITICHE STRATEGICHE  
DI CONSOLIDAMENTO E SVILUPPO  
PER IL DISTRETTO ORAFO DI VALENZA



*Presentazione*  
***Il contesto e le azioni***

Il distretto orafa di Valenza è un'eccezionale sistema economico che ha saputo affrontare i mutamenti del mercato e garantire sviluppo e benessere per tutto il suo territorio e per i suoi partner locali ed internazionali.

Il polo orafa ha una tradizione industriale di almeno 150 anni e comprende oggi oltre 1300 imprese, a raccogliere più di 7000 addetti (il secondo comune dell'intero Piemonte per numero di attività manifatturiere, con un tasso di industrializzazione del 39,5%): una microimprenditorialità estremamente vivace che compone un sistema di alte specializzazioni, ma anche un gruppo di imprese medio e medio-grandi ed innovative che organizzano filiere condivise e trainano il distretto.

Il processo produttivo, altamente artigianale, si caratterizza per una significativa incidenza dell'apporto del lavoro, anche creativo, che fornisce un alto valore aggiunto al prodotto: ogni anno a Valenza vengono lavorate il 70% delle pietre preziose importate in Italia ed oltre 30 tonnellate d'oro, per un fatturato annuo valutato in circa 1550 milioni di euro, di cui oltre 430 grazie alle esportazioni. Metà della produzione è destinata all'estero, a testimoniare una vivacità commerciale che segna un picco rispetto agli altri distretti dell'oreficeria italiani (Arezzo, Vicenza) e che rappresenta sia un punto di forza (il 10,7 % del totale delle esportazioni italiane del settore) che un'area di possibile espansione: oltre a mantenere quote stabili nei tradizionali mercati di sbocco (Unione Europea e in particolare Regno Unito e Germania, Stati Uniti, Giappone, Svizzera), Valenza si è organizzata per insediarsi nei nuovi mercati emergenti della Russia, del Messico, del medio oriente e dell'Asia meridionale ed orientale, affrontando le produzioni locali con le armi della qualità, dell'esperienza, dell'innovazione tecnologica.

Ma Valenza significa anche un distretto produttivo che interessa direttamente almeno 32 comuni, generando forti flussi pendolari (l'indice di occupazione è altissimo, pari al 48,2% nel distretto e addirittura al 64,1% se si considera il solo Comune di Valenza) e una domanda di servizi avanzati per la progettazione, per la produzione e per la commercializzazione che si è tradotta in relazioni di collaborazione stabili e proficue con l'intera area vasta di riferimento, estesa da Torino a Milano.

Un'economia forte e attenta al cambiamento, che attua processi di crescita di tipo reticolare che vedono il distretto e le sue imprese inserirsi in reti del valore lunghe di livello sovralocale: questo dossier contiene un'esposizione dei progetti integrati avviati per favorire lo sviluppo futuro di questo sistema sociale e produttivo, rafforzandone sia la presenza sui mercati globali sia le reti di collaborazione territoriale di livello locale e regionale.



## *Indice ragionato*

|  |            |
|--|------------|
| <b>Capitolo 1: Valenza dal distretto alle catene del valore allungate.....</b>   | <b>6</b>   |
| 1.1 la convenzione del Comune di Valenza con l'Università del Piemonte Orientale.....                                      | 7          |
| 1.2 I consulenti del Comune di Valenza per il Progetto.....  | 14         |
| 1.3 il posizionamento del distretto orafa nei mercati locali e internazionali.....   | 17         |
| 1.3.1 L'industria italiana della gioielleria: sfide competitive e nuove catene globali del valore (di Giancarlo Corò)..... | 17         |
| 1.3.2 Studio sulle reti tra Valenza e Milano: tra produzione e creatività.....   | 47         |
| 1.4 La conferenza del 27 giugno 2006 .....   | 57         |
| 1.4.1 la relazione del Tavolo Moda.....  | 57         |
| 1.4.2 La relazione del Tavolo Marketing Territoriale.....  | 62         |
| 1.4.3 La relazione del Tavolo Internazionalizzazione.....  | 67         |
| 1.4.4 La relazione del Tavolo Design.....  | 71         |
| 1.5 conferenza finale del 11 dicembre 2006.....  | 76         |
| 1.5.1 Le aree progettuali: internazionalizzazione.....   | 76         |
| 1.5.2 Le aree progettuali: innovazione.....  | 80         |
| 1.5.3 Le aree progettuali: moda e design.....  | 82         |
| 1.5.4 Le aree progettuali: conoscenza.....   | 86         |
| 1.6 La fase di implementazione dei progetti.....   | 90         |
| 1.6.1 L'Osservatorio di Distretto di Valenza.....  | 90         |
| 1.6.2 La Mostra "Luxury Design" alla Triennale di Milano.....  | 92         |
| 1.6.3 Il progetto "città creativa" per un bando sull'offerta formativa.....  | 94         |
| <b>Capitolo 2: Il Protocollo di Intesa con la Regione.....</b>   | <b>105</b> |
| <b>Capitolo 3: il progetto PISL "l'oro di Valenza" .....</b>   | <b>112</b> |
| 3.1 il progetto PISL "l'oro di Valenza".....   | 113        |
| 3.1 le misure di intervento previste nel PISL.....   | 114        |
| <b>Capitolo 4: Rassegna stampa relativa alle politiche attivate (2006/2007).....</b>                                       | <b>119</b> |

*Il capitolo contiene una raccolta degli articoli apparsi sulla stampa locale e nazionale e relativi alle azioni di sviluppo locale intraprese nel periodo 2006-2007 dal distretto orafa di Valenza.*

## **Capitolo 1: Valenza dal distretto alle catene del valore allungate**

*Il capitolo contiene i documenti prodotti dal progetto avviato del Comune di Valenza con l'Università del Piemonte Orientale per favorire le pratiche innovative nelle imprese e per rafforzare i vincoli del sistema economico locale a livello regionale ed internazionale*

## 1.1 la convenzione del Comune di Valenza con l'Università del Piemonte Orientale

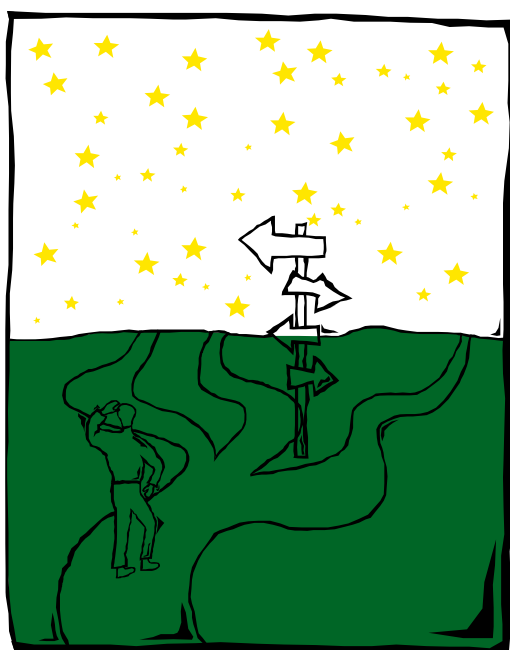
*Il capitolo contiene le indicazioni relative al percorso di lavoro come definite a inizio progetto e un dettagliato resoconto delle attività svolte nel periodo 2006-2007*

- ***Un progetto strategico per Valenza Po: dal distretto alla "catena del valore allungata"***

La recente letteratura internazionale sui distretti industriali ha messo in evidenza che la loro attuale difficoltà deriva dalla "chiusura" di molti distretti in un'entità olistica (una specie di sistema chiuso e auto-referenziale), mentre l'economia globale spinge verso soluzioni aperte, combinazione tra prodotti e servizi a scala internazionale, varietà e segmentazione dei mercati.

Naturalmente i rischi connessi all'apertura e alla globalizzazione stanno spingendo molti distretti a una difficile sopravvivenza, che può preludere al declino. Emergono realtà concorrenti a scala mondiale, si riducono i margini di profitto, non basta la tutela del marchio per imporsi su mercati in forte turbolenza, i rischi di essere spiazzati e di uscire dal mercato aumentano per molte imprese distrettuali. Spesso solo alcune imprese-leader riescono a imboccare nuove strade, mentre molte altre non riescono a guardare al futuro.

La progettazione di Valenza Po come nuovo sistema "aperto" si può avviare in due principali direzioni o "assi":



Il primo asse è verticale: si intende passare dall'attuale distretto alla creazione di un vero e proprio "meta-distretto", cioè di un sistema aperto che include le connessioni organizzate con i diversi *clusters* (raggruppamenti di imprese) che parteciperanno alla creazione della nuova catena del valore. Essi sono:

- a) il sistema della conoscenza (creatività e alimentazione di *know how*, ricerca e sviluppo prodotti)
- b) l'industria della moda (uno dei settori a più elevato valore aggiunto),
- c) il design (progettazione, nuovi modelli, brand e gestione del marchio),
- d) altri anelli ancora da definire di una catena del valore allungata.

A Valenza Po ci sono le cosiddette "*core competencies*", le competenze centrali, depositate nelle imprese e nei saperi locali. Occorre ora sviluppare una rete di accordi con i detentori delle "competenze complementari" (creativi, progettisti, industria della moda, del design, etc.). La creazione di una catena del valore globale include la possibilità che certe attività siano coprodotte (*comakership*) con altre aree, regioni e paesi con cui si sviluppino partnership sia per la conoscenza (ricerca, sviluppo, progettazione), che per la produzione (fornitori specializzati) che per la commercializzazione (logistica, distribuzione, servizi-post vendita, etc.).

La *governance* di una nuova catena del valore globale (conoscenza-produzione-moda-design-commercializzazione) può essere affidata a una "rete relazionale" cui partecipino le imprese e le loro associazioni, il governo locale e regionale, le università, i rappresentanti del mondo della ricerca, moda, design, commercializzazione.

Il coordinamento tra questi diversi attori fa parte dei compiti che saranno studiati, proposti e condivisi con gli attori locali dal Dipartimento di Ricerca Sociale dell'Università del Piemonte Orientale.

Il secondo asse è orizzontale. Si intende inserire l'attuale distretto in un sistema territoriale allargato che includa (almeno) il Monferrato e le Langhe con le province di Alessandria e Asti: facendo di Valenza il nodo di una rete ad alto valore aggiunto in grado di attrarre persone, risorse, occasioni di business entro un piano di marketing territoriale coordinato. Tale coordinamento deve essere assicurato in particolare con le realtà territoriali del Monferrato e delle Langhe, possibile area di decollo turistico integrato ( arte, cultura, enogastronomia) al pari di realtà come il Senese o la Provenza. L'inserimento di Valenza in un circuito territoriale del valore potrà assicurare che gli eventi business, fieristici, etc. del distretto siano progettati, pensati e organizzati in sinergia con altre occasioni e richiami per un pubblico esigente e attento alla qualità della vita e dei luoghi.

Questo nuovo asse orizzontale inizia ad essere percepito come una opportunità da coltivare per valorizzare il territorio; mentre sin qui ha prevalso ancora il localismo, il fare ciascuno per sé senza metterlo in comune con le altre istituzioni locali del medesimo territorio e di quelli prossimi.

In questa direzione un ruolo di prima grandezza devono avere le istituzioni pubbliche e private, e in particolare le Fondazioni bancarie (la CRAL in primo luogo).

- ***Modi e tempi del progetto***

Il progetto richiede un anno di lavoro dall'avvio della commessa.

Nel primo mese si costituirà uno *steering committee* composto da Comune, Provincia, Regione, Università, Fondazione CRAL, Associazioni industriali e artigiane: esso discuterà in un apposito seminario le ipotesi generali di lavoro con il team di ricercatori cui saranno affidate le operazioni di progettazione. Il seminario iniziale riunirà lo *steering committee* e il gruppo dei ricercatori per una prima discussione e omogeneizzazione delle ipotesi e degli strumenti di ricerca. E' essenziale che al gruppo partecipino con convinzione alcune imprese trainanti.

Il team predisporrà un piano di lavoro, che includerà ricerca di dati, interviste, benchmarking, incontri con i rappresentanti degli altri *cluster* (conoscenza, moda, design, etc.), griglie e avvertenze metodologiche valide per ciascun ricercatore, allo scopo di assicurare una forte omogeneità dei prodotti finali del progetto.

Un secondo seminario di mezzo termine (dopo 4-6 mesi) sarà l'occasione di una verifica delle fasi di avanzamento dei lavori. I rapporti intermedi saranno discussi anche da un comitato scientifico internazionale (con esperti delle catene del valore globali come Gary Gereffi, Centro di studi sulle catene del valore, Duke University, USA, Arnaldo Bagnasco e Angelo Pichierri dell'Università di Torino, Carlo Trigilia dell'Università di Firenze) che offrirà stimoli di tipo comparativo ed interdisciplinare.

Un Convegno finale (dopo 10 mesi) discuterà le conclusioni dei lavori e presenterà la nuova immagine del sistema Valenza.

Un rapporto finale (a 12 mesi) sarà steso e presentato allo *steering committee*. Esso conterrà le principali indicazioni di *policy* e le raccomandazioni per il futuro del sistema Valenza.

- ***Le attività intraprese***

Le attività relative al progetto “Dal distretto alle catene del valore allungate”, finalizzato a favorire l’apertura e l’innovazione del distretto orafico di Valenza, sono state avviate ad inizio gennaio 2006 con due riunioni con la committenza (il Comune di Valenza) al fine di definire ambiti e tempi di intervento. Nel primo mese si è costituito un Comitato di attenzione composto da Comune, Provincia, Regione, Università, Fondazione CRAL, Associazioni imprenditoriali: esso ha esaminato le ipotesi generali di lavoro con il team di ricercatori per una prima discussione e omogeneizzazione delle ipotesi e degli strumenti di ricerca.

In seguito a tali incontri il team di lavoro ha predisposto un piano di lavoro (comprendente ricerca di dati, realizzazione di interviste, attività di benchmarking, incontri con i rappresentanti di cluster, predisposizione di griglie e avvertenze metodologiche), ed ha attivato un comitato scientifico internazionale guidato dal prof. Paolo Perulli (Univ. del Piemonte Orientale) con esperti delle catene del valore globali come il prof. Gary Gereffi (Centro di studi sulle catene delle valore, Duke University, USA) e il prof. Giancarlo Corò (Università di Venezia-Cà Foscari), e con i principali esperti dei distretti industriali e sistemi produttivi locali come i professori Arnaldo Bagnasco (Univ. di Torino), Angelo Pichierri (Univ. di Torino) e Carlo Trigilia (Univ. di Firenze). Il comitato scientifico ha avuto il compito di verificare la scientificità degli strumenti di analisi ed intervento utilizzati nonché di proporre stimoli di tipo comparativo ed interdisciplinare.

In questa fase lo scopo del progetto è stato definito nel dettaglio: fine ultimo delle attività progettuali è facilitare l’aggancio del distretto valenzano a catene del valore allungate tramite la definizione di reti di relazioni con territori dotati di competenze produttive complementari e con i mercati finali emergenti. A Valenza Po si sono riconosciute presenti le cosiddette “core competencies”, le competenze centrali, depositate nelle imprese e nei saperi locali. Occorre quindi sviluppare una rete di accordi con i detentori delle “competenze complementari” (creativi, progettisti, industria della moda, del design, etc.). La costruzione di una catena del valore globale include la possibilità che certe attività siano co-prodotte (comakership) con altre aree, regioni e paesi con cui si sviluppino partnership sia per la conoscenza (ricerca, sviluppo, progettazione), che per la produzione (fornitori specializzati) che per la commercializzazione (logistica, distribuzione, servizi-post vendita, etc.). La governance di queste nuove catene del valore globali (conoscenza-produzione-moda-design-commercializzazione) dovrà essere regolata da una “rete relazionale” cui partecipino le imprese e le loro associazioni, il governo locale e regionale, le università, i rappresentanti del mondo della ricerca, della moda, del design, della commercializzazione.

Con la collaborazione del Comune di Valenza e delle associazioni orafe il team di progetto ha organizzato 5 tavoli di lavoro, dedicati rispettivamente ai temi della moda, del design, dell'internazionalizzazione, del marketing territoriale, della conoscenza. A partecipare ai tavoli sono stati invitati i principali stakeholders del distretto orafa: associazioni di categorie, sindacati, attori pubblici ed istituzionali, fondazioni, rappresentanti di imprese artigiane e medio-grandi. I tavoli si sono riuniti tre volte ciascuno tra febbraio e maggio, lavorando alla definizione delle possibili azioni collettive da attuare: a partire dalla seconda e dalla terza riunione i tavoli sono stati allargati ad esponenti selezionati dei cluster con i quali i partecipanti hanno ritenuto opportuno allacciare relazioni sistemiche. Tra i professionisti che sono stati inseriti nel progetto appare necessario ricordare il prof. Giancarlo Corò (tavolo internazionalizzazione) e il designer Denis Santachiara (tavolo design). Il team di progetto ha provveduto a redigere per ciascun tavolo un'analisi preliminare della letteratura e dei dati esistenti, nonché un'analisi del posizionamento strategico di Valenza per ciascuna area: tali documenti sono stati raccolti in dei report introduttivi, mentre ad ogni riunione è stata fatta seguire la redazione di un resumè che riassume ed approfondisse le questioni trattate.

Lo stato di avanzamento dei progetti è stato presentato in una conferenza pubblica tenuta a Valenza il 27 giugno 2006, in seguito alla quale i Tavoli di lavoro sono stati riorganizzati e riconvocati (dopo la pausa estiva) con il compito precipuo di specificare nel dettaglio le proposte progettuali emerse. Parallelamente è stata avviata una indagine qualitativa relativa al sistema della formazione valenzana, settore per il quale il tavolo relativo aveva stimato di non avere abbastanza dati per poter operare scientemente: il team di progetto ha predisposto e realizzato una serie di interviste con gli esponenti dei locali istituti di formazione, nonché un'approfondita analisi dei dati esistenti a livello comunale e provinciale.

I tavoli di lavoro riorganizzati, dedicati a quattro aree progettuali specifiche (l'internazionalizzazione, il design e la moda, la conoscenza, l'innovazione) si sono riuniti ad ottobre 2006 per definire nel dettaglio i progetti da avviare. A seguito di tali riunioni il team di ricerca ha predisposto la stesura di quattro relazioni progettuali che sono state presentate in una conferenza pubblica tenuto a Valenza l'11 dicembre 2006 (alla conferenza è stato presente anche il Comitato Scientifico, nelle persone del prof. Bagnasco e del prof. Pichierri).

Le attività di implementazione dei progetti sono state avviate a cura del Comune di Valenza e dei partecipanti ai tavoli a partire dal mese di novembre 2006. nei seguenti capitoli si procederà ad una dettagliata elencazione delle aree di indagine affrontate dai tavoli e delle proposte progettuali che sono state definite nel corso dei lavori.

| <b>Tabella sintetica delle attività</b> |  |
|---|--|
| 19 gennaio 2006                         | Prima riunione di coordinamento con la committenza |

|                  |  |
|------------------|--|
| 14 febbraio 2006 | Seconda riunione di coordinamento con la committenza                   |
| 22 febbraio 2006 | Prima riunione tavoli di lavoro  |
| 27 aprile 2006   | Seconda riunione tavoli di lavoro                                      |
| 26 maggio 2006   | Terza riunione dei gruppi di lavoro                                    |
| 27 giugno 2006   | Conferenza pubblica di relazione sul progetto e sullo stato dei lavori |
| 17 ottobre 2006  | Quarta riunione dei tavoli di lavoro                                   |
| 11 dicembre 2006 | Conferenza pubblica di presentazione degli output del progetto         |

• ***Il progetto e il Protocollo di Intesa con la Regione***

Il progetto strategico di Valenza Po si pone come obiettivo generale quello di risollevare il distretto dallo stato di crisi in cui si trova, rilevando che le opportunità di rilancio sono legate, tramite anche strumenti concertativi, all'investimento sulle leve competitive della ricerca, del design, della capacità di esportazione e della valorizzazione del territorio.

Tale Progetto è in stretta sintonia e opera sinergicamente con i fini riconosciuti dal Protocollo di Intesa che gli Enti territoriali, le associazioni di categoria e i sindacati hanno sottoscritto il 24 giugno 2006 (riportato al capitolo 2) in cui si stabiliscono le linee guida e le seguenti aree di intervento comune:

- definizione di un progetto di valorizzazione del distretto orafa;
- predisposizione di una serie di interventi finanziari, organizzativi e di supporto all'attività di ricerca e sviluppo per le imprese operanti nella filiera;
- studio ed individuazione di una serie di interventi finalizzati a migliorare da un lato la formazione degli addetti operanti nella filiera e, dall'altro, ad ottimizzare gli strumenti normativi destinati alla formazione sul territorio.

Nel protocollo si legge come gli Enti Territoriali considerino come essenziale per la competitività delle imprese un continuo ed adeguato investimento nelle aree di ricerca di prodotti già esistenti o di nuovi prodotti, della formazione delle risorse umane, dell'innovazione della tecnologia esistente attraverso l'utilizzo di fonti energetiche nuove e innovative. Si è ritenuto utile inquadrare la tipologia degli interventi individuati in una griglia concettuale che permette una migliore rappresentazione degli input giudicati indispensabili per la costruzione e la gestione del progetto

|                                |                                      |
|--------------------------------|--------------------------------------|
| Materiali e design di prodotto | ICT                                  |
| Alta formazione                | Ricerca:<br>Politecnico e Università |

Il progetto di Valenza Po ben si inserisce nella cornice della programmazione regionale: gli indirizzi generali che si evincono analizzando il Documento di Programmazione

Strategico-Operativa della Regione Piemonte e da realizzare in maniera concertata con i diversi portatori di interesse sono in linea con quelli valenzani e più precisamente:

- definire la rete delle funzioni di eccellenza, riconoscendo la progettualità territoriale ed esaltando la peculiarità identitarie locali. Il distretto Valenzano è stato un elemento di forza che ad oggi presenta alcune criticità, che saranno oggetto di specifiche azioni di policy;
- il recupero, la formazione e la riproduzione di nuovo capitale sociale, promuovendo forme integrate di pianificazione per incrementare il valore aggiunto territoriale, connesso alla fruibilità delle risorse, al rafforzamento delle potenzialità competitive, alla connettività rispetto a reti economiche, tecnologiche ed ecologiche sovralocali;
- sarà necessario la ridefinizione del modello di governance, che prevede il rafforzamento degli strumenti di compartecipazione alle scelte e gli incentivi alla cooperazione.

Le priorità che il progetto valenzano si pone sono ben assimilabili a quelle regionali ritrovabili nel DPSO, ed in particolare alla volontà di innovazione e di transizione produttiva, all'internazionalizzazione, alla sostenibilità ambientale, alla valorizzazione delle risorse umane e ad un nuovo modello di governance. Inoltre bene anticipa quelle che sono le raccomandazioni regionali ed in particolare:

- l'integrazione settoriale: l'interdipendenza dei fattori di vantaggio competitivo - componenti economiche, sociali e strategico - decisionali;
- l'integrazione multi attore: l'attivazione di sinergie a livello locale e tra i diversi livelli di governo;
- l'integrazione delle risorse ed il coinvolgimento sia delle capacità progettuali che delle disponibilità finanziarie di attori non istituzionali (in questo senso gli Enti territoriali stanno mobilitando le proprie energie).

Il progetto valenzano, quindi, per le finalità, le modalità di intervento e gli obiettivi che si pone si candida ad essere un modello di riferimento su come affrontare le tematiche distrettuali.

## 1.2 I consulenti del Comune di Valenza per il Progetto

*Note biografiche dei professionisti attivi nel progetto "Valenza dal distretto alle catene del valore allungate" come consulenti del Comune di Valenza*

**Paolo Perulli:** professore ordinario di Sociologia Economica nella facoltà di Scienze Politiche dell'Università del Piemonte Orientale. È visiting professor nell'Accademia di Architettura di Mendrisio (CH), ha insegnato nel MIT (Cambridge, USA) e nell'Université de Paris Sud.

È stato di recente consulente sui temi della Pianificazione strategica delle città per l'Associazione degli interessi metropolitani (Milano), del Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica per la Ricerca e Sviluppo nei Programmi Comunitari 2000-2006, della World Society Foundation (Zurigo) sulle reti globali nell'economia mondiale. Ha curato per il Ministero del Tesoro e per l'OCSE la Territorial Review dell'Italia (2000). È network coordinator della SASE (Society for the Advancement of Socio-Economics) su globalizzazione e sviluppo socio-economico locale. Fa parte del comitato scientifico di Formaurbis, associazione per la qualità del governo locale, e di alcune riviste come "Studi Organizzativi" ed "Economia e società regionale".

Ha scritto o curato 16 libri e circa 70 pubblicazioni in riviste specializzate su temi di sociologia, economia e sviluppo locale, innovazione tecnologica, relazioni industriali, politiche urbane e territoriali. Il suo libro, "La città delle reti", ha vinto il premio Capalbio per l'economia (2000).

**Prof. Bruno Cattero:** professore associato di Sociologia dei processi economici e del lavoro alla Facoltà di Scienze Politiche dell'Università degli Studi del Piemonte Orientale (Alessandria). Ha insegnato Sociologia industriale e dell'organizzazione (1999) e Sociologia economica (2000) e ha condotto seminari su Relazioni industriali in Europa (1998), Modello sociale europeo (2001) e Lavoro, organizzazione e genere (2002) all'Università di Francoforte sul Meno. Inoltre ha svolto attività di docenza e di coordinamento nel Programma di studi biennale su "Organizzazione e ambiente in mutamento" e ha tenuto corsi di Sociologia industriale all'Akademie der Arbeit della stessa Università. È membro del gruppo di lavoro sulle "Relazioni industriali in Europa" della Fondazione Hans-Böckler di Düsseldorf, dell'Associazione Italiana di Sociologia (Sezione Economia, Lavoro e organizzazione) e della Deutsche Gesellschaft für Soziologie (DGS).

**Giancarlo Corò:** Professore Associato di Politica Economica Laurea in Urbanistica e Pianificazione Territoriale presso l'Istituto Universitario di Architettura di Venezia. Ha insegnato presso le Università di Urbino, Iuav, Trieste, Trento, Piemonte Orientale. Attualmente insegna Economia e Politica dello Sviluppo presso il Corso di laurea Triennale in Commercio estero (sede di Treviso) e Economia dei distretti per il Corso di laurea specialistica di Economia delle Reti. Direttore didattico del Master ICE in Internazionalizzazione dei processi produttivi per laureati in lingue orientali. Responsabile dell'Osservatorio permanente sull'Economia della Fondazione Nord Est. Componente della Commissione Nazionale per i Distretti del Ministero dell'Economia. Membro del Comitato Scientifico e di redazione della rivista trimestrale Economia e società regionale, e del quadrimestrale Argomenti Le principali pubblicazioni sono: Andarsene per continuare a crescere. La delocalizzazione internazionale come strategia competitiva, (con G. Tattara e M. Volpe), Roma, Carocci, 2006; I sistemi produttivi locali dagli anni settanta al duemila. Fra crescita estensiva e percorsi di innovazione, Padova, Cleup, 2004; Processi produttivi, Stato sociale, Modelli di sviluppo, Roma, Ediesse, 2002; Percorsi locali di internazionalizzazione. Evoluzione delle competenze e processi di auto-organizzazione nei distretti industriali del Nordest, (con E. Rullani), Milano, Franco Angeli, 1998; Evoluzione di un'Economia Regionale. Il Nordest dopo il successo, (con B. Anastasia), Venezia, Nuova Dimensione, 1996.

**Dennis Santachiara:** inizia la sua attività di Designer occupandosi delle potenzialità linguistiche/poetiche del mondo artificiale e delle nuove tecnologie e relativi processi estetici, realizzando opere tra arte e design esposte in varie manifestazioni tra cui: Biennale di Venezia, Documenta 8 Kassel, National Museum of Modern Art Tokyo, Triennale di Milano '82, '84, '86. Nel 1984 ha curato la mostra "La Neomercé, il design dell'invenzione e dell'estasi artificiale" alla Triennale di Milano e al Centre Pompidou a Parigi, "I Segni dell'Habitat" Parigi Grand Palais, Amsterdam Berlage Museum, Barcellona. Ha collaborato al "Progetto Cultura" della Montedison. Collabora con aziende italiane e straniere private e pubbliche per il design di nuovi prodotti, mostre arredi e immagini, nuove iniziative. Suoi oggetti sono esposti al MOMA di New York e al Musée des arts Décoratifs del Louvre di Parigi national Museum of Modern Art di Tokyo, Museo di Lione, Museo di Francoforte e Philadelphia Museum. Dal 1988 al 1992 ha progettato gli interni della Certosa di Avignone e un museo della magia a Blois per il ministero della cultura Francese. 1993 arredi per la piazza di Toyama in Giappone nel 1994-95. Ha disegnato gli interni dell'art Hotel di Dresda e nel '96 ha vinto il concorso internazionale ZIP per la città di Saarbrücken e disegnato l'allestimento "The New-Persona" per la Biennale di Firenze.



## 1.3 il posizionamento del distretto orafa nei mercati locali e internazionali

*Raccolta dei materiali preliminari di analisi delle possibilità di interazione del distretto sugli scenari locali (Monferrato, provincia di Alessandria), regionali (Torino, Milano) e internazionali*

### 1.3.1 L'industria italiana della gioielleria: sfide competitive e nuove catene globali del valore (di Giancarlo Corò)

#### *Introduzione*

La congiuntura più recente sembra restituire segnali incoraggianti anche per un'industria, come quella dell'oreficeria e gioielleria, che negli ultimi cinque anni ha sofferto in misura rilevante il mutamento delle condizioni competitive. In particolare, la concorrenza asimmetrica esercitata dalle economie low cost e l'apprezzamento dell'euro hanno esercitato una forte pressione sulle imprese italiane, costrette a ripensare il proprio modello di business, a ridisegnare la geografia dei mercati e, in alcuni casi, della stessa organizzazione produttiva. Questa pressione non si è affatto esaurita, e sarebbe perciò un errore ritenere che gli spiragli aperti dalla recente congiuntura rappresentino la fine della crisi competitiva vissuta dal settore e che tutto, perciò, può tornare come prima. Come avviene con ogni crisi, la selezione lascia in vita le imprese più capaci e robuste, che possono abbandonare il terreno. Ma per continuare a competere in mercati difficili anche le imprese più efficienti hanno bisogno di un contesto operativo favorevole, in cui siano disponibili infrastrutture e servizi di qualità, in cui sia facile costruire relazioni con altre imprese e, soprattutto, dove esistono elevate dotazioni di capitale umano specializzato. Paradossalmente, sono proprio le imprese più dinamiche quelle che possono oggi mettere a rischio la capacità di sviluppo di un territorio. Infatti, questo tipo di imprese non esprime solo una più qualificata domanda di fattori localizzativi ma è anche molto più libera del passato di scegliere dove andare a produrre. Anche nell'industria della gioielleria le imprese più dinamiche sono infatti quelle che hanno saputo costruire o partecipare attivamente a "catene globali del valore", dislocando nella nuova geografia mondiale della produzione e del consumo le diverse funzioni a seconda della convenienza del rapporto fra costo e produttività specifica. A queste catene globali del valore non partecipano solo grandi gruppi multinazionali ma anche piccole e medie imprese che, attraverso relazioni di mercato e l'impiego di tecnologie di comunicazione, possono oggi organizzare reti di fornitura internazionale senza grandi investimenti diretti all'estero. Ciò che allora diventa importante per lo sviluppo del territorio, è accrescere e rinnovare quei fattori localizzativi – in particolare quelli collegati all'economia della conoscenza e della creatività – che

consentono alle imprese del distretto di continuare a giocare da protagoniste nelle nuove catene globali del valore.

L'industria italiana della gioielleria, di cui il distretto di Valenza rappresenta una delle più importanti aree di concentrazione, sta attraversando un significativo processo di riposizionamento competitivo. In questo Rapporto si cerca di documentare gli elementi più importanti di questo processo, a partire dall'analisi delle caratteristiche strutturali dell'industria italiana, ai cambiamenti nei modelli di consumo, per arrivare ai mutamenti in corso nella geografia mondiale del settore. L'obiettivo non è solo quello di fornire informazioni utili ai decisori pubblici, quanto cercare di accrescere la consapevolezza sulla necessità di mantenere un controllo informativo costante sulle dinamiche in atto in un settore in cui la concorrenza è particolarmente dinamica e le innovazioni continue. In questa prospettiva, l'ultimo capitolo sarà infatti dedicato alla istituzione di un Osservatorio di distretto, la cui funzione è quella di raccogliere, elaborare e diffondere in modo sistematico informazioni utili per la crescita competitiva delle imprese e del sistema produttivo locale.

#### *Caratteristiche strutturali e tendenze in atto nell'industria della gioielleria*

La produzione nell'industria dell'oreficeria e gioielleria presenta alcune peculiarità che contribuiscono a spiegare la tipica struttura dimensionale e localizzativa del settore. Innanzitutto è necessario considerare l'elevato costo delle materie prime impiegate da cui conseguono alti oneri finanziari sul capitale circolante e rilevanti vincoli di sicurezza. Un'altra caratteristica importante, in particolare della gioielleria, è costituita dall'intenso impiego di manodopera qualificata, il cui processo formativo è difficilmente separabile dall'esperienza on the job. Un terzo aspetto è la notevole variabilità dei mercati di destinazione, legati sia ai cicli stagionali del sistema moda, sia a congiunture economiche che ne condizionano la capacità di spesa. A questi aspetti si collega un altro carattere che denota l'industria in esame, costituito dalla elevata frammentazione tecnica della struttura produttiva. Tale fenomeno, comune a molti altri paesi, non è frutto di arretratezza, bensì l'esito di un preciso sistema di mercato in cui, oltre una certa soglia, le diseconomie di scala superano i vantaggi della produzione allargata. La minore dimensione consente, infatti, una elevata flessibilità di risposta al mercato, un controllo diretto sulla qualità dei prodotti, oltre ad assicurare, grazie ai bassi valori assoluti di indebitamento individuale, una frammentazione sociale del rischio finanziario. C'è, ovviamente, anche l'altra faccia della medaglia: il ridotto potere di mercato sui fornitori e, soprattutto, sul sistema distributivo, la cui ricomposizione verso grandi strutture di vendita al libero servizio ha messo in crisi diverse imprese minori. Inoltre, le economie di scala si stanno oggi ripresentando in questo settore attraverso due altri aspetti. Uno è quello dell'estensione geografica e la maggiore complessità dei mercati da servire, che richiedono un approccio molto diverso dal tradizionale affidamento ai buyers internazionali. Al contrario, gli elevati investimenti diretti sulle reti distributive costituiscono spesso soglie di accesso di

fatto incompatibili con imprese di dimensione troppo piccola. La seconda è il processo di “smaterializzazione” del prodotto, che porta alla crescita delle componenti di design, ricerca, comunicazione e servizio nella catena del valore. Diversamente dalle operazioni manifatturiere, queste componenti immateriali della produzione presentano elevate economie di scala: i costi fissi iniziali si accompagnano, infatti, a bassi costi marginali o di replicazione: il confronto competitivo tende così a premiare le organizzazioni capaci di sviluppare una base allargata di produzione.

Quando si ragiona sulle economie di scala bisogna tuttavia distinguere il livello dell’impresa (e dell’impianto) da quello del sistema produttivo a cui le diverse funzioni vanno attribuite. Piccole imprese possono infatti riunirsi in gruppi formali o informali, oppure organizzarsi in consorzi, per condividere gli investimenti in alcune funzioni produttive ad elevate economie di scala. La funzione economica dei distretti industriali è stata, del resto, proprio quella di rendere possibile alle piccole e medie imprese di sfruttare le economie di scala del sistema produttivo senza perdere i vantaggi di flessibilità assicurati dalla dimensione minore. Per il settore dell’oreficeria e gioielleria i vantaggi della localizzazione hanno riguardato, innanzitutto, la formazione di un mercato qualificato del lavoro, la presenza di altre imprese “di fase” con cui dividere il lavoro, e un insieme di servizi la cui offerta specializzata richiede una domanda allargata, come nel caso della sicurezza, della logistica, della manutenzione di macchine speciali, di gestione dei problemi ambientali. Senza sottovalutare i vantaggi che la concentrazione spaziale offre nell’attrarre i compratori e nell’organizzare eventi fieristici. Per tutte queste funzioni il costo medio si riduce all’aumentare della quantità prodotta: la localizzazione di piccole imprese specializzate in distretti industriali consente perciò al sistema produttivo di raggiungere economie di scala su queste funzioni senza che sia la singola impresa a doversene fare carico. A bene vedere, il fenomeno della localizzazione spaziale dell’industria dell’oreficeria e gioielleria non riguarda solo l’Italia, dove il 70% dell’occupazione è concentrata nei tre principi distretti di Vicenza, Arezzo e Valenza. In Europa, è la città di Anversa, com’è noto, a rimanere la più importante piazza industriale, commerciale e finanziaria del gioiello del mondo. In Israele, altro grande centro di trasformazione e commercializzazione, è Tel Aviv ad avere attirato la maggior parte dei produttori del settore, con investimenti in sicurezza che hanno reso l’area la più attrezzata al mondo per depositi di preziosi. A New York, e in particolare lungo la 47<sup>a</sup> strada, ha sede il 65% delle imprese di gioielleria degli Usa. Pure in India, che oggi detiene la quota di export più alta al mondo, la produzione del settore ha nella città di Bombay la capitale indiscussa. Per l’industria italiana dell’oreficeria e gioielleria non si tratta, perciò, di disperdere il tessuto imprenditoriale e il patrimonio di professionalità su cui è cresciuta una importante base produttiva e occupazionale, bensì cercare di accrescere la competitività internazionale e sviluppare nuove funzioni strategiche attraverso una più consapevole azione congiunta fra imprese e istituzioni.

### *Il profilo del settore in Italia*

Prima di analizzare, attraverso alcuni dati, i caratteri salienti dell'industria italiana dell'oreficeria e gioielleria italiana è opportuno ricordare che nel settore che stiamo considerando i dati statistici presentano a volte vistose carenze. Le ragioni sono quelle comuni a tutte le attività molto frazionate dal punto di vista del numero di imprese. Inoltre, dato l'elevato valore medio unitario del bene trattato, aumenta nel nostro settore la probabilità di eludere i controlli fiscali ed amministrativi, in particolare nella fase di distribuzione. Secondo gli stessi operatori, infatti, la produzione che sfugge ai controlli è ingente, con punte più elevate nei segmenti che incorporano pietre preziose. Per tali ragioni, le cifre riguardanti alcuni degli aspetti congiunturali, strutturali e finanziari del settore sono a volte poco affidabili, con il risultato che vengono pubblicate cifre anche molto diverse, talvolta contrastanti, che quindi non possono essere utilizzate agevolmente per l'analisi.

Nonostante questi limiti informativi, cerchiamo tuttavia di analizzare i caratteri fondamentali del settore in Italia, riassumibili nei seguenti punti:

- Un numero consistente di imprese di piccole dimensioni: l'industria nel suo complesso comprende oltre 10.000 imprese;
- Una dimensione media molto ridotta per ciascuna impresa: meno di 5 cinque addetti in ogni unità produttiva, ovvero circa la metà del numero medio nel settore manifatturiero in generale;
- Un elevato numero di imprese esportatrici (circa 4.000), con una straordinaria "resistenza": il numero di operatori non ha subito grosse modifiche nonostante le più recenti diminuzioni nei volumi di esportazioni, cadute del 25% tra il 2001 e il 2004;
- Una tendenza alla concentrazione territoriale delle attività in alcuni distretti industriali, che producono la quasi totalità dei beni di oreficeria e gioielleria del nostro Paese
- Un sistema distributivo organizzato secondo il cosiddetto "canale lungo", ovvero con un ruolo centrale per la figura del grossista.

Analizziamo singolarmente ciascuno di questi elementi.

Prevalenza di piccole e medie imprese: dalla tabella sottostante si ricava un facile confronto sulla rilevanza numerica delle piccole e medie imprese nell'industria italiana della gioielleria. L'Italia ha da sola più imprese e occupati di Francia, Spagna e Germania considerate assieme. La presenza di piccole imprese è inoltre un carattere comune alle industrie degli altri paesi.

IL SETTORE DELLA GIOIELLERIA IN ITALIA: UN CONFRONTO CON I PRINCIPALI PAESI UE. Dati 2003.

|               | Numero imprese operative | Numero addetti | Produzione (milioni €) | Dimensione media impresa | Produttività (Produzione/Addetti) |
|---------------|--------------------------|----------------|------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| <b>Italia</b> | <b>10.043</b>            | <b>47.104</b>  | <b>5.099</b>           | <b>4,7</b>               | <b>108</b>                        |
| Spagna        | 2.817                    | 10.682         | 762                    | 3,8                      | 71                                |
| Francia       | 3.131                    | 11.928         | 1.385                  | 3,8                      | 116                               |
| Germania      | 2.789                    | 15.612         | 1.096                  | 5,6                      | 70                                |

Fonte: Fondazione Masi su dati Eurostat

La bassa concentrazione dell'industria italiana della gioielleria è confermata dal fatto che le cinque maggiori imprese del settore mettono assieme solo il 6,8% dell'intera produzione nazionale. Scomponendo i dati sulla dimensione aziendale per classi di valore della produzione, il quadro complessivo che se ricava ha le seguenti caratteristiche:

- Il 97,4% delle aziende è rappresentato dalle cosiddette micro-imprese; i loro profitti non superano i 5 milioni di Euro e la loro quota nella produzione complessiva del settore è il 59,8%
- Il 2,5% delle imprese è di dimensioni piccole o medie: queste hanno un fatturato compreso fra i 5 e i 50 milioni di Euro, ed una quota nella produzione complessiva del settore pari al 30,4%
- 9 grandi aziende hanno un giro d'affari di più di 50 milioni di Euro, con una quota nella produzione complessiva che è il 9,7% del totale.
- Il rimanente 22% delle entrate è prodotto dal 3% delle imprese, organizzate in gruppi.

E' inoltre da osservare che il numero di 10.000 imprese registrate nel 2003 risulta di fatto stabile dal 1999: la crisi non sembra, dunque, avere selezionato le imprese per dimensione anche se, molto probabilmente, la ricomposizione ha assunto altre forme: ad esempio, la creazione di reti che, attraverso la esternalizzazione di alcune operazioni manifatturiere e lo sviluppo di funzioni terziarie, generano un valore aggiunto maggiore anche a parità di addetti. E' più probabile che tale processo sia stato guidato dalle 1.500 imprese di tipo industriale, piuttosto che dalle restanti 8.500 di tipo artigianale. Non è tuttavia da escludere che anche queste ultime abbiano attivato negli ultimi anni processi di delocalizzazione internazionale, soprattutto tramite accordi di fornitura o l'accesso a reti di terzisti dei paesi a basso costo del lavoro. Una caratteristica della fase più recente è proprio la possibilità di estendere le reti di fornitura oltre frontiera, anche senza impegnativi piani di investimenti diretti. E questo ha aperto le opportunità dell'internazionalizzazione produttiva anche alle imprese di dimensione minore. A fine 1991, le imprese con meno di 10 addetti costituivano l'87,7% del totale; nel successivo decennio, questa classe di aziende è cresciuta ulteriormente sino a raggiungere l'88,2. Le imprese con più di 100 addetti erano 31 nel 1971, per poi dimezzare la loro presenza nei

successivi decenni (erano 16 unità sia nel 1981 che nel 1991). A fine 2001, soprattutto in conseguenza di processi di fusione, le imprese maggiori sono cresciute a 100 unità. Nel corso degli anni '90 la persistente spinta della domanda – soprattutto estera – e la tenuta del modello di crescita hanno fatto aumentare ulteriormente il numero dei laboratori e degli addetti. Se nel 1991 si contavano 9.641 imprese, dieci anni dopo, nel 2001, queste erano salite a 10.372, mantenendo pressoché invariata la dimensione media, attestata attorno ai 4,6 addetti per impresa. Sulla base di prime stime, elaborate dalle rilevazioni dell'anagrafe camerale, nell'ultimo biennio si sarebbe assistito ad un lieve ridimensionamento dell'apparato produttivo, a causa degli effetti del prolungato rallentamento della domanda.

#### DINAMICHE DEL SETTORE DAL 1995 AL 2003

|                          | 1995   | 1996   | 1997   | 1998   | 1999   | 2000   | 2001   | 2002   | 2003   | Variazioni media annua |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------------------|
| Numero imprese operative | 9.682  | 10.116 | 9.457  | 9.873  | 10.189 | 10.332 | 10.372 | 10.345 | 10.043 | 0,5                    |
| Numero addetti           | 42.321 | 44.394 | 42.465 | 45.442 | 46.968 | 47.578 | 48.355 | 47.230 | 47.104 | 1,3                    |
| Produzione (milioni €)   | 4.127  | 4.567  | 4.816  | 6.102  | 5.612  | 6.529  | 5.521  | 6.293  | 5.099  | 2,7                    |
| Dimensione media         | 4,4    | 4,4    | 4,5    | 4,6    | 4,6    | 4,6    | 4,7    | 4,6    | 4,7    | 0,9                    |

Fonte: Fondazione Masi su dati Eurostat

L'85% dei lavoratori impiegati nel settore dell'oreficeria e gioielleria lavora in aziende al di sotto dei 50 dipendenti, che abbiamo visto essere la tipologia preponderante in questo apparato produttivo. Si tratta di piccole imprese che non raggiungono in media neanche i cinque addetti ciascuna, una dimensione media tra le più basse calcolate tra i settori industriali italiani. Se nell'ultimo biennio gli addetti sono diminuiti sia nelle aziende maggiori che in quelle minori, per contro c'è da dire che quelle "medie" hanno fatto registrare un irrobustimento dimensionale, così come d'altra parte è emerso per l'intero comparto manifatturiero italiano. Secondo alcuni allora sarebbe proprio la dinamica delle medie imprese che potrebbe rappresentare il perno per riconquistare il circolo virtuoso dello sviluppo. Infine, va precisato che quando si parla del numero di addetti in questo settore ci si riferisce strettamente agli addetti alla produzione. Considerano anche gli occupati della distribuzione nella filiera orafa argentiera, il numero salirebbe a circa 76.000. Una forte propensione all'export. Nonostante le difficoltà competitive che l'industria italiana della gioielleria ha attraversato negli ultimi anni, gli operatori del settore hanno mostrato una certa "resistenza". L'anno 2000 ha segnato la fine della crescita osservata durante gli anni '90. Per quanto riguarda il valore della produzione, il calo che

pur si è fatto registrare a partire dal 2001 ha avuto intensità limitata, mantenendo la variazione media annua positiva dal 1995 al 2003 (+2,7%). Un secondo elemento a riprova della resistenza degli operatori del settore riguarda le statistiche sul numero di imprese, aumentato fino al 2003 dello 0,5% nonostante la situazione economica sfavorevole. In terzo luogo, le dinamiche dell'occupazione si sono dimostrate positive; l'aumento medio dell'1,3% è più alto di quello del numero di imprese, quindi fino al 2003 abbiamo avuto un leggero incremento nella dimensione media delle unità produttive.

#### LE IMPRESE ESPORTATRICI

| Anno | Numero di operatori | Valori dell'export (milioni €) | Entrate medie all'estero (migliaia €) |
|------|---------------------|--------------------------------|---------------------------------------|
| 2001 | 3.965               | 4.761                          | 1.201                                 |
| 2002 | 4.105               | 4.480                          | 1.091                                 |
| 2003 | 3.914               | 3.550                          | 907                                   |
| 2004 | 4.002               | 3.592                          | 897                                   |

Fonte: Fondazione Masi su dati Istat

#### STIME DEGLI INDICATORI DI STRUTTURA (OGGETTI PREZIOSI). Anno 2005; Milioni di Euro.

|                            |       |
|----------------------------|-------|
| PRODUZIONE                 | 6.000 |
| ESPORTAZIONI               | 3.991 |
| IMPORTAZIONI               | 984   |
| MERCATO INTERNO APPARENTE  | 2.993 |
| EXPORT/PRODUZIONE (%)      | 66,5  |
| IMPORT/MERCATO INTERNO (%) | 32,9  |

Fonte: Fiera di Vicenza

I dati statistici più recenti indicano come l'export orafa italiano sia rimasto, anche nel 2005, sostanzialmente attestato sui bassi livelli del biennio precedente: un volume di vendite estere inferiore di quasi un terzo a quello toccato con l'exploit del 2000, che conferma la debolezza di fondo in cui da alcuni anni si dibatte il settore. Ciononostante, tra il 2001 e il 2004 il numero di operatori non è cambiato, con un numero di imprese esportatrici attestato sulle 4000 unità. Le imprese del settore cercano, perciò, di rimanere sul mercato anche quando le si riduce la profittabilità delle loro vendite all'estero.

#### *La localizzazione nei distretti industriali*

Si è già detto delle ragioni economiche che spingono le imprese orafe e della gioielleria a concentrarsi in alcuni territori circoscritti. In Italia le principali aree di localizzazione del

settore sono cinque: oltre ai tre distretti di Arezzo, Vicenza e Valenza, vanno considerate anche l'area di Milano e quella di Napoli (Torre del Greco e Marcianise). Le cinque regioni maggiormente coinvolte raggruppano oltre i quattro quinti di tutte le unità produttive italiane.

Con il tempo, le originarie delimitazioni dei distretti sono cambiate, superando in molti casi anche i confini amministrativi delle province. Ecco allora che, per dare una visione più appropriata dei vari insediamenti produttivi locali, si assume spesso il concetto di "distretto allargato". In questo modo il distretto di Valenza può di fatto coinvolgere nel proprio sistema di relazioni anche imprese delle province di Torino e Asti. Anche il distretto di Vicenza si estende oltre i confini della provincia per diventare riferimento di imprese localizzate a Treviso, Padova e Verona. Allo stesso modo nel distretto di Arezzo confluiscono anche Firenze e Lucca, mentre Napoli ingloba parte della provincia di Caserta.

UNITÀ PRODUTTIVE E ADDETTI PER REGIONE. Dati di fine anno 2003.

|               | <i>Unità produttive</i> | <i>Addetti</i>      |
|---------------|-------------------------|---------------------|
| Veneto        | 1.440                   | 12.860              |
| Toscana       | 2.190                   | 13.190              |
| Piemonte      | 1.480                   | 8.140               |
| Lombardia     | 710                     | 2.800               |
| Campania      | 560                     | 1.470               |
| <b>Totali</b> | <b>6.380 (64%)</b>      | <b>38.730 (82%)</b> |

Fonte: Elaborazioni e stime ASI su dati Infocamere

Un fenomeno interessante che si è manifestato all'interno dei distretti orafi italiani è stato quello dello sviluppo della produzione di macchine dedicate, la cui crescita competitiva è in gran parte dovuta allo stretto rapporto con gli utilizzatori. In alcuni casi, questo processo ha dato origine anche a nuovi cluster all'interno dei distretti originari.

Il ruolo dei grossisti nella distribuzione Quasi sempre nel settore dell'oreficeria-gioielleria l'organizzazione della distribuzione segue il cosiddetto "canale lungo". Il grossista è quindi una figura che assume un ruolo determinante per le diverse ragioni. Innanzitutto, egli raccoglie un gran numero di articoli dai produttori (artigiani o meno), ed è in questo modo in grado di offrire al dettagliante una gamma ampia e diversificata di prodotti. Inoltre, il grossista è in grado di evadere con prontezza gli ordini del dettagliante, proprio per il suo più consistente volume d'affari. Il piccolo produttore o l'artigiano, invece, non riuscirebbero a soddisfare in modo sufficientemente rapido una domanda molto diversificata. Un altro servizio di una certa importanza offerto dal grossista è la possibilità

di concedere al dettagliante dilazioni di pagamento. Non avendo una rotazione del capitale altrettanto elevata, il piccolo produttore non sarebbe in grado di offrire lo stesso servizio. Infine, la presenza di un grossista nella catena distributiva può ridurre i rischi di rapine a danno dei rappresentanti delle piccole aziende.

#### PRINCIPALI FONTI DI ACQUISTO DI OREFICERIA IN ITALIA. Percentuali sul totale

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| OREFICERIE            | 70% |
| NEGOZI DI BIGIOTTERIA | 12% |
| CENTRI COMMERCIALI    | 7%  |
| VENDITA PORTA A PORTA | 3%  |
| GRANDI MAGAZZINI      | 3%  |
| MERCATI               | 1%  |
| LABORATORI            | 1%  |
| ALTRI                 | 3%  |

Fonte: Elaborazione Databank su dati Nielsen

Nonostante tutti questi vantaggi, talvolta tra il produttore e il grossista si inseriscono ulteriori intermediari, quali ad esempio il raccoglitore o il super-grossista. Il business dell'oreficeria è quindi sbilanciato in modo piuttosto pesante dal lato della distribuzione (sia all'interno che all'estero). Si pone allora per il settore l'esigenza di una parziale correzione di questo sistema, sia per ridurre i costi unitari di vendita, ma anche per costruire canali informativi più diretti con i consumatori finali. Perciò, anche al di là delle importanti fiere del settore quali momenti di raccolta degli ordini, diventa sempre più evidente la necessità per le imprese di trovare nuove forme organizzative per entrare nei nuovi mercati, data soprattutto la crescente varietà della domanda internazionale a cui è necessario rispondere.

#### *Il cambiamento del contesto internazionale*

Sono stati diversi negli ultimi anni i cambiamenti dello scenario competitivo che hanno fatto emergere nuovi competitors internazionali, contribuendo alle difficoltà dell'industria italiana della gioielleria. I principali fattori di criticità indicati da più parti sono legati al tasso di cambio sfavorevole, al rincaro delle materie prime, alla penalizzante sperequazione delle politiche tariffarie, ai mutamenti nella collocazione del risparmio da parte delle famiglie. È opportuno analizzare brevemente ciascuno di questi elementi, guardando, tuttavia, non solo agli ostacoli per il sistema delle imprese ma anche alle opportunità da cogliere.

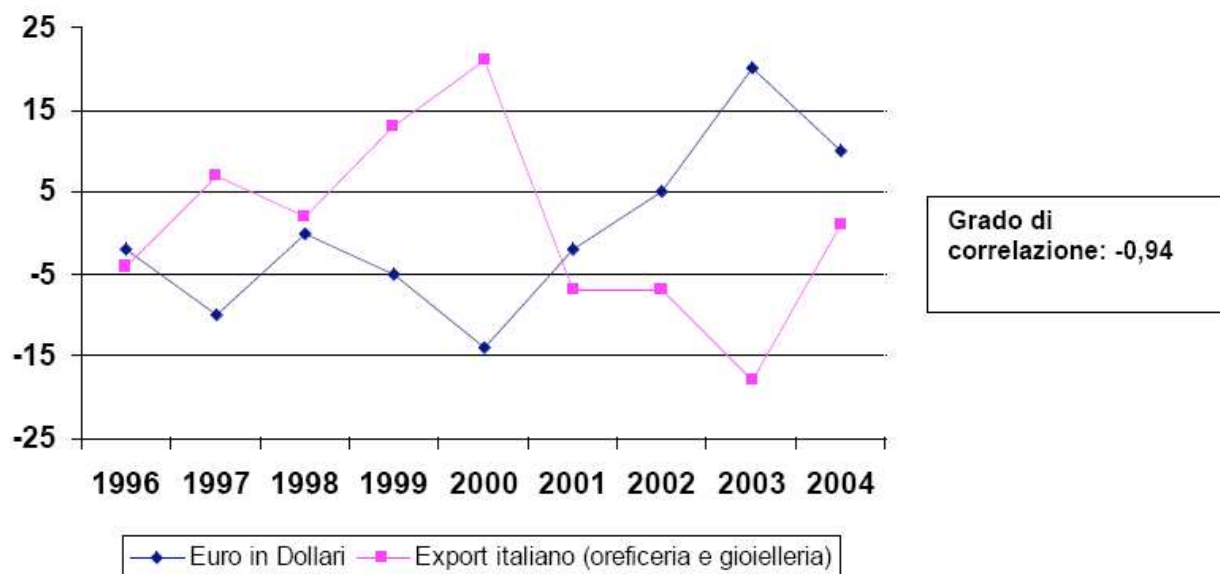
L'apprezzamento dell'Euro sul Dollaro: negli ultimi anni le esportazioni italiane nel loro complesso e quelle dell'industria orafa in particolare, oltre a risentire del rallentamento

della domanda di consumo in alcune aree, hanno dovuto fronteggiare i problemi connessi con la concorrenza delle economie emergenti nei prodotti a basso valore aggiunto, un tipo di competizione che si è accentuata con la svalutazione del dollaro. L'elevata quota di produzione orafa esportata ha sicuramente esposto il comparto ad un maggiore grado di tensione, portando ad un progressivo deterioramento dei suoi risultati economici e facendo emergere alcuni limiti competitivi del settore. Più in dettaglio, le quotazioni del Dollaro statunitense, oscillanti tra fine 2005 e inizio 2006 intorno a quota 1,18-1,20 rispetto all'Euro, sono salite a 1,30 nella metà dell'anno. In base ai dati elaborati dalla Fondazione Masi è possibile misurare una relazione già nota da tempo al mondo imprenditoriale, secondo la quale c'è un'alta correlazione negativa tra le esportazioni di gioielleria italiana ed il corso valutario dell'Euro. Dal grafico della figura seguente vediamo infatti come l'iniziale deprezzamento della moneta europea avesse sostenuto le vendite nei mercati esteri fino al 2000; la forza del cambio euro-dollaro che si manifesta negli anni successivi ha invece accompagnato la dinamica negativa per l'export.

Com'è noto, per un lungo periodo il tasso di cambio ha rappresentato per le imprese italiane, grazie a continue svalutazioni competitive, uno strumento di sostegno all'export. Questa situazione di vantaggio valutario era proseguita anche nei primi anni di circolazione della moneta unica europea, quando, anche senza svalutazioni di tipo competitivo, il dollaro aveva mantenuto una notevole forza, tutelando lo spazio competitivo di molte aziende minori. Con il progressivo rafforzamento dell'Euro è cominciata invece una nuova fase per la competitività dei prodotti italiani, che non possono più contare sul cambio come fattore di sostegno.

C'è un generale consenso tra gli economisti sul fatto che gli ampi squilibri che caratterizzano l'economia statunitense - il passivo corrente dell'economia americana ha portato ad una posizione debitoria netta verso l'estero pari ad un quarto del PIL non potranno che mantenere basso il valore del Dollaro anche in futuro, nonostante i divari nei tassi d'interesse. In un tale contesto, è facile capire come le imprese italiane si trovino spiazzate nel fronteggiare concorrenti in cui prezzi di vendita sono espressi in Dollari o in una valuta ad esso collegata. Tendono di fatto a seguire l'andamento della valuta americana le monete del Sud America, la maggior parte di quelle africane e del Medio Oriente, molte di quelle asiatiche (ad eccezione dell'area dello Yen che oltre al Giappone comprende Corea ed Indonesia), e anche alcune divise europee (come il Rublo russo e la Lira turca). La conseguenza è che un deprezzamento del Dollaro provoca un peggioramento della competitività di prezzo delle imprese europee in tutti questi Paesi.

EXPORT DEI PRODOTTI DI GIOIELLERIA ED OREFICERIA ITALIANA E CAMBIO EURO/DOLLARO. Percentuali sull'anno precedente



Fonte: Fondazione Masi su dati Istat e BCE

Il rafforzamento del cambio impongono alle imprese italiane di scegliere tra un adeguamento dei prezzi nei mercati di vendita - mettendo a repentaglio le proprie quote di mercato - o una riduzione nei margini di profitto, con effetti spesso negativi sulla redditività aziendale. L'industria dell'oreficeria, da questo punto di vista, presenta elementi di particolare criticità, in quanto i mercati che seguono la divisa statunitense attivano la parte prevalente delle sue esportazioni (oltre il 60%), con in testa il mercato americano (oltre un quarto del totale dell'export) seguito da quello mediorientale. Pur con un cambio sfavorevole, bisogna tuttavia segnalare che la posizione di riferimento a livello mondiale della gioielleria italiana non è ancora stata messa in discussione dai nuovi concorrenti. I vantaggi di produttività di molte imprese italiane sono ancora in grado di compensare differenziali di costo anche elevati, anche se non si può sottovalutare come in un mercato così concorrenziale il prezzo di vendita giochi un ruolo importante. Di qui nascono le sollecitazioni all'innovazione della gamma dei prodotti per mantenere e consolidare le posizioni di leadership, privilegiando i segmenti di prodotti ad alta qualità. Diventa urgente per il settore anche una maggiore attenzione ai fattori di marketing e di distribuzione, anche attraverso strumenti di politica associativa in grado di superare i limiti della frammentazione produttiva del settore. Inoltre non bisogna dimenticare che il regime dei cambi può accelerare il ridisegno della geografia mondiale della produzione orafa, con l'emergere anche in Italia di imprese multi-localizzate in grado di fare leva sulle convenienze valutarie per spostare le attività da un paese all'altro. In questa prospettiva diventa ancora più importante rafforzare all'interno dei distretti le funzioni strategiche

delle catene globali del valore, poiché queste sono molto meno soggette a fattori di price-competition. Le nuove spinte al rialzo sui mercati delle materie preziose Il contesto di riferimento in cui operano le imprese orafe nazionali si è contraddistinto di recente per una nuova fase speculativa al rialzo sui mercati delle materie prime preziose. Indicazioni si potevano cogliere già da qualche tempo nei rapporti dei broker, che segnalavano timori in tal senso. Tra le cause segnalate già da tempo dagli istituti di analisi economiche internazionali possiamo elencare:

- La ripresa dell'inflazione (peraltro ancora su livelli minimi dal dopoguerra nella maggior parte delle economie occidentali);
- I rialzi del costo del denaro sia negli Stati Uniti che in Europa;
- La crescente domanda di prodotti di base da parte dell'industria cinese e delle altre economie emergenti;
- Il persistere delle tensioni politico-militari nel mondo;
- La volontà da parte della Banca centrale russa di incrementare le riserve monetarie in oro;
- Le difficoltà, al momento, di accrescere la produzione mineraria di metalli preziosi (in particolare di oro);
- La minore produttività di alcune miniere storiche e l'aumento dell'inquinamento dovuto al crescente impiego di solventi chimici (cianuro e acido solforico);
- La crescente presenza dei metalli preziosi nei vari fondi d'investimento, aumentate del 60% nel terzo trimestre 2005 secondo il World Gold Council.

L'insieme di questi elementi, coniugati al gioco delle aspettative e all'integrazione internazionale dei mercati, ha contribuito ad alimentare un'intensa attività speculativa. Sul finire del 2005 questa speculazione ha assunto i connotati di una vera e propria "bolla", nonostante la presenza di rilevanti fenomeni di segno opposto, come ad esempio il calo delle domanda di materie prime preziose da parte dell'industria mondiale dell'oreficeria (per esempio, in India), a causa di un'offerta potenzialmente superiore alla domanda. A causa dell'ampia varietà dell'offerta (fattore di successo del prodotto italiano) non è possibile calcolare correttamente il peso esercitato dalle variazioni dei prezzi della materie prime sugli andamenti del valore del prodotto finito. Statisticamente, per le esportazioni sono disponibili i dati sia in valore (Euro), che già risentono del fattore di perturbazione indotto dai cambi valutari; sia in quantità (tonnellate), misura che, tuttavia, risulta di scarsa utilizzazione in un settore, come quello della gioielleria, caratterizzato da quote elevate di valore aggiunto unitario oltre che da una forte diversificazione dell'offerta. Volendo comunque utilizzare i dati sulle quantità, si ottiene per il primo bimestre del 2006 un aumento del 4% del valore medio unitario delle esportazioni italiane di gioielleria. Una crescita che però riflette solo in parte il tanto atteso innalzamento qualitativo dell'offerta verso fasce più alte, e che invece rispecchia - più realisticamente - un riversamento sui prezzi finali di vendita del rincaro delle materie prime. Infatti, proprio in coincidenza con la fase di maggior lievitazione delle quotazioni internazionali di preziosi, l'export italiano

di gioielleria ed oreficeria ha ripreso a crescere in valore, segnando da ottobre 2005 a febbraio 2006 un aumento su base annua del 18,5%.

L'asimmetria delle politiche tariffarie: la Federorafi lamenta da tempo le difficoltà di molte imprese a causa di dazi troppo elevati. In particolare, sarebbe il rapporto con gli Stati Uniti, importantissimo partner commerciale nel settore dell'oreficeria e gioielleria, ad essere soffocato da dazi non giustificabili, soprattutto in termini relativi. In effetti basta analizzare alcuni dati per capire il problema: per ogni gioiello che il nostro Paese esporta verso il mercato americano, viene applicato un dazio del 5,5% che dev'essere pagato dall'importatore; quando invece è l'Italia ad importare, il dazio scende al 2,5%. La Cina e l'India potrebbero rappresentare buone alternative come mercati d'esportazione, ma in questi Paesi il dazio può salire anche al 40%. Quella dei dazi è effettivamente una questione molto complessa, nella quale si intrecciano equilibri economici interni ai singoli paesi, politiche commerciali e accordi multilaterali. Fra le proposte delle associazioni di settore c'è quella di sterilizzare le tariffe commerciali sulla materia prima, limitando i dazi al valore aggiunto delle lavorazioni che sul prezzo complessivo del gioiello ha un'incidenza minore rispetto a molti altri prodotti di consumo. Anche in questo caso, tuttavia, siamo di fronte ad un quadro di regole che premia le imprese non solo più attente alla qualità e alla differenziazione dei prodotti - in quanto spostano la concorrenza su fattori diversi dal prezzo - ma anche in grado di governare catene globali del valore attraverso cui muovere le operazioni manifatturiere sulla base delle diverse convenienze di costo, comprese quelle tariffarie. L'allocazione del risparmio e l'andamento della domanda nel mercato interno Nel corso del 2005, la domanda interna di oreficeria non ha potuto fornire sostegni significativi all'apparato produttivo. Né la quota relativamente modesta da essa detenuta - circa un quarto della produzione totale - poteva, d'altra parte, supplire alle difficoltà delle imprese italiane sui mercati internazionali. L'economia italiana presenta al momento un profilo congiunturale ancora più dimesso di quello già debole dell'insieme dei Paesi dell'Unione Europea. La domanda qui ha risentito, oltre che della congiuntura negativa, di fattori strutturali particolari, quali tra l'altro l'invecchiamento della popolazione. Sta di fatto che per l'Italia il contributo dei consumi privati alla crescita del PIL è risultato nullo. Le previsioni sfavorevoli sulla futura evoluzione del mercato del lavoro ed un tasso d'inflazione percepito come superiore a quello ufficiale hanno depresso ulteriormente il clima di fiducia nelle famiglie. Nel complesso, il settore ha patito il crescente peso assunto sui consumi finali da target di consumatori poco propensi all'acquisto di gioielleria, nonché l'accresciuta importanza acquisita da altre tipologie di spesa. Più in dettaglio, i consumi di beni durevoli e di servizi hanno mostrato, nel corso dell'anno appena passato, un andamento complessivamente riflessivo, complice anche il drenaggio di disponibilità finanziarie conseguente ad investimenti nel campo immobiliare. Un contributo positivo, invece, è stato fornito da alcuni consumi di beni durevoli: un paradosso spiegabile, tra l'altro, alla luce del ridotto "ciclo di vita" di molti prodotti durevoli, dall'andamento decrescente dei loro prezzi (grazie anche alla

convenienza offerta dai prodotti importati dall'estero), e dall'aumentato ricorso al credito al consumo. Si comprende facilmente allora come gli acquisti interni di prodotti orafi, per loro natura beni voluttuari, abbiano risentito del cauto clima di fiducia e dell'incertezza dei consumatori. In tale ambito, comunque, le produzioni più colpite sono quelle di livello medio-basso che risentono dell'effetto reddito; vale a dire quelle maggiormente legate alle fluttuazioni della propensione al consumo ed al risparmio dei percettori di reddito. Per converso, avrebbero risentito solo parzialmente del basso profilo congiunturale dell'economia i prodotti orafi di alto livello (quindi, i più costosi), per i quali è l'effetto ricchezza, connesso alla consistenza dei patrimoni dei consumatori, a orientare le decisioni di acquisto. In definitiva, l'evoluzione del risparmio nel 2005, e le valutazioni ad esso sottostanti, certificano come una ripresa delle vendite interne di gioielleria sia difficilmente possibile se non si procederà ad affrontare alcuni mutamenti di strategia. Deve trattarsi di una strategia adatta a far fronte al nuovo contesto operativo, caratterizzato da elementi di criticità: la capacità di spesa dei consumatori è diminuita; con la concorrenza è aumentata la possibilità di confrontare i prezzi di vendita dei singoli oggetti preziosi offerti; l'acquisto di gioielleria è sempre più legato ad aspetti intangibili come le sensazioni e percezioni che essa provoca nell'acquirente. La soddisfazione del cliente, perciò, è connessa ad un numero elevato di elementi, non sempre individuabili senza un continuo monitoraggio del target di riferimento. Nonostante tutti gli elementi di criticità appena descritti presentino indubbia importanza dal punto di vista del contesto competitivo in cui si trovano ad operare le aziende orafe, l'elemento che dovrebbe pesare di più in questa valutazione è rimasto, invariabilmente ormai da qualche tempo, positivo. Il contesto delle attività economiche e degli scambi mondiali è infatti favorevole all'export orafa, come del resto a quello di diversi settori manifatturieri nazionali. Le esportazioni italiane hanno però sfruttato solo parzialmente della vivacità della domanda mondiale, cosicché anche la modesta evoluzione riflessa dai dati più recenti sulle esportazioni di oreficeria risulta ancora insoddisfacente rispetto ai potenziali di crescita. Anche il recente miglioramento delle attività economiche nei Paesi dell'area europea non ha trovato significativo riscontro nelle vendite italiane di oreficeria all'estero. Nel corso del terzo trimestre 2005, infatti, l'impostazione della domanda interna dell'insieme degli aderenti alla moneta unica si è fatta più tonica, in presenza di un accresciuto sostegno della componente estera all'attività produttiva. Analoga "insensibilità" di fondo hanno riflesso le esportazioni orafe nei riguardi degli Stati Uniti, il più importante mercato di sbocco del settore. Una conferma di come le possibilità del contesto di riferimento non siano state ancora opportunamente sfruttate dall'industria italiana della gioielleria si trova nella difficoltà di entrare con forza nelle economie più dinamiche dell'area asiatica (Cina in testa). Il sistema produttivo italiano continua perciò a mostrare difficoltà sui mercati internazionali più promettenti. Solo alcune imprese specializzate nei segmenti alti della qualità, non ancora alla portata dei nuovi concorrenti, hanno mostrato buone capacità di reazione ai cambiamenti esterni, mentre per altre (in particolare quelle con produzioni

meccanizzate che hanno assunto le connotazioni di commodities e che si vendono a peso) le difficoltà sono destinate a crescere.

#### *Produzione ed esportazioni del settore*

Analizziamo ora più in dettaglio il posizionamento competitivo dell'oreficeria e gioielleria italiana, attraverso le statistiche sull'esportazione e sulla produzione. Per quanto riguarda il valore della produzione, dopo l'exploit del 2000, si è assistito ad un rallentamento nel successivo quadriennio. Il valore della produzione si era ridotto del 6,1% nel 2001, dell'8% nel 2002, addirittura del 17,1% nel 2003, e del 6% nel 2004 rispetto sempre all'anno precedente. Solo nel 2005 si sono notati parziali recuperi del terreno perso in precedenza, pure se l'anno si è chiuso con una sostanziale stazionarietà. Per fare un confronto con la produzione mondiale, va detto che anche questa nel triennio 2001-2003 ha perduto terreno (si è ridotta di circa il 30%), ma nel biennio 2004-2005 ha recuperato una parte più sostanziosa (9,7%) di quella rappresentata dai recuperi del nostro Paese. Tuttavia, l'Italia rimane su valori di produzione elevati, dell'ordine di grandezza di 5,8 miliardi di Euro. L'industria italiana, insomma, conserva da questo punto di vista la propria posizione di eccellenza nel mondo: trasforma quasi 500 tonnellate di oro l'anno, un quinto del prodotto fino immesso sui mercati mondiali e ben tre quarti di quello immesso sui mercati europei. Considerando in qualche modo anche l'oro riciclato, in media ogni anno sono immesse nei laboratori orafi del mondo oltre 3.000 tonnellate di oro grezzo (circa l'80% dell'estrazione annuale). Secondo i dati del World Gold Council, sino al 2000 l'oreficeria italiana si era collocata tra le più spinte growth industries del dopoguerra, poiché nell'ultimo ventennio del secolo la produzione era più che quintuplicata.

Per analizzare l'andamento delle esportazioni ci sarà utile dare uno sguardo ai dati che si riferiscono al valore dell'export di oreficeria e gioielleria negli ultimi quindici anni. Possiamo vedere che, dopo il picco rilevato nel 2000 (5,7 miliardi di Euro), le esportazioni di gioielleria ed oreficeria Made in Italy hanno subito una pesante contrazione. Il valore degli oggetti preziosi esportati nel triennio 2001-2003 è sceso progressivamente fino a meno di 4 miliardi, per poi mantenersi su questo livello.

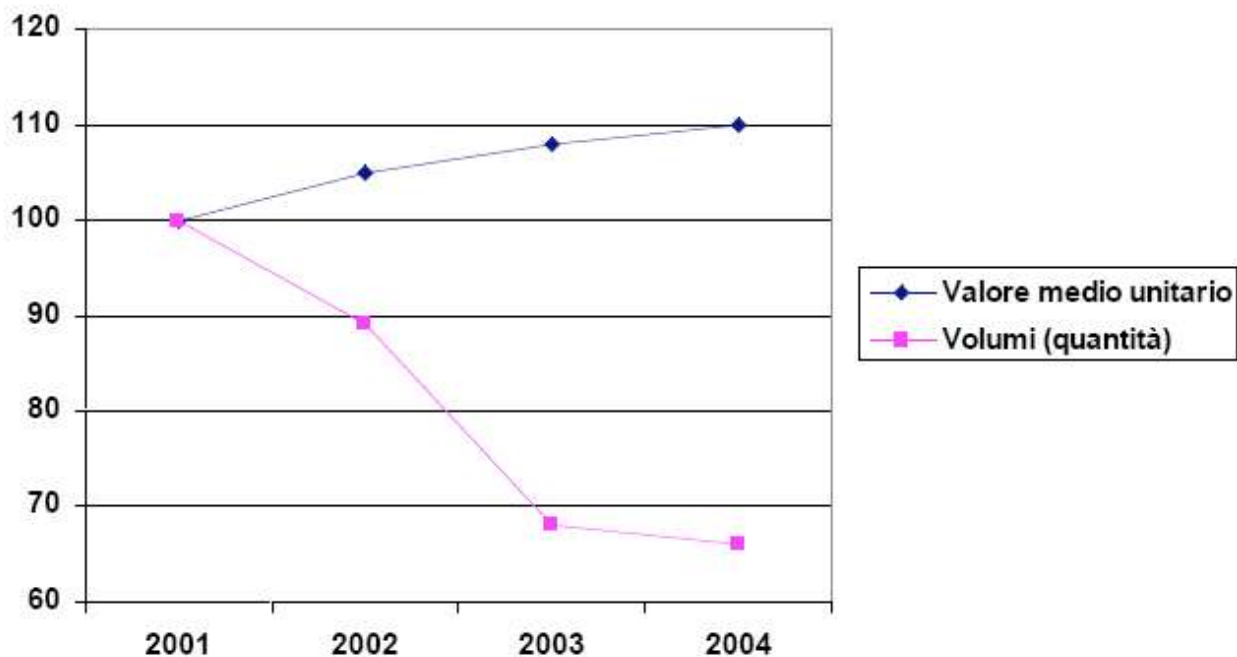
## ESPORTAZIONI ITALIANE DI OREFICERIA E GIOIELLERIA

| Anni | Milioni di Euro | Variazione % |
|------|-----------------|--------------|
| 1991 | 2.302,67        | 5,9%         |
| 1992 | 2.439,77        | 6%           |
| 1993 | 3.348,03        | 37,2%        |
| 1994 | 3.464,44        | 3,5%         |
| 1995 | 3.862,93        | 11,8%        |
| 1996 | 3.820,77        | -1,3%        |
| 1997 | 4.119,87        | 7,8%         |
| 1998 | 4.173,80        | 1,3%         |
| 1999 | 4.647,67        | 11,4%        |
| 2000 | 5.717,23        | 23%          |
| 2001 | 5.395,53        | -5,6%        |
| 2002 | 5.031,60        | -6,7%        |
| 2003 | 3.941,19        | -21,7%       |
| 2004 | 3.973,75        | 0,8%         |
| 2005 | 3.990,78        | 0,4%         |

| Anno | Trimestre | Milioni di Euro | Variazione % |
|------|-----------|-----------------|--------------|
| 2004 | I         | 805,79          | -6,4%        |
|      | II        | 1.016,69        | 20,2%        |
|      | III       | 1.079,11        | 16,2%        |
|      | IV        | 1.071,86        | -17,9%       |
| 2005 | I         | 835,14          | 3,6%         |
|      | II        | 1.080,90        | 6,3%         |
|      | III       | 810,77          | -24,9%       |
|      | IV        | 1.263,97        | 17,9%        |
| 2006 | I         | 1.050,22        | 25,8%        |

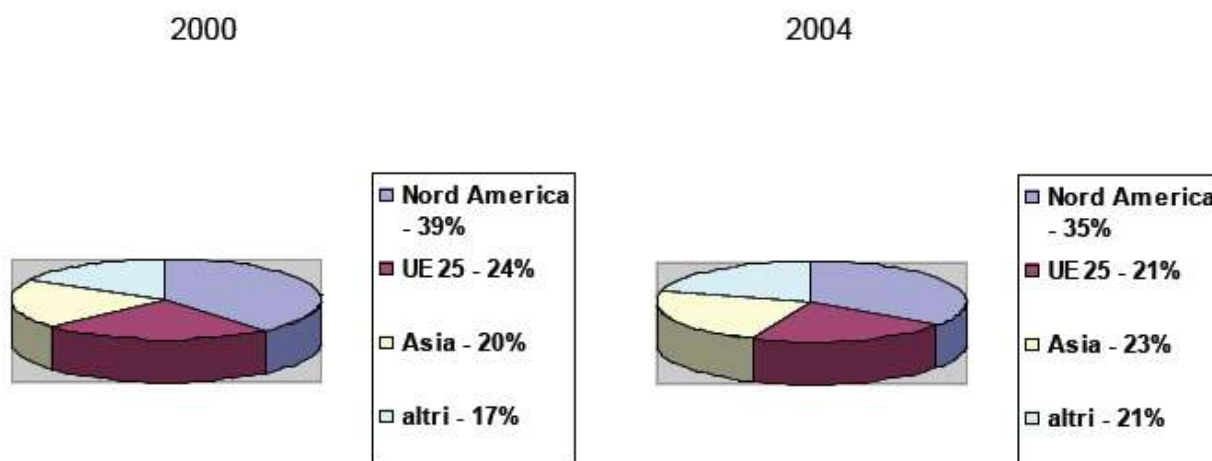
Fonte: Elaborazioni ASI su dati Istat

## EXPORT ITALIANO: PREZZI E QUANTITÀ. Dati 2005; Indice 2001.

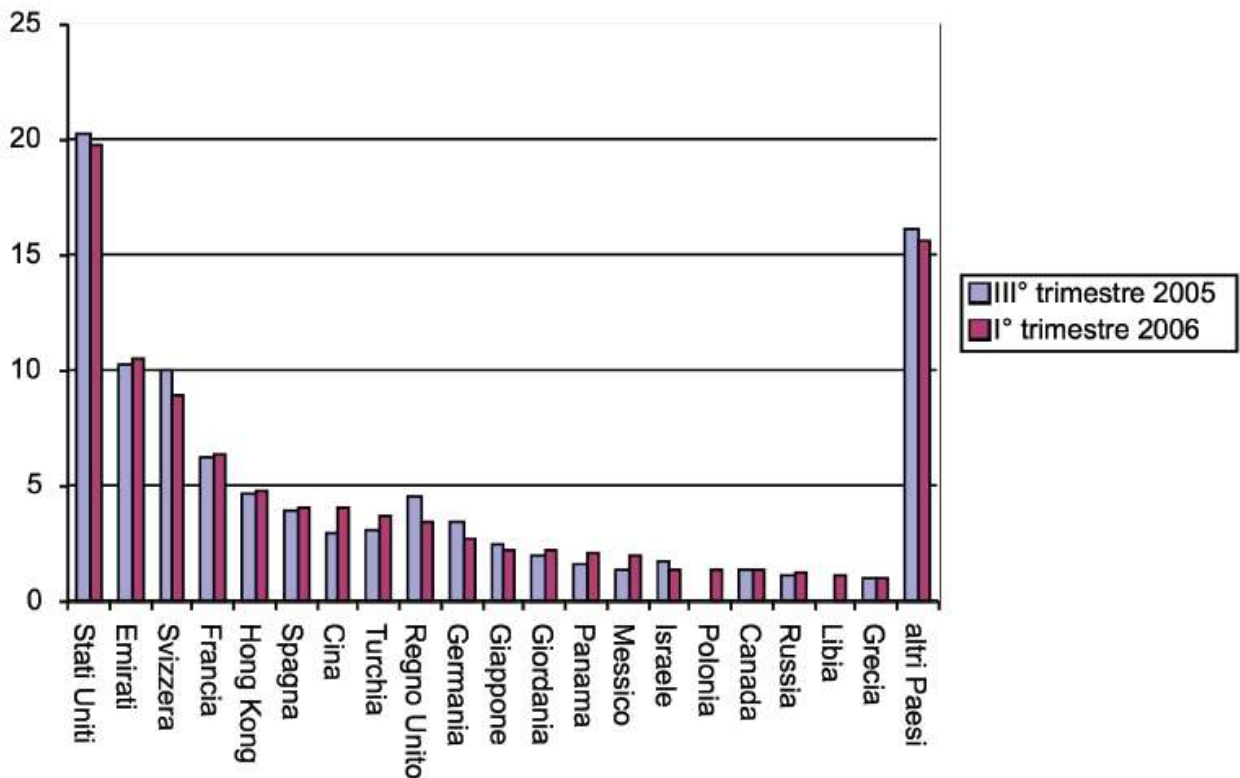


Tuttavia, il 2006 è iniziato all'insegna di una parziale recupero delle posizioni perse in precedenza - come si può notare dai dati su base trimestrale, c'è stato un aumento del 25,8% nel primo trimestre, rispetto al corrispondente livello del 2005. In particolare, le variazioni registrate dai primi 20 Paesi acquirenti sono quasi tutte positive. Secondo stime dell'ASI, però, sembra che questa fase di ripresa appena cominciata si sia arrestata già in aprile. Peraltro, rispetto ai valori massimi toccati nel 2000, l'export orafa nazionale accusa ancora un ritardo di circa un terzo. La variazione positiva dei primi mesi dell'anno e la ricordata impennata nei prezzi delle materie prime non consentono di effettuare una sicura indicazione di tendenza delle esportazioni orafe nazionali, né tanto meno un'analisi congiunturale sistematica, soprattutto se essa trae fondamento dai raffronti statistici anno su anno (gli unici al momento effettuabili, in mancanza di dati destagionalizzati). La perdita di quote di mercato è stata accompagnata da aumenti molto consistenti nei volumi unitari delle esportazioni, ma non è chiaro in quale misura questo segnali una ricomposizione delle esportazioni verso prodotti di qualità superiore, o quanto invece significhi una ricaduta sui prezzi di vendita dei rincari nella materia prima. Vediamo ora nel dettaglio i dati sull'export relativamente alle aree di destinazione. Il confronto tra 2000 e 2004 ci permetta facilmente di notare i cambiamenti ed in qualche modo l'evoluzione nella composizione della domanda di gioielli ed oreficeria per area. Il fatto più evidente è che le aree "tradizionalmente" con una domanda forte (l'Unione Europea ed il Nord America, che assieme contano per più della metà dei flussi mondiali nel settore), stanno gradualmente perdendo importanza di fronte alla crescita della domanda nei Paesi emergenti, specialmente asiatici. In particolare, nel 2004 i Paesi asiatici, passando dal 20% al 23%, hanno superato la quota di domanda dei Paesi europei - scesi dal 24% al 21%. Considerando invece la domanda di consumo dei singoli Paesi, i dati più recenti mostrano l'India nella prima posizione della graduatoria mondiale. Seguono Stati Uniti, Cina, Turchia, Arabia Saudita, Indonesia ed Italia.

**PRINCIPALI PAESI IMPORTATORI. Composizione percentuale**



DISTRIBUZIONE DELLE ESPORTAZIONI DI OREFICERIA ITALIANA NEL MONDO. Percentuali sul totale



Fonte: Banca dati Fiera di Vicenza; elaborazioni su dati Istat

Cerchiamo ora di esaminare più in dettaglio l'evoluzione dell'export italiano di oreficeria e gioielleria in ciascuna area. Abbiamo già visto che, nel quadro di una flessione piuttosto ampia delle vendite estere, in generale più colpita è stata la parte di export diretta ai Paesi industrializzati, anche dove la congiuntura è rimasta favorevole. Così le vendite nelle piazze europee hanno denotato dinamiche volte, prevalentemente, alla contrazione (-12% complessivamente nel 2005). Se consideriamo l'andamento tra il 1999 ed il 2004, le esportazioni italiane verso gli altri membri dell'Unione si sono ridotte di circa un quarto. Inizialmente, l'invarianza del cambio aveva accresciuto la quota di importazioni orafe dell'Unione provenienti dall'Italia, salita al 37,1% nel 2003, per poi ridimensionarsi attorno al 35% nel 2004. Se tra questi Paesi l'Euro forte non ha influito direttamente - per lo meno tra gli aderenti alla moneta unica - di certo la crescita della pressione sui prezzi esercitata dai prodotti di provenienza extra europea ha valso ad aumentare notevolmente il clima concorrenziale. Nel 2005, contrazioni sono state segnate dalle esportazioni dirette in Francia (-6,3%), Grecia (-7%), Germania (-12%), Paesi Bassi (-22,6%), Svezia (-8,7%), Austria (-13,4%), Finlandia (-14,2%), Norvegia (-6,7%). Il Regno Unito continua a tagliare gli acquisti di oreficeria italiana, con un calo che nei primi nove mesi del 2005 è arrivato al 36,3%, facendo scendere questo Paese al sesto posto tra gli importatori di gioielli italiani;

un balzo indietro notevole rispetto al 2003, quando occupava il terzo posto. Stazionaria appare invece la Svizzera, a cui l'industria orafa italiana è collegata anche per la lavorazione degli orologi. Tra i pochi casi di aumento si segnalano le accresciute esportazioni in Belgio (soprattutto alla luce dei dati di inizio 2006, con un aumento del 28,8%) Spagna (+15,4%) e Portogallo (+21,5%). Francia e Grecia recuperano parte delle posizioni perse l'anno scorso, forse grazie alla generale rianimazione delle loro economie, ma non è chiaro quanto questo miglioramento sia stabile. In controtendenza sono i Paesi dell'Est europeo, in linea comunque con la generale dinamica positiva delle vendite verso i Paesi emergenti. Alcuni sistemi emergenti, come quelli da poco entrati nell'Unione Europea o la Russia, infatti, si stanno imponendo come importanti mercati di sbocco per i beni di consumo; in queste aree sono stati registrati all'inizio di quest'anno i principali aumenti delle vendite di oreficeria italiana, anche se per taluni Paesi i volumi acquistati sono ancora modesti. Incrementi importanti sono stati registrati in Turchia (+47,5%) Slovacchia (+63,3%), Polonia (con un +75,2% valso a togliere questo Paese dalla classificazione tra gli "altri Paesi" per la scarsa rilevanza dei flussi), Romania (che ha quadruplicato gli acquisti), Russia (con un aumento del 5,9% nel 2005 ma del 68,6% nel primo trimestre 2006), Repubblica Ceca (+87,3% all'inizio dell'anno), Ungheria (+48,7%) ed Ucraina (+62,1%). Nonostante la performance generalmente negativa delle vendite in Europa, è il Nord America l'area dove è stata registrata la variazione più negativa, con un volume di esportazioni che si è dimezzato dal 1999. Qui c'è stata infatti una consistente crescita delle importazioni di oreficeria proveniente dalla Cina (+174%), mentre India ed Israele sono rimasti i maggiori partner commerciali degli Stati Uniti. La performance dell'oreficeria italiana nell'area NAFTA è stata particolarmente negativa nel 2005: in primis negli Stati Uniti, dove gli ordinativi di oreficeria italiana si sono ridotti del 17,9% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Del 18% e del 6% si sono rispettivamente ridotte le vendite verso Messico e Canada. Dall'inizio del 2006 invece sono stati segnati dei recuperi per questi Paesi: importante è quello realizzato dagli Stati Uniti (+16,8%), che continuano a porsi come il principale acquirente del settore con una quota del 20% circa sul totale. Ricordiamo comunque che questa quota era del 34% alla fine degli anni '90. In flessione sono apparse le esportazioni dirette in Canada (-5,4%), mentre crescono notevolmente quelle dirette al mercato messicano (+84%). Per quanto riguarda l'area asiatica, gli andamenti relativi ai singoli Paesi sono contrastanti. Nonostante la sostenuta crescita economica si sono contratte le esportazioni dirette in Cina (-22,3%), Hong Kong e Giappone (che quest'anno sembra avviato però ad una parziale recupero). Come abbiamo già messo in luce, il fenomeno è in parte spiegabile anche dalla tendenza a servire questi mercati direttamente da basi produttive, e non solo distributive, presenti nell'area. Una crescita delle esportazioni italiane si registra comunque verso altri importanti mercati emergenti come l'India (+79,8%), il mercato orafa più vasto del mondo che però recepisce volumi di prodotti italiani ancora relativamente limitati - lo 0,2% del totale. Positivi sono poi risultati i dati su Singapore (+23,7% nel 2005 e +26% all'inizio di quest'anno), Thailandia

(+67,1%, percentuale che continua a crescere nel 2006), Filippine ed Indonesia (con esportazioni raddoppiate), Corea (+52,6% all'inizio dell'anno dopo le ripetute flessioni del 2004). Gli aumenti dell'export in questi ultimi Paesi hanno reso possibile nel 2005 un aumento delle vendite complessive nell'area asiatica del 6,6%.

Le esportazioni ai Paesi mediorientali - ed in particolare ai partner dell'OPEC, cresciute nel complesso del 25,3% - sono state favorite dalla maggiore liquidità finanziaria alimentata dal rincaro del petrolio. Così sono aumentate le vendite di gioielli italiani a Emirati Arabi (da +21,7% a +59,8% in pochi mesi), Giordania, al decimo posto tra i Paesi acquirenti (+12,7% nel 2005 e +49,8% nel primo trimestre 2006), Arabia Saudita (+88,8%), Qatar (+93,3%). Recuperi lievi ma costanti si sono visti anche in Israele. In controtendenza Kuwait (-40,7%), Libano (-28,1%) ed altri Paesi di smistamento. La ripresa dell'economia nell'area latinoamericana, unitamente ai progressi compiuti in termini di rientro degli squilibri macroeconomici, ha interrotto la pluriennale tendenza negativa degli acquisti di oreficeria a causa delle note difficoltà economicofinanziarie di alcuni importanti Paesi. Nel primo trimestre 2006 il recupero degli acquisti di oreficeria italiana è arrivato a quasi un terzo. Tra i Paesi dove le vendite sono risultate in forte aumento spicca il Brasile (con acquisti più che raddoppiati dopo i crolli degli anni precedenti), ma anche il Paraguay (+100% ed oltre) ed il Venezuela (con acquisti quintuplicati). In quest'area però, i volumi di acquisti rimangono per il momento ancora limitati. In flessione risultano le vendite verso molti Paesi africani e verso l'Australia (-7,3% nel 2005; -2,4% nei primi mesi del 2006).

#### *La gioielleria nel mercato del lusso*

Riguardo alla caduta delle esportazioni nel settore orafo-gioielliero la diversa dinamica delle produzioni di argenteria è un indizio da considerare con una certa attenzione. Tra il 1997 ed il 2004, infatti, gli articoli di oreficeria hanno avuto una variazione media annua negativa per quanto riguarda le esportazioni, mentre i prodotti di argenteria mostrano una dinamica favorevole. Questa tendenza, secondo i dati della Fondazione Masi, è continuata per tutto il 2005. Fra le interpretazioni di questo fenomeno è da considerare il mutamento nella tipologia di consumo dei gioielli, in cui sta crescendo la componente di design e moda del prodotto a scapito del valore intrinseco contenuto dal materiale. Si tratta di tendenze che accompagnano più in generale il settore del lusso e di cui l'industria della gioielleria dovrà tenere conto in futuro. In realtà, l'analisi comparata delle esportazioni nell'ultimo decennio conferma la differente dinamica registrata dalla gioielleria rispetto al più generale comparto dei beni di lusso. Le esportazioni di beni di lusso per la persona sono cresciute tra il 1997 ed il 2004 ad un tasso medio dell'1,2%. L'incremento più significativo si è avuto con gli orologi (+32%) e gli occhiali da sole (+12%), seguiti da profumi e cosmetici (+10%). I gioielli e l'oreficeria, invece, nonostante la loro posizione di primaria importanza assieme alle calzature, hanno registrato un tasso di crescita molto più modesto nel periodo in esame (0,6%).

I beni di lusso mantengono quindi valori positivi anche nel periodo 2000-2004, riflettendo l'andamento del settore manifatturiero nel suo complesso. Al contrario la gioielleria, la cui variazione cumulativa dell'export raggiungeva quasi il 40% tra il 1997 ed il 2000, ha subito un drastico ridimensionamento nei quattro anni successivi, arrivando a perdere il 30,5%. È proprio in questo ultimo periodo che i due comparti seguono un andamento differente: la categoria dei gioielli e dell'oreficeria nel 2004 rappresentava il 26,2% delle esportazioni italiane nel settore del lusso, una quota più bassa di quella del 1997 (29,2%), e ancora più lontana dal livello record del 35% che era stato raggiunto nel 2000.

I mutamenti intervenuti nel corso degli ultimi decenni indicano come per operare con profitto nelle nuove catene globali del valore servono dimensioni, competenze e relazioni internazionali. Questa proiezione organizzativa rende possibile il monitoraggio dei gusti dei consumatori, la capacità di convogliare nell'oggetto prezioso nuovi contenuti espressivi ed emozionali, e assicura una flessibilità operativa, finanziaria e commerciale sui mercati mondiali che risulta fondamentale per difendere il proprio spazio competitivo. In questa prospettiva, anche i distretti sono dunque chiamati a svolgere un ruolo nuovo nel supporto alle strategie competitive delle imprese, facendo crescere al proprio interno sia maggiori capacità creative, sia servizi in grado di mettere in relazione i produttori locali con la nuova geografia mondiale della ricchezza.

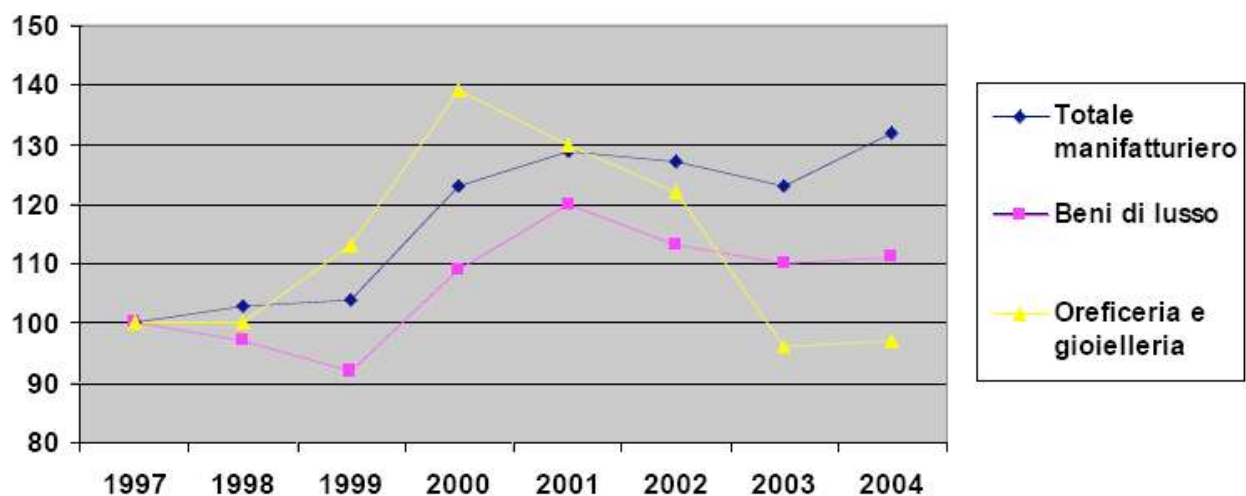
#### TREND E COMPOSIZIONE DEL MERCATO MONDIALE DEL LUSO

|      | Valore (miliardi \$) | Variazioni % |
|------|----------------------|--------------|
| 1997 | 152,1                | -3,4         |
| 1998 | 149,3                | -1,8         |
| 1999 | 155,2                | 4            |
| 2000 | 169,9                | 9,5          |
| 2001 | 158,6                | -6,7         |
| 2002 | 155,5                | -2           |
| 2003 | 157,8                | 1,5          |
| 2004 | 161                  | 2            |
| 2005 | 165,8                | 3            |

Fonte: Merrill Lynch

| Comparto           | %  |
|--------------------|----|
| Gioielli           | 5  |
| Profumi            | 12 |
| Cosmetici          | 12 |
| Cuoio ed accessori | 17 |
| Vini e liquori     | 15 |
| Arredamento        | 4  |
| Orologi            | 9  |
| Prêt-à-porter      | 26 |

## ESPORTAZIONI ITALIANE DI PRODOTTI DI LUSO E GIOIELLERIA. Indice 1997.



Fonte: Elaborazione Fondazione Masi su dati Istat

### *La crescita delle importazioni italiane di gioielli*

Fino a metà degli anni '90 le importazioni italiane di oggetti preziosi concernevano alcune produzioni specifiche ed assommavano, comunque, a valori relativamente limitati. In seguito, al pari di altri grandi mercati di consumo, anche l'Italia ha assunto un duplice ruolo: quello fondamentale di esportatore e quello di importatore. I dati che riguardano le importazioni, in continua crescita negli ultimi anni, non costituiscono solo un segnale della perdita di competitività dei prodotti di gioielleria ed oreficeria italiana, ma anche un indicatore di come l'organizzazione internazionale del settore stia assumendo una configurazione sempre più complessa. L'affermarsi di catene globali del valore nelle quali i diversi segmenti del processo produttivo sono dislocati in aree diverse della geografia mondiale, portano infatti ad intensificare l'interscambio infra-industriale fra le diverse economie. In questo quadro, la crescita delle importazioni potrebbe denotare anche un fenomeno interessante, rappresentato dalla formazione di reti sempre più transnazionali anche in un settore in cui è nettamente prevalente la piccola impresa. Come abbiamo già osservato, le nuove forme di organizzazione internazionale della produzione non seguono necessariamente il tradizionale modello multinazionale basato sul controllo proprietario delle filiali estere e, dunque, su ingenti stock di investimenti diretti. Sempre più spesso, sono le relazioni di mercato nel commercio internazionale di beni intermedi a funzionare come fattore di integrazione produttiva.

L'analisi dei dati sulle importazioni può perciò aiutare a trovare elementi utili per comprendere questo fenomeno. Nel nostro Paese, dal 1993 al 2000 gli acquisti all'estero sono aumentati costantemente, con un valore che per l'intero anno 2000 ha sfiorato il miliardo di Euro. Nel successivo triennio 2001-2003, in presenza di un palese rallentamento della domanda interna, i valori si erano ridotti (-1,6% nel 2001; -13,8% nel

2002; - 3,5% nel 2003). A partire dal 2004, tuttavia, le importazioni hanno ripreso a crescere, per effetto anche della rivalutazione dell'Euro: con 902 milioni di Euro la crescita quell'anno è stata del 13,2%. Anche l'anno scorso l'import ha continuato ad aumentare fino al 9,1%, sfiorando di nuovo il miliardo di Euro che già era stato raggiunto nel 2000. In valre assoluto, le importazioni rimangono comunque ancora modeste: infatti, i 984 milioni di Euro di merce importata nel 2005 vanno confrontati con i 3.991 milioni delle esportazioni, un rapporto che, secondo gli ultimi dati disponibili (relativi al primo trimestre 2006), è comunque destinato a modificarsi ulteriormente. Il volume di acquisti all'estero di oggetti preziosi, cresciuto nei primi tre mesi dell'anno del 20,8% rispetto al corrispondente periodo del 2005, rappresenta già oltre un quarto dell'export. L'incidenza del valore dei manufatti preziosi importati - rispetto al valore delle vendite all'estero - è salita enormemente, se si pensa che nel 1993 non raggiungeva il 10%.

COMMERCIO IMPORT-EXPORT: ITALIA VS MONDO. Milioni di Euro.

|                          | Export            |                   |                 | Import            |                   |                 |
|--------------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-----------------|
|                          | 2004<br>(gen-set) | 2005<br>(gen-set) | Variazione<br>% | 2004<br>(gen-set) | 2005<br>(gen-set) | Variazione<br>% |
| Oreficeria e gioielleria | 2.902             | 2.745             | -5,4%           | 661               | 711               | 7,6%            |
| Beni per la persona      | 23.079            | 22.875            | -0,9%           | 13.189            | 13.810            | 4,7%            |
| Totale manifatturiero    | 201.877           | 208.882           | 3,5%            | 173.477           | 180.073           | 3,8%            |

Fonte: Elaborazioni Fondazione Masi su dati Istat

Con riferimento alla provenienza dei manufatti preziosi importati, i casi di aumento con consistenze più significative hanno riguardato, secondo i dati disponibili all'inizio di quest'anno, i "tradizionali" Paesi fornitori di gioielleria. In particolare il Belgio (con un aumento del 23%), la Thailandia (+44%), l'India (+52,9%), Hong Kong (+51,7%), la Cina (+35%), la Turchia (+54,5%), e non ultimi gli Stati Uniti (+88,5%). L'anno scorso la Svizzera si era collocata al primo posto tra i Paesi fornitori (con un balzo del 39,9%), mentre all'inizio del 2006 gli acquisti di gioielleria svizzera sono risultati in flessione. Da Belgio e Svizzera messi assieme, comunque, continuano a provenire due quinti degli acquisti italiani di oreficeria nel mondo, a conferma di come le importazioni del settore rimangano in realtà collegate a logiche produttive oltre che a dinamiche commerciali.

Proprio per comprendere meglio questi fenomeni, diventa a questo punto necessario spostare l'osservazione ai cambiamenti nella geografia mondiale della produzione dei gioielli, prestando una attenzione di riguardo al posizionamento dell'industria italiana.

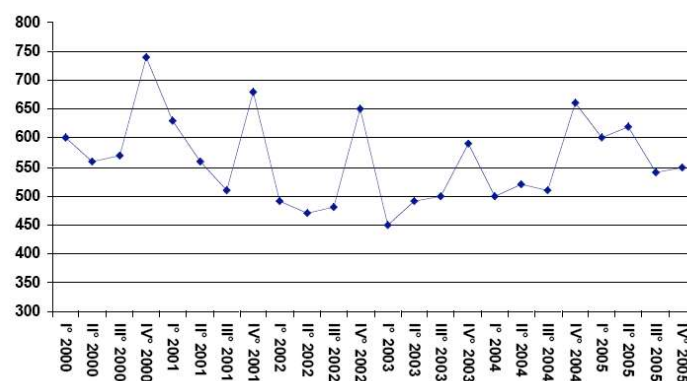
#### *Cambiamenti nel mercato mondiale della gioielleria*

Gli acquisti di oreficeria e gioielleria sono condizionati sia da una crescente competitività internazionale, sia da una forte concorrenza da parte di altri settori che producono beni di

consumo. La concorrenza settoriale viene, in particolare, da produttori di beni quali l'elettronica, i beni per la casa, le vacanze, i trattamenti estetici, e più in generale beni e servizi di lusso. Per tale motivo le funzioni di marketing, distribuzione e promozione stanno diventando per l'oreficeria e la gioielleria variabili d'importanza fondamentale. I miglioramenti nei livelli di reddito ed alcuni cambiamenti fondamentali nella percezione e nelle attitudini del consumatore verso l'oro e le pietre preziose, si sono riversati in un calo generale della domanda di prodotti in oro tra la fine degli anni '90 e l'inizio degli anni 2000. Nel 2005, invece, a livello mondiale c'è stata un'inversione di tendenza, con una domanda che ha ricominciato a crescere: del 5% in termini di volume e del 14% in termini di valore. Secondo le statistiche del World Gold Council e del Gold Fields Mineral Service, nel biennio 2004-2005 la produzione mondiale di oreficeria ha recuperato circa un terzo del terreno perduto nel triennio precedente. Tutto ciò è avvenuto nonostante il prezzo della materia prima avesse raggiunto i massimi dei precedenti 25 anni, a dimostrazione che - contrariamente a quanto generalmente si pensa - il rialzo dei prezzi dell'oro si è dimostrato un fattore positivo nella rinascita della domanda di gioielleria. La gioielleria rappresenta oggi la forma in cui si esprime il 70% della domanda finale di metallo aureo, con un valore che nel 2005 si aggirava attorno ai 40 miliardi di dollari al prezzo annuale medio dell'oro.

Confrontando le abitudini di acquisto di oreficeria e gioielleria nei diversi paesi, si notano sia similitudini che differenze. La domanda è certamente condizionata da fattori culturali e sociali che differiscono da un paese all'altro, ma diverse ricerche di mercato hanno dimostrato che le attitudini verso i prodotti in oro sono simili, nella loro essenza, tra i diversi mercati. Per esempio, gli acquisti in questo settore sono ovunque associati con la celebrazione di occasioni speciali - quali possono essere San Valentino, i matrimoni, gli anniversari e i compleanni, in tutto il mondo. Le stesse ricerche dimostrano inoltre che esistono segmenti di consumatori con le stesse caratteristiche in diversi Paesi, anche se varia l'importanza relativa di ciascun segmento da Paese a Paese.

### Domanda Mondiale della gioielleria in oro



Fonte: [Gold Fields Mineral Service](#)

Una caratteristica essenziale della domanda di oreficeria e gioielleria, comunque, è la sua stagionalità. L'ultimo trimestre dell'anno è tipicamente quello in cui si registra la domanda più forte, a causa delle festività natalizie, del Diwali in India, e più in generale delle celebrazioni di fine anno, in cui regali e doni sono molto comuni. Il primo trimestre è di solito il secondo periodo dell'anno in cui aumenta la domanda per i beni prodotti dai settori in esame: è questo, infatti, il periodo del Capodanno cinese, la tipica stagione delle nozze in India, e di San Valentino. Il secondo e terzo trimestre registrano invece i picchi più bassi nei livelli di domanda, a causa dell'assenza di festività importanti o di occasioni di dono. Cerchiamo ora di analizzare l'evoluzione del mercato mondiale dell'oreficeria e gioielleria negli ultimi anni, ed il posizionamento competitivo dell'Italia di fronte all'emergere della concorrenza da parte delle economie emergenti.

#### I maggiori esportatori di oreficeria e gioielleria nel mondo (2004)

|               | Posizione 2004 | Posizione 1997 | Quota sull'export mondiale | Saldo 2004 (milioni di Euro) | Saldo standardizzato |
|---------------|----------------|----------------|----------------------------|------------------------------|----------------------|
| India         | 1              | 3              | 14,7%                      | 7.223                        | 75,8                 |
| Stati Uniti   | 2              | 5              | 14,6%                      | -9.941                       | -37,3                |
| Israele       | 3              | 2              | 12,8%                      | 3.574                        | 32,3                 |
| Belgio        | 4              | 1              | 8,4%                       | 637                          | 7,1                  |
| Lussemburgo   |                |                |                            |                              |                      |
| Cina          | 5              | 9              | 7,6%                       | 3.664                        | 72,8                 |
| <b>Italia</b> | <b>6</b>       | <b>4</b>       | <b>6,9%</b>                | <b>3.071</b>                 | <b>63</b>            |
| Hong Kong     | 7              | 8              | 5%                         | -3.468                       | -37,8                |
| Svizzera      | 8              | 6              | 5%                         | 517                          | 10                   |
| Regno Unito   | 9              | 7              | 3,5%                       | -638                         | -14                  |
| Tailandia     | 10             | 10             | 3,4%                       | 1.470                        | 61,6                 |
| Germania      | 11             | 11             | 2,3%                       | 228                          | 9,5                  |
| Francia       | 12             | 12             | 1,9%                       | -261                         | -10,9                |

Fonte: Elaborazione Fondazione Masi su dati Gti

Il risultato della crescente integrazione economica mondiale e dei cambiamenti avvenuti nell'allocazione internazionale delle attività produttive, è stato l'inizio di una fase d'intensa trasformazione nel settore orafico e gioielliero: a partire dalla fine degli anni '90, "nuovi" Paesi produttori si sono affermati sulla scena internazionale, soprattutto nei segmenti a basso valore aggiunto, cambiando profondamente la struttura complessiva dell'offerta. Per esempio, dall'anno 2000 India e Israele si sono imposti tra i principali Paesi esportatori di gioielleria ed oreficeria. Tale affermazione ha causato una consistente riduzione della quota complessiva di mercato dell'Italia nel mondo. Com'è possibile notare dalle tabelle precedenti, nel nuovo scenario l'Italia mantiene un ruolo preminente nelle esportazioni mondiali, pur avendo perso quota nella classifica dei primi dieci Paesi esportatori (scivolando dal quarto posto del 1997 al sesto del 2004).

## IL MERCATO MONDIALE DI GIOIELLI E PRODOTTI DI OREFICERIA

|               | 1997      | 1998        | 1999        | 2000      | 2001       | 2002       | 2003       | 2004       | 2005 (primo semestre) |
|---------------|-----------|-------------|-------------|-----------|------------|------------|------------|------------|-----------------------|
| India         | 11,4      | 12,4        | 13,4        | 13,4      | 12,1       | 13,4       | 14,7       | 14,7       | 14,6                  |
| Stati Uniti   | 9,3       | 9,8         | 10,9        | 11,8      | 13,5       | 13,1       | 13,6       | 14,6       | 15,5                  |
| Israele       | 12,3      | 12,3        | 13          | 13,9      | 13,5       | 13,6       | 13,1       | 12,8       | 13,1                  |
| Belgio        | 12,6      | 12,6        | 11,8        | 12        | 12,1       | 12,2       | 8,9        | 8,4        | 8,2                   |
| Lussemburgo   |           |             |             |           |            |            |            |            |                       |
| Cina          | 4,3       | 5,1         | 6           | 5,7       | 5,6        | 6,4        | 7          | 7,6        | 7,2                   |
| <b>Italia</b> | <b>11</b> | <b>10,9</b> | <b>10,5</b> | <b>10</b> | <b>9,6</b> | <b>8,5</b> | <b>7,6</b> | <b>6,8</b> | <b>6,3</b>            |

Fonte: Elaborazione Fondazione Masi su dati Gti

La progressiva erosione della quota di mercato del nostro Paese è dovuta principalmente, come avevamo già notato nel terzo capitolo, alla competizione dei Paesi asiatici (India e Cina in testa), inevitabilmente aggravata dall'apprezzamento della moneta unica europea. Ciò nonostante, l'analisi della bilancia standardizzata - cioè il rapporto percentuale tra la differenza export-import e la loro somma, misura che permette tra l'altro confronti tra Paesi diversi - dimostra come l'Italia mantenga una forte specializzazione in questo settore, specializzazione condivisa oggi con India, Cina e Thailandia. Secondo le rilevazioni ufficiali, nel 2004 le vendite di gioielleria sono regredite al 18° posto nella graduatoria delle esportazioni italiane (erano al 7° posto nel 2000); il loro peso sul totale si colloca oggi intorno all'1,4%. Queste posizioni sono peraltro calcolate sui fatturati che inglobano il valore delle materie prime, quasi sempre d'importazione.

### QUOTA ITALIANA E DEI PRINCIPALI CONCORRENTI NELLE MAGGIORI AREE DI ESPORTAZIONE. Dati 2004; Variazione cumulativa dell'export dal 1999 al 2004.

|               | UE 15       |                           | Nord America |                           | Asia (India inclusa) |                           |
|---------------|-------------|---------------------------|--------------|---------------------------|----------------------|---------------------------|
|               | Quota 2004  | Variazione cumulata 99-04 | Quota 2004   | Variazione cumulata 99-04 | Quota 2004           | Variazione cumulata 99-04 |
| India         | 13,2%       | 23,9%                     | 19,4%        | 5%                        | 32,7%                | -2,2%                     |
| USA           | 8,8%        | -22,6%                    | 1,1%         | 10%                       | 10,6%                | -10,8%                    |
| Israele       | 5,8%        | -28,8%                    | 31,8%        | 12%                       | 8,2%                 | -22,4%                    |
| Cina          | 8,6%        | 140,8%                    | 4,8%         | 174,3%                    | 8,1%                 | 60,7%                     |
| <b>Italia</b> | <b>7,7%</b> | <b>-23,8%</b>             | <b>4,6%</b>  | <b>-51,3%</b>             | <b>4,9%</b>          | <b>-5,7%</b>              |

Fonte: Elaborazione Fondazione Masi su dati Gti

L'ultima tabella riportata ci permette di confrontare il posizionamento competitivo dei principali Paesi esportatori all'interno delle più importanti macro-aree di consumo nel mondo. Per quanto riguarda il mercato europeo, il calo delle esportazioni italiane è stato

abbastanza pesante. Tuttavia, considerando i singoli Paesi, la rilevanza di oreficeria ed argenteria Made in Italy rimane elevata soprattutto in Francia e Svizzera, aree per le quali una quota delle esportazioni è attribuibile a ri-esportazioni di prodotti lavorati conto terzi nel nostro paese (traffico di perfezionamento attivo). Questo fenomeno è particolarmente significativo nei confronti della Svizzera, la cui industria dell'orologeria è in gran parte responsabile della variazione più significativa dell'export di gioielleria dall'Italia (+6% tra il 2000 e il 2004). I Paesi che invece hanno visto aumentare considerevolmente la loro quota nel mercato europeo sono, ancora una volta, India e Cina. Considerando anche i dati in valore delle esportazioni rilevati dalla Fiera di Vicenza, l'invariabilità del cambio valutario aveva inizialmente accresciuto la quota dell'export orafa italiano nell'Unione Europea, che però a partire dal 2003 si è drasticamente ridimensionata. Il mercato nordamericano è stato quello in cui le nostre esportazioni hanno registrato la performance peggiore, mentre quelle cinesi sono aumentate in maniera esplosiva (+174%). In particolare negli Stati Uniti, l'export di gioielleria italiana ha avuto un calo davvero pesante – pur rimanendo al secondo posto nelle vendite complessive a questo Paese.

La variazione subita dalla quota di vendite nei mercati asiatici è tutto sommato contenuta (-5,7%), a fronte di perdite più consistenti da parte di altri Paesi esportatori, quali Stati Uniti ed Israele. È stato il mercato giapponese quello in cui le nostre esportazioni hanno registrato la performance migliore, con una variazione del 4% nel quadriennio 2000-2004; anche a Hong Kong, comunque, l'Italia rimane al secondo posto nella graduatoria dei Paesi da cui provengono le importazioni in questo settore. Nell'area mediorientale, l'export di gioielleria italiana è al primo posto nelle vendite complessive agli Emirati Arabi. L'espansione sembra in generale promettente nei mercati emergenti, con tassi di crescita maggiori del 45% nell'Europa centrale e orientale (compresa la Turchia) e del 20% in media nel Medioriente.

Nonostante la crisi degli ultimi anni, l'industria dell'oreficeria e gioielleria italiana mantiene una posizione importanti nel mercato mondiale. In particolare, è proprio all'interno dei paesi che hanno visto crescere maggiormente la proprio quota di mercato mondiale, che l'industria italiana dell'oreficeria e gioielleria continua a rivestire il ruolo di primo fornitore estero, quando non è leader di mercato nelle quote del consumo interno. Questa affermazione sui mercati emergenti è il frutto di due distinti processi di riposizionamento competitivo dell'industria italiana. Il primo è di tipo qualitativo e riguarda la specializzazione della produzione italiana verso segmenti di gamma più alta, meno soggetti alla concorrenza di prezzo. Una conferma viene dagli aumenti significativi nei valori medi unitari delle esportazioni italiane, anche se in tale aumento incide in una certa misura il rincaro della materia prima.

Un secondo processo di riposizionamento è invece di tipo organizzativo, e riguarda la delocalizzazione internazionale di alcune fasi della produzione nei paesi a basso costo del lavoro. Tale processo potrebbe spiegare la crescita dell'interscambio infraindustriale bilaterale con le economie emergenti. I flussi di export dall'Italia potrebbero infatti essere

in parte composti da beni intermedi da sottoporre a lavorazioni manifatturiere nelle aree low cost, per poi essere collocati nei mercati interni degli stessi paesi, oppure ri-esportati in altri mercati di destinazione. In questa prospettiva, andrebbe rivisto il giudizio sul forte calo della quota di mercato dell'industria italiana negli Usa, poiché tale calo sarebbe, in realtà, frutto anche di un processo di sostituzione dei flussi diretti di export con operazioni estero su estero. L'aumento dei flussi di importazioni in Italia con origine dalle economie emergenti denota un processo analogo, diretto non solo a servire il mercato interno, ma anche a fornire le imprese italiane di beni intermedi su cui effettuare le ultime lavorazioni e i controlli di qualità, anche in vista di possibili ri-esportazioni. La complessità di questi processi non costituisce tanto un problema per l'analisi economica quanto piuttosto per le imprese e le istituzioni che hanno come obiettivo quello di accrescere la competitività nei mercati mondiali. In questa prospettiva, un tema di politica industriale diventa quello mantenere un'osservazione continua sulle dinamiche del settore, fornendo alle imprese informazioni importanti per organizzare possibili strategie competitive a scala globale.

*L'informazione come bene pubblico per la competitività: un progetto di Osservatorio per il Distretto Valenzano*

L'obiettivo di un Osservatorio di distretto è produrre, organizzare e diffondere informazioni utili sia all'attività delle imprese, sia alle istituzioni che partecipano alla governance dello sviluppo locale. Per rendere utile la realizzazione di un Osservatorio di distretto è necessario considerare che imprese e istituzioni producono già molte informazioni, anche se non sempre queste sono accessibili ad altri utilizzatori. La maggior parte delle informazioni economiche, del resto, ha natura privata, e vengono di fatto utilizzate in via riservata per organizzare le proprie attività. Un Osservatorio di distretto dovrebbe invece concorrere alla produzione di informazioni che hanno natura pubblica, intendendo con questo l'insieme di informazioni che pur valutate utili dalle imprese, il mercato non riuscirebbe a produrre e distribuire in modo efficiente. Perciò, le informazioni su cui un Osservatorio dovrebbe concentrare la propria attenzione sono quelle che, oltre a richiedere continuità nella raccolta, presentano caratteri di indivisibilità nella produzione, limitata rivalità negli usi e difficile escludibilità dal consumo. Si ha indivisibilità quando la produzione presenta elevati costi fissi: nel contesto in esame ciò avviene quando l'attività di ricerca informativa è di tipo sistematico, rende necessario l'accesso a grandi archivi, e presenta una elevata complessità nell'interpretazione. Una bassa rivalità sulle informazioni prodotte si ha quando l'utilità non si riduce con la loro diffusione: anzi, il valore di alcune informazioni può crescere con l'ampiezza dell'area di condivisione, in quanto questo rende più facile il coordinamento delle attività fra soggetti diversi. La non-escludibilità dal consumo significa che una volta che le informazioni sono prodotte, diventa molto costoso e poco significativo mantenerle riservate: com'è evidente, tale condizione disincentiva l'investimento privato sui beni di informazione in quanto è molto difficile far pagare un prezzo per l'uso dello stesso bene. In definitiva, l'Osservatorio di

distretto dovrebbe contribuire a produrre quel tipo di informazioni che costituiscono un “bene pubblico” per il sistema locale. Tali informazioni possono perciò aiutare le imprese ad accrescere la propria competitività

e forniscono alle istituzioni elementi importanti per conoscere i problemi del sistema locale e poter così orientare in modo efficace le azioni di policy.

Ambiti di osservazione: tenendo conto delle esperienze maturate in diversi contesti produttivi, gli ambiti che l'Osservatorio sull'economia del distretto dovrebbe considerare sono principalmente tre: le dinamiche del sistema locale, le tendenze dei mercati rilevanti per l'economia distrettuale e l'evoluzione della frontiera tecnologica. Vediamo brevemente in cosa consistono questi ambiti.

Il primo livello di analisi dovrebbe tenere sotto osservazione le dinamiche delle imprese e del mercato del lavoro. Questo tipo di analisi può richiedere la costruzione di un sistema di rilevazione diretta sull'universo delle imprese del distretto (o su un campione altamente significativo), da monitorare con precise cadenze temporali in relazione agli andamenti di variabili economiche, produttive ma anche sociali (fatturato, ordinativi, occupazione, assetti societari, investimenti diretti esteri, immigrazione, ecc.). Un aspetto rilevante da tenere sotto osservazione riguarda proprio l'argomento trattato in questo Rapporto: come abbiamo visto, i processi di riorganizzazione internazionale della produzione e la formazione di catene globali del valore costituiscono un fenomeno rilevante anche se sfuggente dei processi di riposizionamento competitivo in atto. Conoscere meglio tali processi è necessario non solo per comprendere appieno gli impatti sul sistema locale ma anche per rispondere ad una domanda di servizi e infrastrutture molto più complessa rispetto al passato.

Il secondo ambito di osservazione riguarda l'analisi delle tendenze dei mercati rilevanti per l'industria del distretto. In questo caso, l'analisi è costituita da indagini di mercato, raccolta di informazioni sui trend mondiali di consumo, sulle aree di domanda emergenti, sulle strategie dei competitors nazionali e internazionali, sulle normative commerciali, ecc. L'esigenza di aumentare la differenziazione dei prodotti per rispondere alla pressione concorrenziale delle economie low cost, ma anche l'opportunità di estendere le catene di fornitura in alcune aree promettenti, rende questo tipo di informazioni molto preziose. Tuttavia, queste informazioni sono molto costose da ottenere, e risultano perciò incompatibili con l'economia di una piccola e media impresa. L'Osservatorio dovrebbe perciò orientare l'analisi su temi e mercati ritenuti più interessanti, fornendo le informazioni di base che consentono di capire l'esistenza di opportunità economiche, lasciando poi alle singole imprese procedere con gli approfondimenti ritenuti necessari per effettuare i propri investimenti. A questo livello, l'analisi può procedere attraverso l'attività di specifici gruppi ricerca, la consultazione sistematica di materiali informativi specializzati, l'interazione con panel di esperti e focus group internazionali, ecc. Il terzo ambito dell'Osservatorio è rivolto a fornire informazioni utili sull'evoluzione della frontiera tecnologica del settore. Si tratta, in altri termini, di analizzare le tendenze delle

innovazioni che riguardano il prodotto, il processo produttivo, i materiali, i servizi. L'attività di osservazione può essere effettuata con l'istituzione di gruppi di studio tecnico, la raccolta di editoria specializzata, la costruzione di rapporti stabili di consultazione con esperti, centri di ricerca e formazione tecnica avanzata. Prodotti (e sottoprodotti) dell'Osservatorio L'osservatorio può utilizzare diversi strumenti di diffusione delle informazioni raccolte ed elaborate. Fra questi, quelli più usati sono i bollettini informativi periodici, newsletter, web-site, accesso a data-base, incontri pubblici a cadenze fisse, seminari di approfondimento, ecc. In realtà, come mostra l'esperienza di alcuni importanti distretti industriali, se l'Osservatorio riesce a funzionare efficacemente, può diventare un'istituzione importante che oltre a diffondere conoscenze immediatamente utilizzabili dalle imprese, favorisce un dialogo informato nella comunità imprenditoriale e professionale del distretto, aiutando ad individuare i problemi e le strategie comuni. Inoltre, l'attività di raccolta ed elaborazione delle informazioni sulle materie rilevanti per la vita produttiva del distretto può contribuire all'accumulazione di conoscenze tecniche, economiche e sociali che possono risultare fondamentali per una governance efficace del sistema locale.

Struttura interna e sistema di relazioni: l'Osservatorio sull'economia del Distretto Valenzano dovrebbe avere una struttura molto agile, anche perché può sfruttare i collegamenti con le istituzioni locali già attive e, allo stesso tempo, deve sviluppare forti legami con istituzioni tecniche e scientifiche che, a livello nazionale e internazionale, operano nell'ambito dell'industria dei gioielli, del design, della moda. Una prima ipotesi sulla struttura organizzativa del Distretto può prevedere la figura di un responsabile tecnico, da collocare nell'ambito della società fieristica, dell'Associazione imprenditoriale o dell'Amministrazione comunale. Il responsabile dell'Osservatorio potrebbe attivare una convenzione con l'Università del Piemonte Orientale per l'effettuazione dell'indagine periodica sulle imprese del Distretto, nonché per la predisposizione di rapporti e materiali di ricerca. Altre convenzioni andrebbero definite con Università e centri di ricerca per l'analisi delle traiettorie tecnologiche dell'industria del gioiello. I rapporti con le Università e con i centri qualificati di formazione tecnica sono importanti anche perché contribuiscono ad avvicinare gli studenti al mondo delle imprese, favorendo relazioni di scambio anche prima dell'entrata nel mercato del lavoro. Oltre agli stage, l'Osservatorio di distretto può facilitare anche altre relazioni utili, come i laboratori di laurea, testimonianze in aula, l'attivazione di "antenne" sui mercati promettenti, fino al finanziamento di borse di dottorato.

Per quanto invece riguarda le analisi di mercato, oltre a valorizzare le relazioni già avviate nell'ambito dei progetti relativi al design e alla creatività, potrebbe tornare utile definire un accordo con gli altri due Distretti orafi italiani di Vicenza e Arezzo, con i quali condividere alcune informazioni strategiche sui mercati emergenti e i nuovi competitors internazionali.

### 1.3.2 Studio sulle reti tra Valenza e Milano: tra produzione e creatività

Il design italiano ha un grande successo mondiale, ma in questo settore per lungo tempo il nostro Paese non ha potuto contare su un sistema della ricerca e della formazione istituzionalizzato (il primo corso dedicato al disegno industriale è stato istituito dal Politecnico di Milano solo nel 1993); i fondatori del design italiano sono stati dei “pratici” (Joe Colombo, Bruno Munari), esponenti di una cultura costruita dal basso ma non per questo povera di idee e pensiero, legata ai vincoli della produzione in un connubio tanto forte che per le principali innovazioni introdotte si potrebbe accoppiare al nome del designer quello dell’imprenditore produttore, partecipe di un processo creativo in grado di coniugare le funzioni simboliche con le esigenze della fabbrica e, soprattutto, del consumatore.

E proprio in questa cultura “del fare” si devono rintracciare le radici della *leadership* mondiale di Milano nel design: in città si è formato un variegato *mix* di professionisti, artisti, teorici, comunicatori, ma anche di imprese dei settori manifatturiero, editoriale, della ricerca tecnologica, di attività artigianali e commerciali, uniti da un sostrato di centri di produzione e promozione della cultura: tutto ciò ha costituito l’*humus* per lo sviluppo di un centro mondiale d’innovazione, dove la riflessione teorica è continuamente stimolata dalle sollecitazioni della produzione e dall’alto livello di circolazione delle idee in un ambiente fortemente informale, dove le reti relazionali sono basate su rapporti personali densi, al limite tra competizione e cooperazione, che solo in alcune occasioni (le mostre in Triennale, il Salone del Mobile) si esplicitano in luoghi precisi.

La contiguità del sistema urbano milanese con alcune aree distrettuali ha avuto in questo processo un ruolo centrale, creando e sostenendo la domanda di una ricerca sperimentale e non strutturata, orientata al mercato e non limitata ai soli designer ma al contrario capace di coinvolgere le conoscenze diffuse nell’intero processo produttivo. Il distretto industriale è stato un modello di ricerca, una palestra formativa per i giovani di formazione politecnica e addirittura un modello organizzativo: l’impresa di servizi “tipica” di Milano presenta infatti molte similitudini con le imprese dei distretti industriali, caratterizzandosi per le dimensioni ridotte, per la specializzazione in una singola fase del processo produttivo, per gli stretti collegamenti con una rete di fornitori di servizi intermedi (anch’essi specializzati per fasi singole), e per l’appartenenza ad una “filiera del design” integrata verticalmente sui singoli progetti ed immersa in un ambiente di concorrenza smorzata da situazioni di cooperazione più o meno consapevole. In questo senso si può parlare di Milano come di un “distretto del design”.

Il distretto del design è quindi un particolare sistema economico basato sulla costruzione collettiva di un’innovazione diffusa (estetica, tecnologica, commerciale, tipologica) guidata dall’invenzione di nuovi profili di utente, e di prodotti e servizi che lo soddisfino: la

flessibilità dei *team* di lavoro (che vedono fianco a fianco uffici interni alle imprese e collaboratori esterni) garantisce la circolazione delle informazioni e crea sempre nuove combinazioni creative, che coinvolgono professionisti, consulenti, ricercatori autonomi, micro-imprese, e studi con oltre 100 addetti, all'interno di una cornice formativa articolata formata da cinque università e molti istituti autonomi (dove spesso insegnano affermati professionisti del settore).

I 700 studi professionali milanesi possono concentrarsi su specifiche aree di creatività ed innovazione, certi di una domanda sempre forte e variegata e della presenza nel territorio di validi servizi di *assist* (modellisti, tornitori del legno, stampisti in plastica o in metallo, progettisti e produttori di stampi, realizzatori di prototipi, etc.) e di comunicazione (per veicolare il valore simbolico dei prodotti di design: dalle riviste di settore alle agenzie di pubblicità, all'editoria multimediale –essa stessa campo di recente espansione del design innovativo). Si tratta di un modello sviluppatosi in maniera semi-spontanea, talmente immerso nell'atmosfera urbana da non essere quasi cosciente di sé, un parco produttivo che deve essere adeguatamente monitorato e supportato: un simile compito non può però essere gestito dalle istituzioni locali (storicamente estranee al fenomeno), e devono essere individuati altri soggetti capaci di garantire un cervello strategico al distretto: certamente le università, ma anche le associazioni di categoria (Assolombarda) e la Camera di Commercio (questi operatori hanno avviato dal 2003 un osservatorio multidisciplinare permanente, Design Focus -[www.designfocus.it](http://www.designfocus.it)-, in grado di fornire informazione e filtrare l'analisi sul campo, oltre che di interloquire sia con il governo cittadino che con la comunità professionale).

La globalizzazione caratterizza economia e società come sistemi di flussi che connettono differenti territori del mondo. Tale scenario non ha annullato il potere dei luoghi, ma ha al contrario resa centrale la capacità del locale di valorizzare le proprie specificità e trasformarle in vantaggi competitivi; il ruolo delle città in particolare ne risulta arricchito, in quanto al loro interno si concentrano le funzioni di direzione e controllo dei flussi, e le attività di fornitura di servizi avanzati alla produzione. Si possono distinguere metropoli planetarie, città di importanza continentale e città la cui importanza è data dall'essere punti di transito di un flusso importante: Milano è una città globale per quanto riguarda i flussi relativi alla produzione di merci ad alto contenuto simbolico (design e moda) ma è anche centro di un distretto produttivo locale, e quindi una città regionale. Si tratta di due nature fortemente dialoganti, che si compongono facendo della metropoli stessa un *brand*, un marchio collettivo riconoscibile e differente dal *Made in Italy*. Una simile "doppia articolazione" ha permesso l'intensificarsi di un reticolo di relazioni tra una molteplicità di figure professionali e di servizio (e del settore della comunicazione: fotografi, grafici, allestitori, pubblicitari, etc.) che sono diventati i referenti di entrambi i sistemi e hanno prodotto sinergie significative: è stato il dialogo tra questi sistemi a fare di Milano un nodo obbligatorio della catena del valore del design mondiale.

Una caratteristica peculiare delle imprese milanesi di design è data dalle dimensioni medie, che anche nei casi di nomi affermati sono quelle tipiche delle piccole aziende: si ha quindi una discrasia tra un peso simbolico che può essere anche notevole ed un peso economico (che determina anche la possibilità di impegnarsi contemporaneamente su un numero elevato di progetti) alquanto limitato. La dimensione fortemente personale del lavoro porta i professionisti del settore a rifiutare la definizione di “sistema” per la struttura del design milanese (denominazione che invece riconoscono calzante per il settore delle attività della moda), sottostimando le correlazioni e collaborazioni tra loro e definendo piuttosto il settore come un nodo di relazioni in un sistema produttivo globale e privo di un centro preciso, dove Milano è solo luogo di concentrazione ed osmosi. La comunità del design si dipinge come non strutturata, numericamente limitata, elitaria, autoreferenziale e poco significativa nello scenario metropolitano (ancora una volta in particolare con riferimento al mondo della moda). Viene comunque riconosciuta l’importanza globale della città come vetrina del design, anche se rivolta, più che al grande pubblico, agli specialisti: per questi Milano è un luogo di culto, la città di riferimento dove andare per confrontarsi, raccogliere idee, per avere contatti con una realtà produttiva capace di lavorare a braccetto con i progettisti e soddisfare le loro esigenze (un attrattore, quindi, prima che un “sistema”). Viene riconosciuto il valore di Milano come *brand* del design e dell’economia del simbolico sugli scenari globali, e la presenza di un particolare microclima culturale, di un’atmosfera favorevole alla creatività che catalizza risorse e talenti: tale presenza ha la sua esplicitazione con l’annuale Salone del Mobile e gli eventi collegati, ma anche nelle 245 *showroom* permanenti (di cui il 60% monomarca) presenti in città. Dal punto di vista delle criticità, i designer milanesi lamentano un distanziamento dai “tempi d’oro” degli anni settanta e ottanta, che si concretizza in una scomparsa del tessuto produttivo ed artigiano che aveva garantito supporto al settore e ne aveva rappresentato una delle cause del successo, ed inoltre una crisi di creatività, di ricerca e di sperimentazione che, sia per mancanza di fondi che per scarsa formalizzazione dei processi formativi, ha impedito di aggredire i settori avanzati dell’alta tecnologia, dell’elettronica, dei prodotti medicinali, delle telecomunicazioni e dei servizi di rete e che nel lungo periodo minaccia un’erosione del *brand* milanese attraverso una sua sempre maggiore esposizione alla concorrenza di altri territori in Italia (da Roma al Nord-Est) e all’estero.

La caratteristica del sistema del design milanese risulta quindi incentrata su peculiarità organizzative, piuttosto che produttive: si ha una molteplicità di attività di servizio attorno a nuclei di attività produttiva e progettuale forti di *brand* riconosciuti nonostante le piccole dimensioni. Grazie alla presenza di distretti manifatturieri “di supporto” le imprese *design oriented* sono in grado di trasformare facilmente i loro processi in prodotti (mentre ciò che viene pensato a Londra deve comunque passare da Milano per essere valutato e prodotto, prima di fare tendenza) e, inoltre, di sfruttare le reti della

comunicazione presenti in città (in particolare il settore dell'editoria) per diffondere e valorizzare le loro creazioni. Il sistema si muove senza un coordinamento centrale (il ruolo di sostegno delle amministrazioni pubbliche non è paragonabile a quello svolto da Parigi, Berlino o Bilbao), in un panorama policentrico ed assai frammentato dove nelle strategie degli attori prevalgono atteggiamenti fortemente individualisti.

Alla base del successo e dell'unicità del settore design milanese sta quindi la capacità di attivare meccanismi di interesse strutturati su più livelli (culturale, creativo, economico, commerciale, simbolico, etc.) che consentono scambi di conoscenza, saper fare e saperi contestuali tra sub-sistemi (progetto, servizi, formazione, media, imprese) creando un processo di reciproca soddisfazione e attrattività che genera valore. A Milano si intrecciano *reti corte* di contiguità territoriale e origine artigiana (rapporti diretti di scambio di informazioni, basati su un sapere pratico e contestuale), *reti medie* di conoscenze esplicite, veicolate dal sistema scolastico ed universitario, e *reti lunghe* non territoriali ma globali, basate sulla simultaneità dei processi: l'incrocio di tali relazioni genera un *distretto di innovazione* che non ha eguali nel mondo, in grado di unire capacità imprenditoriali, progettualità, cultura materiale, sapienza artigiana, ricerca tecnologica, comunicazione. In cerca di agganci a questo universo creativo (che non riguarda il solo prodotto ma anche il *packaging design*, di cui Milano è indiscusso leader mondiale) i designer più famosi prendono residenza a Milano e le più prestigiose agenzie di *brand* del mondo aprono sedi locali, accanto a un gran numero di studi professionali meno famosi ma le cui prestazioni sono accessibili anche alle piccole imprese, impossibilitate a rivolgersi ai grandi nomi per motivi di prezzo. Il successo di un'impresa nel contesto del design milanese è fortemente legato alla sua capacità di connettersi all'ambiente (sia quello professionale sia quello "di supporto") e di dialogare con esso: i casi di insuccesso (Ideo e Philips Design sono esempi di grandi case che hanno chiuso le loro succursali milanesi) insegnano che non basta aprire una sede in città per poter accedere ai benefici circolanti nella rete, bisogna invece mettersi in gioco ed essere pronti a ripensare la propria organizzazione e la propria creatività.

Uno dei caratteri più evidenti del settore del design italiano, oltre al radicamento nel territorio, è la piccola dimensione delle imprese che lo compongono (a Milano operano circa 700 studi professionali, di cui il 30% con un solo addetto, il 21% con due, il 16% con tre), dato che delinea una grande distanza con i modelli organizzativi delle grandi società europee e americane del settore. Si tratta di una caratteristica che, nonostante renda effettivamente difficoltosa la competizione professionale in campo internazionale, ha permesso una grande elasticità di progetto: i designer italiani hanno acquisito un notevole prestigio grazie alla dimostrata capacità di compensare la piccola dimensione con l'attivazione di una rete di relazioni personali che consente il costituirsi di gruppi di lavoro *ad hoc*. Il 78% degli studi professionali dichiara di ricorrere abitualmente a collaboratori esterni, in numero molto variabile ma per il 59% dei casi superiore a tre; ciò

permette lo sviluppo di un forte sostrato di lavoratori *free lance*, non legati a nessuno studio ma fortemente specializzati, operanti in un contesto di relazioni professionali in cui i *team* si aggregano e disaggregano in continuazione in base alle opportunità di lavoro ed alle caratteristiche del progetto. Tale matrice permette di superare i limiti operativi della piccola impresa, fornisce un *know how* professionale diverso e composito e favorisce la concentrazione delle imprese del settore a Milano, metropoli nella quale si concentrano oltre il 60% delle attività italiane di design industriale: la città è il luogo fisico dove si intrecciano le reti relazionali, creando un terreno fertile -un'atmosfera distrettuale- per l'apprendimento collettivo, per le occasioni di fertilizzazione incrociata e per l'apertura del mercato del lavoro.

Definire le dimensioni occupazionali del design milanese appare alquanto difficile, principalmente a causa della mancanza di una regolamentazione delle attività del settore, per le quali non esiste un Albo Professionale e che spesso sono praticate in sovrapposizione ad altre attività (principalmente architettura ed ingegneria) e sfuggono all'attenzione dei ricercatori. Certamente la rilevanza del settore è enorme in rapporto alle dimensioni della città, e rappresenta una caratteristica "forte" dell'intero sistema produttivo milanese, in stretto legame con i settori della moda, della comunicazione, della manifattura. Con riguardo a questi ultimi, occorre specificare la particolare vocazione del design milanese a stringere rapporti strettissimi con le imprese di produzione ed a lavorare preferibilmente per settori merceologici "maturi", concentrandosi sulle aree che sono ora riconosciute come i settori italiani di maggior successo internazionale: l'arredo, l'oggettistica per la casa, gli oggetti di illuminazione, gli accessori, il tessuto. La storia del design milanese è fatta da collaborazioni strettissime tra imprenditori e designer (e grafici: la comunicazione è una importante disciplina "gemella" che ha permesso la comunicazione e l'attribuzione di senso alle creazioni dei designer), ma si tratta di collaborazioni non esclusive: circa il 20% degli studi è specializzato in più di un solo settore, e spesso oltre che progettare il prodotto gestisce le attività di comunicazione.

Si definisce quindi un sistema delle professioni fortemente integrato sia nei rapporti con i committenti sia con le attività a monte e a valle della filiera del terziario. I servizi utilizzati dal settore del design coprono uno spettro molto ampio, addirittura in certi punti indistinguibile dal processo di produzione vero e proprio, e possono essere raggruppati in tre principali categorie: servizi di supporto al processo progettuale (i più diffusi, a cui tutti gli studi fanno ricorso: *free lance*, servizi di modellazione, di ingegnerizzazione, di prototipazione), servizi di supporto al processo produttivo (artigiani, stampisti, tornitori) e servizi di comunicazione e promozione (fotografi, pubblicitari, PR, consulenti media, allestitori, illustratori). Nella comunità del design milanese è presente una conoscenza diffusa delle potenzialità e delle risorse disponibili sul territorio, tale da mettere i designer nelle condizioni di poter progettare ed organizzare i processi di produzione, diventando essi stessi imprenditori-editori: si tratta di una funzione che ha un ruolo forte nel definire

l'immagine di Milano come Capitale del Design e nel rinnovare il *brand* caratterizzante le ideazioni locali.

Il settore del design ha rapporti stretti con i distretti industriali del territorio lombardo, che ancora oggi, nonostante la decisa internazionalizzazione del sistema del design milanese (circa il 30% degli studi ha clienti all'estero e alcuni lavorano esclusivamente fuori dall'Italia), rappresentano il 40% della domanda. Anche produzioni geograficamente lontane da Milano hanno comunque nella città delle relazioni importanti e la scelgono per localizzare le sedi delle associazioni dei progettisti del settore, le fiere, le testate editoriali specializzate, i servizi di comunicazione (ne sono esempi le sedi milanesi del CDO -Club Designer di Occhiali- e dell'Associazione dei Progettisti di Gioielli).

A Milano hanno inoltre una sede naturale le numerose associazioni di settore e di categoria dedicate ai designer (in città sono localizzate il 43% di tutte quelle italiane): le due più antiche sono l'ADI (Associazione per il Disegno Industriale, che raccoglie imprese, progettisti, operatori della comunicazione e della formazione) e l'AIAP (Associazione dei Progettisti della Comunicazione Visiva, che raggruppa tutte le aree del progetto di comunicazione), nate già negli anni cinquanta e sessanta del secolo scorso. I progettisti di architettura di interni si radunano nell'AIPI, ma ogni categoria del sistema design ha una sua sigla specifica: fotografi, modellisti, artigiani, pubblicitari, rappresentanti commerciali, etc., per un totale di 140 associazioni, di cui 75 dedicate al sistema industriale. 27 associazioni sono catalogate come *assist*, e si rivolgono prevalentemente al settore della pubblicità, mentre sono 21 quelle degli operatori che si occupano di servizi all'impresa (consulenza di *management*, PR, etc.) esprimendo una capacità precisa del sistema del design milanese di garantire un'attenta valutazione del mercato. Le associazioni del settore stanno operando per riformare gli ordinamenti professionali del design e ottenere l'apertura di Albi Professionali, oltre che per qualificare le professioni anche in ambito europeo ed internazionale.

L'offerta formativa milanese nei campi relativi alla progettazione industriale è sempre stata ampia e variegata, soprattutto ai livelli della scuola secondaria e parauniversitaria, ma fino a tempi recenti è mancata una scuola esplicitamente dedicata al design. I professionisti del settore si sono allora formati in istituti per l'industria e l'artigianato, oppure si sono inseriti nel solco delle arti applicate o decorative, caratterizzando l'intero sistema con una vocazione "artistica" incentrata su aree produttive a medio-bassa tecnologia (dal mobile all'arredo, dalla ceramica ai tessuti).

La maturazione di esperienze didattiche specifiche per i design si è originariamente concretizzata all'interno della Facoltà di Architettura del Politecnico, per poi sbocciare in una serie di corsi parauniversitari o postuniversitari organizzati da istituti privati, che formano specialisti in nuove aree di pertinenza del settore (nuovi *concept*, costruzione di possibili scenari di produzione e consumo, studio di nuovi materiali, *fashion design*, *interaction design*, etc.). In totale si possono censire 163 corsi, organizzati da 74 differenti

enti (più del 50% sono enti pubblici, ma la formazione di più alto profilo è generalmente fornita da scuole private: Istituto Europeo di Design, Domus Academy, Scuola Politecnica di Design, etc.), con una decisa preponderanza (79%) dell'offerta riconducibile alla sfera del design della comunicazione. Gli istituti di formazione secondaria che rilasciano qualifiche nel campo del disegno industriale sono 33, per lo più scuole d'arte, licei artistici, istituti tecnici e professionali (per un totale di 32 corsi dedicati). Solo in pochi casi i corsi affrontano le discipline relative al design del prodotto, e si tratta comunque di casi dedicati esclusivamente a categorie merceologiche molto delimitate: gli istituti d'arte tendono maggiormente a formare figure indirizzate ai campi della comunicazione e della grafica, mentre gli istituti tecnici diplomano periti improntati più al processo produttivo che al progetto. Gli studi universitari per il design hanno oggi una Facoltà dedicata al Politecnico, che offre un iter formativo in grado di accogliere ogni anno 650 studenti, articolato su quattro orientamenti: Prodotto, Comunicazione, Interni e Moda (tutti suddivisi in corsi triennali e specialistici). L'offerta è molto ricca e prevede anche master *post-lauream* in aree emergenti della progettazione quali il design strategico, il design per l'*e-business*, il design per la sicurezza dei prodotti o il design per la moda. La Facoltà ha saputo raccogliere e coltivare la doppia natura del design milanese, connubio di caratteri ingegneristici ed artistici, formando professionisti dotati di competenze tecniche e progettuali in grado di immergersi nelle attività d'impresa fornendo un valore aggiunto, invece che costretti a limitare la loro attività a una consulenza esterna alle necessità della produzione. Tale vocazione è sfociata nel coinvolgimento di professionisti ed imprenditori nella didattica e nella costituzione di un consorzio universitario, Polidesign, che raccoglie le competenze de due ambiti per fornire servizi all'esterno.

Al di fuori dell'offerta universitaria l'offerta *post-lauream* non offre molte opportunità, e si limita ai corsi della Domus Academy e ad alcuni corsi di formazione professionale organizzati da enti *no-profit*.

Milano può vantare una rilevante offerta parauniversitaria (cioè di corsi che richiedono come titolo d'ammissione un Diploma di Scuola Media Superiore), forte di 96 corsi proposti da 26 enti organizzatori. Le attestazioni conseguite in tali corsi possono variare di molto nelle denominazioni, ed hanno durata variabile: mediamente dai due ai sei mesi, con frequenza serale (fanno eccezione i corsi dell'Istituto Superiore di Comunicazione e dell'Accademia di Brera, che richiedono rispettivamente tre e quattro anni). L'offerta è molto disomogenea (spesso tendente a formare profili di tecnici di progetto), ma si può riconoscere una preponderanza delle materie dedicate alla grafica ed alla comunicazione, con un aumento deciso, negli ultimi anni, dei corsi dedicati al multimediale e alla produzione video.

Un campo formativo in espansione è quello dei corsi cofinanziati dal FSE (25 in tutto), spesso mirati a formare figure specifiche rispetto al contesto produttivo territoriale (su temi solitamente relativi al multimediale). La maggior parte si rivolge a giovani in possesso di Diploma di Scuola Media Superiore ed in cerca di prima occupazione, ma non

mancono corsi per disoccupati o per categorie deboli, e si deve segnalare la presenza di quattro master finanziati dal FSE nell'offerta della facoltà di Design del Politecnico.

In generale l'offerta formativa milanese per il design appare caratterizzata da un'ampia varietà, che favorisce le contaminazioni e le sovrapposizioni di stimoli e di competenze ma rende a volte difficile alle imprese avere una chiara percezione delle figure professionali disponibili.

Nel sistema del design milanese la dimensione della comunicazione ha una valenza strategica centrale, sia per quanto riguarda la promozione dell'identità sia per la possibilità/necessità di rendere visibili le creazioni. Gli spazi della comunicazione sono luoghi della promozione e del commercio, ma anche ambiti più ampi (dai musei ai centri di formazione, alle *showroom*, alle gallerie d'arte) dove il *know how* diffuso nella comunità professionale può attivarsi e diventare incubatore di nuove idee. Il centro riconosciuto della cultura del design è in questo senso la collezione permanente del design alla Triennale (rimane ancora aperta la questione relativa all'istituzione di un Museo del Design). A Milano si contano almeno 245 punti vendita del design, concentrati prevalentemente nella zona storica e nelle principali vie di attraversamento della città. La specializzazione più diffusa è quella del mobile (56% dei negozi, tra monomarca e multimarca), seguita dal complemento d'arredo (19%), dall'illuminotecnica (10%), dalle cucine (6%), dai tessuti per arredamento (6%) e dai prodotti per ufficio. Con riguardo ai punti di esposizione una rassegna deve obbligatoriamente partire dalla Fiera di Milano -che con l'apertura dei nuovi spazi ha rinnovato la sua centralità nazionale e internazionale-, cui si accompagnano gli eventi che trovano spazio nel Parco Esposizioni Novero e nel Filaforum di Assago. Si tratta di eventi la cui organizzazione richiede il ricorso a numerose attività di design, dall'arredo degli stand e delle vetrine alla grafica e alle presentazioni multimediali, fornendo una domanda regolare al sistema del design milanese e garantendo un'importante sinergia tra i due settori: i visitatori della fiera hanno l'opportunità di visionare le capacità dei designer locali e di attuare con questi dei contatti diretti che, a causa delle piccolissime dimensioni degli studi milanesi, non sarebbe possibile intrecciare nei loro luoghi d'origine. L'evento più significativo sul piano del design è il Salone del Mobile, che vede esporre circa 1380 aziende e stimola una nutrita serie di attività di esposizione Fuori Salone che vanno dalla promozione di nuovi gruppi di progettisti a eventi artistici e culturali, ospitati in spazi espositivi pubblici, gallerie d'arte e Fondazioni, ma anche in luoghi non convenzionali quali locali, pub o discoteche. Parlare di "spazi del design" a Milano significa non limitarsi solamente ai luoghi territorialmente definiti: occorre considerare anche le vetrine virtuali delle pubblicazioni editoriali e multimediali. In città sono presenti 623 editori librari, che stampano ogni anno 19.000 libri in 142 milioni di copie, ci sono 231 testate giornalistiche e spazi rilevanti dedicati all'editoria televisiva, che fanno di Milano il principale centro italiano di

informazione culturale e, soprattutto, produzione libraria e periodica del settore del disegno industriale e della cultura del progetto, campo che avuto i suoi arbori negli anni trenta del novecento con l'uscita di *Campo Grafico*, il rinnovamento della grafica di *Annabella* e la mostra di Arte Grafica alla V Triennale, subito seguiti dalla nascita di riviste quali *Domus*, *Edilizia Moderna* e *Quadrante*. Le riviste, che oggi sono almeno 40, tra quelle dedicate all'editoria culturale ed accademica e quelle più propriamente "di settore" (che variano dai volumi giubilari d'impresa ai cataloghi ed alle pubblicazioni delle associazioni di categoria) hanno una funzione importantissima e duplice, nel loro diffondere le produzioni del design milanese e contemporaneamente informare la città su quanto viene creato altrove. Oltre alle pubblicazioni cartacee si è fortemente diffusa l'editoria multimediale, settore in cui il design ha un ruolo fondamentale: in aggiunta alla nutrita schiera di riviste online dedicate specificamente al settore è necessario segnalare come sino milanesi i principali siti di design italiano ([design-italia.it](http://design-italia.it), [designvillage.it](http://designvillage.it), [giallodesign.com](http://giallodesign.com), [designboom.com](http://designboom.com)).

Nell'industria orafa e in particolare nel distretto orafa valenzano la figura del designer riveste un ruolo fondamentale, contribuisce allo sviluppo di un dato prodotto, all'introduzione dell'innovazione. Il *designer* è il creatore del gioiello, traduce una propria sensibilità o una propria idea in un disegno. Il *designer* ha l'obbligo di essere utopista, punto di rottura, come lo stilista che produce abiti per la passerella che dà spunto per colori, stili, tagli degli abiti; ugualmente dovrebbe avvenire per il gioiello.

L'innovazione di prodotto, sia in termini di stile sia di tecnologia, sta diventando sempre più un fattore critico di successo nel settore orafa e di conseguenza il *design* e la progettazione stanno assumendo un ruolo sempre più rilevante.

In passato i prodotti orafi venivano disegnati esclusivamente in azienda da un membro della famiglia dotato di particolare estro, oppure da un tecnico con esperienza. Ancora oggi l'imprenditore controlla direttamente la fase di creazione delle proprie collezioni, data la rilevanza strategica dell'attività, ma si sta diffondendo sempre più la prassi di ricorrere a team di designer interni con una formazione specifica. Le imprese che si avvalgono di designer, alla ricerca di idee più innovative, preferiscono comunque avere progettisti interni, dediti specificamente all'analisi della fattibilità e alla realizzazione del prototipo. In genere ai designer esterni viene delegato lo sviluppo di una nuova linea di prodotti. Questa tendenza può essere giustificato sia dal timore diffuso di una possibile imitazione a opere di altre imprese del distretto sia da motivazioni più strettamente tecniche collegate allo studio della fattibilità realizzativa ed economica di ciascuna creazione. La diffusione nelle imprese orafe di tecnologie innovative come il *Cad cam* e la prototipizzazione rapida sta modificando il momento progettuale di un gioiello facilitando il dialogo tra i creativi e la produzione. I programmi *Cad* permettono al *designer* di sostituire con il computer la matita nel rappresentare le proprie idee consentendo anche la trasmissione ad altri programmi per la lavorazione. Il sistema *Cam* gestisce e controlla

direttamente attraverso un computer i macchinari permettendo anche di pianificare la produzione. Infine il prototipo che tradizionalmente veniva realizzato con materiali non nobili, grazie all'abilità creativa e manuale di artigiani orafi, attualmente con le nuove tecnologie di prototipizzazione al laser può essere creato virtualmente partendo da un disegno digitale, oppure con le tecniche di prototipizzazione rapida in versione tridimensionale. Si tratta di importanti sviluppi che investono non solo la sfera tecnologica, ma l'intera organizzazione del processo di ideazione e produzione.

Oggi le imprese valenzane lamentano una certa carenza di competenze tecniche (nuove tecnologie, modellazione e *design*, progettazione ecc...) e manageriali (in particolare sistemi di qualità, logistica, marketing...). Le figure professionali emergenti sono quelle che si occupano di autocad, progettazione su computer, modellisti e progettisti per lo sviluppo della prototipazione, figure "orizzontali", anche se nel campo direttamente tecnico produttivo, che sappiano gestire le nuove tecnologie applicate al settore orafa (meccanica, informatica ed elettronica applicata). Gli incassatori capaci sono coloro che fanno fare il salto di qualità e quindi sempre ricercati (considerate le figure professionali standard tradizionali e cruciali per il settore).

Non si può organizzare un progetto di qualità globale del distretto orafa senza intervenire strategicamente sulla questione della formazione di elevate risorse umane. La riproduzione e implementazione delle risorse specifiche e la produzione di nuove conoscenze rappresenta uno dei nodi qualificanti per la durabilità del sistema produttivo locale. Emerge la possibilità di perseguire una strategia di sistema che consenta il rafforzamento della capacità organizzativa-imprenditoriale del distretto (dall'impresa familiare alla gestione manageriale); in sintesi una strategia di *upgrading* complessivo delle risorse umane del sistema locale. Attrarre *intelligenze* nel settore orafa è condizione imprescindibile per garantire continuità e durabilità al sistema locale, per rendere innovativo il territorio e consentire di poter far riconoscere l'area di Valenza come territorio di qualità e innovazione del settore orafa. Nell'ottica della catena del valore globale, per sviluppare il contenuto di *design* il distretto Valenzano deve allungarsi al distretto del *design* milanese. Esistono le potenzialità per lo sviluppo della creatività, del *design* a Valenza; quella degli orafi è una categoria ingegnosa. A Valenza non esiste la figura del creativo, non è preponderante e visibile. Solitamente frequenta l'Istituto statale d'arte e poi diventa libero professionista sul mercato; non c'è stata la creazione di un percorso ad hoc, di un curriculum formativo.

Al Politecnico di Milano è nato un laboratorio di *design* del gioiello perché ci si è resi conto che anche lo studio di beni santuari doveva essere legato a queste realtà, dalla tradizione all'innovazione. E proprio le tradizioni italiane, cioè la "riscoperta delle eccellenze territoriali" potrebbero essere per il mondo dell'artigianato una nuova strada per virare verso il *design*.

## 1.4 La conferenza del 27 giugno 2006

*Raccolta dei materiali presentati nella conferenza intermedia a segnare il termine della fase diagnostica e l'avvio delle attività propriamente progettuali dei Tavoli di Lavoro*

Il 27 giugno (ore 10-13.30) si è tenuta a Valenza, presso il Centro Comunale di Cultura di Piazza XXXI Martiri 1, un importante convegno di presentazione del progetto. "Dal distretto alla catena del valore allungata"

Il programma ha previsto quattro relazioni sui temi:

- Moda e Gioiello (Carlo Longagnani, Gruppo Damiani – Direttore Generale “Alfieri & St. John”)
- Distretto orafo e marketing territoriale (Renato Lopena, consigliere società Mondo e consorzio Alexala)
- Shopping e Internazionalizzazione (Daniele Pittatore, Dottore Commercialista e Revisore Contabile)
- Conoscenza e Design (Pier Luigi Caligaris, Docente Istituto per l'Istruzione Superiore "Benvenuto Cellini")

Importanti rappresentanti del mondo del design, della creatività e della cultura sono invitati a discutere le relazioni e le proposte; si tratta di Francesco Bernabei, della Fondazione Pistoletto, di Denis Santachiara, designer e membro del comitato scientifico di Creativity Academy, del prof. Giancarlo Corò, docente presso l'Università di Venezia - Cà Foscari.

Il Convegno, coordinato dal prof. Paolo Perulli (docente presso l'Università del Piemonte Orientale e responsabile scientifico del progetto) è stato aperto dall'Assessore alle Attività Economiche del Comune di Valenza Massimo Mensi e concluso dall'Assessore all'Innovazione della Regione Piemonte, Andrea Bairati.

### 1.4.1 la relazione del Tavolo Moda

Il tavolo si è dedicato all'individuazione e alla definizione di spazi per sinergie tra il mondo della moda e quello del gioiello. I processi di *brand extension* dalla moda verso il

gioiello, rari fino a pochi anni fa, appaiono in piena evoluzione e possibilmente aperti a interessanti sinergie: in particolare si esplorano le possibilità di considerare il gioiello quale accessorio di moda.

Si tratta di una collaborazione non priva di difficoltà, ma che si inserisce in una più ampia tendenza delle grandi firme del lusso ad allargare la gamma dei prodotti da offrire per coprire nuove categorie. La gioielleria si presta bene a integrarsi con le produzioni di alta moda, per una serie di ragioni: è un settore ancora in gran parte “*unbranded*”, caratterizzato da una distribuzione frammentata; il prodotto è prezioso e ricco, quindi rafforza la marca e non rischia di impoverirla; può portare interessanti risultati dal punto di vista economico (perché è un prodotto ad alto valore unitario) nonostante i margini piuttosto bassi per il produttore. Grazie alle capacità e competenze progettuali e produttive presenti nel distretto valenzano non richiede necessariamente investimenti diretti nella fase di realizzazione. Ne richiede invece sul fronte della comunicazione e dell’immagine, ma da questo punto di vista le celebri *maison* sono preparate e hanno i mezzi finanziari per sostenere investimenti anche nella distribuzione, che comunque per il gioiello rimane affidata anche ai canali tradizionali.

Attualmente alcune griffe non hanno una propria linea di gioielli (a causa della presenza nel settore di skills difficili da costruire, di competenze legate al mercato, di complessità relative alla rete distributiva: si tratta di fattori che spesso inducono gli operatori della moda a ricercare *partner* piuttosto che interiorizzare funzioni) e l’azienda orafa accompagna gli stilisti con propri oggetti. La produzione è affidata ad aziende italiane concentrate nell’area di Valenza per la produzione orafa e in quella di Firenze e Arezzo per quella argenteria. La distribuzione di questi gioielli è quasi esclusivamente attuata nella boutique monomarca. D’altro canto, la moda è entrata nel settore orafo portando via una fascia di mercato: i *brand* del settore moda sono riusciti a industrializzare le loro linee e concorrono direttamente con i grandi nomi del settore dell’oreficeria e del gioiello. E’ comunque evidente che il legame tra la produzione di gioielli creativi e di qualità e settore moda si sta rafforzando e sviluppando, proponendo un prodotto in simbiosi. Gioielli e moda devono divenire un unicum, devono comunicare allo stesso modo perché funzioni il connubio. Se gioiello e stile della moda hanno lo stesso comune denominatore ed esprimono un’immagine di stile e *Made in Italy* il legame funziona, producendo benefici per entrambi i suoi poli: la moda sa comunicare, mantiene essenza ed identità che possono convivere con i gioielli, mentre il gioiello può essere indipendente dall’abito perché mantiene un significato, un valore simbolico oltre che materiale.

Non è comunque possibile ignorare le difficoltà che rendono non immediate le sinergie, a partire dalla reticenza del consumatore a considerare il gioiello -che ha tradizionalmente un alto valore simbolico- in un bene di consumo, nonostante le tendenze e la volontà delle grandi firme; in questi termini una sinergia stretta con la moda appare proponibile per prodotti di gioielleria con un valore unitario più contenuto rispetto ai veri e propri gioielli. Queste caratteristiche di prodotto candidano il gioiello a collaborazioni solo con le fasce

alte del mercato della moda, quelle cioè dove anche l'articolo di moda assume per il consumatore un significato che va oltre le caratteristiche funzionali e assume significati simbolici (comunica un modo di essere e di vivere): si tratta quindi dei prodotti di fascia *couture* e *prêt-à-porter/designer*. Per queste creazioni l'identità di marca si definisce in relazione alla riconoscibilità stilistica dei codici utilizzati nei colori, nelle forme, nei materiali, ma anche all'identità di immagine (definita dai codici di comunicazione utilizzati) e a quella distributiva. Le aziende di successo portano avanti il proprio posizionamento strategico nel tempo (le maglie colorate di Missoni, il nylon di Prada), ma secondo un'evoluzione e un miglioramento continui dei dettagli del sistema di offerta (prodotto, servizio, comunicazione) che seguono l'evoluzione della moda e i ritmi delle collezioni. Si tratta di caratteristiche di mercato che appaiono quindi favorevoli alla sinergia con il gioiello valenzano, che è tradizionalmente caratterizzato da una particolare attenzione alla qualità sia del design che della lavorazione.

La possibilità di definire delle collaborazioni tra moda e gioiello è stata suggerita e rafforzata dalla vicinanza di Valenza con Milano, città diventata per il settore un polo affermato a livello mondiale: vi si concentrano 12.000 imprese, 800 *showroom*, 14 scuole dedicate con 6.000 studenti, 200.000 visitatori. Si tratta di un sistema complesso che si articola tra la Fiera, le *showroom* e gli *atelier* delle case di moda, i centri formativi, le istituzioni di rappresentanza, incorporando anche le imprese del settore tessile, la cui presenza nel territorio ha sempre garantito agli stilisti una particolare capacità produttiva (e manageriale) oltre che creativa. Per poter mantenere nel futuro un ruolo primario nella moda mondiale Milano dovrà essere in grado di rafforzare la rete di relazioni e collaborazioni tra gli operatori della moda cittadina, ma anche di interfacciarsi in maniera estesa con il territorio circostante, "cacciando" le specializzazioni e le conoscenze che possono fornire ai propri prodotti un valore aggiunto: ciò è avvenuto con molti accessori (quali gli occhiali), e sembra rappresentare un percorso proficuo anche per il prodotto-gioiello.

In quale maniera è possibile concretizzare un sistema integrato di relazioni tra le case di moda e il distretto orafo di Valenza? Grazie alle testimonianze di imprenditori ed esperti il tavolo ha fondato la sua riflessione sull'analisi del distretto come una realtà "frammentata" tra chi ha un brand proprio (imprese leader, che hanno però problemi a concorrere con i veri marchi forti del gioiello), chi fa subfornitura per griffe di moda (imprese medio-grandi con capacità tecnologiche, a volte capacità creative, ma poco capaci di fare commercializzazione) e infine piccole imprese artigiane spesso ad alto contenuto di creatività. Si sono evidenziate la capacità del gioiello Valenzano di incorporare valori "emozionali", ma anche la difficoltà a rispondere a una domanda di massa. In una simile situazione appare necessario insediarsi in una nicchia di mercato e abbandonare le fasce di produzione che sono perdenti sul mercato (puntando quindi sui prodotti di distinzione piuttosto che su quelli di massa): è quindi necessario definire rapporti con altri settori (non solo con la moda ma anche con le Belle Arti) che portino ispirazioni e creino

contaminazioni , arricchendo il patrimonio di creatività del distretto, e contemporaneamente nobilitare la subfornitura, innovando le forme della produzione per proporre una "subfornitura intelligente" che non offra solo un prodotto o un servizio manuale ma che venda alle griffe anche il suo *know how* e la sua creatività (si tratta di un'innovazione basata sull'organizzazione del lavoro, che dovrà sempre più incorporare conoscenze accessorie "d'indotto" oltre allo specifico know how orafa), o affrontare una riduzione drastica del settore, a fronte dell'offerta di altri paesi possono vantare vantaggi comparati che tendono ad aumentare con il tempo. Per Valenza, che non è solo un distretto terzista o fornitore di manodopera ma rappresenta un vero e proprio "cervello" creativo (anche se non sempre si è esportata in questa veste) in grado di confrontarsi e collaborare con altri settori, un vantaggio competitivo è dato dalla vicinanza con Milano e con la moda, mondo con il quale però i rapporti finora intessuti hanno evidenziato un problema di asimmetria informativa a favore di Milano. Per giungere a un rapporto più equilibrato e proficuo appare quindi opportuno progettare degli interventi di *upgrade* del distretto, e definire delle reti con Milano che sappiano veicolare informazioni e conoscenza nei due sensi.

La moda da anni fa design in Italia e produce delocalizzando, ma è anche molto sensibile ai valori immateriali e simbolici che possono essere integrati nelle collezioni: Valenza deve proporre un nuovo trend che affermi la capacità del territorio di fare e pensare come un vantaggio competitivo. Per sviluppare delle sinergie tra il mondo della moda e il distretto orafa di Valenza Po appare necessario favorire l'incontro diretto tra le imprese dei due settori: un compito non immediato, che richiede la definizione di un'offerta precisa ed attraente da parte di Valenza, l'individuazione di spazi di collaborazione proficui ad entrambi i contraenti e lo sviluppo di un linguaggio comune.

La proposta elaborata dal tavolo è quella di costituire una struttura nuova, agile e di carattere fortemente operativo, il cui obiettivo sia di creare una cornice che favorisca i contatti tra imprese dei due settori. Protagoniste di questa struttura saranno le stesse imprese, insieme con gli istituti di formazione dei due settori, con il compito comune di definire le condizioni per individuare forme di *interazione stretta e ripetuta nel tempo* tra le creatività -e le necessità organizzative ed economiche- di moda e gioiello. Certo, non si tratterà di un processo immediato e spontaneo: per comporre la "nuvola" delle imprese di Valenza in maniera tale da permettere loro di incontrare il mondo della moda serve una guida politica, che accompagni le imprese al tavolo e che svolga un'attività preliminare di ricognizione del mercato, di incoraggiamento all'innovazione di processo per le imprese e (infine) di mappatura del distretto: in primo luogo sarà necessario esplicitare di comune accordo quale sia il "brand" di Valenza Po intesa come sistema di imprese, in quali maniere il *know how* orafa presente, punto di distinzione per le imprese locali, possa incontrare le richieste del settore moda e quali innovazioni sia necessario avere diffuse tra le imprese per poter favorire lo scambio tra i due settori. Si tratterà quindi di definire un

atlante delle imprese di Valenza, specificando le caratteristiche di ciascuna relativamente alle capacità organizzative, produttive, creative, e incoraggiando sia l'innovazione che la determinazione di alleanze tra le unità produttive locali per favorire l'incontro con le imprese della moda tramite la predisposizione di un'offerta eterogenea, completa e fortemente flessibile di fronte a una domanda che per definizione è soggetta a cambiamenti frequenti e richiede il preciso rispetto dei tempi di filiera.

Una volta definite queste strutture preliminari sarà possibile aprire degli spazi diretti di confronto tra le imprese orafe e quelle del settore moda, sia con un tavolo permanente di incontro sia con l'organizzazione di eventi più ampi, quali potrebbero essere per esempio degli appuntamenti periodici in Fiera, dedicati non alla vendita ma alla sola "subfornitura intelligente", che propongano il modello creativo valenzano ed esplicitino il valore aggiunto che la lavorazione effettuata nel distretto orafa può assicurare alle linee di prodotto che la integrino. I contatti tra le imprese potranno favorire l'incrociarsi delle creatività della moda e del gioiello. La moda non s'aspetta che la creatività nasca a Valenza Po, ma nemmeno ha a disposizione le conoscenze relative alle lavorazioni orafe che sono invece detenute dalle imprese valenzane: un possibile contatto risiede nella capacità del distretto di Valenza di sviluppare nel gioiello una creatività che le case di moda propongono su altri oggetti, che spesso non hanno un'idea definita di quali prodotti di gioielleria vogliano, pur esprimendo richieste molto precise relativamente allo stile di design, ai costi e ai tempi di lavorazione. L'obiettivo è quello di favorire l'incontro tra domanda e offerta e la costituzione di rapporti stabili tra le imprese, rapporti che superino la mera forma contrattuale e si configurino invece come collaborazioni creative, sinergiche e continuate nel tempo, entrando in sintonia con stilisti e creativi della moda per trasporre le loro sensibilità in lavorazioni orafe. Quello che si prospetta è un distretto in grado di agire in maniera coordinata e organica, elastico nella ripartizione del lavoro ma composto da un gran numero di cellule autonome caratterizzate ciascuna dalla consonanza con un particolare cliente: un processo mirante alla specializzazione dell'offerta locale sia per le imprese artigiane (che possono rappresentare, da sole o agendo insieme, una "cellula" integrata nelle filiere lunghe della moda) sia per quelle di maggiori dimensioni (che possono essere in grado di ricomprendere al loro interno più "cellule").

In questa proposta un ruolo particolare è rivestito dai creativi: a quelli della moda, chiamati a incorporare nelle loro opere nuovi accessori particolari rispetto a quelli usuali (occhiali, orologi..) per valore materiale ed immateriale, ma anche a quelli del gioiello, che si dovranno confrontare con un nuovo processo, non più interamente delegato a loro, come nelle produzioni tradizionali, dal momento dell'ideazione a quello della realizzazione concreta, ma del quale rappresentano solo una parte, un anello in una catena del valore. In virtù di questa centralità la proposta elaborata dal nostro tavolo prevede la partecipazione alla nuova struttura degli enti formativi, ad affiancare le imprese e a favorire la definizione di percorsi e di esperienze di formazione che avvicinino le sensibilità e le culture dei professionisti dei due settori, stimolando ed incoraggiando

contaminazioni con le forme che si riterranno più opportune (dalla predisposizione di corsi specifici all'organizzazione di stage, di momenti di confronto o di progetti compartecipati dagli istituti di moda e gioiello).

I primi passi operativi per l'implementazione del progetto, che saranno affrontati dal tavolo nei prossimi mesi, consisteranno nell'individuazione di interlocutori privilegiati del mondo della moda ai quali sottoporre in via preliminare la proposta, nella definizione delle modalità costitutive, gestionali ed operative della struttura e nell'attivazione del "contatto" tra le imprese dei due settori.

Lo scopo finale che si pone questo progetto è quindi quello di attivare delle politiche industriali per favorire la specializzazione delle imprese orafe valenzane, a permettere ed incoraggiare la definizione di collaborazioni con altri settori e l' "apertura" del distretto a reti lunghe, nelle quali il territorio possa competere grazie alla valorizzazione delle particolari conoscenze relative alle lavorazioni orafe presenti e alla predisposizione di un panorama produttivo fortemente elastico e pronto ad assecondare le richieste di clientele molto esigenti. Si mira ad un upgrade del distretto che si fonda sull'integrazione tra le offerte delle imprese, e riconosce nella varietà un punto di forza, di cui si potranno avvantaggiare sia le imprese di punta del distretto sia quelle di dimensioni medie o artigiane.

#### **1.4.2 La relazione del Tavolo Marketing Territoriale**

Per le aree distrettuali dovrebbero essere imprescindibili le politiche di valorizzazione del territorio. I Paesi *competitors* dell'Italia possono imitare un prodotto, non il territorio e la sua cultura. E' necessario avere la capacità e il coraggio di guardare più in là delle specifiche aziende, alle potenzialità di un territorio, di una città o di un Paese nel suo complesso. La progettazione di Valenza come nuovo sistema "aperto" può rappresentare il territorio come inserito in un'area allargata che includa il Monferrato e le Langhe, facendo di Valenza il nodo di una rete ad alto valore aggiunto in grado di attrarre persone, risorse, occasioni di business entro un piano di marketing territoriale coordinato (sistema di eccellenze).

L'inserimento di Valenza in un circuito territoriale del valore potrà assicurare che gli eventi business, fieristici ecc. del distretto siano progettati, pensati e organizzati in sinergia con altre occasioni e richiami per un pubblico esigente e attento alla qualità della vita e dei luoghi. Una possibile ulteriore direzione per la promozione del territorio e la diffusione della sua immagine potrebbe essere rappresentata anche dal turismo ambientale.

Valenza oggi è una città che ha trovato la sua identità ed ha utilizzato le sue risorse nell'economia e in particolare nella lavorazione dell'oro. E' considerata una città - lavoro, vissuta in primo luogo come ambiente lavorativo: al termine dell'orario di lavoro vi è un 40% di popolazione in meno. Chi vive a Valenza pensa che sia meglio recarsi altrove per il tempo libero. Al contrario, il processo di sviluppo di Valenza non può considerare come separati sistema produttivo e territorio: è attraverso la valorizzazione dei punti di forza artistici, architettonici, ambientali e culturali che nuovi utenti possono essere conquistati dai prodotti locali, mediante una politica di marketing territoriale che apra il distretto e la sua società a nuovi utenti e permetta di identificare un legame forte tra le qualità del contesto e le qualità del gioiello che vi nasce.

La riflessione del Tavolo ha riguardato la possibilità di rendere il distretto orafa un asset territoriale da utilizzare per politiche di marketing territoriale. E' stato sottolineato come Valenza, tradizionalmente raffigurata nell'immaginario collettivo come la città dell'oro, non si possa più permettere un atteggiamento di chiusura e debba puntare sul valore aggiunto: occorre differenziare il brand, diventare una città dove si consuma cultura e non solo dove si produce, quindi lavorare sulle contaminazioni già presenti, pensare a come coltivarle e a come creare un legame forte tra le eccellenze del territorio e le produzioni locali.

Già da qualche anno si sono avviate collaborazioni con il Monferrato per alimentare un'attività di promozione congiunta: è certo che un elemento attrattivo per Valenza risieda nella valorizzazione della sua storia e della sua cultura (unendo anche cultura e impresa). All'interno dell'offerta del Monferrato il valore turistico-culturale di Valenza è potenzialmente significativo, almeno in termini di escursionismo culturale e scolastico e di turismo di affari e di impresa. Valenza e il suo distretto industriale rappresentano un museo diffuso della cultura materiale del territorio. Il turismo industriale è una nuova realtà dell'esperienza italiana, assecondato dalla nascita nel 2001 di Museimpresa, l'associazione dei musei e archivi di impresa, strumento di valorizzazione integrata dei territori industriali. In sostanza il turista moderno vuole conoscere i luoghi dove viene prodotto il *made in Italy* ed essere coinvolto in una sorta di identificazione con la qualità delle sue produzioni.

Un ulteriore approfondimento ed esame è stato svolto sulle iniziative già predisposte ed in corso a Valenza, per definire con una maggiore precisione il posizionamento della città nei confronti di una possibile operazione di marketing territoriale.

I progetti già avviati considerati sono quello sui Bambini Creativi, il Fondo di musica Jazz Arno Carnevale, il Museo di Arte Orafa e il recuperato Teatro Comunale.

Valenza è una delle due Città Italiane con meno di 100 mila abitanti a far parte del Direttivo nazionale di C.a.m.i.n.a, Città Amiche dell'Infanzia e dell'Adolescenza, con sede a Bologna.

*Il progetto sulla Creatività dei bambini e delle bambine nasce a Valenza per due ragioni: la prima è legata alla necessità che questa Città, che da sempre gioca le sue carte sul tavolo dell'innovazione e dell'inventiva in campo economico, prepari una nuova generazione creativa di bambini; la seconda deriva dal fatto che a Valenza da alcuni anni sono nati e si stanno sperimentando significativi e avanzati Servizi per l'Infanzia e la Famiglia che hanno creato un terreno fertile per un progetto di ampio respiro.*

La realtà economica e sociale Valenzana ha da sempre saputo cogliere, con alterne vicende e fortune, le occasioni legate al valore aggiunto rappresentato dalla capacità di inventare, mettere a frutto la fantasia, cogliere le opportunità esterne e le "contaminazioni", in poche parole "creare".

Il progetto ha avuto il suo battesimo (maggio 2005) con Mario Lodi, "padrino" ideale, lo "scopritore" della creatività dei bambini. Al centro dell'incontro il Maestro ha posto il bambino con la sua capacità di imparare autonomamente, di costruirsi una "mappa" del mondo, fabbricandosi un linguaggio, inventando segni grafici che si trasformeranno in rappresentazioni disegnate di ciò che lo circonda. Il progetto intende coinvolgere anche gli adolescenti, i genitori (con il gruppo di genitorialità), gli educatori e gli adulti, considerandoli alleati privilegiati, essenziali e convinti, non fruitori di secondo livello.

L'evento principale intende essere un "Salone annuale della creatività infantile", che, a partire dal 2007, ospiti le più importanti esperienze a livello nazionale operanti su vari aspetti del tema (ludoteche, ludobus, Parchi gioco tematici, Teatri specializzati, Gruppi educativi territoriali, Consigli Comunali dei bambini, esperienze di narrazione e scrittura creativa e di espressività, vetrina per le ditte specializzate in arredi, giocattoli, tecnologie ecc...) e che creerà interesse e potenzialità attrattive sulla città.

Nel 2005 è stata allestita la Mostra "L'Arte del bambino" a cura di Mario Lodi e sono stati organizzati laboratori di Teatro, Pittura, Fotografia, Cinema, Creatività Emotiva, I Bambini e la Città.

Il progetto sulla creatività delle bambine e dei bambini Valenzani non può non rapportarsi in primo luogo fortemente con le iniziative sullo sviluppo locale, facendone una parte autonoma ma strettamente collegata con le famiglie, le scuole, gli altri istituti di formazione (per definire la continuità del progetto, anche attraverso l'attivazione di un Centro di Documentazione "Il filo di Arianna"), con la realtà economico-produttiva, con l'intera città. E includendo al suo interno possibili collaborazioni come quella con la casa editrice Piemme, casa di punta per i ragazzi, e realtà economica del territorio (Casale Monferrato).

Essenziale scegliere un filone "centrale" e caratterizzante: nella realtà valenzana sembra fin troppo logico pensare che possa essere quello della creatività espressiva ed artistica collegata allo sviluppo di competenze nel campo del design legato all'oreficeria.

Il rilancio dell'immagine della città parte dalla proposta di Valenza come Città della Creatività, che da poco sta investendo in questa direzione ma che da tempo vuole fortemente ripresentare un'immagine interna ed esterna.

*La collezione di musica jazz che Arno Carnevale mise insieme durante la sua vita e che, dopo la morte, la famiglia donò al Comune, conta circa 1882 registrazioni raccolte personalmente e/o scambiate con collezionisti di tutto il mondo, materiale raro e inedito; in totale 5000 ore di ascolto (concerti, trasmissioni radiofoniche, prove e interviste, inediti). L'obiettivo a Valenza è di costituire le fondamenta di un Centro di documentazione sulla musica jazz di interesse internazionale, attraendo appassionati del genere di tutto il mondo. Valenza si candida a diventare l'unico ente pubblico italiano a possedere una raccolta di questo genere, un patrimonio musicale di inestimabile valore, promovendo un'iniziativa culturale di risonanza europea. In sintesi ci si propone una valorizzazione attiva della cultura musicale, in una prospettiva culturale ampia e diversificata, rispettosa della tradizione, legata al territorio e aperta alle trasformazioni del mondo contemporaneo. La prima fase del progetto ha riguardato il recupero e la valorizzazione di nastri scelti, ordinati e catalogati con la consulenza della Società Italiana di Musicologia Afroamericana (SidMA) arrivando ad offrire 330 ore di registrazioni. La biblioteca di Valenza ha già predisposto due postazioni di ascolto ed un sito internet in cui sarà possibile scaricare parte dei brani grazie all'opera di digitalizzazione, cioè il passaggio dei brani da supporti magnetici su supporti informatici, e dopo aver seguito l'iter per i diritti d'autore. E' preminente la conservazione del bene culturale originale rispetto alle sue riproduzioni, tutto il materiale va trattato e salvaguardato per evitarne il deterioramento. I brani sono stati trasferiti da nastro a cd audio, codificati nel formato mp3 e collegati a un database per permettere una comoda consultazione a studiosi e appassionati.*

*Nell'autunno scorso (2005) sono stati organizzati, con successo di pubblico, all'interno della rassegna del fondo di musica jazz, cinque concerti di talenti musicali e jazzisti affermati, oltre che convegni e seminari in collaborazione con il Conservatorio di Alessandria. Sono stati avviati contatti e sondato l'interesse della Discoteca di Stato (massimo ente nel campo della conservazione e valorizzazione del bene musica) e la Casa del Jazz, ipotizzando di organizzare manifestazioni con il loro patrocinio coinvolgendo solisti italiani e famosi testimonial. L'iniziativa del fondo musicale potrebbe trasformarsi in un soggetto giuridico autonomo, una fondazione, ridefinendo i compiti per una migliore gestione del servizio. Il fondo di musica jazz inoltre potrebbe ritagliarsi uno spazio riconoscibile all'interno della città, per esempio il Centro Polifunzionale San Rocco, o il nuovo centro fieristico espositivo, per convegni, prove, registrazioni, spettacoli musicali, in grado di attrarre musicisti e chiunque altro potesse essere interessato alla preparazione e allo svolgimento di attività musicali di vario genere e diventare luogo di aggregazione, per rafforzare l'immagine culturale di Valenza e consolidare il rapporto tra cittadini e servizi culturali offerti avvicinando nuovo pubblico.*

*Attualmente il Museo di Arte Orafa, che ha sede presso l'Associazione orafa valenzana, non è aperto al pubblico ma visitabile su prenotazione e consiste in una collezione recuperata e*

restaurata composta da strumenti per l'oreficeria. Il nuovo Museo avrà sede a Palazzo Pastore, edificio settecentesco collocato all'interno del complesso storico di San Francesco e vicino al Teatro Sociale.

Secondo il Programma Integrato di Sviluppo Locale è previsto il recupero del complesso storico di San Francesco come centro internazionale dell'arte orafa. Il progetto si muove sul duplice binario della riqualificazione urbana e della costruzione di un centro propulsivo per lo sviluppo di attività culturali ed il rafforzamento dell'identità cittadina.

Quest'area, un tempo sede di uno dei principali conventi francescani del Nord Italia, è attualmente occupata da Palazzo Pastore, dall'edificio del vecchio Teatro Sociale (splendidamente recuperato), e da importanti parti residuali del convento.

Il recupero del Teatro comunale, è un'operazione compiuta in stretta sinergia con il Centro Culturale, che sorgerà nello stesso edificio; si sta inoltre lavorando perché il teatro di Valenza (candidato con Alessandria e Tortona) ospiti, entrando nel circuito di una rete teatrale del sud Piemonte, il teatro stabile dell'innovazione, che diventerà anche centro di produzione teatrale e servizi connessi di alta formazione. Si tratta di una proposta culturale organica che si sposa con la valorizzazione del distretto. Per quanto riguarda i servizi alle imprese e alla produzione orafa locale il complesso storico di San Francesco potrà in primo luogo essere la sede delle attività propulsive allo sviluppo del Distretto Orafo Valenzano, dell'innovazione e formazione.

In questa ottica si realizzeranno attività di certificazione della qualità, attività di laboratorio legate alla sperimentazione tecnologica, le attività a sostegno della creatività delle imprese locali particolarmente rivolte al design e all'affinamento delle capacità artistiche in modo da rafforzare l'immagine e l'identità del distretto, un forum permanente sull'innovazione e sulle strategie delle imprese del distretto. Il recupero del complesso storico monumentale potrà inoltre offrire una appropriata e prestigiosa sede al Centro di Documentazione sulla Cultura Orafa e ad uffici e strutture per il costituendo Museo d'Arte Orafa in un rapporto sinergico con i nuovi spazi, le iniziative e le attività del futuro Centro Fieristico Espositivo. Il Centro dovrebbe assumere la funzione di "magnete" in grado di attrarre un bacino d'utenza ad ampio raggio e di promuovere rapporti di collaborazione con il tessuto economico produttivo sia in Italia che all'estero nonché con realtà didattiche e formative. Proprio l'attività integrata di cultura e formazione (la possibilità di trasferire i corsi del Master del gioiello, la sede della biblioteca con un'ampia sezione sull'oreficeria), i rapporti con le istituzioni universitarie, la presenza di sportelli informativi e di supporto alle aziende rappresentano una grande opportunità come elemento propulsore di innovazione tecnologica e possono rappresentare un motore di sviluppo dell'economia valenzana, consentendole di consolidare il suo ruolo di leadership in campo nazionale ed internazionale nel settore della gioielleria e oreficeria.

Infine importante sarà il ruolo di attrazione turistica di una struttura di questo tipo anche grazie alla realizzazione di importanti avvenimenti di richiamo nazionale ed internazionale come la Biennale del gioiello e il Salone della creatività infantile o

manifestazioni connesse al sistema moda e lusso. La riflessione ulteriore riguarderà la necessità di fare conoscere il valore economico di queste proposte/progetti alla città (il Museo dell'oreficeria non solo icona della memoria ma in grado di fornire un valore tangibile al distretto). Così come i servizi collaterali, la creatività infantile. Gli investimenti culturali non sono un "lusso" rispetto allo sviluppo economico, occorre far crescere la consapevolezza del valore di certe iniziative (mediante un marketing interno alla città). Un problema strategico sarà creare sinergia tra il marketing dei progetti culturali e la fiera, momento di promozione dell'attività economica del territorio.

### **1.4.3 La relazione del Tavolo Internazionalizzazione**

L'Italia viene da decenni di leadership mondiale nel settore orafa, decenni nei quali è stata il primo produttore e il primo esportatore di oreficeria e gioielleria. Ora siamo in una fase di mutamento; l'Italia è il produttore leader sul mercato mondiale ma non è più il primo Paese per quantità prodotte e per prodotti esportati. Queste leadership sono passate ai Paesi dell'Oriente come Cina o India, che spesso sono anche forti di un grande mercato interno: la maggior parte delle imprese distrettuali italiane non dispone dei capitali necessari ad effettuare investimenti all'estero, né possiede quelle doti di capitale umano atte a gestire un tale processo di internazionalizzazione spinta. Come agire, allora? Partendo da questa domanda il Tavolo ha avviato una riflessione sulle strategie collettive attuabili per favorire la concorrenzialità del distretto orafa valenzano nei mercati internazionali e per sostenerne la vivacità imprenditoriale. In primo luogo è stato evidenziato come occorra attivarsi per affrontare fenomeni di delocalizzazione che si muovono in due direzioni: da un lato "da" Valenza, con fasi della catena del valore che sfuggono al territorio, e dall'altro "a" Valenza, con grandi imprese esterne al distretto che acquisiscono unità produttive locali (a volte chiudendo la struttura e acquisendo il solo marchio) e indeboliscono le reti relazionali locali.

L'analisi dei dati economici relativi alla situazione attuale mostra come i dati di export sui distretti siano disastrosi, ma anche come a fronte di cali nei volumi di vendite non si registrino cali paragonabili nell'occupazione: si può allora intuire che si stia verificando un cambiamento nella struttura della produzione, che si inserisce in catene del valore lunghe nelle quali le singole fasi della produzione si svolgono in luoghi diversi. Nel settore orafa c'è difficoltà, e la crisi opera una selezione tra le imprese: chi è entrato in reti lunghe tende a conquistare anche le quote di mercato che erano di coloro che non sono riusciti a inserirsi in tali reti, e che falliscono: in tal modo le imprese rimanenti si rafforzano (anche se la

diminuzione nel numero degli operatori riduce l'elasticità caratteristica dei sistemi distrettuali).

Il contesto, in realtà, appare promettente per tutte le produzioni legate al lusso: la produzione e il consumo internazionale nel settore orafa sono molto cresciuti negli ultimi anni, specie nelle aree che si stanno arricchendo (la domanda di oreficeria è elastica all'aumentare del reddito: è più forte dove il reddito cresce molto, piuttosto che dove i livelli reddituali sono alti ma restano stazionari o –addirittura– tendono a diminuire) e su questi mercati di paesi emergenti le produzioni italiane risentono dell'apprezzamento dell'euro. Nel futuro prossimo, con l'ingresso dell'India nel WTO, la concorrenza internazionale sarà ancora più forte. Occorre quindi riflettere su alcune domande cruciali. La prima domanda è relativa ai mercati: *dove si vende?* Certamente i mercati di vendita sono (e sempre più saranno) quelli dove cresce di più il reddito, ma per poter raggiungere tali mercati è necessario organizzarsi collettivamente come sistema produttivo territoriale (il rischio è che in caso contrario essi rimangano inaccessibili alle piccole e piccolissime imprese, orientate più alla produzione che alle attività di commercializzazione). Inoltre un secondo interrogativo riguarda la produzione: *dove si produce?* A causa della fortissima riduzione dei costi logistici, che permettono di spostare i prodotti ovunque senza incidere in maniera significativa sui costi finali, i costi manifatturieri sono sempre più rilevanti come fattori di concorrenza tra imprese. I luoghi dove si vende e quelli dove si compra si stanno avvicinando, quindi, ma si tratta di posti lontani da Valenza (India, Est-Asia...) e sempre più imprese italiane stanno delocalizzando nei nuovi mercati. La risposta data da Valenza (ma anche da Vicenza) è stata di qualificare la produzione elevando il valore medio unitario dei prodotti, ma anche quella di riposizionarsi includendo nella produzione dei *valori immateriali* e collaborando con imprese anche molto lontane (sono state capaci di compiere questo passo anche imprese artigiane). L'orafa è un settore storicamente fatto di imprese piccole con una catena di produzione frammentata (le tecniche produttive sono molto simili in tutto il mondo), che punta alla *qualità alta* e non alle economie di scala. Le funzioni "accessorie" (non *core*: design, moda, finanza, marchi,..) sono invece molto influenzate da economie di scala e le piccole imprese da sole non riescono a incorporarle. Diventano allora importanti le imprese medie e medio-grandi che si occupano di tali funzioni e che sono in grado di muoversi agevolmente nei mercati internazionali. Diventano cruciali le capacità di collaborazione tra soggetti imprenditoriali, che tendono a creare *filiere complementari* in grado di competere nel mercato globale. Così definendo un'economia locale che gestisca conoscenze in grado di rispondere a tutte le esigenze della domanda e fornisca al prodotto un valore aggiunto determinato da valenze simboliche e da riferimenti culturali (sono possibili esempi la rappresentazione di un legame tra il gioiello e il vetro di Murano, oppure le collaborazioni tra "oro" e "vino" in grado di individuare e rendere commerciabile un rapporto tra le produzioni di qualità tipiche di un territorio).

Ci si trova quindi in una fase di cambiamento per l'intero distretto: la qualità nel fare non è più vincente, l'hanno raggiunta anche i mercati in via di sviluppo, ed è prevedibile sopravvivano alla crisi le produzioni di alto livello (terzisti per grandi marchi e piccolo artigianato creativo), che sono state in grado di incorporare nei prodotti valori immateriali o di dotarsi delle capacità commerciali e manageriali necessarie per aggredire mercati esteri ad alto tasso di competizione. Per evitare crisi strutturali è necessario far transitare a quel livello più imprese possibile. Per fornire una risposta comune che permetta al distretto di Valenza di affrontare un simile scenario il Tavolo ha ragionato su tre fronti distinti: la fiera, il marchio collettivo, i mercati internazionali.

Valenza Po vanterà un nuovo complesso fieristico polifunzionale dalle notevoli potenzialità: nonostante ciò attualmente a Valenza la fiera non è vista e vissuta come evento, nonostante i bassi costi, e occorre quindi pensare ad un modello organizzativo in grado di incidere in tal senso. Perché esso diventi un motore e una vetrina per il distretto occorre curare il suo posizionamento nel panorama fieristico italiano ed internazionale.

Il sistema fieristico mondiale è in evoluzione per effetto del cambiamento radicale di commercializzazione del prodotto, dalla vendita diretta alla vendita mediata da nuovi mezzi di comunicazione. Ci sono due fenomeni contrastanti: la perdita di importanza delle fiere e uno spiccato presenzialismo fieristico delle aziende: nascono nuove fiere, altre scompaiono, altre ancora si rafforzano. Si verificano accorpamenti, fusioni, alleanze. Le fiere hanno tre tipi di origine: la fiera dei produttori come Vicenza e Basilea (attualmente le più importanti fiere orafe europee); la fiera dei compratori come le fiere di New York, Barcellona, Madrid, Parigi; la terza categoria -oggi vincente- è quella che si colloca nel nodo della rete lunga, dove il mondo si incontra: un esempio è Las Vegas, la fiera più grande del mondo, che non è né mercato, né produzione ma principalmente luogo di incontro tra le esigenze di imprese che si situano in punti differenti di un'unica filiera produttiva e che hanno necessità di definire alleanze e sinergie.

Nel panorama fieristico nazionale è in atto una polarizzazione su Milano. La fiera di Valenza deve entrare in una nicchia: non può competere con le fiere mondiali, ma creare uno spazio espositivo che punti su aree di mercato specifiche e su sinergie con il territorio (cultura, storia, produzioni tipiche, ambiente, etc.). La fiera di Valenza non dovrà essere limitata al gioiello, ma dovrà piuttosto saper legare tra loro le differenti eccellenze locali e comunicare un'immagine unica del sistema territoriale, incentrata sulla qualità. La fiera di Valenza potrà puntare sulla versatilità, sulla dinamicità, sulla capacità di andare a caccia del lusso per caratterizzarsi come la "*boutique delle fiere*". Per raggiungere un simile obiettivo è necessario individuare un target specifico, da riconoscere principalmente nei grandi marchi del gioiello mondiale (detentori di *brand* riconoscibili e delle competenze complementari necessarie al distretto: progettisti, creativi, comunicatori...). Dovranno essere pensate delle modalità adatte ad invitare questi operatori agli eventi fieristici valenzani ed a comunicare loro le caratteristiche di eccellenza del territorio e delle lavorazioni locali, intese come qualità riconoscibili ed incorporabili nei prodotti pensati e

realizzati (interamente o in parte) a Valenza. Sarà inoltre necessario dimensionarsi con chiarezza, definendo delle alleanze e delle sinergie con gli altri spazi fieristici nazionali, in primo luogo con Vicenza (leader delle fiere orafe) e Milano (con cui è pensabile un'alleanza complementare).

La seconda area di riflessione del Tavolo è stata incentrata sul progetto di dotare il distretto di un Marchio Territoriale, per il quale a Valenza c'è un progetto avviato dalla Camera di Commercio e dalle associazioni orafe, industriali e artigiane, con la partecipazione delle amministrazioni pubbliche. Relativamente al marchio valenzano la questione principale da porsi è se esso sia in grado di raccogliere l'intero distretto o se invece rischi di "lasciare fuori" da un lato le imprese più forti (che hanno già un marchio riconoscibile) e dall'altro le più deboli. Inoltre, occorre riflettere sulla necessità di promuovere il marchio (all'esterno e all'interno del territorio), attività che richiede un forte impegno in termini di impiego di risorse. Il Tavolo propone quindi una valorizzazione del marchio collettivo principalmente come *garanzia di prodotto* (garanzia promossa e garantita da un ente quale la Regione Piemonte), e definire delle regole sulla qualità che ora non esistono e che potrebbero rappresentare uno standard in grado di garantire i partner commerciali e i consumatori finali relativamente alla qualità delle lavorazioni locali.

Infine, una particolare attenzione è stata riservata alle possibilità di attuare interventi che favoriscano il posizionamento delle imprese valenzane sui mercati internazionali: a tal fine occorre investire in nuove tecnologie produttive ed in nuovi mercati. Appare possibile individuare due tipologie di mercati: i mercati tradizionali dei prodotti di Valenza (principalmente Stati Uniti ed Europa), che tendono a crescere poco e nei quali i costi di promozione sono altissimi, e quelli emergenti (non solo la Russia, con la quale gli imprenditori del distretto hanno già stabilito relazioni molto intense, ma soprattutto le regioni dell'Asia Orientale ed i paesi arabi). In questi ultimi luoghi i tempi di ritorno degli investimenti sono spesso molto lunghi (stimabili in circa 10 anni per la Cina), ed inoltre occorre rilevare come spesso si tratti di mercati grandissimi, difficili da aggredire, instabili nella domanda, per i quali inoltre sussiste un problema relativo alla presenza di dazi che limitano l'accesso ai prodotti valenzani.

Per favorire l'insediamento in questi nuovi, cruciali spazi di competizione pare necessario definire delle strategie comuni che prevedano l'attivazione di servizi che aiutino il distretto inteso come sistema di imprese (specialmente con attenzione alle imprese di piccolissime dimensioni) ad inserirsi nei mercati esteri: certamente costituendo un osservatorio che raccolga informazioni relative all'andamento delle economie regionali e alle rispettive politiche protezioniste, mettendo i dati raccolti a disposizione dell'intero distretto, ma anche organizzando strutture di intervento diretto in grado di favorire la comprensione della composizione della domanda, di creare legami privilegiati con i sistemi di distribuzione (spesso molto differenti rispetto ai nostri), di effettuare delle forme di promozione che siano efficaci: definire, quindi, uno strato di relazioni con i nuovi

mercati che sia preliminare all'azione delle singole imprese e che faciliti a queste l'ingresso e la predisposizione di offerte di prodotti mirati alle esigenze della domanda locale. Dovrà essere una struttura trasparente e snella, in grado di agire velocemente e di massimizzare le proprie risorse.

La definizione delle caratteristiche operative di tale struttura sarà oggetto dei prossimi incontri del Tavolo per lo Shopping e l'Internazionalizzazione: si lavorerà per definire quali servizi sia utile rendere disponibili alle imprese, quali reti sia necessario attivare, quali debbano essere le modalità secondo le quali intraprendere azioni collettive sui differenti mercati e -infine- in che maniera raccogliere le risorse economiche per finanziare questo *upgrade* del distretto. Compito del Tavolo sarà inoltre definire nel dettaglio le modalità di intervento relative al sistema fieristico (le due azioni, rispettivamente relative a fiera e mercati, dovranno operare in sinergia per raggiungere l'obiettivo di favorire l'inserimento delle imprese del distretto in reti del valore lunghe): in particolare ci si attiverà per verificare gli spazi aperti per collaborazioni con gli altri poli fieristici, coinvolgendo nei lavori esponenti delle principali realtà espositive con le quali la Fiera di Valenza potrà avviare collaborazioni, ed inoltre interpellando rappresentanti delle imprese che rappresenteranno il target dell'operazione di posizionamento che si intende intraprendere: i *brand* affermati che detengono le competenze e le conoscenze necessarie a Valenza per entrare con successo in nicchie privilegiate dei mercati internazionali.

#### **1.4.4 La relazione del Tavolo Design**

La riflessione del Tavolo si è focalizzata sull'analisi delle conoscenze su cui il distretto deve contare per poter favorire innovazione e sviluppo: a Valenza è in atto una fuga dal settore, molte aziende lamentano la difficoltà di reperire figure professionali adeguate.

Il problema può essere affrontato sotto un duplice aspetto: da un lato vi è una certa difficoltà a orientare i giovani e le famiglie verso le professioni orafe (anche per via dell'attuale crisi di settore), dall'altro esiste la necessità di meglio calibrare l'offerta formativa sulle esigenze dell'impresa (si registra ad esempio una mancanza di tecnici intermedi). Occorre poi soffermarsi sul fatto che le retribuzioni nel settore, in passato decisamente elevate, sono oggi considerate poco appetibili.

Buona parte della formazione dei lavoratori del settore è stata tramandata (formazione tecnica dei padri) e acquisita nei laboratori. Le qualifiche sono di natura ancora prevalentemente "manuale" nella struttura occupazionale delle imprese operanti nel settore orafa e nei settori complementari.

Le scuole d'arte mirano a dare cultura più che ad insegnare il lavoro e la manodopera specializzata sta sparendo causando una mancanza di ricambio generazionale.

Vi è l'esigenza di mantenere la forza lavoro maggiormente qualificata all'interno dell'azienda, che rappresenta un fattore strategico per lo sviluppo dell'impresa; infine la stabilizzazione dei rapporti di lavoro risponde alla necessità di ammortizzare gli investimenti formativi di cui l'impresa si fa carico, dal momento che le competenze dei lavoratori orafi hanno un elevato livello di contestualità e ciò richiede ovviamente un lungo tirocinio in azienda.

Alcune aziende si stanno specializzando solo nella commercializzazione del prodotto: la formazione del distretto si è sempre basata su competenze tecniche e professionali, e oggi si sente la mancanza di competenze manageriali, ma soprattutto la capacità di attirare e formare talenti.

Il sistema formativo Valenzano ha avuto grande successo quando è stato in grado di attrarre talenti dall'esterno, e non solo di formare talenti locali, e il sistema si è indebolito quando ha smesso di fare ciò.

Valenza "sa fare" ma cosa diversa è "saper pensare", anche se alcune imprese del distretto fanno eccezione e sanno esprimere entrambi i concetti. Mancano rigorose formazioni scientifiche e i talenti nel design, delusi e disincentivati, sono andati altrove. E' comunque presente una forte componente di creatività artigiana: ci si è domandato se il problema dell'incorporazione di design e creatività nei gioielli valenzani sia dato da una carenza della stessa o piuttosto dalla mancanza di capacità commerciali e comunicative.

Nell'industria orafa e in particolare nel distretto orafa valenzano la figura del designer riveste un ruolo fondamentale, contribuisce allo sviluppo di un dato prodotto, all'introduzione dell'innovazione. Il designer è il creatore del gioiello, traduce una propria sensibilità o una propria idea in un disegno.

L'innovazione di prodotto, sia in termini di stile sia di tecnologia, sta diventando sempre più un fattore critico di successo nel settore orafa e di conseguenza il design e la progettazione stanno assumendo un ruolo sempre più rilevante (connubio tra tecnologia e design).

In passato i prodotti orafi venivano disegnati esclusivamente in azienda da un membro della famiglia dotato di particolare estro, oppure da un tecnico con esperienza. Ancora oggi l'imprenditore controlla direttamente la fase di creazione delle proprie collezioni, data la rilevanza strategica dell'attività, ma si sta diffondendo sempre più la prassi di ricorrere a team di designer interni con una formazione specifica.

Le imprese che si avvalgono di designer, alla ricerca di idee più innovative, preferiscono comunque avere progettisti interni, dediti specificamente all'analisi della fattibilità e alla realizzazione del prototipo. In genere ai designer esterni viene delegato lo sviluppo di una nuova linea di prodotti. Questa tendenza può essere giustificata sia dal timore diffuso di una possibile imitazione a opere di altre imprese del distretto sia da motivazioni più strettamente tecniche collegate allo studio della fattibilità realizzativa ed economica di ciascuna creazione.

La diffusione nelle imprese orafe di tecnologie innovative e prototipazione rapida sta modificando il momento progettuale di un gioiello facilitando il dialogo tra i creativi e la produzione.

Oggi le imprese valenzane lamentano una carenza di competenze tecniche (nuove tecnologie, modellazione e design, progettazione) e manageriali (sistemi di qualità, logistica, marketing).

Attrarre intelligenze nel settore orafa è condizione imprescindibile per garantire continuità al sistema locale, per rendere innovativo il territorio e consentire di poter far riconoscere l'area di Valenza come territorio di qualità e innovazione del settore orafa.

Nell'ottica della catena del valore globale, per sviluppare il contenuto di design il distretto Valenzano potrebbe allungarsi al distretto del design milanese.

E' proprio in una cultura "del fare" che si devono rintracciare le radici della leadership mondiale di Milano nel design: in città si è formato un variegato mix di professionisti, artisti, teorici, comunicatori, ma anche di imprese dei settori manifatturiero, editoriale, della ricerca tecnologica, di attività artigianali e commerciali, uniti da un sostrato di centri di produzione e promozione della cultura: tutto ciò ha costituito il milieu per lo sviluppo di un centro mondiale d'innovazione, dove la riflessione teorica è continuamente stimolata dalle sollecitazioni della produzione e dall'alto livello di circolazione delle idee in un ambiente fortemente informale, dove le reti relazionali sono basate su rapporti personali densi, al limite tra competizione e cooperazione, che solo in alcune occasioni (le mostre in Triennale, il Salone del Mobile) si esplicitano in luoghi precisi.

La contiguità del sistema urbano milanese con alcune aree distrettuali ha avuto in questo processo un ruolo centrale, creando e sostenendo la domanda di una ricerca sperimentale e non strutturata, orientata al mercato e non limitata ai soli designer ma al contrario capace di coinvolgere le conoscenze diffuse nell'intero processo produttivo.

La storia del design milanese è fatta da collaborazioni strettissime tra imprenditori e designer. Si definisce quindi un sistema delle professioni fortemente integrato sia nei rapporti con i committenti sia con le attività a monte e a valle della filiera del terziario.

L'offerta formativa milanese conta 163 corsi, organizzati da 74 differenti enti (più del 50% sono enti pubblici, ma la formazione di più alto profilo è generalmente fornita da scuole private: Istituto Europeo di Design, Domus Academy, Creative Academy, Scuola Politecnica di Design, etc.), con una decisa preponderanza (79%) dell'offerta riconducibile alla sfera del design della comunicazione.

Al Politecnico di Milano è nato un laboratorio di design del gioiello. E proprio la "riscoperta delle eccellenze territoriali" potrebbe essere per il mondo dell'artigianato una nuova strada per virare verso il design. Occorre valutare l'esperienza del Master di ingegneria del gioiello di Valenza creato dal politecnico di Torino.

A Valenza, le figure professionali negli studi di progettazione sono i progettisti cad, il responsabile che coordina il lavoro, il reparto prototipazione, il reparto gommatura, un servizio di stampo per realizzare poi il prodotto in serie.

In alcuni casi sono presenti uno o due disegnatori/disegnatrici interni, o ci si affida a consulenze esterne, pur temendo che l'idea possa essere visionata da altri.

Per gli studi di progettazione i progettisti hanno seguito corsi di specializzazione allo Ial e Politecnico, mentre chi coordina, il modellista, ha acquisito l'esperienza al banco di lavoro (e conosce le problematiche produttive dell'oggetto). Chi utilizza le macchine si è formato presso i rivenditori stessi tramite brevi corsi. Alcuni disegnatori si sono formati presso l'Istituto di design Europeo (Milano) integrando la formazione con corsi di aggiornamento specifici su software applicati alla gioielleria presso il For.Al, o comunque privilegiando le scuole locali.

Il design a Valenza è valorizzato, considerato generalmente importante, ma poco retribuito, secondo gli stessi creativi. Un rimedio a questo potrebbe essere una tutela e allo stesso tempo una responsabilizzazione del disegnatore attraverso un copyright sul disegno, sull'idea, che spinge a proporre e investendo solo su quelle in cui si crede fortemente. Secondo l'indagine condotta dal Tavolo, spesso la possibilità di vendita del prodotto frena il design. Il gioiello come filosofia è considerato un prodotto classico, che deve rimanere nel tempo. A volte c'è l'esigenza di sperimentare la novità, ma questo si scontra con il numero di pezzi che potenzialmente si venderanno, quindi si considera più vincente l'oggetto piccolo, curato, con qualche variante. Così si forma un potenziale creativo inespresso, si perde autonomia: il mercato e il cliente impongono le scelte dei produttori. Il rischio sarebbe minore se ci fosse una struttura commerciale di distretto (che raccolga le informazioni sui mercati, le oscillazioni del gusto e delle tendenze con anticipo, intermediari che indirizzino i clienti facilitando i contatti con le aziende).

Valenza dovrebbe puntare a valorizzare il gioiello tramite il design. La scelta vincente è anche quella di promuovere il bene-gioiello ed incentivarne il consumo. Chiunque potrebbe essere un potenziale consumatore di gioielli. Altri beni oggi fanno concorrenza all'oro e si privilegiano anche nelle occasioni regalo. Alcuni disegnatori sviluppano tecniche, sistemi di ricerca propri studiando e cercando di anticipare le tendenze, non basandosi unicamente sul talento, l'intuizione, l'ispirazione che deriva dall'osservazione. Fanno indagini di mercato, utilizzando anche il commercio on line, per indagare gli oggetti più venduti in vari Paesi nel mondo. Si ritiene che il gioiello non debba essere massificato anche se i grandi gruppi arriveranno ad acquisire l'80% della produzione mondiale. Il 20% restante è la nicchia su cui Valenza dovrebbe puntare: con la creatività, la qualità, aggiornando la manualità.

Chi non punta sul design è più penalizzato sul mercato a meno che non produca per i grandi marchi; in questo caso il design è dato dal cliente. Le aziende medio piccole devono invece puntare maggiormente sulle idee, sulla modellazione, creandosi più possibilità di vendita. Alcune aziende invece hanno sfruttato buone collaborazioni, per esempio con

pietra, creandosi un proprio mercato consolidato; con un prodotto classico riescono a vendere a prezzi competitivi. Altri restano sul mercato per i bassi prezzi, copiando e giocando al ribasso, abbattendo i costi di design, a discapito della qualità e producendo un danno, anche di immagine, all'intero distretto. Sarebbe quindi il caso di stabilire tariffe minime al di sotto delle quali non scendere.

Molti sostengono che il design, la creatività siano tutto per il successo dell'azienda, quindi ritengono importante la cura di questi aspetti. Alcuni hanno un design meno attento alle tendenze della moda (più classico), ma vincente puntando sulla perfezione stilistica.

Le grandi firme si rivolgono a Valenza per la produzione (forniscono il disegno o i semilavorati da assemblare) ma a volte, pur avendo dipartimenti creativi interni, assorbono le idee dei fornitori, dall'esterno.

Uno dei vantaggi delle collaborazioni con i brand, pur avendo tolto quote di mercato grazie ai massicci investimenti in comunicazione, è la possibilità, per l'artigiano, di venire a conoscenza di accorgimenti, segreti sui metodi di lavoro introdotti per l'abbattimento dei costi e del tempo e quindi per fare esperienza. Se molte aziende di Valenza non fossero al servizio delle firme non esisterebbero.

Le collaborazioni con poli del design (Milano), con istituti di formazione specifica, di settore sono condivise se promosse dal distretto, ma solo in presenza di una volontà diffusa, condivisa verso un obiettivo comune, con serietà, abbattendo vecchie mentalità (la copiatura e la mancanza di predisposizione alla condivisione), promovendo sinergie, collaborazioni trasparenti, pari opportunità di guadagno. Alla proposta riguardante un eventuale investimento della singola azienda in un'iniziativa consortile sul design Valenzano sponsorizzata dalla Regione la proposta risulta generalmente condivisa, affermando: "Più c'è crisi, più il mercato va stimolato con idee nuove, con più modellazione". Le speranze non sono riposte negli istituti di formazione che attualmente non forniscono una preparazione da subito spendibile in azienda. Si suggerisce la possibilità di richiamare grandi Maestranze, che ben motivate, potrebbero essere inserite all'interno delle Scuole, come valore aggiunto. Attualmente la formazione è l'anello debole della catena del valore a Valenza ed il sistema formativo necessita di una terapia d'urto a causa di un calo di interesse verso il settore e una diminuzione delle iscrizioni. Le scuole valenzane dovranno sfruttare meglio l'inclusione nella rete europea sfruttando le collaborazioni e si dovrà prevedere una sorta di premio per le aziende disponibili a cooperare nei progetti formativi e ad accogliere studenti italiani e stranieri per stages periodici.

Il Tavolo intende proporre soluzioni adeguate alla realtà distrettuale, individuando le reti privilegiate, gli interlocutori (poli del design, politecnico di Milano, laboratori, Triennale, etc.) e definire con gli operatori della formazione quali siano gli interventi auspicabili per consolidare Valenza come sistema della conoscenza: indagando come continuare ad attrarre e formare talenti, con quali istituzioni, quali progetti formativi possano essere concertati tra enti di formazione e imprese anche con l'attivo sostegno della Regione.

## 1.5 conferenza finale del 11 dicembre 2006

*Raccolta dei materiali prodotti al termine dei lavori e presentati nella conferenza pubblica dell'11 dicembre, che ha segnato il momento di avvio della fase di implementazione del progetto*

### 1.5.1 Le aree progettuali: internazionalizzazione

Il Tavolo di lavoro dedicato ai temi dell'Internazionalizzazione ha avviato una riflessione sulle strategie collettive attuabili per favorire la concorrenzialità del distretto orafa valenzano nei mercati internazionali e per sostenerne la vivacità imprenditoriale.

I dati secondari analizzati dal tavolo hanno evidenziato come l'Italia, pure venendo da decenni di leadership mondiale nel settore orafa (decenni nei quali è stata il primo produttore e il primo esportatore di oreficeria e gioielleria), viva ora una fase di mutamento; l'Italia è il produttore leader sul mercato mondiale ma non è più il primo Paese per quantità prodotte e per prodotti esportati. Queste leadership sono passate ai Paesi dell'Oriente come Cina o India, che spesso sono anche forti di un grande mercato interno: la maggior parte delle imprese distrettuali italiane non dispone dei capitali necessari ad effettuare investimenti all'estero, né possiede quelle doti organizzative e di capitale umano atte a gestire un tale processo di internazionalizzazione spinta. Il Tavolo di lavoro ha evidenziato come per fornire al distretto orafa una risposta adeguata a queste criticità occorra attivarsi per affrontare fenomeni di delocalizzazione che si muovono in due direzioni: da un lato "da" Valenza, con fasi della catena del valore che sfuggono al territorio, e dall'altro "a" Valenza, con grandi imprese esterne al distretto che acquistano unità produttive del territorio (a volte chiudendo la struttura e acquisendo il solo marchio) minacciando così di indebolire le reti relazionali locali. L'analisi dei dati economici relativi alla situazione attuale ha mostrato i dati di export sui distretti siano disastrosi, ma anche come a fronte di cali nei volumi di vendite non si registrino cali così significativi nell'occupazione: si può allora intuire che si stia verificando un cambiamento nella struttura della produzione, che si inserisce in catene del valore lunghe nelle quali le singole fasi della produzione si svolgono in luoghi diversi. Nel settore orafa la crisi opera una evidente selezione tra le imprese: chi è entrato in delle reti lunghe tende a prendere anche le fette di mercato che erano di coloro che non sono riusciti a inserirsi in tali reti, e che falliscono: in tal modo le imprese rimanenti si rafforzano (anche se la diminuzione nel numero degli operatori riduce l'elasticità caratteristica dei sistemi distrettuali).

Il contesto di mercato, in realtà, appare promettente per tutte le produzioni legate al lusso: la produzione e il consumo internazionale nel settore orafa sono molto cresciuti negli

ultimi anni, specie nelle aree che si stanno arricchendo (la domanda di oreficeria è elastica all'aumentare del reddito: è più forte dove il reddito cresce molto, piuttosto che dove i livelli reddituali già sono alti ma restano stazionari o –addirittura- tendono a diminuire). Nel futuro prossimo, con l'ingresso dell'India nel WTO, la concorrenza internazionale sarà ancora più forte. Su queste premesse il Tavolo si è interrogato su alcuni temi cruciali:

- *dove si vende?* Certamente i mercati di vendita sono (e sempre più saranno) quelli dove cresce di più il reddito, ma per poter raggiungere tali mercati, nei quali le grandi dimensioni, l'instabilità della domanda e la presenza di dazi impongono alti costi di accesso e tempi molto allungati di ritorno degli investimenti, è necessario organizzarsi collettivamente come sistema produttivo territoriale (il rischio è che in caso contrario essi rimangano inaccessibili alle piccole e piccolissime imprese, orientate più alla produzione che alle attività di commercializzazione).
- *dove si produce?* A causa della fortissima riduzione dei costi logistici, che permettono di spostare i prodotti ovunque senza incidere in maniera significativa sui costi finali, i costi manifatturieri sono sempre più rilevanti come fattori di concorrenza tra imprese. I luoghi dove si vende e quelli dove si compra si stanno avvicinando, quindi, ma si tratta di posti lontani da Valenza (India, Est-Asia...) e sempre più imprese italiane stanno delocalizzando nei nuovi mercati. La risposta data da Valenza è stata di qualificare la produzione alzando il valore medio unitario dei prodotti, ma anche quella di riposizionarsi includendo nella produzione dei *valori immateriali* e collaborando con imprese anche molto lontane (sono state capaci di compiere questo passo anche imprese artigiane).

L'orafo è un settore storicamente fatto di imprese piccole con una catena di produzione frammentata, che punta alla qualità alta e non alle economie di scala. Le funzioni "accessorie" (non *core*: design, moda, finanza, marchi,..) sono invece molto influenzate da economie di scala e le piccole imprese da sole non riescono a incorporarle. Diventano allora importanti le imprese medie e medio-grandi che si occupano di tali funzioni e che sono in grado di muoversi agevolmente nei mercati internazionali. Diventano cruciali le capacità di collaborazione tra soggetti imprenditoriali, che tendono a creare *filieri complementari* in grado di competere nel mercato globale definendo un'economia locale che crei e gestisca conoscenze in grado di rispondere a tutte le esigenze della domanda, e fornisca al prodotto un valore aggiunto determinato da valenze simboliche e da riferimenti culturali.

Ci si trova quindi in una fase di cambiamento per l'intero distretto: la qualità nel fare non è più vincente, l'hanno raggiunta anche i mercati in via di sviluppo, ed è prevedibile che sopravvivranno alla crisi le produzioni di alto livello (terzisti per grandi marchi e piccolo artigianato creativo), che sono state in grado di incorporare nei prodotti valori immateriali o di dotarsi delle capacità commerciali e manageriali necessarie per aggredire mercati

esteri ad alto tasso di competizione: per evitare crisi strutturali è necessario che il distretto favorisca il raggiungimento di quella “soglia” da parte di più imprese possibile, predisponendo interventi che favoriscano il posizionamento delle imprese valenzane sui mercati internazionali. A tal fine occorre sviluppare strategie comuni per la predisposizione di servizi che aiutino il distretto inteso come sistema di imprese (specialmente con attenzione alle imprese di piccolissime dimensioni) ad inserirsi in catene del valore allungate, sviluppando partnership per la conoscenza (ricerca, sviluppo, progettazione), per la produzione (fornitori specializzati) per la commercializzazione (logistica, distribuzione, servizi post-vendita).

Il Tavolo Internazionalizzazione ha lavorato su numerosi temi (il marketing territoriale, il sistema fieristico, il marchio collettivo, la formazione e l’attrazione di conoscenze), analizzando i progetti già avviati dal sistema territoriali nonché varie ipotesi di nuovi progetti miranti a favorire l’accesso del distretto a reti (filieri di produzione e mercati) extralocali. Al termine della sua riflessione il Tavolo ha pensato e programmato l’attivazione di un Osservatorio di Distretto dedicato a raccogliere informazioni direttamente utilizzabili dalle imprese orafe. Insieme con le iniziative proposte dagli altri Tavoli (ed insieme ai progetti già avviati da altri attori del sistema locale), l’Osservatorio si inserisce in una serie di iniziative che coniugano funzionalità immediata e valenza simbolica, in quanto indicano la capacità del territorio di investire sul futuro (rinunciando all’utilizzo immediato di una parte delle proprie risorse impegnarle su progetti che avranno un ritorno futuro, a indicare la presenza di un distretto che crede nel proprio futuro e che sa attuare una riflessione strategica).

Per Osservatorio di Distretto si intende un’istituzione: un insieme di attività che raccolga, istituzionalizzi e diffonda informazioni utili per la comprensione dei mercati e per la crescita del sistema produttivo locale.

Al fine di specificare con precisione le caratteristiche e le funzioni oggetto di tale istituzione il Tavolo ha effettuato uno studio degli Osservatori costituiti in altri distretti (in particolare nel distretto orafo di Vicenza), analizzandone caratteristiche organizzative, ambiti di indagine, efficacia. Tale indagine ha evidenziato come, perché un Osservatorio possa funzionare ottimizzando il rapporto benefici/costi, occorre sappia ottimizzare l’utilità marginale delle informazioni: deve elaborare informazioni non ridondanti rispetto a quante già sono prodotte e condivise (disponibili) nel distretto. Oggetto di raccolta ed analisi saranno le informazioni (beni di club) che interessano i produttori orafi. Spesso si tratta di informazioni che hanno valore economico, con alto valore di accesso (per esempio nel caso di informazioni sui mercati esteri) e basso costo di riproduzione (hanno economie di scala). Inoltre tali informazioni devono avere carattere di non escludibilità (non devono essere appropriabili da solo alcuni tra gli utenti ma devono anzi essere disponibili nell’intero distretto, in quanto si tratta di risorse conoscitive che non perdono valore se diffuse e che anzi permettono al distretto di agire meglio come attore collettivo). Il lavoro

di un Osservatorio si basa su indagini, tendenzialmente di tipo sistematico o con attività panel e focus group (incontri a tema che permettono di individuare le tendenze rilevanti), sull'elaborazione di dati prodotti a livello internazionale, sull'attivazione di gruppi di studio. Spesso le informazioni elaborate hanno usi diversi (potendo, per esempio, fornire indicatori su mercati e tecnologie utili sia alle imprese che al sistema della formazione).

I prodotti primari dell'Osservatorio sono vari: volumi, newsletter, comunicati, seminari, incontri tematici in cui ci si ritrova e si elaborano le questioni. In questo senso l'Osservatorio diventa un luogo di confronto per le realtà produttive locali, un momento istituzionale di incontro. Inoltre sottoprodotti dell'attività dell'osservatorio sono diffusione di fiducia e diffusione di *know how* (nella presenza di persone che sanno cos'è il distretto, dove va, in che ambiente si muove). In quest'ottica è immaginabile una sinergia tra il nuovo Osservatorio e la Fiera di Valenza Po, in forma di un appuntamento annuale che presenti lo stato del distretto, a definire comunemente una fotografia dello stato del sistema produttivo locale e a comunicare un forte effetto di "comunità".

Solitamente un Osservatorio di distretto si occupa di tre aree, relative rispettivamente alla mappatura del sistema produttivo locale, alle tendenze di mercato e al presidio della frontiera tecnologica.

- *Mappatura del sistema produttivo locale*: l'Osservatorio raccoglie e razionalizza dati relativi alla struttura e alle dinamiche del distretto. Si tratta di un'autoanalisi che il distretto fa sulla sua struttura e sulla sua posizione congiunturale e strutturale: occupazione, fabbisogni delle imprese relativamente alle professionalità, grado di presenza attiva delle imprese locali nei mercati esteri, etc.)
- *Tendenze di mercato*: quest'area di ricerca si occupa di produrre un'analisi sistematica dei mercati e dei competitors (di livello locale e globale), utilizzando fonti internazionali relativamente a struttura, condizioni, trend della domanda
- *Presidio della frontiera tecnologica*: in quest'area rientrano gli studi delle tendenze relative al prodotto e al processo (quali la personal factory e le tecnologie di prototipazione rapida) e le attività che mirano a integrare la filiera produttiva coinvolgendo conoscenze esterne.

Il Tavolo ha stabilito di avviare il progetto nel 2007, concentrando inizialmente l'area di attività dell'Osservatorio alla sola prima funzione (struttura e dinamiche del sistema produttivo locale): una mappatura delle conoscenze e della capacità operative presenti nel del distretto orafo che è stata reputata indispensabile per avviare collaborazioni con altri settori e per inserirsi in catene del valore allungate. In seguito la seconda e la terza funzione potranno essere attivata attraverso la collaborazione, in situazione di reciprocità, con altri distretti.

E' stata sottolineata, per favorire il buon funzionamento di un Osservatorio all'interno delle dinamiche di cooperazione/competizione interne ai distretti industriali, l'importanza di intermediari fiduciari che facilitino la raccolta di attendibili informazioni

interne e l'attivazione di processi di apprendimento e di accumulo di fiducia: l'Osservatorio di Valenza dovrà trovare appoggio ad istituzioni economicamente rilevanti (quali, in primo luogo, il Comune, ma anche il sistema formativo e le associazioni di categoria), e dovrà operare in Convenzione con enti di ricerca e università (in particolare agendo come un laboratorio di laurea sull'orafa e sulla gioielleria, che offra stage e stimoli ricerche, attraendo ricercatori e contemporaneamente inviando studenti dal territorio a studiare territori che rappresentano modelli di benchmarking, competitor o possibili partner).

L'importanza della realizzazione di un Osservatorio di Distretto, infine, ha un'ulteriore declinazione come modello di nuova azione collettiva in un territorio privo di unità amministrativa (in quanto la Provincia di Alessandria presenta aree differenti vocazioni produttive) e nel quale è finora stata poco radicata una cultura della produzione dell'informazione come bene di club per il territorio: con l'istituzione dell'Osservatorio si potrebbe avviare una rete dei centri di raccolta ed elaborazione dati presenti e porre le premesse per una rete distrettuale sempre più ricettiva e capace di elaborare efficacemente i mutamenti nella produzione e nei mercati.

### **1.5.2 Le aree progettuali: innovazione**

Il Tavolo Imprese Innovative ha lavorato alla definizione di strutture per facilitare la definizione di processi innovativi da parte delle imprese del distretto orafa valenzano attraverso l'interpretazione delle tecnologie, la diffusione di informazioni, l'attrazione e la formazione di professionalità. Il tema del Tavolo è come avviare a Valenza un progetto che incentivi a fare impresa in maniera innovativa attraverso il supporto allo start up e la predisposizione di percorsi di accompagnamento per le imprese sia che si tratti di imprese nuove, sia di imprese esistenti che si evolvono, sia di imprese che arrivano sul territorio.

Scopo del progetto è favorire l'interazione delle imprese con le nuove tecnologie (di processo e di prodotto) e riposizionare tramite l'innovazione tecnologica (in particolare con studi sui materiali e con strumenti quali il *rapid prototipe*, una tecnologia in espansione, specie per oggetti piccoli e di alto valore aggiunto, e il *rapid factory* pensati per rispondere alla domanda di prodotti altamente personalizzati), imprese ferme a sistemi di lavoro tradizionali. Il progetto è stato pensato per dare un'applicazione a quanto stabilito nel Protocollo firmato da Regione, Provincia, Comune e parti sociali, che riconosce come sia essenziale per favorire la competitività attivare continui e adeguati investimenti nella ricerca di nuovi prodotti e nell'innovazione delle tecnologie, in particolare nei materiali e design del prodotto e delle ICT.

Gli investimenti che le imprese orafe valenzane effettuano attualmente sono generalmente rivolti ad incrementare la qualità e/o l'efficienza delle diverse fasi del ciclo produttivo: gli investimenti in altri settori sono considerati meno strategici. Nel recente passato le imprese valenzane hanno investito quasi esclusivamente in nuovi macchinari e nuove tecniche di lavorazione.

Si è assistito ad un'attualizzazione del sistema tradizionale di manualità artigiana con l'introduzione da parte di alcune imprese di mezzi innovativi come saldatrici laser usate nel processo di lavorazione manuale: sono supporti tecnologici avanzati che consentono di avere più qualità nei termini di produzione del prodotto; la marchiatrice laser, per la decorazione; l'inserimento di tecnologie avanzate nella fusione, innovazione di macchinari con controllo elettronico, monitoraggio dei processi di fusione (temperature, pressioni...) per avere dati memorizzati e disponibili e controllare eventuali difformità dal livello standard richiesto per i prodotti; gli iniettori di ultima generazione per la cera sotto vuoto, forni a colata continua, impianti meccanici di ausilio alla pulitura, macchine a controllo numerico, consentono di avere un prodotto senza acquistarlo all'esterno. Tutte attrezzature in aiuto alle lavorazioni tradizionali.

La maggioranza delle imprese risulta relativamente poco innovativa, tende a ripetere processi produttivi lungamente sperimentati e ormai sedimentati (anche se a spese di una qualità del prodotto e della redditività stazionaria o in decremento); una quota significativa, benché minoritaria, di imprese investe in nuovi macchinari, aumentando il valore della produzione e occupazione oltre la media delle imprese.

L'innovazione di processo può avvenire solo se sono disponibili informazioni adeguate sulle nuove tecniche produttive disponibili: la diffusione delle informazioni si verifica attraverso momenti di aggiornamento istituzionalizzati, insufficientemente sviluppati a Valenza, sia attraverso la circolazione informale delle informazioni, pratica molto più diffusa.

Nel laboratorio per l'innovazione saranno coinvolte imprese, progettisti e designer, istituti di formazione, a formare un cantiere in grado di fare *technology connection* (cioè in grado di connettere le novità tecnologiche con le imprese del gioiello) e portare nell'orafa tecnologie da altri campi, mediando conoscenze "esterne al distretto" con le conoscenze e le esigenze tecniche presenti a Valenza.

Un esempio può essere rappresentato da tecnologie molto interessanti nella "serialità differenziata" che attualmente è ottenibile con il "*rapid manufacturing*", cioè tecnologie mutate dall'industria che realizza prototipi, con i costi della serialità ma con i vantaggi dati dalla possibilità di rispondere alle esigenze del cliente. E' pensabile produrre oggetti di design vero e proprio inserendo tecnologie nuove o avviando un centro di studio delle nuove tecnologie dedicato a come incorporarle negli oggetti: un'operazione simile può riguardare anche la gioielleria di alto target.

Il laboratorio per l'innovazione, l'avvio di imprese innovative è un compito di non immediata definizione, in quanto destinato ad operare in un settore, quello orafa, dove la domanda è ancora per certi versi legata alla tradizione e poco sensibile all'innovazione tecnologica. Si può pensare che si possa stimolare il cliente-tipo a una nuova offerta. Si tratta di un'iniziativa per la creazione di servizi ora non presenti a Valenza, diretta non a un solo gruppo di imprese, ma al distretto nel suo complesso. Sul progetto si sono registrate perplessità da parte di imprese che già hanno attivi, al loro interno, processi di gestione dell'innovazione: il progetto per un laboratorio di imprese innovative non farebbe concorrenza a queste funzioni, in quanto mirante a definire non innovazioni incrementali ma innovazioni di tipo radicale. Si tratta di un'attività pre-competitiva, una fase di ricerca a cui le imprese partecipano collaborando insieme su prodotti e processi di nuova generazione prima di competere tra loro. Lo steering committee sarà chiamato a definire le forme del progetto e i tempi di implementazione in modo da favorire la partecipazione di tutte le imprese del distretto in quest'ottica di co-opetition.

### **1.5.3 Le aree progettuali: moda e design**

I temi dell'innovazione e della conoscenza sono diventati centrali nella definizione delle strategie competitive delle imprese: il distretto orafa di Valenza ha individuato nell'ingresso in reti del valore lunghe, filiere allargate di livello meta-distrettuale che raccolgono differenti cluster (raggruppamenti di imprese), la strada per favorire il posizionamento delle produzioni locali in nicchie ad alto valore aggiunto dei mercati globali. Il Tavolo di lavoro dedicato al Design ha lavorato per definire punti di contatto e modelli di collaborazione con i sistemi della moda e del design, al fine di determinare sinergie con le produzioni orafe Valenzane, nell'ottica di un'apertura del distretto a nuove e proficue dimensioni produttive e commerciali.

L'innovazione di prodotto, sia in termini di stile sia di tecnologia, sta diventando sempre più un fattore critico di successo nel settore orafa e di conseguenza il *design* e la progettazione stanno assumendo un ruolo sempre più rilevante (connubio tra tecnologia e design). All'interno delle riflessioni del Tavolo di lavoro è emerso come non esista un design orafa e nemmeno uno stile Valenzano. Valenza "sa fare" ma cosa diversa è "saper pensare", anche se alcune imprese del distretto fanno eccezione e sanno esprimere entrambi i concetti: Valenza insegna a fare gioielleria, le grandi firme del mercato mondiale si rivolgono al distretto per la produzione. E' necessario quindi creare un dialogo, un rapporto di continuità tra le firme e i laboratori che entrano in questo circuito e con altre "fonti di creatività e conoscenza". In passato i prodotti orafi venivano disegnati

esclusivamente in azienda da un membro della famiglia dotato di particolare estro, oppure da un tecnico con esperienza. Ancora oggi l'imprenditore controlla direttamente la fase di creazione delle proprie collezioni, data la rilevanza strategica dell'attività, o ma si sta diffondendo sempre più la necessità di ricorrere a team di designer interni con una formazione specifica, specie da quando l'introduzione di tecnologie innovative come il Cad cam e la prototipazione rapida ha rivoluzionato il momento progettuale di un gioiello e, di conseguenza, l'intera filiera produttiva. Il settore orafa Valenzano lamenta problemi nel reperire e nel formare figure professionali nei campi del design e della prototipazione: nell'industria orafa e in particolare nel distretto valenzano la figura del designer riveste un ruolo fondamentale, contribuisce allo sviluppo di un dato prodotto, all'introduzione dell'innovazione. Il designer è il creatore del gioiello, traduce una propria sensibilità o una propria idea in un disegno. Il designer ha l'obbligo di essere utopista, punto di rottura, come lo stilista che produce abiti per la passerella che dà spunto per colori, stili, tagli degli abiti; ugualmente dovrebbe avvenire per il gioiello. Si tratta di una professionalità ad altissimo contenuto di creatività, per la quale è difficile individuare percorsi formativi standardizzati e che deve necessariamente avere un legame stretto con la produzione e i suoi vincoli: per perseguire una strategia di sistema che consenta il rafforzamento della capacità organizzativa-progettuale del distretto appare quindi necessario sviluppare forme stabili di collaborazione con le reti del design. In questo senso un interlocutore privilegiato per il distretto è stato individuato dal Tavolo nel sistema del design milanese.

Milano vanta una leadership mondiale nel settore del design, espressa dalla presenza di oltre 700 firme (spesso di dimensioni piccole o medio-piccole), di 250 showrooms, di istituti formativi dedicati e di luoghi istituzionali di dialogo e confronto (la Triennale, le riviste del settore e i siti delle comunità professionali, ma soprattutto il Salone del Mobile, che vede esporre circa 1380 aziende e stimola una nutrita serie di attività di esposizione Fuori Salone che vanno dalla promozione di nuovi gruppi di progettisti a eventi artistici e culturali, ospitati in spazi espositivi pubblici, gallerie d'arte e Fondazioni, ma anche in luoghi non convenzionali quali locali, pub o discoteche). La caratteristica vincente che ha permesso ai designer milanesi di affermarsi a livello mondiale è individuabile nella definizione di strettissimi legami con il mondo della produzione industriale: in città si è formato un variegato *mix* di professionisti, artisti, teorici, comunicatori, ma anche di imprese dei settori manifatturiero, editoriale, della ricerca tecnologica, di attività artigianali e commerciali, uniti da un sostrato di centri di produzione e promozione della cultura: tutto ciò ha costituito l'*humus* per lo sviluppo di un centro mondiale d'innovazione, dove la riflessione teorica è continuamente stimolata dalle sollecitazioni della produzione e dall'alto livello di circolazione delle idee in un ambiente fortemente informale, dove le reti relazionali sono basate su rapporti personali densi, al limite tra competizione e cooperazione, che solo in alcune occasioni (le mostre in Triennale, il Salone del Mobile) si esplicitano in luoghi precisi. La contiguità del sistema urbano milanese con

alcune aree distrettuali ha avuto in questo processo un ruolo centrale, creando e sostenendo la domanda di una ricerca sperimentale e non strutturata, orientata al mercato e non limitata ai soli designer ma al contrario capace di coinvolgere le conoscenze diffuse nell'intero processo produttivo. Si definisce quindi un sistema delle professioni fortemente integrato sia nei rapporti con i committenti sia con le attività a monte e a valle della filiera del terziario: alla base del successo e dell'unicità del settore design milanese sta quindi la capacità di attivare meccanismi di interesse strutturati su più livelli (culturale, creativo, economico, commerciale, simbolico, etc.) che consentono scambi di conoscenza, saper fare e saperi contestuali tra sub-sistemi (progetto, servizi, formazione, media, imprese) creando un processo di reciproca soddisfazione e attrattività che genera valore. Il distretto di Valenza Po, che detiene un importante know how nella produzione di oggetti orafi spesso non riconosciuto dal consumatore finale, deve rinsaldare e moltiplicare i contatti con questo universo, puntando a costituire relazioni stabili con il design milanese al fine di valorizzare il gioiello tramite l'incorporazione nelle sue forme di stili di design innovativi e riconoscibili.

Un ulteriore campo dove si sono individuate possibilità di collaborazione con il sistema milanese è quello della moda: I processi di *brand extension* dalla moda verso il gioiello, rari fino a pochi anni fa, appaiono in piena evoluzione e possibilmente aperti a interessanti sinergie. In particolare si esplorano le possibilità di considerare il gioiello quale accessorio di moda. Si tratta di una collaborazione non priva di difficoltà, ma che si inserisce in una più ampia tendenza delle grandi firme del lusso ad allargare la gamma dei prodotti da offrire per coprire nuove categorie. La gioielleria si presta bene a integrarsi con le produzioni di alta moda, per una serie di ragioni: è un settore ancora in gran parte "unbranded", caratterizzato da una distribuzione frammentata; il prodotto è prezioso e ricco, quindi rafforza la marca e non rischia di impoverirla; può portare interessanti risultati dal punto di vista economico (perché è un prodotto ad alto valore unitario) nonostante i margini piuttosto bassi per il produttore. Grazie alle capacità e competenze progettuali e produttive presenti nel distretto valenzano non richiede necessariamente investimenti diretti nella fase di realizzazione. Perché questa collaborazione sia attuabile gioielli e moda devono divenire un unicum, devono comunicare allo stesso modo: occorre evidenziare la capacità del gioiello Valenzano di incorporare valori "emozionali" e di caratterizzarsi come un oggetto di lusso, in grado di incorporare i tratti distintivi tipici dei singoli brand di moda (tratti ricorrenti nel tempo e riconoscibili, che permettono di individuare la marca) e quindi di rappresentare un accessorio di moda capace di sopravvivere al rinnovamento stagionale delle collezioni.

Per sviluppare delle sinergie tra i mondi del design e della moda ed il distretto orafa di Valenza Po è apparso quindi necessario favorire l'incontro diretto tra gli operatori dei due settori: un compito non immediato, che richiede la definizione di un'offerta precisa ed

attraente da parte di Valenza, l'individuazione di spazi di collaborazione proficui ad entrambi i contraenti e lo sviluppo di un linguaggio comune (un punto preliminare importante sarà l'attività di "mappatura" delle imprese locali che figura come uno degli obiettivi dell'Osservatorio di distretto, progetto alla definizione del quale ha lavorato il Tavolo Internazionalizzazione: con la precisazione delle capacità produttive, organizzative e creative presenti nelle imprese orafe sarà possibile proporre agli interlocutori milanesi un panorama di "cellule" integrate in una filiera diffusa nel territorio, tra le quali per ogni necessità produttiva sarà possibile rintracciare gli interlocutori adatti a sviluppare collaborazioni puntuali, altamente specializzate e durevoli nel tempo).

Il dibattito condotto dal Tavolo sulle modalità con le quali accompagnare il distretto alla definizione di reti più strette con i settori del design e della creatività ha portato a sviluppare il progetto di una mostra alla Triennale di Milano nell'aprile 2007, in concomitanza con il salone del Mobile. L'idea centrale è stata quella di aprire una "vetrina" di Valenza Po alla più importante fiera del mondo per il design, cui affluiscono non solo gli operatori del settore ma tutti gli interessati, giornalisti e opinion leader relativamente ai trend, alle tendenze, agli stili. Per questo intorno alla fiera sono nati un gran numero di eventi (centrati più sul design che sul mobile: il 93% degli eventi è fuori-fiera). Si tratta di una manifestazione, un "festival del design" che si è estesa ad altri settori, dalla moda al gioiello, ovunque operi il mondo del progetto.

La mostra avrà luogo in uno spazio importante, la Triennale di Milano, che ha sviluppato la politica di ospitare, durante il Salone, eventi non direttamente legati al mondo del mobile. L'esposizione occuperà uno spazio di circa 250mq. al II piano del complesso e sarà curata dal designer Santachiara. Il titolo provvisorio dell'esposizione è "Luxury design - il gioiello e il design del lusso", a marcare un distacco dalle mostre dedicate esclusivamente al design del gioiello, ma anche a sottolineare come caratteristica dell'oreficeria di Valenza Po sia la creazione di oggetti di riconoscibile qualità, che non è solo valore materiale ma anche qualità della lavorazione, saper fare, valori immateriali, tecnologia. In questo modo si svincola la mostra dal singolo oggetto in mostra e si può allargare il campo di esposizione. Il tema del rapporto tra Gioiello e Lusso permette un ampio campo di esposizione che comprende spazi dedicati alla valorizzazione della storia produttiva e spazi per esporre lo stato dell'arte della produzione contemporanea. Si tratterà di un evento che darà grande visibilità alle produzioni valenzane, sia per l'importanza del luogo di esposizione sia per la concomitanza con altre importanti mostre che richiameranno l'attenzione degli organi di stampa e grandi flussi di pubblico.

Il progetto prevede di esporre prototipi di gioielli di lusso appositamente prodotti da imprese su idee e progetti di designer famosi e emergenti, sia con esperienza nel gioiello sia provenienti da altri campi, per un totale di circa 15 professionisti abbinati ciascuno ad un'impresa valenzana. I modelli prototipati potranno incorporare anche idee e tecnologie originali che si configurino come estensioni dell'idea di lusso applicata ai gioielli, (chip

vocali, uso dell'oro morbido, etc.): i prototipi resteranno poi di proprietà delle aziende produttrici, che potranno decidere di avviare la produzione in serie, ma sarà comunque prevista la conservazione di un esemplare di ogni prototipo per esposizioni future e per il Museo dell'Oreficeria. La statura professionale e la notorietà dei designer saranno utili non solo per sperimentare collaborazioni tra la creatività milanese e il distretto orafa, ma anche per dare per la prima volta una rilevanza e una visibilità di livello internazionale alle produzioni valenzane di qualità. Accanto ai lavori pensati da questi maestri saranno inoltre predisposti all'interno dell'esposizione degli spazi per i prototipi progettati da studenti degli istituti di formazione valenzani (prodotti nell'ambito di un progetto di collaborazione tra Istituto Cellini, Associazione Orafa e imprese del distretto). Sarà infine prevista un'ulteriore sezione dedicata alle "ipotesi futuribili della produzione del lusso", dove troverà spazio un piccolo laboratorio operante in rapid manufacturing, per raffigurare quali innovazioni stanno avvenendo nel campo della produzione orafa e mostrare direttamente al pubblico come da un'idea iniziale e da una scannerizzazione si possa realizzare in tempo reale un gioiello.

I tempi di lavoro in vista dell'appuntamento di aprile 2007 sono stati definiti dal Tavolo. L'esperienza accumulata con questo evento potrà essere in seguito valorizzata e riproposta in occasione degli eventi dedicati al design pervisti nell'importante appuntamento di *Torino World Design Capital 2008* (progetto nato attorno al mondo dell'automobile ma che propone firme di design attive anche in altri settori) -a cui Valenza dovrà partecipare presentandosi come realtà produttiva integrata nel panorama del design piemontese-, nonché in altri territori ed eventi, anche organizzando la mostra come sistema modulare per favorirne la riproponibilità in forma di mostra itinerante. Nei prossimi anni, il nuovo Palamostre di Valenza potrà pensare di dare un seguito al progetto con eventi specificamente ed esclusivamente dedicato al rapporto tra gioiello e design.

#### **1.5.4 Le aree progettuali: conoscenza**

In connessione con la valorizzazione della conoscenza e del sapere, con la necessità di rilanciare la formazione delle risorse umane nel distretto valenzano a seguito di un calo di interesse dei giovani verso gli istituti di formazione sia liceale che professionale locali di settore, il Tavolo di lavoro dedicato ai temi della conoscenza ha elaborato e promosso un progetto ispirato a un nuovo modello di offerta formativa per aumentare la creatività nel distretto.

Il sapere è un elemento fondamentale di sviluppo personale e sociale in grado di incrementare la competitività di un sistema socio-economico territoriale. La possibilità di poter disporre di giovani altamente istruiti e qualificati, integrati nel sistema produttivo locale, costituisce un'importante risorsa per un territorio e gioca spesso un ruolo decisivo

nella scelta localizzativa delle imprese così come nelle politiche di attrazione degli investimenti.

Il Tavolo di lavoro ha ritenuto opportuno analizzare più da vicino il sistema formativo della città di Valenza allo scopo di individuare le linee di tendenza e i punti di debolezza emersi negli ultimi anni per cercare di proporre soluzioni idonee al problema.

Le interviste a esperti della formazione locale e la raccolta dati sulle scuole superiori della Provincia di Alessandria hanno evidenziato la presenza di alcuni problemi nel sistema dell'istruzione valenzana. Una delle riflessioni utili emerse è la differenziazione dei bisogni produttivi, la presenza di esigenze diversificate: le piccole imprese, che rappresentano la grande maggioranza a Valenza, richiedono giovani con un'elevata capacità manuale (a causa di una mancanza di turn over, di un ricambio generazionale), mentre le imprese medio-grandi le competenze tecniche (ingegnerizzazione dei prodotti, progettazione tramite computer, programmazione sui macchinari, sulla microfusione..), gestionali (figure preparate sulle normative bancarie, capaci di mantenere rapporti con gli istituti di credito, sul marketing, sul raggiungimento di nuovi mercati, sulla gestione delle risorse umane ...), commerciali e manageriali, necessarie per aggredire mercati esteri ad alto tasso di competizione. E' inoltre emerso come le produzioni di qualità possano essere garantite solo da professionalità alte, preparate all'uso delle nuove tecnologie, sempre disposte al cambiamento e all'innovazione nei modi di lavoro, ma con una formazione di base sulle tecniche di lavorazione tradizionali. Le capacità manuali sono riemerse (finitura dell'oggetto, conoscenza delle leghe..) come competenze strategiche. Le figure professionali a rischio di esclusione dal mercato, ritenute deboli sono invece quelle eccessivamente specializzate, difficilmente intercambiabili.

La crisi della formazione a Valenza si radica secondo alcuni nell'incapacità delle scuole di aggiornare l'offerta rispetto a quella che veniva proposta in passato. Questo spiega perché studenti della Provincia scelgano percorsi alternativi al settore orafa come i corsi di grafica pubblicitaria o percorsi quali l'artistico, condizionati anche dalla crisi del settore orafa e spesso influenzati dalle "mode", dal "prestigio" nella scelta del percorso scolastico. Secondo gli istituti formativi l'andamento negativo delle iscrizioni non è causata dalla mancanza di risorse economiche o di dialogo scuola-impresa ma si lamenta la mancanza di progetti (propositività degli insegnanti, mancanza di incentivi, problemi strutturali dell'istruzione superiore), di flessibilità organizzativa, di coordinamento e soprattutto di allievi da intercettare fuori dalla città. Si delineano infatti programmi formativi molto vicini alle imprese ma che incontrano grandissime difficoltà di interesse ed attrazione. La capacità storica dell'istituto d'arte e della formazione professionale di settore era di attrarre studenti da fuori Valenza, spesso da territori molto lontani, formando lavoratori e anche una classe di imprenditori poi rimasti nella città contribuendo alla sua crescita. Oggi ci sono diversi aspetti che disincentivano i giovani nella scelta della formazione orafa: sono cambiate le richieste relative alle figure professionali, si accettano con difficoltà alcuni

aspetti meno creativi e più ripetitivi del lavoro, i contratti di apprendistato prevedono bassi salari iniziali e in generale le retribuzioni del settore sono andate incontro nell'ultimo decennio a un fortissimo ridimensionamento ecc.

Un ulteriore aspetto discusso negli incontri del Tavolo di lavoro è stato il tipo di formazione da proporre (per tipologia di corsi e per target a cui rivolgersi):

- La formazione di designer (tra le figure più richieste essendo crescente l'importanza dell'innovazione di prodotto in termini di stile, fattore critico di successo) va collocata secondo alcuni in una fase della formazione che non è quella delle scuole superiori: i veri designer sono figure altamente professionalizzate e con un'alta cultura, con competenze complesse e trasversali non collocabili nei percorsi "di basso livello".
- La formazione d'eccellenza tipo quella proposta dal Master in Ingegneria del gioiello interessa un numero di studenti troppo basso, e forma professionalità che spesso emigrano.
- Principalmente il sistema deve affrontare il trend di fuga dalla formazione di settore a Valenza, che si auto-alimenta: anche a fronte di una diversificazione dei bisogni formativi, la proposta emersa dal Tavolo è di ragionare sulla predisposizione di un'offerta mirata alle esigenze delle piccole imprese, in particolare, ma non esclusivamente, di quelle che occupano nicchie di mercato, cioè le piccole imprese innovative e creative ("campus formativo").

La proposta operativa emersa al Tavolo è stata relativa alla possibilità di sviluppare, previo accordo con la Regione Piemonte, un bando focalizzato ad offerte formative innovative che siano caratterizzate dalla co-progettazione tra imprese (che andranno incentivate) e istituti formativi (in primo luogo valenzani, ma non solo). Il modello di riferimento è il sistema tedesco della formazione professionale, dove la collaborazione tra imprese e scuole riguarda anche i programmi formativi. Non tutte le imprese saranno coinvolte, ma solo quelle che vorranno attivarsi, cioè le più motivate. Il bando non riguarderebbe solo la formazione per il settore orafa: si tratta di un'offerta fortemente innovativa centrata sulla valorizzazione della creatività, non del solo comparto locale, ma anche di attori esterni. E' la via per attrarre i giovani che non sono (unicamente o principalmente) interessati al gioiello, e per far diventare Valenza un polo di attrazione. La proposta del Tavolo vuole essere un'offerta innovativa, condivisa, partendo da una prospettiva diversa in grado di risvegliare l'interesse delle famiglie e degli studenti da fuori territorio, anche attraverso una comunicazione attenta e mirata, risultata poco incisiva negli ultimi anni. L'obiettivo è di creare un "nuovo ambito creativo" a Valenza comprendente le scuole locali, le Fondazioni d'arte, le Università e alcune imprese

sponsor. Il rilancio della creatività valenzana vuole includere il design, l'arte, la cultura e lo sviluppo di alcune iniziative già avviate come la Creatività infantile.

Con riguardo alle competenze tecnico-gestionali che sono richieste dalle grandi imprese, bisogna invece ragionare in un'ottica più allargata che va oltre la città e considerare l'intero Piemonte, tutti i distretti regionali che condividono lo stesso tipo di problema, con un'azione mirata. Un orizzonte più lontano, ora non ancora attuale, potrebbe essere poi la predisposizione di progetti di collaborazione interdistrettuale.

## 1.6 La fase di implementazione dei progetti

*Raccolta dei materiali relativi alla fase di implementazione della azioni previste dal progetto  
"Valenza dal distretto alle catene del valore allungate"*

### 1.6.1 L'Osservatorio di Distretto di Valenza

L'Osservatorio del distretto di Valenza si inserisce all'interno del progetto strategico che prevede la creazione di un sistema aperto per una nuova catena dal valore.

L'obiettivo è mettere in rete le competenze centrali proprie delle aziende e le competenze complementari detenute da creativi, progettisti, industriali della moda e del design al fine di accrescere la competitività distrettuale. Il progetto è stato riconosciuto una delle priorità sia per il distretto sia per la sua immersione nella programmazione regionale e mira a diventare un modello di riferimento su come affrontare le tematiche distrettuali.

L'Osservatorio sarà attivato per produrre, organizzare e diffondere informazioni che possano essere utili sia all'attività delle imprese sia alle istituzioni (perché possano indirizzare correttamente le politiche di sviluppo e competitività del sistema produttivo locale).

Il distretto si occuperà di monitorare e studiare tre ambiti fondamentali:

- *le dinamiche del sistema locale* (con una attività di mappatura del distretto che porti a definire il mosaico delle competenze e delle specializzazioni delle singole imprese, sia per facilitare la costruzione di filiere condivise interne sia, soprattutto, per facilitare i contatti con imprese provenienti da fuori il territorio ed interessate a collaborazioni produttive; Sarà opportuno procedere mediante sia una analisi inter-distrettuale, che interessa direttamente le aziende distrettuali sia una analisi extradistrettuale, in particolare dei processi di riorganizzazione internazionale della produzione e la formazione di catene globali del valore. Conoscere meglio tali processi è necessario non solo per comprendere a pieno gli impatti sul sistema locale, ma anche per rispondere ad una domanda di servizi e infrastrutture molto più complessa rispetto al passato
- *le tendenze dei mercati rilevanti per l'economia distrettuale* con l'analisi sistematica delle tendenze dei mercati esteri e delle condizioni (tecnologiche, commerciali, legali) richieste per accedervi e per potervi concorrere. In particolare sarà utile procedere mediante indagini di mercato, raccolta di informazioni sui trend mondiali di

consumo, sulle aree di domanda emergenti, sulle strategie dei competitors nazionali e internazionali, sulle normative commerciali. A questo livello, l'analisi può procedere attraverso l'attività di specifici gruppi di ricerca, la consultazione sistematica di materiali informativi specializzati, l'interazione con panel di esperti e focus group internazionali, ecc.;

- *l'evoluzione della frontiera tecnologica* monitorando l'innovazione prodotta ovunque nel mondo al fine di favorirne un'incorporazione nei processi produttivi attuati nel distretto orafa. Si opererà verso una analisi delle tendenze delle innovazioni che riguardano il prodotto, il processo produttivo, i materiali, i servizi. L'attività di osservazione può essere effettuata con l'istituzione di gruppi di studio tecnico, la raccolta di editoria specializzata, la costruzione di rapporti stabili di consultazione con esperti, centri di ricerca e formazione tecnica avanzata.

Per quanto riguarda l'analisi di mercato, oltre a valorizzare le relazioni già avviate nell'ambito dei progetti relativi al design e alla creatività, potrebbe essere utile definire un accordo con gli altri distretti orafi italiani con i quali condividere alcune informazioni strategiche sui mercato emergenti e i nuovi competitors internazionali. Esiste la possibilità di candidare il progetto per accedere a fondi UE: l'idea comprende il coordinamento con altri distretti orafi in Europa per verificare la possibilità di sinergie.

I principali prodotti dell'Osservatorio saranno:

- Bollettini informativi periodici;
- Newsletter;
- Web-site;
- Accesso a data base;
- Incontri pubblici a cadenze fisse;
- Seminari di approfondimento.

Il rapporto aziende - Osservatorio - Enti Locali sarà cruciale per la buona riuscita del progetto nelle tre fasi: dell'organizzazione dell'analisi (nella quale saranno utili suggerimenti nella definizione e strutturazione degli strumenti di indagine quali-quantitativa da predisporre), dell'analisi quantitativa e qualitativa (nella quale le aziende saranno oggetto di rilevazione mediante l'ausilio di questionari e interviste faccia a faccia) ed infine nel momento della diffusione dei risultati (ruolo delle imprese in questa fase sarà quello di fornire supporto alla diffusione dei risultati presso il pubblico di stakeholders).

L'analisi inter-distrettuale potrà richiedere la costruzione di un sistema di rilevazione diretta su un campione significativo di imprese mediante la somministrazione di un questionario e la realizzazione di interviste semistrutturate. Lo schema utilizzato per la costruzione del questionario è il seguente: l'équipe di ricerca ha già individuato un gruppo

di imprenditori (in quanto testimoni privilegiati) del distretto valenzano a cui sottoporre interrogativi e proposte operative. Da questa sinergia desideriamo costruire un questionario utile alla rivelazione di informazioni, prospettive di ricerca e di lavoro che confluiranno nelle attività dell'Osservatorio. Da un lato gli imprenditori, in quanto veri e propri "addetti ai lavori" aiuteranno l'équipe di ricerca a far emergere dimensioni latenti dell'oggetto in analisi, dall'altro i ricercatori, con le proprie conoscenze teoriche, daranno spunti e offriranno prospettive riguardo al fenomeno studiato.

Oltre a diffondere conoscenze immediatamente utilizzabili dalle imprese, l'Osservatorio vuole favorire un dialogo informato nella comunità imprenditoriale e professionale del distretto, aiutando ad individuare i problemi e le strategie comuni.

Inoltre l'attività di raccolta ed elaborazione delle informazioni sulle materie rilevanti per la vita produttiva del distretto può contribuire all'accumulazione di conoscenze tecniche, economiche e sociali che possono risultare fondamentali per una governance efficace del sistema locale.

L'obiettivo è monitorare con precise cadenze temporali l'andamento di variabili economiche, produttive e sociali (mercato del lavoro, fatturato, ordinativi, occupazione, assetti societari, investimenti diretti esteri, immigrazione ecc.). I primi appuntamenti di lavoro del distretto sono già stati fissati, a segnare l'avvio delle attività concrete:

- 22 marzo 2007: è in programma il primo incontro con un ristretto gruppo di imprenditori a cui presentare il progetto dell'Osservatorio e dai cui trarre importanti indicazioni ai fini della stesura del questionario.
- 30 marzo 2007: Presentazione pubblica dei libri dei Prof. Bettiol e Micelli *"Design e creatività nel made in Italy. Proposte per i distretti industriali"* e del Prof. Zanni *"Distretti industriali e nuovi scenari competitivi. L'esperienza del distretto orafa vicentino"*
- 25 - 26 giugno 2007 visita a valenza del Comitato Scientifico, con realizzazione di uno Study tour che comprende la visita di alcune aziende, incontri con le istituzioni, scuole, fiera, design, etc.
- 27 giugno Conferenza di discussione del progetto. Presentazione del primo numero della Newsletter dell'Osservatorio (pubblicazione periodica di informazione ed approfondimento per il distretto orafa).

Il Laboratorio potrà in una seconda fase ampliare il suo ambito di studio avviando attività con gli altri distretti orafi italiani, con i partner di livello regionale e di area vasta, con i territori partner a livello internazionale.

### **1.6.2 La Mostra "Luxury Design" alla Triennale di Milano**

Si apre il prossimo 18 aprile, presso La Triennale di Milano, la mostra *Luxury Design. Neocodici del lusso & design del gioiello*, a cura di Denis Santachiara, realizzata con il contributo della Fondazione Cassa di Risparmio di Alessandria e del Comune di Valenza. La mostra, patrocinata dalla Regione Piemonte e dalla Provincia di Alessandria, illustra le tappe attraverso cui il gioiello valenzano si è evoluto.

Nella prima parte del percorso espositivo, denominata *Back Up*, dedicata al prestigioso **passato** del distretto orafa Valenzano sono presentati alcuni modelli di alta gioielleria, portati alla ribalta da grandi premi e riconoscimenti internazionali, con le creazioni di Antonio Giè ed il *Bestiario* di Rino Frascarolo. Una sezione è riservata anche al gioiello del periodo bellico.

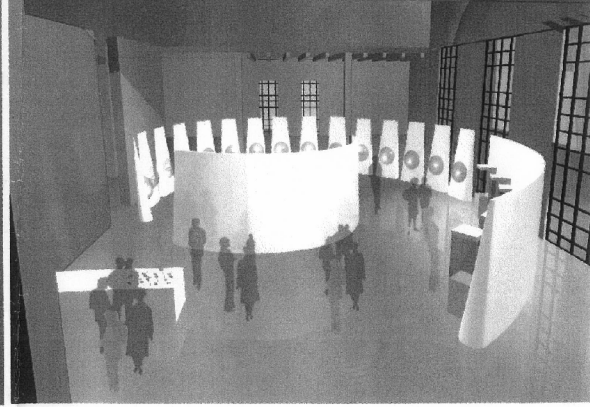
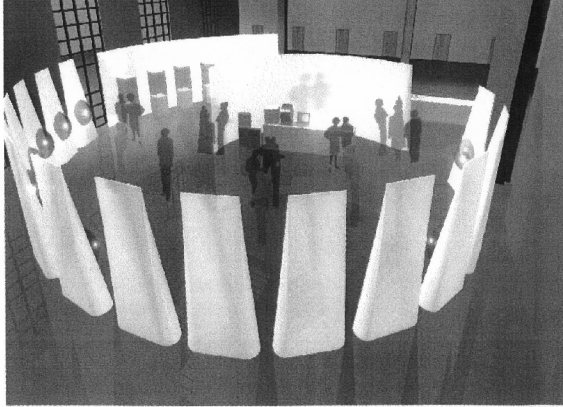
La sezione intitolata *Codici e neocodici* costituisce il cuore della mostra e si concentra sull'**attualità**: artisti e creatori contemporanei si misurano sul terreno del gioiello di design con l'invenzione di nuovi codici dell'ornamento e la creazione di oggetti espressione di un neo-lusso di matrice *high tech*, a tema libero, da indossare: dai gioielli, al *piercing*, all'MP3. I prototipi sono stati prodotti sulla base di progetti di designer famosi ed emergenti, sia con esperienza in campo orafa sia provenienti da altri settori. I modelli prototipati, appositamente realizzati da aziende orafe del Distretto valenzano, si caratterizzano per *concept* e tecnologie originali. Un esemplare di ogni prototipo sarà poi conservato per esposizioni future nel Museo dell'Oreficeria a Valenza.

In esposizione le creazioni di Matali Crasset, Kazuyo Komoda, Alberto Meda, Claudio Caramel, James Irvine, Nucleo Italia, Marco Ferreri, Marta Dell'Angelo, Tatiana Naoumenko, Loretta Baiocchi, Enrico Manfredi, realizzate da alcune tra le più prestigiose aziende orafe del valenzano: Teorie, Stilnovo, Luciano Milano, Antonio Ponticello, Vito Lapadula, Angelo Spinelli, Carlo Ricci, Emmeti, Dirce Repossì ed Enrico Manfredi.

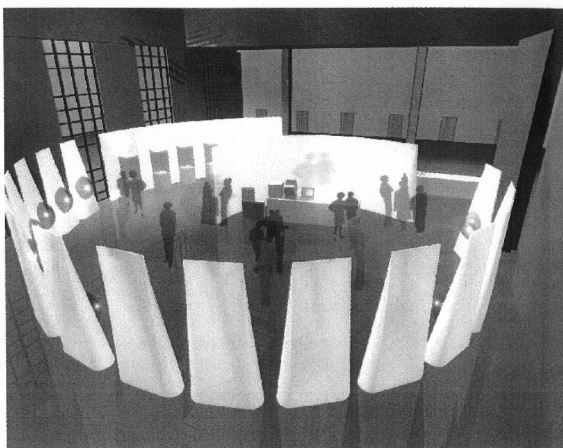
Accanto ai lavori pensati da questi maestri, all'interno dell'esposizione sono stati predisposti degli spazi per i prototipi progettati da studenti degli istituti di formazione del distretto orafa (Istituto d'Arte orafa Benvenuto Cellini, IAAD di Torino e Istituto FOR.AL).

È infine prevista un'ulteriore sezione, intitolata *Lusso on demand*, dedicata alle **ipotesi futuribili** della produzione del lusso, dove è allestito un piccolo laboratorio operante in *rapid manufacturing*, per esporre le innovazioni in atto nel campo della produzione orafa e mostrare direttamente al pubblico come da un'idea iniziale con l'ausilio di una semplice scannerizzazione si possa realizzare in tempo reale un gioiello.

La presenza alla Triennale in occasione dell'edizione 2007 del Salone del mobile rappresenta per il distretto orafa la prima partecipazione a una serie di iniziative organizzate in occasione di Torino 2008 World Design Capital che prevede anche la realizzazione di mostre itineranti nelle capitali del design del nord Europa.



SANTACHIARA



SANTACHIARA

### 1.6.3 Il progetto "città creativa" per un bando sull'offerta formativa

La riflessione del Tavolo Conoscenza e risorse umane si è focalizzata sull'analisi delle conoscenze su cui il distretto deve contare per poter favorire innovazione e sviluppo e ha deciso di avviare un progetto mirante a definire un bando che qualifichi l'offerta formativa locale e renda più facile alle imprese del distretto orafa reperire le conoscenze e le abilità avanzate che sono richieste dai suoi processi di sviluppo. A tal fine è stata intrapresa un'indagine preliminare che ha raccolto i dati secondari disponibili e ha previsto un momento di analisi qualitativa con la predisposizione di un piano di interviste ai principali referenti del sistema formativo locale, permettendo di dare una rappresentazione precisa delle caratteristiche e delle criticità del sistema della formazione a Valenza, in grado di dare indirizzo a un'attività progettuale (che viene svolta in collaborazione con la Fondazione Pistoletto di Biella) per l'innovazione del sistema formativo locale.

A Valenza è in atto una fuga dal settore e molte aziende lamentano la difficoltà di reperire figure professionali adeguate. Il problema può essere affrontato sotto un duplice aspetto: da un lato vi è una certa difficoltà a orientare i giovani e le famiglie verso le professioni orafe (anche per via dell'attuale crisi di settore), dall'altro esiste la necessità di meglio calibrare l'offerta formativa sulle esigenze dell'impresa (si registra ad esempio una mancanza di tecnici intermedi).

Occorre poi soffermarsi sul fatto che le retribuzioni nel settore, in passato decisamente elevate, sono oggi considerate poco appetibili. Il problema dell'orientamento è legato probabilmente sia a fattori economici, che motivazionali e sociali: i primi per la remunerazione e i carichi di lavoro dell'apprendista o lavoratore con contratto di formazione rispetto a quelli che si possono ottenere in altri settori; i secondi per le difficoltà ad accettare mansioni e organizzazione del lavoro di tipo tradizionale; e i terzi, i fattori motivazionali, per la preferenza delle giovani generazioni per i lavori impiegatizi (e per un percorso formativo percorso liceale).

Le scuole d'arte mirano a dare cultura più che ad insegnare il lavoro e la manodopera specializzata sta scomparendo causando una mancanza di ricambio generazionale.

Vi è l'esigenza di mantenere la forza lavoro maggiormente qualificata all'interno dell'azienda, rappresentando un fattore strategico per lo sviluppo dell'impresa; la stabilizzazione dei rapporti di lavoro risponde alla necessità di ammortizzare gli investimenti formativi di cui l'impresa si fa carico, dal momento che le competenze dei lavoratori orafi hanno un elevato livello di contestualità e ciò richiede ovviamente un lungo tirocinio in azienda. Inoltre la formazione del distretto si è sempre basata su competenze tecniche e professionali e oggi emerge la necessità anche di competenze manageriali, ma soprattutto la capacità di attirare e formare talenti.

E' necessario investire sulla formazione delle persone per stimolare il talento in tutti i campi, ma è emerso come le imprese vedano nella formazione un punto debole.

Il sistema formativo Valenzano ha avuto grande successo quando è stato in grado di attrarre talenti dall'esterno, e non solo di formare talenti locali, e il sistema si è indebolito quando ha smesso di fare ciò. Ora si avverte particolarmente la necessità di sviluppare un distretto del talento: per sviluppare la creatività, per localizzare una classe creativa non c'è bisogno solo del saper fare ma delle condizioni di contesto favorevoli, capacità di innovazione e un clima sociale tollerante (tolleranza di identità, tipi sociali diversi rispetto al modello standard).

A Valenza, in termini di sbocchi professionali, è privilegiata la formazione professionale: secondo alcuni dati il 90% degli studenti trova lavoro nel primo anno dal conseguimento del diploma. Si organizzano anche corsi serali per dipendenti che vogliono acquisire conoscenze su disegno, modellazione in plastilina e cera.

La formazione avviene sul posto di lavoro, tramite l'affiancamento dei giovani a persone esperte. Un processo che continua.

Sarebbe necessario ripensare con mentalità diverse ai modelli di formazione scolastica e professionale, sia per i lavoratori dipendenti, che per i lavoratori autonomi: la maggiore conoscenza consente agli imprenditori di sviluppare rapporti strategici anche con le Università e i centri di ricerca, che spesso sono stati invece messi ai margini.

Il tema della formazione professionale è considerato la principale variabile per colmare il mismatch tra domanda e offerta di competenze.

La formazione va affrontata a tre livelli:

- formazione di primo livello per i giovani che devono entrare nel mercato del lavoro;
- formazione continua per i quadri intermedi e impiegati con corsi brevi per chi è già inserito nel mondo del lavoro;
- formazione manageriale.

La formazione continua incontra giudizi particolarmente favorevoli anche se rappresenta un costo per l'impresa. Le difficoltà delle imprese locali a introdurre nuovi processi produttivi (il legame con un'organizzazione del lavoro tradizionale) e nuove professionalità (il basso numero di laureati) potrebbero essere attenuate con la formazione continua e con l'opportunità di evidenziare i fabbisogni delle imprese e le possibilità di soluzione attraverso l'interazione con il mondo della formazione e della produzione di conoscenza.

Con il piano delle interviste a professori, presidi ed operatori della formazione si è cercato di definire quali siano gli interventi auspicabili per consolidare Valenza come un sistema della conoscenza:

- Come fare a continuare ad attrarre e formare talenti? Quali sono le istituzioni per formare talenti a Valenza?
- Quali progetti formativi possono essere concertati tra enti di formazione e imprese?
- Dove deve trasmigrare il distretto dal punto di vista delle figure imprenditoriali/direzionali? Come accompagnare e facilitare il cambiamento?

Gli istituti formativi di riferimento per il settore orafa a Valenza sono l'IPO, istituto professionale orafa, poi diventato Isa, Istituto statale d'arte indirizzo orafa, attualmente Isa Cellini, un liceo artistico con indirizzo orafa che forma designer e gemmologi.

L'Istituto d'arte fino a 5 anni fa attivava 5 prime classi. Ora quella orafa è una formazione che non desta più interesse (il calo degli iscritti è del 40%).

Il For.al (alternanza scuola-lavoro), in passato CFP, centro di formazione professionale, oggi a gestione consortile pubblico-privato, forma operai qualificati.

Il For.al è un consorzio di formazione pubblico (registra la partecipazione dei Comuni centri zona, Valenza, Al, Casale, Novi) e privato (Unione Industriale, Aov, Artigiani).

Nasce nel 1989 come scuola professionale della Regione Piemonte. Le competenze del consorzio sono relative a diversi settori in base alle specificità dei territori (diversificati per competenze ed esigenze di formazione) dove operano le agenzie formative. A Valenza dove è predominante la vocazione orafa la scuola forma il personale per le aziende su vari livelli: dalla parte puramente applicativa (artigianale, manuale) sino a utilizzo della prototipazione (industriale), del Cad, del design ...

Sono avviate collaborazioni col Politecnico per la parte ingegneristica, per le applicazioni tecnologiche di alto livello (es. metodi di saldatura laser), quindi puntando a superare le metodologie tradizionali di lavoro, anticipando i tempi (es. organizzazione di un convegno sulla gemmologia con ricercatori del Cnr, utile per far emergere l'esigenza della valutazione sulle gemme e sulla loro autenticità).

I dati degli iscritti al For.Al segnalano un calo di iscritti del 30% dovuto in parte alla crisi di distretto. A Valenza non si segue più il percorso formativo tipico della zona e si tende a diversificare le scelte. Il trend negativo iniziato qualche anno fa lentamente ora tende ad accelerare.

Il Master del gioiello rappresenta l'istruzione universitaria locale del settore orafa, forma ingegneri (terminato il percorso di studio vengono inseriti in una quindicina di aziende come stagisti).

Nei laboratori del Politecnico si studiano e sperimentano tecnologie e applicazioni che cercano di rispondere in modo efficace alle esigenze che emergono nel mondo orafa, costituendo un ottimo esempio di come Università e industria non possano che amplificare le proprie prospettive di crescita con la reciproca collaborazione. Nacque nel 1999 l'idea di fondare un consorzio fra il Politecnico, la locale Cassa di Risparmio, il Comune di Valenza e la Provincia di Alessandria come soci fondatori, concretizzata poi

nel 2003. L'obiettivo era promuovere la cultura del settore dell'oreficeria soprattutto verso l'innovazione.

Un esame approfondito della situazione evidenziò una scarsa congiunzione fra il marketing e la progettazione tecnologica, fra ciò che il mercato chiedeva, anche in termini di qualità, e ciò che il sistema produttivo era in grado di garantire; di qui è nata l'idea di creare il Master in Ingegneria del gioiello. L'ingegneria è collegata con i processi metallurgici e con l'automatizzazione di alcune parti dei processi tecnologici di produzione e serve a garantire l'uniformità delle caratteristiche dei prodotti, la loro corrispondenza ai capitolati, a ciò che la normativa impone. Non dimentichiamo infatti che, oltre ad alcune "firme" italiane (Damiani, Staurino, Pasquale Bruni), molte delle industrie della zona non lavorano direttamente per il pubblico, ma per altre aziende molto importanti come Cartier, Bulgari, che commissionano pezzi che usciranno sul mercato con il loro marchio: per questo sono estremamente esigenti in fatto di qualità.

Il master ha cominciato solo negli ultimi tempi ad essere frequentato da studenti della zona (provincia di Alessandria), finora provenienti da tutta Italia e da tutto il mondo. Nella zona la necessità di formazione specifica non era affatto riconosciuta, ed è anche naturale che sia compito di chi fa formazione riconoscere bisogni, anche latenti, sul territorio ed organizzarsi per offrire i corsi adeguati. La formazione continua è praticata prevalentemente tramite brevi seminari specifici: l'Ateneo è in rapporto continuo con oltre duecento aziende. Gli argomenti trattati spaziano su molti temi: da quelli legati ai problemi economici ed al marketing, a quelli del design nella sua particolare funzione di collegamento tra progettazione e tecnologia, all'approfondimento dei filoni metallurgico, delle gemme...; non si intende naturalmente formare esperti di incastonatura, ma offrire competenze per tenere conto, nella progettazione e nella realizzazione di un gioiello, delle caratteristiche dei materiali e delle pietre che per esso si utilizzano; infatti, anche se si pensa di solito all'oro e al platino, nell'oreficeria sono sempre più presenti anche altri metalli e leghe nuove. Ogni studente passa più di quattrocento ore presso un'azienda dove sviluppa un tema e lavora ad un progetto che termina sempre con la realizzazione di un prototipo.

La concorrenza, per esempio di Africa, Israele, Cina, India coinvolge specialmente i prodotti di media qualità; mentre una recente analisi sul mercato mondiale ha rivelato che, sui prodotti di alta qualità, il 20% delle richieste resta inevaso; e il collegamento tra Ingegneria e Oreficeria su cui punta il master è proprio legato all'obiettivo dell'alta qualità.

Le industrie della trasformazione e della manifattura, italiane ed europee, hanno ampiamente usufruito dei benefici derivanti dai forti progressi della scienza e della tecnica, raggiungendo negli ultimi decenni notevoli tassi di sviluppo, di crescita e di competitività. L'industria orafa ed in generale del gioiello, pur essendo a livello di importanza ai primi posti in una classifica mondiale, non sembrano a tutt'oggi aver beneficiato di analoghi vantaggi, tanto che la loro leadership potrebbe a breve risultare

compromessa. Pertanto, è oramai fortemente sentita negli ambienti imprenditoriali l'esigenza di una adeguata formazione tecnica con l'acquisizione di competenze specifiche sui materiali, sulle tecnologie, sulla qualità, sulla capacità di progettazione, contestuale ad una adeguata visione a livello di marketing, cultura e politica aziendale. Si deve ricordare che dal bacino alessandrino, e da altri importanti bacini nazionali, nasce la grande maggioranza della produzione orafa-argentera europea.

L'attitudine della sede di Alessandria del Politecnico di Torino a rispondere in modo rapido alle esigenze del mondo del lavoro in sintonia e collaborazione specifica con vari enti ed organizzazioni di supporto universitario, abbinata all'esperienza maturata negli anni passati con attività concrete svolte a favore del settore orafa, rappresentano una garanzia circa la capacità di proporre, il corso di Master in Ingegneria del Gioiello, in grado di rispondere a criteri di modernità e di elevata ed efficace preparazione. Tutto ciò si inquadra anche tra le iniziative derivanti dall'accettazione nell'ambito dell'Ejtn (European Jewellery Technology Network) della Sede di Alessandria del Politecnico (Cesal).

Si tende a pensare all'oreficeria come ad un mestiere artigianale i cui segreti di sapienza antica si tramandano nelle botteghe. Non è solo così. Per rimanere sul mercato mondiale, l'oreficeria oggi deve mantenersi su livelli di qualità che hanno bisogno anche dell'Ingegneria, di una precisione garantita da sofisticate tecniche che non possono essere manuali. Attrarre intelligenze nel settore orafa è condizione imprescindibile per garantire continuità e durabilità al sistema locale e per rendere innovativo il territorio e consentire di poter far riconoscere l'area di Valenza come il territorio della qualità e dell'innovazione del settore orafa.

Le nuove direttive regionali, un percorso strutturato sul triennio, le collaborazioni con la rete europea delle scuole professionali, una migliore e più attenta certificazione degli istituti, lo sfruttamento di canali privilegiati di finanziamento e progetti europei, l'alternanza scuola lavoro, i tirocini estivi, una maggiore disponibilità delle imprese ad accogliere e collocare giovani studenti e l'attivazione di percorsi ad hoc di formazione creativa (designer, talenti...) potrebbero contribuire a recuperare iscritti e fiducia nella formazione di settore e nell'intero distretto. La burocrazia delle disposizioni regionali per la formazione professionale prevede di riscrivere i progetti formativi rispetto a bandi emessi annualmente, anche per corsi base come per esempio quello di incassatura, ingessando l'attività degli istituti scolastici. Inoltre il mondo della formazione e dell'impresa dovrebbero dialogare di più e meglio e superare alcune resistenze delle aziende: a Valenza è la scuola che cerca le aziende e non viceversa. Dall'altro lato le grandi aziende lamentano carenze formative, l'incapacità ad utilizzare macchine utensili per il settore orafa: quindi la fuga dal settore in atto da riconvertire con azioni immediate, causa anche una mancanza di sostituzione di manodopera qualificata.

Le imprese considerano la formazione l'anello debole della catena ma non hanno fatto in modo, sino ad ora, che diventasse un anello forte. Le scuole sono alimentate non da un bacino Valenzano, ma da studenti provenienti dell'est europeo e dalla Cina. Sarebbe richiesta una maggiore responsabilità delle imprese nell'esplicitare il tipo di formazione richiesta e la predisposizione di incentivi e facilitazioni per il passaggio dalla condizione di stagista ad apprendista soprattutto nelle piccole imprese. Il rischio per il distretto è di perdere il polo formativo.

La formazione orafa deve rientrare nei percorsi di eccellenza da cui ora è esclusa, non essendosi costruita una reputazione adeguata. L'alto livello di competenza acquisito dagli studenti del Master in Ingegneria del gioiello non è immediatamente spendibile e non ha un' immediata ricaduta sul settore orafa, soprattutto in un distretto composto da personale con credenziali educative basse e in cui il numero medio di addetti per azienda è 5.

E' necessario quindi far crescere l'attenzione sulla formazione, considerata una fragilità nella struttura delle imprese e costruire percorsi professionali di qualità mirati alle esigenze formative dell'economia locale e capaci di essere attrattivi per altri paesi o bacini, che includa sia il percorso tecnico che creativo, opportunamente bilanciati. Gli istituti inoltre dovrebbero migliorare la comunicazione verso i giovani e le famiglie, le imprese e la società locale, facendo superare un pregiudizio di fondo verso i mestieri manuali, trasmettendo messaggi positivi di opportunità di formazione, necessità di ricambio generazionale, riproduzione e rinnovamento delle "maestranze" e del distretto.

A proposito di talenti all'interno delle riflessioni del Tavolo di lavoro è emerso come non esista un design orafa e nemmeno uno stile Valenzano. Valenza insegna a fare gioielleria e le grandi firme si rivolgono al distretto per la produzione. E' necessario quindi creare un dialogo, un rapporto di continuità tra le firme e i laboratori che entrano in questo circuito e con altri "fonti di creatività e conoscenza".

Valenza "sa fare" ma cosa diversa è "saper pensare", anche se alcune imprese del distretto fanno eccezione e sanno esprimere entrambi i concetti. Mancano rigorose formazioni scientifiche e i talenti nel design, delusi e disincentivati, sono andati altrove. E' comunque presente una forte componente di creatività artigiana: ci si è domandato se il problema dell'incorporazione di design e creatività nei gioielli valenzani sia dato da una carenza della stessa o piuttosto dalla mancanza di capacità commerciali e comunicative. Nell'industria orafa e in particolare nel distretto orafa valenzano la figura del designer riveste un ruolo fondamentale, contribuisce allo sviluppo di un dato prodotto, all'introduzione dell'innovazione.

L'innovazione di prodotto, sia in termini di stile sia di tecnologia, sta diventando sempre più un fattore critico di successo nel settore orafa e di conseguenza il design e la progettazione stanno assumendo un ruolo sempre più rilevante (connubio tra tecnologia e design). In passato i prodotti orafi venivano disegnati esclusivamente in azienda da un

membro della famiglia dotato di particolare estro, oppure da un tecnico con esperienza. Ancora oggi l'imprenditore controlla direttamente la fase di creazione delle proprie collezioni, data la rilevanza strategica dell'attività, ma si sta diffondendo sempre più la prassi di ricorrere a team di designer interni con una formazione specifica.

Le imprese che si avvalgono di designer, alla ricerca di idee più innovative, preferiscono comunque avere progettisti interni, dediti specificamente all'analisi della fattibilità e alla realizzazione del prototipo. In genere ai designer esterni viene delegato lo sviluppo di una nuova linea di prodotti. Questa tendenza può essere giustificato sia dal timore diffuso di una possibile imitazione a opere di altre imprese del distretto sia da motivazioni più strettamente tecniche collegate allo studio della fattibilità realizzativa ed economica di ciascuna creazione.

La diffusione nelle imprese orafe di tecnologie innovative come il Cad cam e la prototipazione rapida sta modificando il momento progettuale di un gioiello facilitando il dialogo tra i creativi e la produzione. I programmi Cad permettono al designer di sostituire con il computer la matita nel rappresentare le proprie idee consentendo anche la trasmissione ad altri programmi per la lavorazione. Il sistema Cam gestisce e controlla direttamente attraverso un computer i macchinari permettendo anche di pianificare la produzione. Infine il prototipo che tradizionalmente veniva realizzato con materiali non nobili, grazie all'abilità creativa e manuale di artigiani orafi, attualmente con le nuove tecnologie di prototipazione al laser può essere creato virtualmente partendo da un disegno digitale, oppure con le tecniche di prototipazione rapida in versione tridimensionale. Si tratta di importanti sviluppi che investono non solo la sfera tecnologica, ma l'intera organizzazione del processo di ideazione e produzione, nonché delle possibilità di posizionamento sui mercati delle creazioni così realizzati. Oggi le imprese valenzane lamentano una certa carenza di competenze tecniche (nuove tecnologie, modellazione e design, progettazione ecc...) e manageriali (in particolare sistemi di qualità, logistica, marketing...).

Le figure professionali emergenti sono appunto quelle che si occupano di autocad, progettazione su computer, modellisti e progettisti per lo sviluppo della prototipazione, figure "orizzontali", anche nel campo direttamente tecnico produttivo, che sappiano gestire le nuove tecnologie applicate al settore orafa (meccanica, informatica ed elettronica applicata) .

Non si può organizzare un progetto di qualità globale del distretto orafa senza intervenire strategicamente sulla questione della formazione di elevate risorse umane.

La riproduzione e implementazione delle risorse specifiche (legate alla tradizione e all'esperienza maturata nelle imprese del distretto) e la produzione di nuove conoscenze rappresenta uno dei nodi qualificanti per la durabilità del sistema produttivo locale.

Emerge la possibilità di perseguire una strategia di sistema che consenta il rafforzamento della capacità organizzativa-imprenditoriale del distretto (dall'impresa familiare alla gestione manageriale); in sintesi una strategia di upgrading complessivo delle risorse umane del sistema locale. Attrarre intelligenze nel settore orafa è condizione imprescindibile per garantire continuità e durabilità al sistema locale, per rendere innovativo il territorio e consentire di poter far riconoscere l'area di Valenza come territorio di qualità e innovazione del settore orafa.

Le competenze manageriali sono importanti: prima non erano considerate ma in un'azienda industriale oggi sono fondamentali: il controllo costi, l'analisi dei flussi, l'analisi dei costi interni aziendali, l'analisi finanziaria ...

Di fronte alla crescente incertezza derivante dalla globalizzazione dei mercati e, più recentemente, dalla severa crisi congiunturale, alcuni commentatori e operatori economici si sono domandati se la tradizionale modalità di organizzazione della produzione sia ancora adeguata o se invece non debbano essere introdotti criteri di gestione più manageriali, che implicano un maggior controllo di tutte le fasi del ciclo produttivo e quindi la crescita della dimensione media delle imprese. Vengono avanzate eventuali proposte da sottoporre a verifica tra cui per esempio definire standard qualitativi minimi per il passaggio dalla subfornitura tradizionale alla sub fornitura qualificata (introduzione di nuove tecniche produttive presso i subfornitori, certificazione di qualità, di processo...); riqualificazione professionale dei conto terzisti tradizionali e la reimmissione in circuiti di sub fornitura che garantiscano standard qualitativi più elevati.

Il Progetto "Valenza città creativa" si è quindi attivato per predisporre un bando per l'offerta formativa che sappia rispondere alle esigenze del sistema locale, che a cuasua ella differenziazione dei bisogni delle imprese si articolano su almeno due livelli:

- Le Piccole imprese riscontrano difficoltà a coprire il ricambio generazionale nelle attività manuali altamente qualificate
- Le Medie-grandi imprese lamentano la scarsità di competenze tecnico-gestionali

Contemporaneamente si ha una crisi del sistema formativo che ha condotto a un deciso calo degli iscritti negli istituti tecnici-professionali e che può essere riferito a due distinte tendenze:

- Da lato della domanda la tendenza alla "liceizzazione" e alla "fuga" dal settore orafa da parte dei figli degli attuali operatori

- Dal lato dell'offerta la scarsa capacità di attrazione delle scuole locali e le loro difficoltà di dialogo con il sistema produttivo

Questi due fattori interagiscono tra loro determinando una *spirale negativa che si autoalimenta*. Per superare questa empassa occorre che si trovino forme adatte a superare la tradizionale distinzione tra percorsi e livelli formativi determinando un'offerta che sia capace di coniugare le esigenze di capacità manuali e capacità gestionali in capo ai diplomati per rispondere a una domanda delle imprese (in particolare di quelle piccole e piccolissime) che richiede una capacità globale di comprensione del processo produttivo (anche nelle sue componenti commerciali) da parte del lavoratore.

Da questa riflessione nasce l'idea di un bando per progetti innovativi che siano cogestiti da scuole e imprese. Un bando quindi caratterizzato dall'attenzione alla creatività e coprogettato dal sistema formativo e da quello imprenditoriale del distretto orafico.

Per un simile progetto occorre in via preliminare porsi alcuni interrogativi:

- Chi emette il bando?
- Chi lo finanzia?
- Chi lo redige?

Con riferimento all'emissione e al finanziamento (parziale) del bando non sussistono ostacoli a riferire l'iniziativa al Protocollo d'Intesa Regione / Provincia AL / Comune di Valenza che contempla espressamente tra le aree di intervento comune lo "*studio ed individuazione di una serie di interventi finalizzati a migliorare, da un lato, la formazione degli addetti operanti nella filiera, e, dall'altro, ad ottimizzare gli strumenti normativi destinati alla formazione sul territorio.*" (p.3) e, più avanti, al punto 5. "*Interventi per la ricerca, la formazione e l'innovazione*" (p.7): "*Gli Enti Territoriali (...) si impegnano entro il mese di febbraio 2007 a redigere un documento programmatico comune che contenga i principi generali di una serie di interventi mirati a tali aree aventi come destinatari le Imprese. In particolare, gli Enti Territoriali, a puro titolo indicativo, hanno individuato le seguenti tipologie di interventi attuabili fin da subito di comune accordo : (...)*

- *Alta formazione, sostenendo congiuntamente iniziative di eccellenza nel campo della formazione, del life long learning, dell'alta formazione manageriale, commerciale;*
- *Politecnico e Università come risorsa per il territorio; gli Enti Territoriali si impegnano al sostegno e alla promozione congiunta delle attività di ricerca applicata e della formazione professionale.*

Con riferimento alla redazione del bando, ci si avvarrà della collaborazione delle associazioni (CNA, Unione Industriale AL e Associazione Orafi Valenza, assente l'API),

che l'hanno accolta positivamente e assicurato la loro disponibilità a discutere in itinere il contenuto del bando, oltre che a pubblicizzarlo adeguatamente tra le imprese affiliate.

In questa operazione sarà infatti fondamentale il ruolo degli attori associativi territoriali per una discussione e validazione dei contenuti del bando ma anche per garantire quei moltiplicatori verso le imprese e il territorio che rappresentano il vero contenuto progettuale dell'operazione: l'obiettivo non è quelli di formulare una proposta formativa *per* il territorio, ma di elaborarla *con* il territorio

Il bando dovrà avere dei criteri di strutturazione stringenti e selettivi: potranno essere finanziati al massimo due progetti (per evitare la dispersione delle risorse) e dovrà essere data centralità alla capacità delle proposte di generare cooperazione tra attori formativi anche extra-territoriali (tra imprese nonché tra scuole e imprese).

In questo senso sarà necessario definire una rete che comprenda gli istituti di formazione locale, l'università, il politecnico, i centri di formazione professionale, le fondazioni d'arte, le associazioni di categoria, le imprese: l'obiettivo è quello di favorire la gemmazione nel territorio di un *campus formativo* diffuso e altamente specializzato che sappia esercitare attrattività nei confronti di studenti di altri territori e garantire al distretto lavoratori specializzati e in grado di inserirsi senza traumi nel sistema produttivo locale.

## **Capitolo 2: Il Protocollo di Intesa con la Regione**

*Il testo del Protocollo d'Intesa firmato il 26 giugno 2006 dalla Regione Piemonte, dalla Provincia di Alessandria e dal Comune di Valenza*

## PROTOCOLLO DI INTESA

Sottoscritto in Valenza, presso la Residenza Comunale il giorno 24 giugno 2006 tra:

**Regione Piemonte**, in persona del Presidente Mercedes Bresso,

e

**Provincia di Alessandria**, in persona del Presidente Paolo Filippi

e

**Città di Valenza**, in persona del Sindaco Gianni Raselli

(di seguito, Regione, Provincia e Comune, quando insieme richiamati, gli "Enti Territoriali")  
e dopo la consultazione, avvenuta in data 7 giugno 2006 di:

**Comitato di Distretto**, in persona del suo Presidente, Assessore alle Attività Economiche,  
Massimo Mensi

e

### **Le Parti sociali e parti private:**

- CNA, Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola Media Impresa
- Associazione Libera Artigiani della Provincia di Alessandria
- API Alessandria, Associazione Piccole e Medie Industrie della Provincia di Alessandria
- Unione Industriali
- Associazione Orafa Valenzana
- CGIL
- CISL
- UIL
- Confesercenti
- Associazione Commercianti della Provincia Di Alessandria
- Consorzio Prometeo
- Istituto di Istruzione Superiore "Benvenuto Cellini"
- FOR.AL. Consorzio per la Formazione Professionale nell'Alessandrino

(di seguito, gli Enti Territoriali e Enti privati quando richiamati insieme, le "Parti")

### ***Premesso che:***

A. Le Parti hanno preso atto della gravità della crisi del settore orafa, per le possibili rilevanti ripercussioni sui livelli occupazionali, e della strategicità del settore per l'economia locale, rilevando che le opportunità di rilancio sono legate all'investimento sulle leve

competitive della ricerca, del design, della capacità di esportazione e della valorizzazione del territorio;

B. Gli Enti Territoriali hanno, ciascuno per proprio conto, oltre che unitariamente intesi, un interesse convergente al mantenimento nel distretto orafa dell'attuale attività produttiva ed allo sviluppo della stessa tramite anche strumenti concertativi riconducibili al progetto in corso di attuazione denominato "Dal Distretto alla Catena del Valore allungata" che riguardano le *policies* del distretto industriale;

C. Le Parti, preso atto di quanto sopra, hanno manifestato l'intenzione di definire attraverso la sottoscrizione del presente protocollo, (il "Protocollo"), i punti salienti di un progetto comune volto al conseguimento degli obiettivi di cui alle premesse;

In particolare le Parti hanno individuato le seguenti aree di intervento comune (gli "Interventi"):

- (i) definizione di un progetto di valorizzazione del distretto orafa, secondo le *policies* che emergeranno dal progetto di cui al precedente punto B);
- (ii) predisposizione di una serie di interventi finanziari, organizzativi e di supporto all'attività di ricerca e sviluppo per le imprese operanti nella filiera;
- (iii) studio ed individuazione di una serie di interventi finalizzati a migliorare, da un lato, la formazione degli addetti operanti nella filiera, e, dall'altro, ad ottimizzare gli strumenti normativi destinati alla formazione sul territorio.

Tutto ciò premesso, tra gli Enti Territoriali

## SI CONVIENE

quanto segue:

### Premesse

Le Premesse formano parte integrante ed essenziale del Protocollo.

### Il Distretto Valenzano del Gioiello e dell'Eccellenza

La città di Valenza, in provincia di Alessandria, dà il nome ad uno dei distretti più noti e importanti nel settore della gioielleria. I suoi confini sono tracciati dal Po e dal Monferrato ed occupa una posizione baricentrica rispetto al vecchio triangolo industriale; è a 100 km di distanza da Genova, Milano e Torino. Il distretto si estende su Valenza e su nove comuni contigui, comprendendo però anche tre comuni lombardi nati per "gemmazione" ma che giuridicamente, ai sensi della vigente Legge Regionale sui Distretti Industriali, non ne possono fare parte. Su un territorio (quello del versante piemontese) di poco più di 50 kmq, risiedono 33.590 abitanti, in larga parte dediti alla produzione di gioielli.

Valenza vede la nascita della prima impresa alla fine del 1800 e ad oggi il settore orafa annovera più di 1.300 aziende con circa 7.000 addetti; la produzione, che per la metà è esportata, è pari a circa a 1.550 milioni di euro all'anno.

Ogni anno, nel distretto vengono lavorate circa 30 tonnellate d'oro e l'80% del totale delle pietre preziose importate in Italia.

Le forme giuridiche più diffuse tra le aziende sono le società di persone e le società a responsabilità limitata; nella maggioranza dei casi sono imprese a conduzione familiare con una forte sovrapposizione tra aziende, imprenditore e famiglia.

Le dimensioni sono ridotte, con una media di 5,6 dipendenti per azienda e il ricambio imprenditoriale all'interno del distretto è sostenuto, segno di una intensa mobilità sociale. La forza lavoro specializzata nelle produzioni orafe è quasi tutta del posto. Molto diffusa risulta la subfornitura che si caratterizza per la stabilità e la continuità dei rapporti fra committenti e fornitori.

I punti di forza del distretto sono un vasto patrimonio di know-how tecnico e professionale, maturato in oltre 150 anni di tradizioni orafe artigianali; la presenza di lavoratori qualificati, con conoscenze che vengono trasmesse e sono assimilate direttamente "on the job"; rapporti densi fra le imprese; rapidità di adeguamento al mutare delle richieste del mercato.

Del distretto va segnalata l'elevata propensione all'imprenditorialità, una risorsa importante che ha permesso all'intero sistema produttivo di mobilitare le energie di tutti i segmenti della popolazione, in particolare quella femminile. In questi ultimi anni la commercializzazione è diventata una delle funzioni critiche per molte piccole imprese e, in particolare, per quelle artigiane.

Il peso contrattuale delle micro imprese, anche se inserite nelle maglie del distretto, è limitato; salvo poche eccezioni, sono limitate le azioni di marketing da parte delle singole imprese: gli investimenti pubblicitari nel settore della gioielleria rappresentano una fascia veramente trascurabile se raffrontate ai normali plafond che normalmente aziende di altri settori merceologici preventivano per le proprie azioni promozionali. Per molte aziende la partecipazione alle rassegne espositive specialistiche, nazionali ed internazionali, è l'unica vera occasione nella quale si affacciano sui nuovi mercati.

Il mercato è percorso da correnti tumultuose che ne hanno ridisegnato profondamente le caratteristiche: nel passato i piccoli produttori operavano direttamente sul mercato finale o attraverso una rete di rappresentanti che raggiungevano i piccoli negozi indipendenti di gioielleria. Oggi, l'avanzata della distribuzione organizzata, la notorietà dei marchi mondiali e l'affollamento delle campagne pubblicitarie lasciano decisamente meno spazi alle micro aziende artigiane.

Il distretto, che possiede ancora un grande know how produttivo, deve imparare rapidamente a rafforzarsi nella commercializzazione del prodotto.

E' una sfida inedita per molte aziende che devono affrontare su basi nuove i rapporti con il mercato finale.

È necessario che le imprese cambino le priorità dei fattori con cui determinano le proprie politiche di mercato, dando precedenza ai nuovi fattori della competizione: qualità, ricerca ed innovazione, le scelte sui canali distributivi e i mercati da aggredire con soluzioni organizzative più adatte.

### Finalità

Con il Protocollo, gli Enti Territoriali intendono individuare, di comune accordo, le modalità di attuazione degli Interventi di cui alla premessa, costituendo con il Protocollo il documento di riferimento per la determinazione dei principi guida degli Interventi, nonché dei ruoli e delle competenze delle singole Parti.

### Mantenimento dell'attività produttiva sul territorio Valenzano

Alla luce di quanto contenuto nella Premessa, gli Enti Territoriali dichiarano il reciproco impegno a mantenere e a sviluppare l'attività produttiva nell'area nei prossimi anni.

### Interventi per la filiera

Gli Enti Territoriali, preso atto della necessità di pianificare interventi di supporto alle imprese operanti sul territorio nel settore orafa, si impegnano a costituire, entro il mese di **ottobre 2006**, un comitato paritetico (il "Comitato"), aperto anche alla partecipazione dei principali istituti bancari e/o fondazioni bancarie che operano con le imprese della filiera, (le "Imprese"), che individui e ponga i presupposti operativi per l'attuazione dei seguenti interventi:

- (i) costituzione di un fondo chiuso, sottoscritto nella fase di "start up" dalle Parti (esclusi gli enti territoriali), e successivamente aperto ad altri sottoscrittori graditi alle Parti, mirato all'acquisizione di partecipazioni nelle Imprese, validate dal comitato dal punto di vista industriale e competitivo, e dagli Enti Territoriali e dagli istituti bancari dal punto di vista occupazionale, finanziario e patrimoniale; il Comitato dovrà sottoporre alle Parti il progetto di costituzione del fondo con le specificazioni delle modalità di intervento e della sua governance;
- (ii) individuazione degli incentivi, già esistenti a livello normativo (quale, ad esempio, la Legge 14.05.05 n. 80) o da realizzare, volti a facilitare le aggregazioni industriali nell'ambito delle Imprese, anche tramite il fondo di cui al punto 4.1 (i);
- (iii) individuazione di strumenti di supporto alle Imprese interessate alla diversificazione dell'attività produttiva, anche all'estero, e/o alla crescita dei settori del design del concept di prodotto, della ricerca e sviluppo dei prodotti, alla

concentrazione, capitalizzazione e alla riorganizzazione aziendali, allo sviluppo di forme di outsourcing “avanzato” nel settore gioielliero.

#### Interventi per la ricerca, la formazione e l'innovazione

Gli Enti Territoriali, considerando essenziale per la competitività delle Imprese un continuo ed adeguato investimento nelle aree della ricerca dei prodotti o di nuovi prodotti, della formazione delle risorse umane, dell'innovazione della tecnologia esistente anche attraverso l'utilizzo di fonti energetiche nuove e alternative, si impegnano entro il mese di febbraio 2007 a redigere un documento programmatico comune che contenga i principi generali di una serie di interventi mirati a tali aree aventi come destinatari le Imprese.

In particolare, gli Enti Territoriali, a puro titolo indicativo, hanno individuato le seguenti tipologie di interventi attuabili fin da subito di comune accordo :

- (i) Materiali e design di prodotto, attraverso il sostegno e la comune partecipazione a programmi e progetti volti a sviluppare iniziative, tecniche, nuove attività nel campo;
- (ii) ICT, attraverso il sostegno e la sperimentazione di programmi e progetti volti all'introduzione delle tecnologie e dei sistemi informativi nella filiera;
- (iii) Alta formazione, sostenendo congiuntamente iniziative di eccellenza nel campo della formazione, del life long learning, dell'alta formazione manageriale, commerciale;
- (iv) Politecnico e Università come risorsa per il territorio; gli Enti Territoriali si impegnano al sostegno e alla promozione congiunta delle attività di ricerca applicata e della formazione professionale.

Definito e sottoscritto il documento programmatico di cui all'articolo 5.1, gli Enti Territoriali si impegnano, ciascuno per quanto di propria competenza, all'attuazione concreta dei vari interventi.

#### Comitato Guida

Gli Enti Territoriali, preso atto della complessità, dell'articolazione e dell'esecuzione differita dei vari impegni di cui al Protocollo, ritengono necessario costituire un comitato (denominato Comitato Guida) composto da sette membri, individuabili in:

- Regione Piemonte, nella persona del Presidente o suo delegato
- Provincia di Alessandria, nella persona del Presidente o suo delegato
- Amministrazione Comunale di Valenza, nella persona del Sindaco o suo delegato

- Un rappresentante per le OO.SS.
- Due membri in rappresentanza del mondo associativo imprenditoriale Valenzano
- Un membro in rappresentanza delle Università e del Politecnico

Il Comitato Guida dovrà riunirsi periodicamente e comunque non meno di tre volte all'anno, vigilando sulla corretta e tempestiva esecuzione degli impegni di cui al Protocollo, intervenendo qualora una delle Parti non rispetti quanto di sua competenza, e convocando formalmente le Parti in ipotesi di conflitto o contestazioni in ordine all'esecuzione del Protocollo.

Il Comitato Guida dovrà redigere dei verbali delle riunioni, inviando alle Parti copia degli stessi.

Il Comitato Guida dovrà infine ricercare, in buona fede e nello spirito e nell'ottica di rispettare i principi generali ispiratori del Protocollo, quali quelli contenuti anche nelle Premesse, di comporre eventuali conflitti insorti tra le Parti relativamente all'esecuzione del Protocollo.

#### Modifiche

Il Protocollo rappresenta la totalità delle intese finora raggiunte tra gli Enti Territoriali in merito ai contenuti dello stesso.

Ogni modifica al Protocollo sarà valida solo se redatta in forma scritta e se sottoscritta da tutte gli Enti Territoriali.

Regione Piemonte                      Il Presidente Mercedes Bresso

Provincia di Alessandria Il Presidente Paolo Filippi

Comune di Valenza                      Il Sindaco Gianni Raselli

## ***Capitolo 3: il progetto PISL “l’oro di Valenza”***

*Alcune note relative alle analisi sul sistema locale e alle conclusioni elaborate dal progetto PISL per la promozione ed innovazione del distretto orafo e del suo territorio.*

### 3.1 il progetto PISL "l'oro di Valenza"

Il Programma Integrato per lo sviluppo locale denominato "L'ORO DI VALENZA Cultura, promozione ed innovazione del distretto orafa e del suo territorio" (che ha lavorato in parallelo alle attività progettuali legate all'innovazione del distretto attivate con l'Università del Piemonte Orientale) è stato elaborato al fine di valorizzare i punti di forza del distretto industriale ("radici" del distretto industriale, valore ed unicità del prodotto) mitigandone o tentando di risolverne le debolezze (carenze promozione-formazione ed integrazione marketing del prodotto distretto marketing del prodotto territorio).

Gli obiettivi principali sono dunque:

- Valorizzare le peculiarità storiche del distretto orafa;
- Valorizzare le peculiarità del territorio.

L'obiettivo progettuale è stato relativo ad ottenere la valorizzazione delle peculiarità storiche del distretto orafa tramite un insieme di azioni incentrate sulla cultura, la promozione, la produzione e l'innovazione della peculiarità del distretto, attraverso una serie di azioni caratterizzate da una stretta sinergia tra interventi edilizi, attività di promozione e servizi rivolti sia alle imprese che al territorio. Le azioni sono state incentrate sulle unità di paesaggio peculiari:

- Il paesaggio del Po e i valloni;
- l'ambito collinare;
- Il centro storico di Valenza;
- Il centro storico di Pecetto di Valenza.

Le azioni sono state pensate come strettamente legate ed imperniate sull'azione fondamentale di recupero dell'isolato di San Francesco: il centro internazionale di cultura dell'arte orafa si candida a "radice" della cultura, teatro della promozione, "evento" di richiamo in grado di "svelare" un nuovo territorio turistico.

I risultati attesi hanno fatto riferimento al miglioramento di alcuni parametri individuati nel bando e precisamente:

- promozione e rafforzamento di attività di carattere , economico e culturale;
- promozione degli insediamenti delle attività terziarie e produttive;
- ampliamento di servizi alle famiglie e agli individui;
- ampliamento di servizi alle imprese con particolare attenzione alle esigenze della piccola impresa;
- valorizzazione dei beni ambientali, architettonici e culturali;
- riqualificazione e valorizzazione dell'offerta turistica territoriale e del turismo culturale
- promozione della ricerca applicata alle specificità locali e di innovazioni tecniche finalizzate a valorizzare le produzioni locali.

Azioni, progetti, proposte, impegni, patti contenuti nel PISL sono frutto di un'elaborazione e di un'azione concertativa almeno decennale. A partire dal 1994 il Comune di Valenza ha attivato iniziative e collaborazioni istituzionali che hanno successivamente coinvolto la Provincia, la Regione, la Fondazione Cassa di Risparmio di Alessandria, il Politecnico di Torino attorno al tema della valorizzazione del complesso storico di San Francesco (Palazzo Pastore, Ex Carcere, Teatro Sociale). Il tutto finalizzato alla creazione di un polo culturale, scientifico e formativo particolarmente rivolto al peculiare tessuto economico cittadino.

Le tappe fondative di questo percorso sono state :

- Il convegno tenutosi il 7/4/1995 sul tema "Il Museo dell'Oreficeria a Palazzo Pastore - La proposta di un Centro culturale internazionale",
- lo studio sul centro storico di Valenza effettuato dal Dipartimento Casa-Città del Politecnico di Torino svolto nel 1997.
- La proposta degli architetti Canali, Semino, Bartolozzi e Stanchi per un Centro Culturale dell'Arte Orafa, presentato nel 2000, che costituisce il lavoro preliminare di definizione della suddivisione degli spazi e delle funzioni all'interno del complesso storico di San Francesco.

Contemporaneamente si è avviato in città un forte dibattito sullo sviluppo delle aree produttive, che ha portato al radicale ridisegno dell'area orafa, e sulle sorti del palazzo per le esposizioni, culminato nella redazione di un progetto firmato dallo studio Gregotti e Associati.

Inevitabilmente questi discorsi hanno finito per intrecciarsi contribuendo alla crescita di una maggiore consapevolezza degli attori locali su quelle che sono le esigenze di sviluppo del distretto.

### **3.1 le misure di intervento previste nel PISL**

Il perno della proposta del PISL sta nei contenuti di due Protocolli d'Intesa:

- Il primo, del 2003, riguarda la costruzione del nuovo Centro Fieristico Espositivo (Expo-Piemonte). E' stato firmato da Regione Piemonte, Provincia di Alessandria, Comune di Valenza, Camera di Commercio, Fondazione Cassa di Risparmio di Alessandria, Fondazione Cassa di Risparmio di Torino, Finorval ( la finanziaria degli orafi valenzani ).
- Il secondo, firmato a febbraio 2005, ha come protagonisti Provincia di Alessandria, Comune di Valenza, Fondazione Cassa di Risparmio di Alessandria, Politecnico di Torino ed impegna i sottoscrittori a realizzare il recupero del Convento di San Francesco come polo culturale, formativo e di innovazione al servizio dell'economia locale.

*Il polo espositivo:* Candidare il territorio di Valenza ad ospitare un Centro espositivo e Fieristico del Nord Ovest risulta significativo per ragioni territoriali e di sviluppo endogeno del distretto industriale (il Centro Espositivo consentirà di superare l'obsolescenza delle attuali strutture e di aumentare la capacità attrattiva delle attuali manifestazioni fieristiche dedicate all'industria orafa. La visibilità nazionale ed internazionale del distretto orafa e della sua filiera produttiva sarà quindi rafforzata dall'opportunità di utilizzare strutture più adeguate, competitive e accessibili), ma nasce per collocazione geografica e sviluppo di attività di servizio. Il Centro Espositivo si posiziona, per le sue dimensioni e per la sua collocazione geografica, in modo competitivo rispetto ad altri poli fieristici "medi". Nell'area del Nord-Ovest, infatti, può occupare un segmento di mercato parzialmente coperto da altre strutture e risulta complementare all'offerta esistente di grandi poli fieristici urbani (Genova, Torino, Milano). E' quindi interessante l'opportunità di sviluppare servizi di accoglienza, ricettività e gestione di eventi fieristici non esclusivamente legati all'industria orafa che consentano un uso permanente della struttura, in modo da produrre un costante flusso di pubblico, con evidenti vantaggi per tutta l'area territoriale.

Con riguardo all'offerta di servizi complementari e rafforzamento dell'identità socio-culturale di Valenza, l'opportunità rappresentata dal Centro Espositivo sarà ulteriormente rafforzata se essa sarà in grado di dialogare con il territorio circostante, promuovendo un'offerta di servizi aggiuntivi

e complementari a quelli tradizionalmente legati agli eventi fieristici. Sempre più, infatti, vanno affermandosi modelli di promozione di un territorio capaci di fare leva su centri di eccellenza logistica e funzionale - efficaci dal punto di vista del marketing territoriale e dell'offerta di servizi - in grado però di offrire e promuovere un sistema territoriale anche fatto di identità, atmosfera, storia e cultura. Spesso questi ultimi elementi rappresentano il valore aggiunto "immateriale" che differenzia e orienta la scelta degli utilizzatori, attenti non soltanto alla qualità dell'offerta in termini gestionali, funzionali ed economici, ma anche alle opportunità culturali e sociali che collateralmente un territorio offre. E' quindi pertinente e coerente leggere l'iniziativa rappresentata dal Protocollo di Intesa come chiave di volta di un processo di sviluppo locale urbano dell'area di Valenza che trovi ragion d'essere: nella realizzazione del Centro Fieristico con carattere di polifunzionalità, attrattore di eventi e manifestazioni aggiuntive e/o potenziate rispetto a quelle già esistenti, rispondendo ad un bisogno reale del sistema delle imprese dell'arte orafa e dei loro enti di rappresentanza.

Nella riqualificazione di aree e spazi urbani capaci di valorizzare il patrimonio architettonico e urbanistico della città, a beneficio non soltanto dei potenziali fruitori del Centro Fieristico ma anche della comunità locale valenzana (riqualificazione degli spazi pubblici che deve avere come requisito, oltre alla qualità architettonica, anche un'attenzione particolare all'accessibilità, alla viabilità ed alla fruibilità dei luoghi)

Il polo fieristico indurrà inoltre un potenziamento di servizi legati all'organizzazione, promozione e offerta del territorio circostante, inteso come volano di sviluppo di un terziario avanzato e capace di misurarsi in un contesto extra-locale e extra-settore, unito alla valorizzazione di luoghi e centri di cultura che, coerentemente con l'attuale politica dell'Amministrazione Comunale di Valenza, sappiano rappresentare la memoria, l'identità e la storia collettiva della città. In particolare il previsto Museo, o Centro Internazionale dell'Arte Orafa, può rappresentare in modo esemplare il simbolo del patrimonio economico e produttivo della città, valorizzandone al contempo gli aspetti legati alla sua storia, alla sua identità collettiva ma anche interpretando in chiave contemporanea l'atto "creativo" connesso alla produzione orafa.

*San Francesco come centro internazionale dell'arte orafa:* Il progetto si muove sul duplice binario della riqualificazione urbana e della costruzione di un centro propulsivo per lo sviluppo di attività culturali ed il rafforzamento dell'identità cittadina. La realizzazione del Centro rappresenta infatti per Valenza l'opportunità di valorizzare l'area che si sviluppa all'interno del grande isolato francescano, tra l'asse della contrada maestra che portava verso Alessandria e la trasversale diretta verso Casale. Nel cuore di un centro storico che in questi anni ha visto un'intensa attività di recupero monumentale e funzionale.

Quest'area, un tempo sede di uno dei principali conventi francescani del Nord Italia, è attualmente occupata dal settecentesco Palazzo Pastore, dall'edificio del vecchio Teatro Sociale (splendidamente recuperato), e da importanti parti residuali del convento. La valenza architettonica e la posizione centrale di questo complesso di edifici, tra l'altro all'interno di un sistema di cortili pubblici e privati adatti per il completamento del Centro commerciale naturale, impone di procedere al recupero e al riutilizzo del complesso storico di San Francesco, con riferimento a Palazzo Pastore e alle ex Carceri, secondo un progetto che preveda la realizzazione di attività e servizi per la cultura, la formazione, l'impresa e la produzione orafa. Per quanto riguarda i servizi alle imprese e alla produzione orafa locale il complesso storico di San Francesco potrà in primo luogo essere la sede delle attività propulsive allo sviluppo del Distretto Orafo valenzano e della innovazione e formazione, usufruendo delle iniziative e delle competenze del consorzio pubblico-privato Prometeo. In questa ottica si realizzeranno attività di certificazione della qualità, attività di laboratorio legate alla sperimentazione tecnologica, le attività a sostegno della creatività delle imprese locali particolarmente rivolte al design e all'affinamento delle capacità artistiche in modo da rafforzare l'immagine e l'identità del distretto, un forum permanente sull'innovazione e sulle strategie delle imprese del distretto. Nel complesso storico restaurato troveranno sede alcune iniziative del Politecnico di Torino - sede di Alessandria legate al settore orafo e alla formazione manageriale (corso di laurea in ingegneria del gioiello, master del gioiello, master di sviluppo locale, seminari, convegni)

Per quanto riguarda le attività e i servizi culturali il complesso storico restaurato potrà essere dedicato a nuovi spazi della Biblioteca Civica. La Biblioteca dispone di una sezione specializzata sulla oreficeria e la gioielleria unica a livello italiano e europeo. Questa collocazione potrà quindi fornire il contesto culturale generale e locale sul quale innestare la cultura specialistica fornendole legami e supporti. La possibilità di disporre di spazi adeguati, differenziati e specializzati con la stessa integrazione del prestigioso Archivio Storico, permetterà di sviluppare contenuti di cultura, istruzione e apprendimento per tutte le fasce di età, gli studenti e gli studiosi con i necessari strumenti aggiornati e innovativi. Lo stesso "Fondo Jazz Arno Carnevale", unico a livello europeo, potrà trovare in questo contesto una sede e spazi adeguati allo sviluppo delle sue attività ed iniziative di documentazione e di organizzazione di grandi eventi culturali e musicali di respiro nazionale. Il complesso storico di San Francesco potrà inoltre ospitare sia spazi al servizio delle attività culturali e di spettacolo che si terranno all'interno del Teatro Sociale, quali la foresteria e la sede di laboratori teatrali, sia spazi rivolti alla residenzialità per le attività di insegnanti e studenti del Politecnico di Torino e delle istituzioni scolastiche del territorio. Il recupero del complesso storico monumentale potrà inoltre offrire una appropriata e prestigiosa sede al Centro di Documentazione sulla Cultura Orafa e ad uffici e strutture per il costituendo Museo d'Arte Orafa in un rapporto sinergico con i nuovi spazi, le iniziative e le attività del futuro Centro Fieristico Espositivo. Il Centro dovrebbe porsi come simbolo del patrimonio economico-produttivo del distretto. Dovrebbe quindi assumere la funzione di "magnete" in grado di attrarre un bacino d'utenza ad ampio raggio e di promuovere rapporti di collaborazione con il tessuto economicoproduttivo sia in Italia che all'estero nonché con realtà didattiche e formative. Proprio l'attività integrata di cultura e formazione, i rapporti con le istituzioni universitarie, la presenza di sportelli informativi e di supporto alle aziende rappresentano una grande opportunità come elemento propulsore di innovazione tecnologica e possono rappresentare un motore di sviluppo dell'economia valenzana, consentendole di consolidare il suo ruolo di leadership in campo nazionale ed internazionale nel settore della gioielleria e oreficeria.

Infine importante sarà il ruolo di attrazione turistica di una struttura di questo tipo anche grazie alla realizzazione di importanti avvenimenti di richiamo nazionale ed internazionale come la Biennale del gioiello e il Salone della creatività infantile o manifestazioni connesse al sistema moda e lusso.

Intorno ad un progetto come questo occorre creare strategie di distretto capaci di promuovere un progetto imprenditoriale e di sistema che favorisca occasioni di sviluppo.

Il Centro-Museo dell'arte orafa può in sintesi rappresentare :

- La valorizzazione del patrimonio storico del territorio e la conservazione delle attività e dei manufatti artistico-culturali, scientifico-industriali.

- La promozione di settori in sviluppo : nuovi bacini occupazionali e volano per formazione di nuove filiere imprenditoriali ( servizi alle imprese, turismo culturale, nuove tecnologie ... )
- La messa in rete di risorse al servizio della formazione permanente ( luogo della cultura ) e del tessuto economico ( servizio di informazione e documentazione ).
- Il volano per uno sviluppo turistico di qualità legato anche alle attrattive ambientali del territorio del Monferrato.

## **Capitolo 4: Rassegna stampa relativa alle politiche attivate (2006/2007)**

*Il capitolo contiene una raccolta degli articoli apparsi sulla stampa locale e nazionale e relativi alle azioni di sviluppo locale intraprese nel periodo 2006-2007 dal distretto orafa di Valenza.*

