

L'industria della gioielleria è in cerca di rilancio



Per essere più competitivo il comparto deve valorizzare il made in Italy creando un'identità di marca

Pierangelo Biga
e Federica Brotto

vità del settore anche sul fronte interno.

In Italia il settore dell'oreficeria e della gioielleria (formato da circa 11.000 aziende e 47.000 addetti) è stato negli ultimi anni caratterizzato da un andamento economico poco brillante e da un sostenuto livello di competizione. I risultati negativi conseguiti sono significativamente correlati alla strategia superata con cui molte imprese del settore, così come in altri segmenti del made in Italy, hanno affrontato uno scenario competitivo profondamente cambiato.

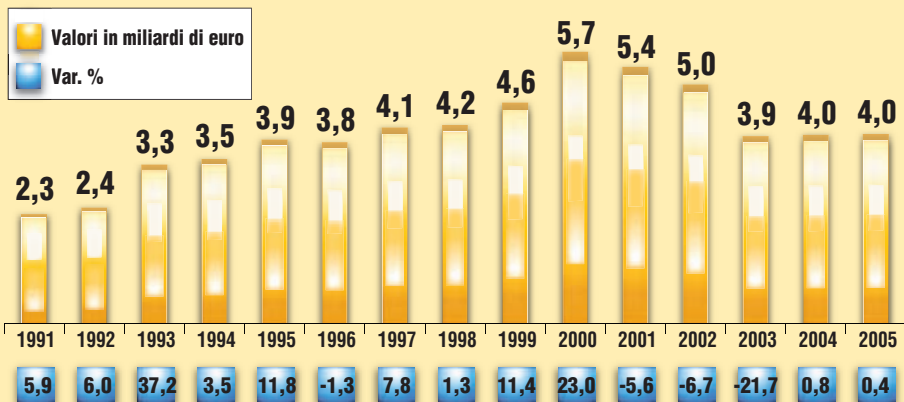
Il settore non ha mostrato reazioni ai mutamenti del mercato

Le vecchie strategie, di fatto inadeguate all'attuale livello di competizione internazionale, sono rimaste inalterate, mentre, al fine di fronteggiare efficacemente i mutamenti della domanda finale, è necessario formulare nuove strategie di penetrazione sui mercati esteri e meglio qualificare il patrimonio d'inventiva, design e manifattura posseduto dai produttori orafi italiani.

Nel 2005 l'industria dell'oreficeria e della gioielleria ha continuato, per il quinto anno consecutivo, a manifestare un andamento negativo. La diminuzione delle esportazioni a causa della debolezza del dollaro, la fase speculativa al rialzo sui mercati delle materie prime preziose e, infine, la stagnazione dei consumi in alcuni paesi acquirenti hanno reso meno competitivi in termini di prezzo i gioielli italiani. Il parallelo aumento delle importazioni ha evidenziato la perdita di competi-

Uno dei fenomeni più rilevanti che ha caratterizzato il comparto è stato il progressivo consolidamento della concorrenza proveniente dai mercati asiatici: Cina, Thailandia, India, Singapore ecc. Il livello produttivo di questi paesi negli ultimi anni è notevolmente migliorato, consentendogli di commercializzare sul mercato internazionale prodotti competitivi dal punto di vista sia dei costi sia della qualità. Lo scenario competitivo è caratterizzato, inoltre, dall'ingresso di nuovi attori quali i grandi

Andamento delle esportazioni di oreficeria italiana



Fonte: Banca dati Vicenza Fiera - Golden Report 2006

Elaborazione © MARK UP



Fonte: Banca dati Vicenza Fiera - Golden Report 2006
Elaborazione © MARK UP

brand della moda e dell'orologeria. La loro strategia è basata sull'estensione di linea con la proposta di brand affermati su nuove categorie merceologiche. L'offerta di queste aziende è rappresentata da gioielli che non hanno livelli qualitativi e di design intrinseci tali da poter competere con le aziende di tradizione gioielliera, ma hanno il loro punto di forza nella leva commerciale e nelle strategie di marketing dei fashion brand, con un impatto sul

cliente finale decisamente superiore rispetto al livello medio del settore orafa-gioielliero. Il fenomeno dell'ingresso nel mercato delle marche della moda potrebbe tradursi da un lato in una crescita del mercato, ma dall'altro può rappresentare un ulteriore svantaggio per i produttori nazionali che hanno un nuovo competitor da fronteggiare.

Eccellenza e valorizzazione del made in Italy per rilanciare la competitività

Per rilanciare la competitività del settore è necessario operare su due fronti paralleli: da un lato è imperativo difendere la produzione italiana e valorizzare le caratteristiche uniche del made in Italy; dall'altro si devono sfruttare le oppor-

tunità offerte dall'ingresso sul mercato di nuovi competitor quali i grandi brand della moda. Le società devono riuscire a valorizzare quei fattori intangibili (know how, immagine, reputazione, italian style) che costituiscono gli asset strategici dell'industria orafa nazionale attraverso una politica gestionale virtuosa basata sull'eccellenza. La ricerca e il

processo d'innovazione continuo rivestono per esempio un ruolo chiave. È necessario che crescano le risorse dedicate a tecnologia e ricerca per ridurre i costi e accrescere il livello d'innovazione e percezione del mutamento delle esigenze dei clienti. È anche auspicabile un deciso incremento degli investimenti in design e qualità, tratto distintivo della produzione italiana nel settore della gioielleria. Le imprese devono sfruttare, inoltre, le sinergie che possono na-

Le prime 3 società italiane per fatturato 2004

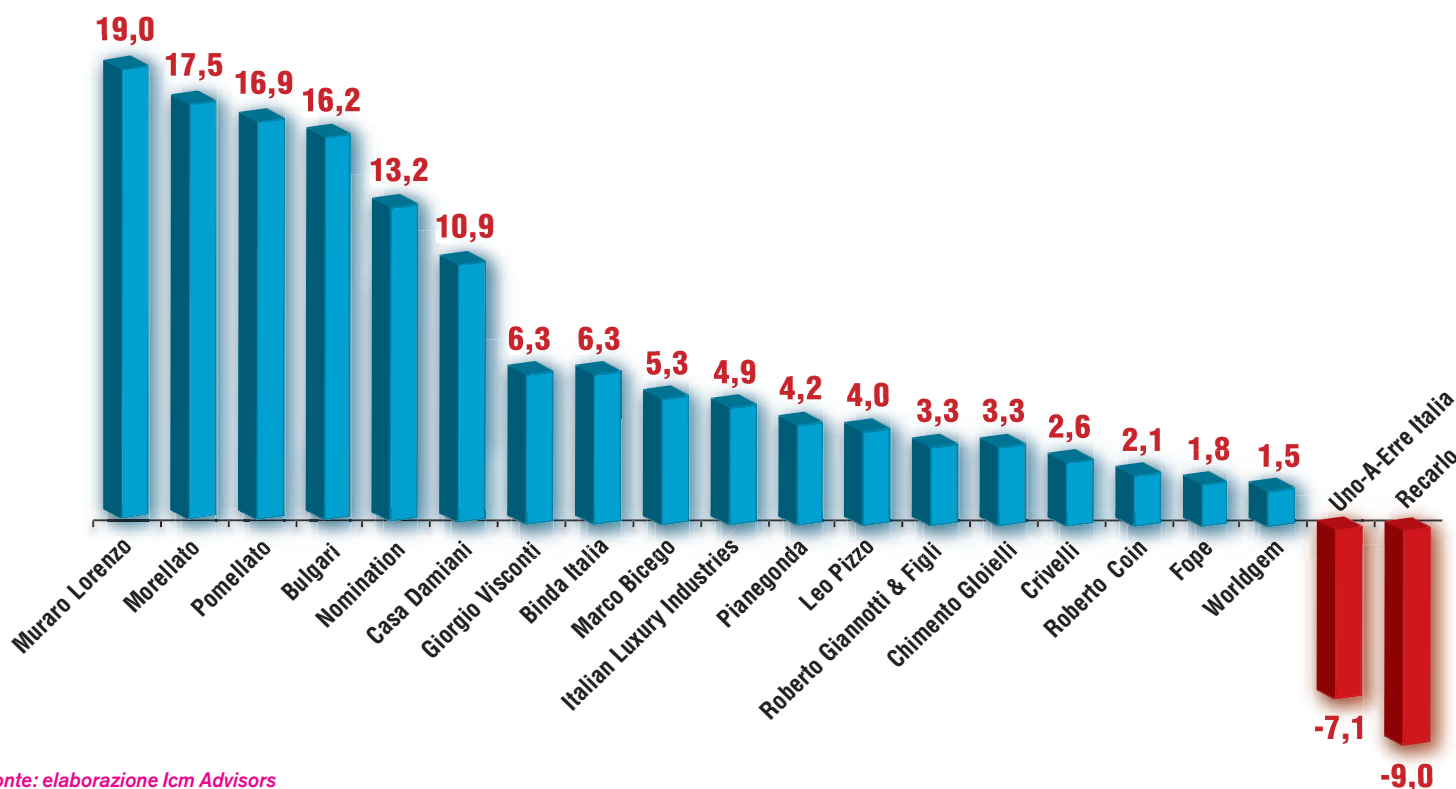
N.	RAGIONE SOCIALE	Località	Fatturato 2004 (euro)	Cagr ricavi* 2001-2004	Net margin medio % 2002-2004	MARCHI PRINCIPALI		Valore portafoglio brand (euro)
						Logo	Descrizione	
1	POMELLATO SPA	Milano	92.663.000	16,61%	8,78%		Pomellato, Dodo, Le Lucciole di Pomellato, Il Ciondoliere, Catene	91.525.646
2	MORELLATO SPA	Cittadella (Pd)	68.499.000	15,01%	8,96%		Morellato, Daily Chic Morellato, Felsina, Gioielli da Vivere	58.252.102
3	MURARO LORENZO SPA	Creazzo (Vi)	26.039.590	22,81%	7,96%		Comete, Comete Gioielli, Comete Uomo, Tinteforti, Lorenzo Muraro, Miriadi	21.263.202

*Compound annual growth rate (tasso annuo di crescita composto)

Novembre 2006

Fonte: elaborazione Icm Advisors

Ebit margin delle principali aziende italiane di gioielli (in % - 2004)



Fonte: elaborazione Icm Advisors

scere dalla collaborazione con associazioni imprenditoriali, governo e amministrazioni locali, centri di formazione e istituti di credito, per raggiungere la massa critica che sta alla base del rilancio del settore e dell'accesso ai finanziamenti comunitari e nazionali. Il know how produttivo delle aziende italiane potrebbe garantire un ruolo fondamentale nei rapporti con le grandi aziende della moda dando origine a fruttuose collaborazioni e partnership. Raramente le aziende della moda producono, infatti, direttamente i loro gioielli: esse privilegiano l'aspetto fashion dei prodotti e per la realizzazione si rivolgono spesso ai produttori asiatici. I produttori italiani possono far leva sul loro ruolo consolidato di terzisti e promuoversi come partner d'eccellenza anche per i brand della moda, scavalcando la

concorrenza grazie alle maggiori competenze e al livello di qualità di servizio al cliente.

Creazione di un'identità di marca per favorire lo sviluppo d'impresa

È comunque evidente che uno dei fattori primari che permetteranno di essere competitivi sul mercato re-

sta quello del brand e per questo i produttori devono investire in comunicazione e marketing. Nel settore non si è mai adottata una strategia di brand awareness, ma si è sempre privilegiata la qualità intrinseca dei prodotti. Solo il 4% delle aziende che operano a livello globale ha una strategia focalizzata sulla rico-

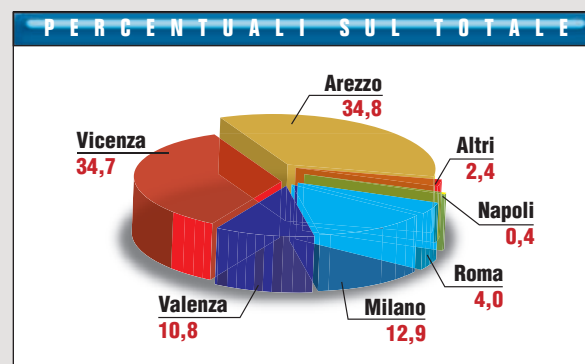
noscibilità del marchio (se si considera il mercato dell'alta gamma tale percentuale aumenta al 12%), mentre la maggioranza dei produttori lavora per conto terzi o realizza prodotti unbranded caratterizzati da un'elevata qualità artigianale e innovazione tecnologica, ma poco noti al grande pubblico. La pre-

ziosità e la qualità del gioiello non sono più sufficienti a giustificare sia il prezzo sia il desiderio di possederlo e la vera molla per l'acquisto stanno diventando i valori intangibili che vi ruotano intorno. La gestione della marca e della sua identità è divenuta negli ultimi anni un'attività critica all'interno di

Le quote di esportazioni per distretti

(primi nove mesi 2005)

	MILIONI DI EURO	VAR % 2004/05
NAPOLI	10,26	-28,3
ROMA	109,86	62,6
VALENZA	297,60	-7,1
MILANO	353,84	5,9
AREZZO	956,35	8,3
VICENZA	951,62	-20,9
ALTRI	65,28	-17,6
TOTALE	2.744,81	-5,4



Fonte: Banca dati Vicenza Fiera - Golden Report 2006

Modalità di valutazione del valore del portafoglio marchi delle medie imprese

Nel classificare il portafoglio marchi delle medie imprese eccellenti, si sono seguiti criteri di eccellenza economico-finanziaria e di rilevanza del marchio nella strategia aziendale. In particolare, si è operato secondo le seguenti modalità:

- 1) NELLA SELEZIONE** del campione sono state incluse le imprese che:
 - Hanno sede in Italia
 - Operano nel settore dell'oreficeria e della gioielleria
 - Hanno presentato nell'esercizio 2004 un fatturato compreso fra 10 e 290 milioni di euro, range assunto come rappresentativo delle medie imprese
 - Non fanno parte di gruppi di maggiori dimensioni
 - Non sono controllate da società o soggetti esteri, ma sono di proprietà italiana
- 2) IL CAMPIONE** individuato è stato analizzato calcolando per ogni impresa il tasso di crescita medio composto dei ricavi (Cagr) e l'utile netto medio (net margin) negli ultimi 3 esercizi disponibili (2002, 2003 e 2004).
- 3)** Sono state selezionate le società che presentavano un Cagr > 10% e un

net margin > 4%, ossia le medie imprese eccellenti dal punto di vista finanziario.

- 4)** Si è analizzato da un punto di vista strategico-marketing i portafogli marchi delle imprese selezionate, restringendo ulteriormente la scelta a quelle imprese con un brand equity score superiore al 3,5 (il Brand Equity Score è una metodologia sviluppata da Icm Advisors che tramite l'analisi dei parametri più rilevanti assegna a un brand o portafoglio brand un punteggio compreso tra 0 e 5 rappresentativo della forza e delle potenzialità in esso contenute).

- 5)** Si è effettuata la valutazione economico-finanziaria del marchio o del portafoglio marchi delle imprese individuate.

Fonte: elaborazione Icm Advisors

Il comparto dei gioielli è un settore in trasformazione

1 IL CONSUMATORE SVECCHIATO

Necessità di aggredire una fascia di mercato trascurata: il target giovane

GIOIELLO ACCESSORIO

- prodotto accessibile, quotidiano (in contrasto con i dogmi della gioielleria classica)
- bene estetico, stagionale
- strumento di identità, relazione

3 IL CONSUMATORE ESPERIENZIALE

Personalizzazione dei beni, come espressione dell'esperienza personale, gusto, cultura

GIOIELLO ETNICO

- espressione di libertà, esperienza, cultura, richiamo al viaggio
- promessa emozionale

2 LA NUOVA ESTETICA MASCHILE

Riscoperta edonistica del corpo e dell'estetica maschile

GIOIELLO MASCHILE

- fashion, trendy
- gioiello-accessorio, (in contrasto con gioiello femminile "unico")
- bene estetico, stagionale
- strumento di relazione, sensualità

4 L'INGRESSO DELLA MODA

Gioielli griffati in collezione e come linea a sé

GIOIELLO GRIFFATO

- espressione di adesione emotiva ad un brand
- complemento della costruzione del proprio life style
- slegato o focalizzato sull'elevato valore intrinseco

Fonte: elaborazione Icm su studi di sociologia dei consumi

molti comparti. In particolare, nei settori fashion-driven gli elementi simbolici ed evocativi risultano sempre più dominanti rispetto a quelli tecnico-funzionali e rappresentano per le imprese una leva strategica per differenziare l'offerta e rendere sostenibile il vantaggio competitivo aziendale. Il messaggio pubblicitario e il brand sono strumenti particolarmente efficaci verso un certo target di consumatori, per il quale rappresentano la condizione necessaria e sufficiente per l'acquisto. Molte aziende, che non hanno una tradizione e un'expertise diretta nel gioiello, fanno leva su azioni di marketing e comunicazione per creare una precisa immagine di marca. Il first mover in tal senso è stato il gruppo Binda. Con la collezione di gioielli e orologi Breil e la campagna pubblicitaria legata a una

donna sicura di sé, la società è stata in grado di costruire una forte identità di marca, vettore di sviluppo per l'impresa.

Il valore del portafoglio marchi delle medie imprese eccellenti del settore oreficeria e gioielleria

Dalla classifica delle medie imprese italiane eccellenti operanti nel settore dell'oreficeria e della gioielleria stilata da Icm Advisors sono state individuate le società di medie dimensioni (con un fatturato compreso tra 10 e 290 milioni di euro) che negli ultimi anni si sono maggiormente distinte per le loro performance, in termini di crescita del fatturato (Cagr > 10%) e redditività (net margin > 4%) oltre che per la rilevanza del marchio nella strategia aziendale. Pomellato nasce nel 1967 come laboratorio artigia-

nale e si impone fin dagli esordi per l'originalità delle proprie collezioni. Con 92 milioni di euro fatturati nel 2004, è oggi tra le principali griffe della gioielleria italiana. Alla base del successo aziendale ci sono la cura del prodotto in termini di stile e manifattura, la creatività, l'accurato servizio alla clientela e forti investimenti in corporate image e comunicazione. Il portafoglio marchi di Pomellato comprende, oltre al marchio societario, brand quali Dodo, Le Luciole di Pomellato, Il Ciondoliere e Catene, per un valore complessivo superiore a 91 milioni di euro. Morellato ha origine nel 1930 come azienda specializzata nella produzione di cinturini per orologi. Dal 2001 l'azienda decide di cavalcare il fenomeno del "gioiello-moda", facile da indossare ed economico, e inizia a produrre gioielli easy to

wear per un target giovane e internazionale, ottenendo un enorme successo commerciale. Il portafoglio marchi di Morellato è stimato pari a 58,2 milioni di euro e comprende Morellato, Daily Chic Morellato, Felsina e Gioielli da Vivere. Muraro Lorenzo, affermata azienda orafa vicentina, produce con successo dal 1975 gioielli di tendenza dall'elevato contenuto in termini di design e qualità, ideali per il target giovane. Con un fatturato di oltre 26 milioni di euro, l'azienda rappresenta attualmente una delle più forti e sane realtà del settore. La costante ricerca di nuove idee, l'attenzione alla qualità della produzione, gli ingenti investimenti pubblicitari e la capillare rete di vendita sono risultati i fattori chiave per posizionare con successo l'azienda e il suo marchio principale Comete Gioielli

in un mercato altamente competitivo e colpito dal crescente fenomeno di copiatura industriale dei modelli. Il portafoglio marchi vale 21 milioni di euro e, oltre al brand Comete, comprende Tinteforti, Lorenzo Muraro e Miriadi.

Le performance superiori che le società hanno fatto registrare sono dovute, in gran parte, a una brillante strategia di comunicazione e marketing. Esse sono riuscite in pochi anni a inserirsi a pieno titolo fra i maggiori brand del cosiddetto lusso di massa, vale a dire gioielli per uso quotidiano, di qualità non elevata, caratterizzati da un forte contenuto stilistico e di design ed economicamente accessibili a tutti.

ICM Advisors
INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT