

Dipartimento di Impresa e Management  
Cattedra di Economia Industriale

**I distretti industriali nel vortice della crisi:  
il caso del distretto orafa di Arezzo**

RELATORE

Prof.ssa  
Maria Martoccia

CANDIDATO

Michele Manerchia Masarà  
Matr. N. 176141

ANNO ACCADEMICO 2014 - 2015

*Ai miei nonni*

## Ringraziamenti

Vorrei ringraziare tutti coloro che mi hanno aiutato nella stesura di questo elaborato. Ringrazio anzitutto la professoressa Maria Martocchia per avermi seguito durante l'intero lavoro. Ringrazio anche la Camera di Commercio di Arezzo per l'attenzione ed il materiale fornitomi nonché tutte le imprese orafe che mi hanno aiutato rispondendo al questionario necessario per l'analisi da me effettuata.

Un ringraziamento particolare va ai miei genitori per il sostegno datomi e per aver permesso il mio intero percorso di studio fino a questo momento. Ringrazio per essermi state vicine e per avermi aiutato mia sorella Elisa ed Alessia.

# Indice

Introduzione .....	6
Capitolo I-Distretti industriali.....	8
1.1 Distretti Industriali .....	8
1.1.1 Da Marshall a Becattini .....	8
1.1.2 Sviluppi più recenti.....	13
1.1.3 Metadistretti.....	16
1.2 Distretti e crisi .....	18
1.2.1 L’impatto della crisi in numeri .....	18
1.2.2 Fattori positivi e strategie vincenti .....	20
1.2.3 Le criticità.....	22
1.3 Conclusioni .....	24
Capitolo II-Il distretto orafa aretino.....	26
2.1 La composizione del distretto e le attività svolte .....	27
2.1.1 Localizzazione, filiera produttiva ed “attività principale” .....	27
2.1.2 Le Attività secondarie.....	30
2.1.3 Le istituzioni .....	32
2.2 Storia e nascita del distretto .....	33
2.2.1 Dal Medioevo agli anni novanta.....	33
2.2.2 Gli anni duemila .....	36
2.3 La legislazione e il mercato dell’oro .....	40
2.3.1 Il prezzo dell’oro .....	40
2.3.2 La particolare legislazione.....	43
Capitolo III-L’impatto della crisi sul distretto orafa di Arezzo.....	45
3.1 I dati sulla crisi .....	45
3.1.1 Imprese e occupazione .....	45
3.1.2 Fatturato e produzione .....	47
3.1.3 Esportazioni.....	49
3.2 La redditività .....	51
3.2.1 ROE e ROI .....	52
Capitolo IV-Studio delle principali azioni attuate dal distretto orafa di Arezzo ...	55
4.1 Il questionario ed il campione di imprese .....	55

4.1.2 Il questionario .....	55
4.1.3 La composizione del campione .....	58
4.2 I risultati dell'indagine .....	60
4.2.1 Analisi descrittiva dei risultati.....	60
4.2.2 Le variabili strategiche del campione: alcune correlazioni .....	71
Conclusione .....	79
Appendice Capitolo II.....	82
1: Riferimento sottoparagrafo 2.1.1 Localizzazione, filiera produttiva ed “attività principale” .....	82
Appendice Capitolo III .....	83
1: Riferimento sottoparagrafo 3.1.1 Imprese e occupazione.....	83
2: Riferimento sottoparagrafo 3.1.2 Fatturato e produzione.....	84
3: Riferimento sottoparagrafo 3.1.3 Esportazioni .....	85
Appendice Capitolo IV .....	88
1: Riferimento sottoparagrafo 4.1.2 Il questionario .....	88
2: Riferimento sottoparagrafo 4.1.3 Il campione .....	91
3: Riferimento sottoparagrafo 4.2.1 Analisi descrittiva dei risultati.....	91
4: Riferimento sottoparagrafo 4.2.2 Alcune correlazioni.....	93
Indice delle illustrazioni.....	96
Bibliografia .....	100
Sitografia.....	103

## Introduzione

Il tessuto industriale italiano è da sempre costituito da piccole e medie imprese nate e cresciute all'interno di sistemi produttivi locali. In molti casi la localizzazione di imprese di una medesima industria in una stessa area ha dato vita a distretti industriali che hanno caratterizzato gran parte dello sviluppo industriale italiano fin dal secondo dopoguerra. Tutt'oggi essi rappresentano un'ampia fetta del sistema produttivo italiano e rivestono un importante ruolo sociale; basti pensare che più di un terzo dell'occupazione manifatturiera italiana proviene dagli stessi distretti. Nel corso degli anni questo modello ha dovuto comunque adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente economico con particolare attenzione alle opportunità ed alle minacce internazionali. La sfida più grande che il distretto ha dovuto fronteggiare negli ultimi anni è stata la grande recessione scoppiata sette anni fa negli Stati Uniti che ha poi velocemente assunto portata globale. Il modello di sviluppo distrettuale è stato sottoposto a varie pressioni da parte della crisi; se da un lato il distretto si è mostrato capace di resistere alla crisi più prontamente di altri modelli, dall'altro però esso è risultato più vulnerabile per alcune sue criticità. Nella prima parte di questo lavoro è stata analizzata proprio la relazione tra la crisi e i distretti evidenziando punti di forza e debolezza di quest'ultimi; nella seconda parte è stato analizzato il caso specifico del distretto orafa di Arezzo anche attraverso un'indagine statistica volta ad individuare le strategie assunte più frequentemente dalle imprese del distretto durante la recessione.

Più nel dettaglio l'elaborato è stato strutturato in quattro capitoli. Nel primo è stata esaminata rapidamente parte dell'ampia letteratura sui distretti industriali soffermandosi sulle loro recenti evoluzioni per poi passare all'osservazione dei dati sui distretti italiani riguardanti l'impatto della recessione. Questi dati, congiuntamente alla letteratura, hanno permesso di delineare i punti di forza dei distretti ossia l'orientamento all'estero e all'innovazione nonché la cooperazione che si istaura al loro interno ma anche le loro criticità come ad esempio la diminuzione di personale specializzato. Dal secondo capitolo invece si è avviata l'analisi del caso esaminando la storia centenaria, la filiera produttiva e la composizione del distretto orafa aretino, approfondendo anche gli aspetti legati

alla legislazione ed al mercato orafa. Il distretto aretino ricopre particolare importanza per la produzione e l'esportazione orafa nazionale rappresentandone circa un terzo. Se inizialmente il distretto era famoso per lavorazioni orafe di livello inferiore e soprattutto per la produzione di catename, oggi si osserva una ristrutturazione che lo porta ad implementare al suo interno anche produzioni più raffinate che prestano più attenzione a moda e design. Questa ristrutturazione è stata spinta principalmente dalle due crisi che il distretto è stato costretto ad affrontare nel giro di pochi anni. La prima dovuta alla contrazione della domanda di prodotti orafi ed alla crescente concorrenza estera all'inizio degli anni duemila a cui poi è seguita la grande recessione il cui impatto costituisce il focus del presente elaborato. I dati di quest'ultimo impatto sono stati esposti ed analizzati nel terzo capitolo in cui ci si è soffermati sia sugli aspetti reddituali che occupazionali. Nel quarto ed ultimo capitolo si è voluto poi dare un piccolo contributo alla conoscenza che si ha del distretto aretino con particolare riguardo alla sua relazione con la recente crisi. Più nello specifico si è voluto osservare quali sono state le scelte e le azioni maggiormente intraprese dalle imprese del distretto durante la crisi. Questo obiettivo è stato raggiunto, seppur nei limiti esposti nel corso della stessa analisi, attraverso la realizzazione di un questionario successivamente sottoposto ad un campione di imprese dello stesso distretto. La stesura del questionario è stata possibile grazie ad alcuni incontri preliminari con le imprese più rilevanti del distretto. Nel questionario sono stati esaminati aspetti specifici della condotta delle imprese oggetto di studio quali riduzione dei costi, innovazioni tecnologiche o di prodotti ma anche strategie commerciali e diversificazione. L'obiettivo posto è stato determinare come il distretto orafa di Arezzo si è relazionato con la crisi ovvero quali sono state le linee guida delle imprese dal punto di vista operativo anche in relazione ad alcune variabili come la dimensione o la percezione che le imprese stesse hanno avuto della crisi. Il lavoro che è stato svolto può inoltre essere considerato una buona base di partenza per uno studio successivo in cui approfondire l'analisi attraverso più variabili al fine di individuare anche particolari relazioni tra le scelte prese dalle imprese del distretto durante la crisi ed i risultati economici e reddituali ottenuti.

# Capitolo I

## Distretti industriali

Questo primo capitolo analizza i distretti industriali descrivendo le caratteristiche che li contraddistinguono. La trattazione ripercorre lo studio dei distretti da Alfred Marshall, il loro primo teorizzatore, a Giacomo Becattini che li individuò come modello di sviluppo industriale dell'Italia nel secondo dopoguerra. L'analisi si sofferma in seguito sui più recenti sviluppi della letteratura in tema di distretto industriale, proponendo un'evoluzione di quest'ultimo nel tempo che ha portato oggi all'individuazione del metadistretto.

La seconda parte del capitolo analizza l'impatto che la grande recessione ha avuto sui distretti approfondendone i punti di forza ed in particolare le criticità che proprio la crisi ha messo in evidenza.

### 1.1 Distretti Industriali

#### 1.1.1 Da Marshall a Becattini

Il termine distretti industriali fu coniato da Alfred Marshall nel 1867 che lo utilizzò per descrivere lo sviluppo industriale nel Lancashire e nel territorio di Sheffield. Egli notò che le piccole e medie imprese di una data industria<sup>1</sup>, incapaci di ottenere dei vantaggi dalle economie interne, ossia quelle che dipendevano dalle risorse a loro disposizione come le economie di scala, potevano però ottenere dei benefici dalle “economie esterne di localizzazione”. Questo termine coniato proprio da Marshall stava ad indicare, utilizzando le parole dell'autore, “risparmi di costo che dipendono dallo sviluppo di un'industria e che si producono grazie alla concentrazione in piccoli spazi di piccole e medie imprese, grazie alla localizzazione dell'industria”<sup>2</sup>. La localizzazione delle imprese in una medesima area e la fitta rete di relazioni di produzione e scambio fra di esse permetteva la nascita proprio di economie esterne all'impresa ma interne

---

<sup>1</sup> Con il termine industria ci si riferisce ad un insieme di imprese accumulate da un denominatore come tecnologia utilizzata, conoscenze e competenze, materie prime o canali di distribuzione.

<sup>2</sup> A. Marshall, *Principles of Economics*, 1890, libro IV, cap IX

all'industria. Questo nuovo modello di sviluppo si contrapponeva alla più classica organizzazione della produzione caratterizzata dalla presenza di poche grandi industrie integrate verticalmente. L'economista londinese individuò, dall'osservazione di quei primi distretti, la presenza di una certa "attitudine diffusa al lavoro industriale" (Angela Cresta 2008), dovuta alla presenza nella popolazione di know how, capacità, informazioni proprie del distretto che Marshall definirà "atmosfera industriale". Per usare le parole di Becattini l'atmosfera industriale si verifica "quando i segreti dell'industria sono nell'aria, la trasmissione delle capacità acquisite mediante i meccanismi canonici (scuole tecniche e apprendistato in fabbrica), viene potentemente integrata da un passaggio e da una ricombinazione spontanea di nozioni e orientamenti attraverso rapporti faccia a faccia e di convivialità che la vita ordinaria del distretto propone con inusitata frequenza"<sup>3</sup>. Sarà proprio quest'ultimo, Giacomo Becattini, a rispolverare negli anni settanta del '900 gli studi di Marshall e darne nuove interpretazioni alla luce dello sviluppo italiano degli anni precedenti, profondamente caratterizzato dalla presenza di distretti, come ad esempio: Santa Croce sull'Arno (concia), Fermo (calzature), Prato (tessile). L'autore definisce il distretto industriale come "un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali. Nel distretto, a differenza di quanto accade in altri ambienti, la comunità e le imprese tendono, per così dire, ad interpretarsi a vicenda."<sup>4</sup> Nella visione di Becattini le caratteristiche determinanti di un distretto industriale, come si evince dalla precedente definizione e da altri studi dell'autore, possono essere riassunte come segue:

- un'attività dominante di tipo industriale. L'essere di tipo industriale la distingue da un comune "regione economica"; inoltre l'attività deve configurare una specializzazione in una specifica produzione di beni;
- una comunità locale. Questa è formata da una comunità di persone e da un sistema di istituzioni. La comunità di persone è caratterizzata da una forte unicità di valori che si focalizza prevalentemente su: etica del lavoro e

---

<sup>3</sup> G. Becattini, Modelli locali di sviluppo, 1989

<sup>4</sup> G. Becattini, Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico, tratto da Stato e Mercato n.25 aprile 1989

dell'attività, famiglia, reciprocità e cambiamento (Becattini 1989). L'insieme dei valori che si forma più o meno velocemente è alla base della costituzione del distretto stesso e del suo mantenimento.

Il sistema di istituzioni invece permette la diffusione dei valori nel distretto e nel tempo, ovvero di generazione in generazione. Becattini individua molteplici istituzioni distinguendole in mercato, impresa, famiglia, chiesa, scuola, amministrazione pubblica, partiti politici locali, sindacati ed entità assistenziali e culturali. Dalla capacità che le istituzioni hanno di integrare il processo produttivo con i valori può dipendere un certo incremento della produttività in quanto viene fornito il giusto "clima sociale e fattore umano"<sup>5</sup>;

- una popolazione d'impresе. Costituiscono popolazione d'impresе numerose impresе, dove ciascuna di esse svolge una fase o poche fasi del processo produttivo tipico del distretto. Vi è quindi una localizzazione di impresе all'interno di un processo di divisione del lavoro in cui la localizzazione è "un radicamento nel territorio che non può essere separato concettualmente dal suo processo di formazione" (Becattini, 1989). Le impresе quindi appartengono ad un unico settore industriale. Quest'ultimo però va interpretato in senso ampio facendovi rientrare anche la produzione di macchinari e i vari servizi funzionali all'industria. Marshall, a tale proposito, distingue un'industria principale dalle industrie ausiliarie mentre altri studiosi lo descrivono come una filiera o settore verticalmente integrato;
- le risorse umane. Le tipologie lavorative all'interno del distretto sono molteplici e variegate andando dalle attività autonome e imprenditoriali al lavoro salariato passando per il lavoro a domicilio a quello part-time; quest'ultime due forme in particolare svolgono un importante ruolo di congiunzione tra impresе e famiglie. All'interno delle varie posizioni in esame vi è un incessante processo di riallocazione dei lavoratori alle mansioni più adatte a ciascuno. Proprio questo processo è una delle condizioni che influenzano la produttività e la concorrenzialità del

---

<sup>5</sup>G.Becattini F. Coltorti, Aree di grande impresa ed aree distrettuali nello sviluppo post-bellico dell'Italia: un'esplorazione preliminare, «Rivista italiana degli economisti», ix, 1, Suppl. 1, 2004, pp. 61-101.

distretto. La ricerca continua della posizione più calzante per ciascun lavoratore da vita a quella parte di “lievitazione” (Becattini, 1989) della produttività del distretto che non è spiegabile attraverso il miglioramento tecnologico. Becattini individua poi all’interno del distretto una classe di lavoratori particolare che definisce “imprenditori puri” (1989). La figura dell’imprenditore puro svolge il compito di osservare ed interpretare costantemente sia il mercato mondiale sia il distretto come entità socio-culturale e produttiva. Per l’economista fiorentino, questi hanno il compito di “tradurre in termini di prodotti vendibili su quel mercato, tutte le potenzialità racchiuse nel tessuto storico del distretto”<sup>6</sup>;

- il mercato. Un normale mercato formato da più compratori e venditori che basano le loro decisioni sui prezzi non è adatto al distretto industriale. Le informazioni incorporate nei prezzi non sono sufficienti per la scelte dei vari attori economici, per cui il distretto deve fornirne altre insieme alle merci. Il distretto inoltre va a crearsi una certa immagine distinta da quella delle imprese che lo costituiscono e da quella di altri distretti cosicché la merce che esso produce è riconoscibile per i particolari standards qualitativi, per le condizioni delle transazioni (es. consegne tempestive) o per la tipicità del processo produttivo (es. materie prime).

Nel distretto inoltre si viene a creare un’ampia domanda di materie prime che stimola la nascita di compratori specializzati. Questo può dar vita anche a particolari vantaggi di costo, come economie di scala, oltre alla possibilità di sfruttare i legami con i mercati di reperimento degli input per la vendita degli output.

Dall’analisi di quest’ultimo punto, Becattini nota come, all’interno delle entità distrettuali italiane, vi siano attività concorrenziali tra le imprese ma anche una sorta di cooperazione, spesso involontaria, tra le stesse. I soggetti operanti nel distretto sono alla continua ricerca di un miglioramento delle condizioni loro e delle loro famiglie, da cui una costante concorrenza, non potendo inoltre assumere soluzioni produttive inferiori a quelle dei mercati esterni al distretto. D’altro canto

---

<sup>6</sup> G. Becattini, Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico, tratto da Stato e Mercato n.25 aprile 1989

è però vero che nei distretti si rilevano dei prezzi leggermente differenti da quelli presenti sui mercati al di fuori di essi (per esempio, nazionali soprattutto per quanto riguarda i prodotti di fase e i servizi alle imprese). Questi prezzi “locali” sono, come per consuetudine, più stabili e contenuti rispetto a quelli esterni dando luogo a un “sub-sistema locale di prezzi”. Questa stabilità, conseguentemente, provoca a sua volta stabilità nei costi di produzione e nei redditi, compresi quelli derivanti da lavoro. Nel distretto infatti, anche se ve ne capita l’occasione (es. particolare congiuntura economica) si rinuncia spesso a tagli salariali come se gli operatori fossero guidati inconsapevolmente da esperienze di lungo periodo ormai fatte proprie dal distretto.

Altri due fattori degni di nota caratterizzanti il distretto becattiniano sono la gestione del progresso tecnologico e la teoria della banca locale. Il distretto industriale al contrario di quanto si potrebbe pensare non è destinato all’arretratezza tecnologica. Il progresso tecnologico all’interno del distretto diviene in realtà un vero e proprio processo locale che prende forma gradualmente attraverso una crescente consapevolezza da parte delle industrie e della popolazione locale (Becattini). Questo fenomeno può poi essere sostenuto dal sistema dei valori al interno al distretto grazie al quale è possibile riscontrare “l’orgoglio di essere tecnologicamente aggiornati”<sup>7</sup> così che anche le decisioni più dure, come una ristrutturazione, vengano assunte con positività per garantirsi un futuro migliore.

La “teoria della banca locale”, come la definisce lo stesso Becattini, descrive come il distretto sopperisca alle difficoltà nel finanziamento tipicamente riscontrate dalle piccole-medie imprese. La banca locale è l’istituzione radicata nella realtà distrettuale che si caratterizza per il dare molto peso alle qualità personali dell’impresa che è nell’atto di richiedere un prestito, essendo la banca a conoscenza dei dettagli dell’investimento e delle caratteristiche del distretto stesso. La banca locale, collegata oltre che con gli imprenditori anche con le forze sociali e politiche del distretto, è parte integrante della struttura distrettuale tant’è che una sua crisi può indurre una catena di effetti negativi tali da mettere a repentaglio le sorti del distretto stesso.

---

<sup>7</sup> G. Becattini, Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico, tratto da Stato e Mercato n.25 aprile 1989

Alla luce di quanto esposto, il distretto di Becattini, come esso stesso indica, risulta un modello organizzativo capace di sopperire ad alcune mancanze della grande impresa riuscendo ad apportare un minuzioso controllo di efficienza durante ogni singola fase del processo produttivo grazie al superamento dell'articolato contrasto d'interessi tra i molteplici agenti operanti nel distretto. Il progressivo deterioramento di quel nucleo di grandi imprese pubbliche e private ha inoltre mostrato come ancora oggi siano i sistemi locali d'impresa a trainare lo sviluppo italiano consentendo al distretto industriale di rimanere, se pur nelle sue molteplici sfaccettature ed evoluzioni, più attuale che mai.

### 1.1.2 Sviluppi più recenti

Studi più recenti rispetto a quelli citati hanno evidenziato nuovi aspetti caratteristici dei distretti, portando alla luce un nuovo processo evolutivo delle realtà distrettuale in contrapposizioni alle teorie che vedevano lo stesso modello in crisi.

Molti dei precedenti studi avevano come assunto la presenza di PMI, molte delle quali a conduzione familiare, come elementi caratterizzanti dei distretti. L'osservazione empirica dei fenomeni distrettuali ha però messo in evidenza come la presenza di grandi imprese, dagli anni novanta fino ad oggi, non sia sporadica e come queste ultime, molte volte, sono gli elementi cruciali per lo sviluppo e la crescita del distretto stesso. Si può osservare come la presenza di grandi imprese non è un fenomeno recente mentre più recente è la tendenza di molte piccole e medie imprese distrettuali di assumere grandi dimensioni, tanto da uscire dal contesto paese per ricoprire il ruolo di global player. Agli anni novanta risale anche il fenomeno opposto che vede grandi multinazionali straniere localizzarsi nei distretti.<sup>8</sup>

L'interazione tra piccola/media impresa e grande impresa è divenuta sempre più comune basandosi su relazioni di lavoro, scambio, fiducia e cooperazione da cui ne consegue che "piccola e grande impresa si influenzano a vicenda ed entrambe

---

<sup>8</sup> L. Ferrucci, R. Varaldo, La natura e la dinamica dell'impresa distrettuale (1993), in economia e politica industriale n.80

cambiano natura”<sup>9</sup>. Molteplici sono i casi in Italia in cui la grande impresa ha ricoperto un ruolo di leadership nei processi di crescita, innovazione e internazionalizzazione dei distretti (A. Cresta, 2008). Bacci specifica come in Toscana queste esperienze siano state molteplici ed in particolare “alcuni distretti sono cresciuti attorno al successo di alcune imprese maggiori (orafo aretino<sup>10</sup>), altri si sono sviluppati a partire dalla crisi di alcune grandi imprese (tessile pratese), sistemi di piccola impresa si sono trasformati intorno al successo di imprese cresciute al loro interno (pelletteria fiorentina)”<sup>11</sup>. Gli effetti delle interazioni tra imprese leader e piccole imprese saranno differenti da caso a caso e dipenderanno da più fattori, tra cui solo per citarne alcuni: la natura endogena o esogena dell’impresa leader, la provenienza di questa e l’assetto proprietario, la dotazione di risorse e competenze, il settore di appartenenza, le caratteristiche del sistema locale di produzione, ecc<sup>12</sup>.

Oggi inoltre, la globalizzazione ha lanciato la sfida ai distretti al processo di internazionalizzazione senza il quale questi non potrebbero sopravvivere in dei mercati ormai su scala mondiale. Le imprese del distretto per restare in vita devono concentrare i loro investimenti in capitale umano, conoscenza, innovazione e ricerca. In particolare la conoscenza è sempre stata il punto forte del distretto che può contare sulla sua rete per un’efficiente attività di diffusione e condivisione. Oggi però le piccole imprese manifatturiere italiane devono puntare soprattutto all’innovazione, come elemento che può differenziarle dalla concorrenza dei paesi in via di sviluppo basati prevalentemente sul ridotto costo della manodopera. Di particolare importanza risulta essere il processo (sempre più frequente) che porta alla creazione di nicchie di mercato, tipiche del Made in Italy, le quali a loro volta incentivano l’inserimento nei mercati internazionali, come dimostrano i dati sull’export. La creazione di nicchie può essere una valida soluzione contro la crisi e soprattutto mostra come non siano in crisi i distretti ma

---

<sup>9</sup> S. Brusco, S. Paba, Per una storia dei distretti italiani dal secondo dopoguerra agli anni ‘90, in F. Barca, Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra ad oggi, Donzelli Roma

<sup>10</sup> La cui trattazione specifica è rimandata al capitolo successivo

<sup>11</sup> Bacci L., Distretti e imprese leader nel sistema moda della Toscana, IRPET, 2004, Franco Angeli.

<sup>12</sup> Per una migliore trattazione rivolgersi alle opere di Labory, Bellandi e Tessieri tra cui: N. Tessieri, Forme di radicamento dei leader: un confronto tra forme imprenditoriali, reti e modelli di apprendimento delle grandi imprese in combinazione con quelle delle piccole, per settori e territori (2004); M. Bellandi, Mercati, industrie e luoghi di piccola e grande impresa, Il mulino (2003); S. Labory, M. Lombardi, Morfologia delle reti e contenuto delle relazioni tra piccole imprese e leader” (2004)

i settori manifatturieri in cui i distretti operano e che subiscono la concorrenza dei paesi di nuova industrializzazione (es. Cina, India ...) (Fortis, 2006). Come ravvisa Marini, dovrebbe avvenire il passaggio dal “dis-tretto al dis-largo”<sup>13</sup>, per permettere alla rete distrettuale di estendere i suoi propri confini. Certamente però, l’entità distrettuale non deve abbandonare il proprio territorio bensì si dovrà parlare di “mutamento della scala territoriale a cui il distretto oramai si costruisce e struttura”<sup>14</sup>. La modalità più utilizzata per inserirsi nei contesti internazionali è sicuramente la semplice esportazione ma, si è notato come questo a volte non basti per dare alle imprese del distretto un vantaggio competitivo.

Bonomi e Rullani individuano due particolari fattori che possono costituire l’internazionalizzazione dei distretti:

- “la distribuzione transazionale delle diverse attività che compongono l’attuale catena del lavoro (varie fasi del ciclo, servizi), in modo da poter sfruttare a proprio vantaggio i differenziali nazionali specifici dei diversi paesi;
- la partecipazione attiva a reti internazionali di divisioni del lavoro nel campo della produzione e utilizzazione della conoscenza”<sup>15</sup>.

Il primo si riferisce all’ormai affermato processo di outsourcing messo in atto dalle imprese dei distretti per sfruttare anch’essi le economie derivanti dal basso costo della manodopera in alcuni paesi. Il secondo invece riguarda i vantaggi che l’impresa ha nel partecipare a reti relazionali su scala globale volte alla condivisione del sapere sfruttando così innovazioni, tecniche, conoscenze e competenze.

---

<sup>13</sup> D. Marini, Il distretto allarga i suoi confini in *Ilsole24ore* 27 luglio 2006

<sup>14</sup> A. Creti, G. Bettoni, Dai distretti ai metadistretti: una definizione, *Liuc Papers*, n.96, Serie economica e istituzioni 3 (2001)

<sup>15</sup> A. Bonomi, E. Rullani, “Introduzione” al rapporto sui principali distretti industriali italiani, Consorzio A.A.S.T.E.R. (2001), per Confartigianato.

### 1.1.3 Metadistretti

Questi nuovi aspetti appena trattati hanno portato all'evoluzione del distretto in quello che viene definito metadistretto. La costante ricerca di nuova conoscenza, da cui il distretto trae energia, ha valicato i confini territoriali del distretto ed oggi, grazie all'utilizzo delle nuove ICT la rete di imprese, si è estesa a più contesti territoriali accomunati dall'utilizzo di medesime conoscenze e competenze. Le relazioni oggi divengono regionali se non nazionali e potenzialmente globali (Cretì e Bettoni 2001). Zucchetti definisce i metadistretti "delle nuove ripartizioni territoriali finalizzate ad individuare sul territorio delle filiere produttive con un elevato potenziale tecnologico, ove operare politiche di cooperazione tra le imprese specializzate e comprese nelle filiere e i centri di ricerca"<sup>16</sup>. Da questa definizione si evince che il superamento della localizzazione territoriale è prevalentemente dovuto alla presenza di filiere produttive che hanno il comune obiettivo di avvicinare la ricerca alla produzione superando la definizione di continuità territoriale per abbracciare quella di continuità virtuale. Zucchetti sottolinea che, più l'attività di ricerca è generica e poco specialistica in termini di competenze e conoscenze richieste, più le imprese saranno radicate nel territorio a livello locale; al contrario, se le imprese sono altamente specialistiche le relazioni valicano il locale per divenire regionali o nazionali. E' quindi possibile affermare che i metadistretti si basano su un continuo processo di rinnovamento, definendosi così "aree produttive di eccellenza con forti legami esistenti o potenziali con il mondo della ricerca e della produzione dell'innovazione"<sup>17</sup>. I processi di ricerca possono però nascondere delle criticità, come individuano Cretì e Bettoni. Infatti, non è sufficiente mettere in contatto ricercatori ed imprese perché la ricerca abbia inizio ma deve esservi una certa utilità per l'impresa. Molto spesso la ricerca inizia da conoscenze uniche che l'impresa possiede e nello stesso momento queste conoscenze escono dal controllo dell'impresa; quindi, vi deve essere un buon sistema che regoli il processo di ripartizione dei benefici che ne derivano. In questa fase è quindi richiesto il delicato intervento dell'interlocutore pubblico. La

---

<sup>16</sup> S. Zucchetti, Una nuova generazione di distretti industriali in *Impresa&Stato* n.63/64 (2003)

<sup>17</sup> L. Penco, Dai sistemi locali ai *network* de-territorializzati: verso i meta-distretti e le reti tra distretti, Progetto di Ricerca di Interesse Nazionale (Bando 2007) "La valutazione della consonanza/dissonanza intersistemica nella media impresa"

regione Lombardia<sup>18</sup>, seguita poi dal Veneto, è stata un esempio in termini di prontezza per la regolazione del metadistretto.

Innovativo è anche lo studio di Golinelli che classifica i metadistretti tenendo conto da un lato delle relazioni che si formano tra i sub-sistemi presenti in un metadistretto e dall'altro della nascita o meno di un organo di governo. La classificazione<sup>19</sup> che si evince dalla sua opera<sup>20</sup> è la seguente:

- *metadistretto potenziale*, quando si è in presenza di numerosi e relativamente efficienti sub-sistemi, che restano però scollegati fra loro;
- *metadistretto embrionale*, quando la consonanza tra i sub-sistemi è ancora bassa, ma è presente un organo formale di governo;
- *metadistretto in via di sviluppo*, quando si presenta un'accelerazione della consonanza tra i sub-sistemi ed una maggiore operatività dell'organo di governo;
- *metadistretto di successo*, in casi di risonanza inter-sistemica.

Per meglio comprendere questa classificazione è possibile osservare come l'autore descrive i concetti di consonanza e risonanza: "Esso [la consonanza] può essere inteso come una sorta di compatibilità tra sistemi, atta a consentire che essi possano rapportarsi raccordandosi. Una metafora adeguata ad esplicitare il concetto è quella dell'orchestra musicale, dove la presenza di più strumenti e di uno spartito è condizione necessaria, ma non sufficiente per una corretta esecuzione del brano. [...] Volendo ricondurre quanto esemplificato nell'ambito d'impresa possiamo ritenere che due o più imprese che decidono di sviluppare attività congiunta attraverso interazioni tese a realizzare integrazioni di filiera, orizzontali o verticali che siano, debbono anzitutto ricercare la consonanza. Alla stregua degli strumenti musicali le imprese interagenti debbono tarare le proprie impostazioni produttive, logistiche, amministrative, ecc. in maniera tale che [...] sia possibile determinare un range di consonanza. La risonanza concerne, invece,

---

<sup>18</sup> Vedi delibera della Giunta Regionale 16 marzo 2001 n.7/3839, Individuazione dei distretti industriali di specializzazione produttiva e di approvazione delle linee di indirizzo per la definizione dei criteri per la individuazione dei distretti tematici/meta distretti, in attuazione della legge regionale 5 gennaio 2000, n.1

<sup>19</sup> Tratta nello specifico da A. Cresta, Il ruolo della governance nei distretti industriale: un'impotese di ricerca a classificazione, Pubblicazioni Dades, Franco Angeli (2008)

<sup>20</sup> G.M. Golinelli, l'approccio sistematico al governo dell'impresa, Vol. 1, Cedam Padova (2005)

lo sviluppo ideale della consonanza. Si tratta di una condivisione accompagnata da appartenenza e “sintonia”, un progressivo attenuarsi dei confini strutturali per effetto di un grado massimo di apertura, con raggiungimento, in termini di qualità del rapporto, di livelli sempre maggiori di fiducia e condivisione di orientamenti e prospettive tra i sistemi interagenti, da cui emerge una nuova realtà sistemica inclusiva che comprende e riassume i sistemi di partenza”<sup>21</sup>.

E’ vero anche che la classificazione qui riportata è solo un primo passo per la classificazione dei metadistretti il cui studio è solo agli inizi. Il metadistretto sembra comunque segnare il futuro del distretto che muta costantemente per adattarsi agli sviluppi socio-economici globali.

## 1.2 Distretti e crisi

### 1.2.1 L’impatto della crisi in numeri

Le difficoltà incontrate dai distretti nei loro processi di mutamento ed evoluzione sono state accentuate dalla crisi economica scoppiata nel 2008. Le imprese distrettuali si sono trovate così a subire oltre alla concorrenza dei paesi esteri una pesante riduzione della domanda accompagnata dalle complessità nel reperire finanziamenti. Le banche, al centro della recessione, hanno infatti ridotto i prestiti alle PMI le quali facevano affidamento quasi esclusivamente sul canale bancario per il loro fabbisogno finanziario.

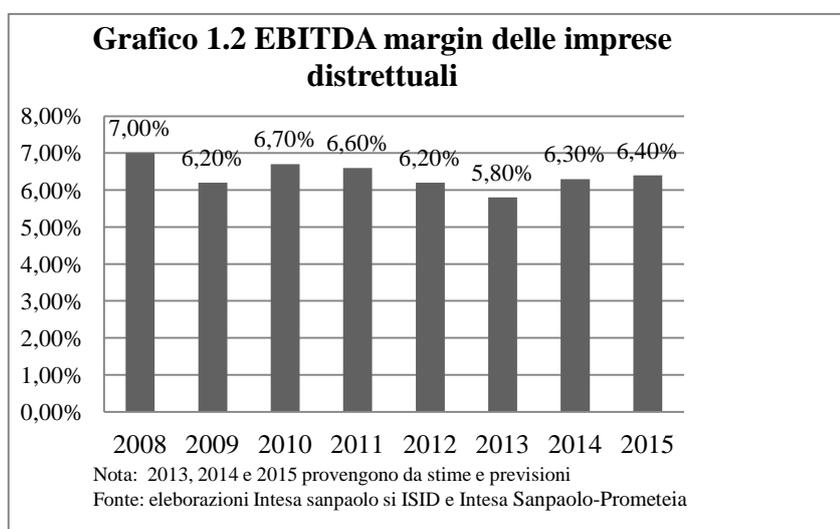
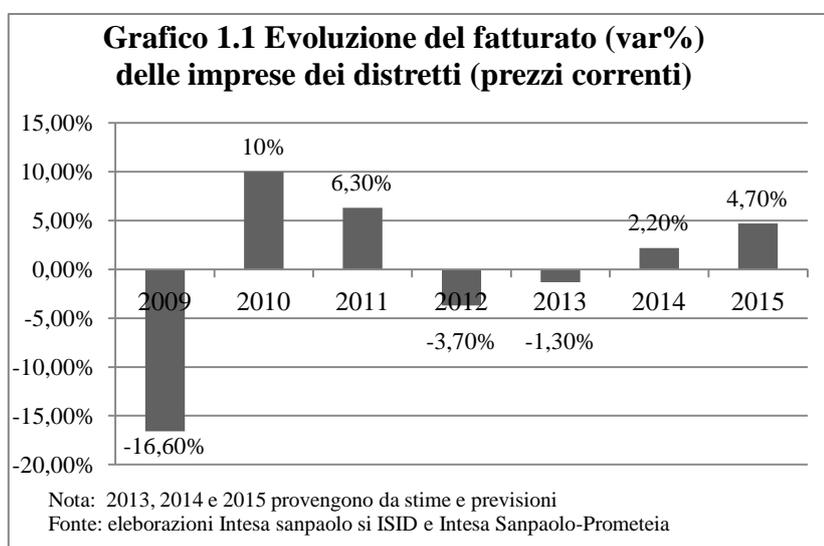
I dati<sup>22</sup>, che si riferiscono a 144 distretti per un complesso di 12.709 imprese, mostrano come solo nell’anno 2009 vi sia stato un crollo del fatturato delle imprese distrettuali pari al 16,6%. I due anni successivi hanno mostrato una ripresa che si è poi vanificata nel 2012 con un altro crollo del 3,7%. Le stime per l’anno 2014 e le previsioni per il 2015 in termini di fatturato mostrano una crescita se pur contenuta (vedi grafico 1.1). Anche l’andamento dell’EBITDA margin mostra come il 2009 sia stato l’anno peggiore con un 6,2% rispetto al 7% del 2008. Nel biennio successivo si assiste ad un leggero aumento che, anche in questo caso, è stato vanificato dalla diminuzione dello stesso nel 2012 e

---

<sup>21</sup> G.M. Golinelli, M. Gatti, L’impresa sistema vitale. Il governo nei rapporti inter-sistemic, SYMPHONYA Emerging Issue in Management, 2001.

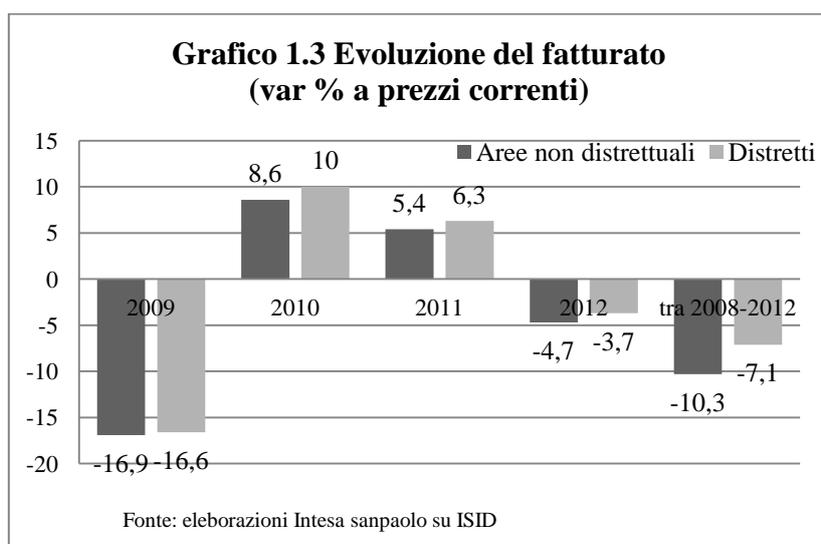
<sup>22</sup> Dati Intesa Sanpaolo su Isid e Intesa Sanpaolo- Prometeia

soprattutto 2013 (vedi grafico 1.2). Entrando più nello specifico dall'analisi dell'EBIT margin, nel quinquennio 2008-2012 è chiaro come i distretti industriali metallurgici abbiano subito il maggior ridimensionamento (quasi 2,5%) insieme a quelli dell'abbigliamento e del sistema casa (circa 1%). I dati più incoraggianti sono invece quelli relativi ai distretti della pelle sostenuti da un aumento del fatturato e quelli dell'oreficeria che mostrano una miglior tenuta dei livelli di attività. Anche il ROI dei distretti industriali mostra una significativa riduzione passando dal 5,9 del 2008 al 4,3 del 2012.



## 1.2.2 Fattori positivi e strategie vincenti

In questo quadro prettamente negativo si evince però come le imprese distrettuali abbiano avuto prestazioni superiori rispetto a quelle non distrettuali, almeno in termini di fatturato nel periodo 2008-2012 (vedi grafico 1.3). Questo fa credere che i distretti industriali possiedano alcune caratteristiche che gli consentono di resistere meglio alla crisi.

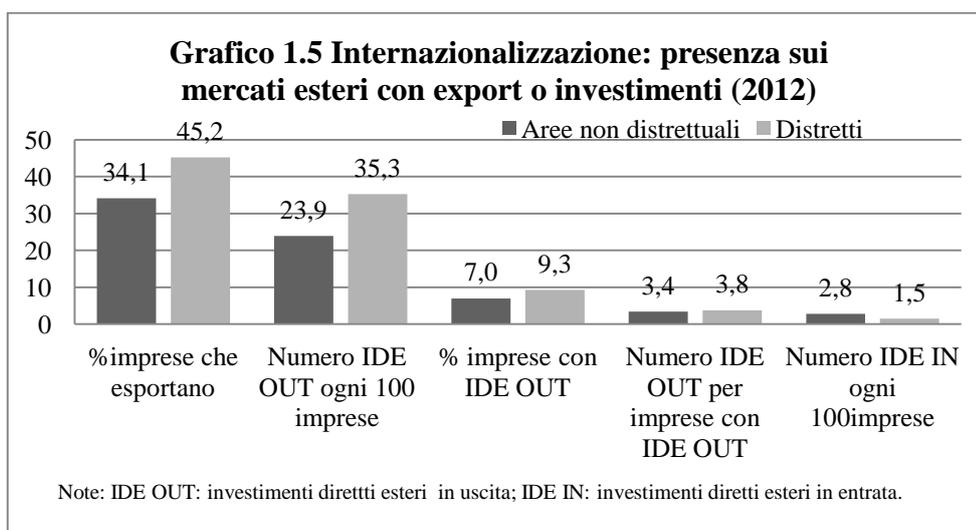
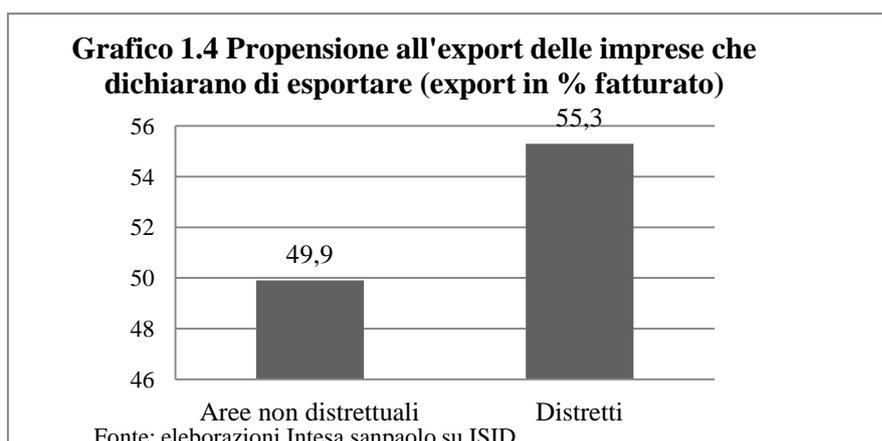


Le principali (o almeno le più tangibili) caratteristiche risultano:

- relazioni di cooperazione. All'interno dei distretti si istaurano molte volte relazioni di cooperazione informale sotto forma di vere e proprie reti. Un esempio tangibile è la ripartizione delle fasi di lavorazione tra le imprese del distretto che consente di ottenere economie di scala e di apprendimento. Le reti possono sorgere anche al di fuori dei distretti ma in questi trovano un terreno più fertile dato l'intreccio di relazioni preesistenti. La crisi ha messo sotto pressione la resistenza della rete anche se, per il momento, essa sembra resistere ed "è capace di contribuire positivamente al miglioramento della competitività delle singole imprese partner"<sup>23</sup>;

<sup>23</sup> A. Ricciardi, Distretti industriali e imprese artigiane: effetti della crisi e riposizionamento strategico, Quaderni *diricercasull'artigianato* 2/2013, Il mulino.

- orientamento all'estero. Il distretto nel tempo ha acquisito la capacità di affacciarsi sui mercati esteri molto più facilmente rispetto alle imprese non distrettuali (vedi grafico 1.4 anno 2012). Questo ha permesso ai distretti di ottenere fatturati maggiori durante la crisi, data la contrazione della domanda interna e il contemporaneo aumento della domanda mondiale. Come abbiamo visto in precedenza, il distretto e soprattutto la sua "evoluzione" che si concretizza nel metadistretto, ha dovuto con il tempo intessere relazioni con interlocutori esteri mettendo in piedi una serie di attività che vanno dal semplice aumento dell'esportazioni a vere e proprie forme di collaborazione per poter sopravvivere (estendendo la sua portata su scala sovranazionale grazie anche all'aiuto delle ICT) (vedi grafico 1.5);



- strategia di brand. Un dato rilevante è legato al numero di marchi che le imprese industriali registrano in paesi esteri. Questa pratica certamente collegata al grado di internazionalizzazione dei distretti costituisce però una vera e propria strategia. I dati<sup>24</sup> mostrano che il 12,2% delle imprese all'interno dei distretti hanno un marchio registrato all'estero contro il 7,6% di quelle che hanno un marchio registrato ma non fanno parte di entità distrettuali. Ogni 100 imprese all'interno del distretto vi sono 42,1 marchi registrati all'estero mentre solo 22,1 marchi su 100 fanno capo ad imprese non distrettuali;
- tendenza all'innovazione. Come sappiamo si richiede oggi ai distretti di investire sull'innovazione e quindi in ricerca e sviluppo. I dati<sup>25</sup> mostrano una tendenza all'innovazione più elevata all'interno del distretto rispetto al resto delle imprese italiane, anche se i livelli distrettuali non sono ancora pienamente soddisfacenti. Per misurare il grado di innovazione è stato considerato il numero dei brevetti. Ogni 100 imprese distrettuali vi sono ben 54,8 domande di brevetto mentre il numero scende a 39,8 per quelle non distrettuali. Questo differenziale è spiegato dal fatto che ogni impresa che brevetta nel distretto ha un numero di brevetti in media (7,9 brevetti) superiore ad un'impresa analoga ma al di fuori del distretto (5,1 brevetti). Si possono quindi identificare all'interno dei distretti alcune imprese altamente innovatrici, delle imprese "leader" per l'innovazione, con un elevato numero di brevetti a proprio carico. Sarà intorno a queste che si svilupperanno poi relazioni di cooperazione e collaborazione.

### 1.2.3 Le criticità

La crisi d'altro canto non ha mostrato solamente quali sono i punti di forza dei distretti industriali ma accanto a questi infatti sono apparse anche delle criticità. In particolare i risultati analizzati in precedenza considerano dati aggregati dei distretti industriali; se si scende più nel dettaglio è possibile osservare come all'interno dei vari distretti vi siano alcune imprese in crescita o in pieno recupero

---

<sup>24</sup> Dati da elaborazione di Intesa Sanpaolo su Isid

<sup>25</sup> Dati da elaborazione di Intesa Sanpaolo su Isid

ma, allo stesso tempo, ve ne sono anche molte altre ben lontane dalle performance pre-crisi. La particolare congiuntura sfavorevole ha aumentato quindi il divario tra imprese migliori ed imprese peggiori. Alcune criticità che possono aver influito negativamente sulla vita delle imprese distrettuali causandone a volte l'uscita dal mercato sono state identificate in:

- indebolimento delle relazioni istituzionali. Molti enti istituzionali si sono mostrati incapaci di offrire strumenti adeguati a superare la fase recessiva. Alle istituzioni è richiesta un'attività in grado di garantire “da un lato, un supporto per la realizzazione di progetti di innovazione e la soluzione di problemi strutturali e, dall'altro lato, favorisca e stimoli azioni virtuose come le aggregazioni tra imprese, l'accesso a nuovi mercati, la progettazione di attività di formazione, l'applicazione di strategie eco-sostenibili”<sup>26</sup>. Il distretto si basa sulle relazioni di cui le istituzioni sono parte integrante; è necessario quindi che le istituzioni siano più aperte al dialogo e soprattutto che rispondano con maggiore prontezza alle richieste dei distretti nei momenti di necessità per preservare l'esistenza stessa del distretto;
- crisi di liquidità. L'attuale fase congiunturale si è manifestata per la maggior parte delle imprese che compongono i distretti, le PMI, sottoforma di crisi di liquidità. Quest'ultima è stata generata da un lato dai ritardi nell'incasso dei crediti mentre dall'altro è stata alimentata dalla crisi della banca locale, ovvero dalla minor disponibilità del sistema bancario distrettuale di fornire finanziamenti. Unioncamere osserva come le banche, quando hanno erogato il prestito richiesto lo hanno fatto solo in parte e spesso a tassi di interesse più onerosi. Come è stato fatto notare, il sistema bancario ha agito forse con troppa prudenza nei distretti soprattutto alla luce del fatto che in questi si è sempre continuato a produrre ed investire (Ricciardi, 2013);
- risorse umane. Negli ultimi anni per contenere i costi, le imprese hanno messo in atto molti tagli al personale. Questo fenomeno ha peggiorato la

---

<sup>26</sup> A. Ricciardi, Distretti industriali e imprese artigiane: effetti della crisi e riposizionamento strategico, Quaderni *diricercasull'*artigianato 2/2013, Il mulino.

situazione del mercato del lavoro in cui la disoccupazione ha ormai toccato i massimi storici. In questo scenario però le imprese distrettuali hanno sempre più bisogno di personale specializzato che faticano a reperire sul mercato. Questa mancanza ostruisce molte volte lo sviluppo delle aziende soprattutto perché aggravata dall'assenza di una classe manageriale forte e preparata. La gestione delle imprese distrettuali, fino ad ora basata quasi esclusivamente sulla figura dell'imprenditore, necessita di manager per poter compiere il salto qualitativo richiestogli.

Una criticità non tanto caratteristica dei distretti ma più dell'intero sistema Italia è la presenza di aziende irregolari che pongono in essere una concorrenza scorretta e inducono le imprese regolari, soprattutto di piccole dimensioni, all'uscita dalle filiere produttive. A questo grave fenomeno si affianca il problema della contraffazione che sottrae elevate quote di mercato al Made in Italy e di conseguenza anche alle entità distrettuali. E' questo un altro scenario in cui si richiede un pronto e solido intervento delle autorità pubbliche a sostegno delle unità produttive distrettuali.

### 1.3 Conclusioni

I distretti industriali italiani oggi continuano ad essere un nodo centrale del settore industriale nazionale pur avendo subito un processo di riposizionamento nell'ambito produttivo italiano. Il distretto è stato pervaso da molteplici problemi che hanno dato vita ad un circolo vizioso sempre più resistente e difficile da infrangere. Uscire dalla crisi è possibile solo se le imprese, che si stanno già adoperando per loro conto, saranno affiancate dalle istituzioni pubbliche nel raggiungimento di questo obiettivo agendo su leve strategiche di particolare rilevanza come governance, finanza, cooperazione e innovazione. Per usare le parole di Becattini "in un Paese come il nostro la politica economica dovrebbe preoccuparsi anzitutto di traghettare oltre la crisi i nostri distretti industriali, che, come dimostra chiaramente la nostra bilancia dei pagamenti, da un lato

costituiscono il motore principale dell'economia italiana, dall'altro danno un grande contributo alla coesione sociale del paese”<sup>27</sup>.

L'imprenditore, dal canto suo, dovrà prestare maggiore attenzione alla cultura d'impresa e al rafforzamento delle competenze in quanto nel distretto non è più sufficiente la sola atmosfera industriale e la rete di conoscenze. Oggigiorno è richiesto un processo di formazione ben strutturato volto a rafforzare e diffondere non solo le competenze tecnico-professionali, tipiche di ciascun distretto, ma anche competenze manageriali, che ad oggi sono presenti ancora troppo raramente nelle imprese distrettuali.

Sono lodevoli in quest'ottica le iniziative, ormai frequenti, che vedono la collaborazione di imprese distrettuali ed università in progetti congiunti. Istruzione e ricerca sono tra gli input più importanti del nostro sistema produttivo ed il loro miglioramento può avere effetti positivi più significativi che in passato.

Formazione, innovazione ed internazionalizzazione sono sicuramente i fattori chiave della salvezza del distretto italiano; si parla di fattori che certamente non possono essere sviluppati dalla singola impresa ma richiedono una sorta di “intelligenza di distretto sovraordinata”. Come osserva il Governatore della Banca d'Italia Ignazio Visco “la condivisione locale di esperienze, capacità pratiche, conoscenze e valori ha costituito anche la base per un'efficiente divisione del lavoro tra piccole imprese ... che ha consentito di recuperare a livello di intera filiera le economie di scala e i vantaggi competitivi cui altrimenti sarebbe stato impossibile attingere se non con la grande dimensione .... Le aziende che sono state capaci di adottare strategie innovative di diversificazione dei mercati e innalzamento della qualità dei prodotti hanno mostrato risultati migliori, anche nei settori tradizionali e anche negli anni di crisi. È importante che questo processo di ristrutturazione si allarghi e sia sostenuto dal nostro sistema bancario”<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> G. Becattini, Primo rapporto Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, pag. 15.

<sup>28</sup> I. Visco, Borghi, distretti e banche locali, Presentazione del volume “Civiltà dei borghi: culla di cooperazione”, Roma, 20 novembre 2012.

## Capitolo II

### Il distretto orafa aretino

Il settore orafa-argentiero-gioielliero italiano è da sempre un comparto trainante del Made in Italy, caratterizzato dalla presenza di manodopera altamente specializzata e dalla concentrazione della produzione all'interno di distretti industriali. In particolare si possono individuare i distretti orafa-argentieri di Arezzo, Vicenza e Valenza Po. Storicamente il distretto aretino si è caratterizzato, a differenza dei restanti due, per la lavorazione di catename ed affini di bassa caratura con una produzione più marginale di gioielleria ed oreficeria di livello superiore anche se, oggi, in un più ampio processo di ristrutturazione del settore non mancano iniziative produttive di monili rivolte alla fasce più elevate del mercato. Negli anni il distretto ha assunto sempre più rilevanza per il numero di imprese e di addetti occupati superando anche le diecimila unità. Il distretto è caratterizzato principalmente da un impianto produttivo basato sulle esportazioni che ha dato lustro e sostenuto negli anni il Made in Italy raggiungendo il suo massimo nel 2000 quando circa il 37% delle esportazioni del settore orafa italiano provenivano dalla provincia di Arezzo. Oggi a causa della crisi del settore orafa in particolare e della crisi economica e finanziaria in generale, l'attività si è ridimensionata. Per una completa analisi del distretto verrà, dal principio, esaminata la composizione di questo e le principali attività svolte dalle imprese che lo costituiscono per poi analizzare velocemente le fasi storiche che hanno portato alla sua nascita. L'intera trattazione dovrà essere svolta in considerazione delle particolarità che caratterizzano il mercato dell'oro e la legislazione del settore.

## 2.1 La composizione del distretto e le attività svolte

### 2.1.1 Localizzazione, filiera produttiva ed “attività principale”

Come individua la delibera del Consiglio regionale della Toscana n.69 del 21.02.2000, “Individuazione dei distretti industriali e dei sistemi produttivi locali manifatturieri” ai sensi dell’art.36 della Legge 317/1991 poi modificato dall’art.6,

**Figura 2.1 Distretto industriale aretino all'interno del territorio della provincia**



comma 8 L.140/99 il distretto orafico aretino si localizza quasi esclusivamente nella provincia di Arezzo, come mostrato in figura 2.1<sup>29</sup>. Il distretto comprende al suo interno più Sistemi Economici Locali (SEL) in particolare quello dell’Area Aretina e quello della Val di Chiana aretina ai quali devono essere aggiunti i comuni di Laterina e Pergine V.no che appartengono al SEL del Valdarno

Aretino.

L’attività orafa è distinta in oreficeria e gioielleria; nella prima è prevalente il valore (in quanto il materiale prezioso è presente in grandi quantità) e l’uso dell’oro rispetto a quello di pietre preziose al fine ultimo di produrre monili di valore unitario non eccessivo che si prestano bene ad una produzione industriale. La gioielleria invece si distingue per un prodotto di maggior valore che fa un uso elevato di pietre preziose con largo impiego di lavorazioni manuali e tempi di produzione molto lunghi.

Il distretto aretino si concentra prevalentemente nella produzione orefice con la specializzazione nella produzione di catename (di cui l’Italia è paese leader in termini di quota di mercato posseduta) anche se non mancano negli ultimi anni esempi di imprese specializzate nella produzione di in pendenti, bracciali, medaglie a maggiore contenuto di design e moda. La filiera produttiva e

<sup>29</sup> Fonte: Osservatorio Nazionale Distretti Italiani

commerciale del distretto orafa aretino, che nel 2011 occupava 8903 addetti<sup>30</sup>, come esamina l'Osservatorio Nazionale Distretti Industriali è classificata come mostrato nella tabella numero 2.1<sup>31</sup>, secondo Ateco 2007.

Tabella 2.1 Filiera produttiva distretto orafa-argentiero aretino	
Codice Ateco 2007	Descrizione
25.61.0	Trattamento e rivestimento dei metalli
25.62.0	Lavori di meccanica generale
25.7	Fabbricazione di articoli di coltelleria, utensili e oggetti di ferramenta
25.71	Fabbricazione di articoli di coltelleria e posateria, utensili e oggetti diversi in metallo
26.5	Fabbricazione di strumenti e apparecchi di misurazione, prova e navigazione; orologi
26.52	Fabbricazione di orologi
32	Altre industrie manifatturiere
32.1	Fabbricazione di gioielleria, bigiotteria e articoli connessi; lavorazione delle pietre preziose
32.11.0	Coniazione di monete
32.12.1	Fabbricazione di oggetti di gioielleria ed oreficeria in metalli preziosi o rivestiti di metalli preziosi
32.12.2	Lavorazione di pietre preziose e semipreziose per gioielleria e per uso industriale
32.13.0	Fabbricazione di bigiotteria e articoli simili
46.48.0	Commercio all'ingrosso di orologi e di gioielleria
47.77.0	Commercio al dettaglio di orologi, articoli di gioielleria e argenteria
47.78.37	Commercio al dettaglio di oggetti d'arte di culto e di decorazione, chincaglieria e bigiotteria
95.25.0	Riparazione di orologi e di gioielli

<sup>30</sup> Dati da Infocamere

<sup>31</sup> Fonte: Osservatorio Nazionale Distretti Industriali

Sicuramente l'attività core del distretto è rappresentata dalla categoria 32.12.1 con focus, come abbiamo già precedentemente osservato, sull'oreficeria rispetto alla gioielleria e bigiotteria. Alla fine del 2014 si contano 1198 imprese attive nella provincia di Arezzo facenti parte del gruppo 32.1, la maggior parte delle quali di piccole e medie dimensioni. Per evidenziare la piccola-media dimensione delle imprese i dati<sup>32</sup> mostrano come circa il 99% delle imprese facenti parti della filiera produttiva del distretto hanno meno di 50 dipendenti.

La fasi della produzione che assumono maggior rilievo nel processo di lavorazione dell'oro svolta dalle imprese sono il montaggio, la saldatura e la finitura. Il montaggio si sostanzia nella realizzazione di oggetti mediante l'assemblaggio di più pezzi. La saldatura come indica il termine stesso è il processo attraverso la quale più parti sono congiunte insieme tramite l'ausilio di cannello o saldatrici ad alcool. La finitura è invece un insieme di operazioni che hanno il fine di dare un aspetto gradevole al monile. Questi processi di finitura si distinguono in operazioni obbligatorie, come la lavatura e l'asciugatura, ed altre facoltative come la lucidatura, che dona lucentezza all'oggetto, l'incisione, che permette di eseguire un disegno sul pezzo, e molte altre tra cui la galvanica, lo sgrassaggio, la sabbiatura, l'incassatura e la diamantatura.

Uno studio precedentemente svolto da L.Lazzerini<sup>33</sup> ripartisce in otto macro-popolazioni<sup>34</sup> le imprese appartenenti al distretto orafino aretino in base all'attività svolta da queste. Come è possibile osservare nella tabella 2.2 le macro-popolazioni sono: 1 (ciclo completo), 2 (ciclo completo senza marchio), 3 (ciclo completo in conto proprio e conto terzi aventi marchio), 4 (ingrossi con marchio), 5 (negozi), 6 (imprese lavoranti in conto terzi senza marchio), 7 (macchine) e 8

---

<sup>32</sup> Fonte dati: Istat - Archivio Statistico delle Imprese Attive (Asia), con riferimento all'anno 2011. Per una maggiore completezza dei dati si rimanda all'appendice.

<sup>33</sup> L.Lazzeretti "Nascita ed evoluzione del distretto orafino di Arezzo (1947-2001)", Firenze University Press 2003

<sup>34</sup> Nello studio vengono individuate anche tre multi-popolazioni date dall'aggregazione delle macro-popolazioni già individuate. In particolare vi è la multi popolazione a ciclo completo (popolazioni 1,3 e 4) a cui appartengono imprese aventi marchio d'identificazione e che svolgono l'intero ciclo produttivo in conto proprio, compresa la commercializzazione. La multi popolazione delle imprese lavoranti in conto terzi (popolazioni 2 e 6) formata da imprese non aventi marchio d'identificazione e che svolgono alcune fasi o l'intero ciclo di lavorazione in conto proprio o su commessa. La multi-popolazione degli intermediari commerciali e dei produttori di macchinari per l'oreficeria (popolazioni 5,7 e 8) formata da aziende che interagiscono con il mercato, vendendo il prodotto finito (negozi, ingrossi, raccoglitori), o si occupano della produzione di macchine ed attrezzature per orafi.)

(ingrossi senza marchio). Come si evince dalla tabella solo tre macro-popolazioni erano presente già dal 1947, ovvero quelle rappresentative delle attività fondamentali attorno alle quali si è poi espanso l'intero distretto.

Successivamente grazie ad un effetto che potremmo definire “effetto distretto”, si sono sviluppate anche le altre 5 macro-popolazioni. Di questo effetto sicuramente la macro-popolazione 6 (imprese lavoranti in conto terzi senza marchio) ne ha beneficiato maggiormente passando da una incidenza nulla sul totale nel 1947 ad una rilevanza del 15,32 nel 2001.

Tabella 2.2 Composizione percentuale dell'evoluzione delle otto macro-popolazioni, 1947-2001

Macro-popolazioni	1947	1961	1971	1981	1991	2001
1	66,67	40,85	46,48	40,56	46,93	37,47
2	0,00	15,49	11,97	19,81	6,14	8,94
3	0,00	2,82	2,82	3,59	4,93	7,03
4	22,22	8,45	6,34	7,64	9,71	10,25
5	0,00	18,31	17,61	7,33	4,93	4,27
6	0,00	4,23	3,52	6,55	11,71	15,32
7	11,11	7,04	8,45	6,86	5,71	4,72
8	0,00	2,82	2,82	7,64	9,93	12,00
Totale %	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

### 2.1.2 Le Attività secondarie

Un distretto industriale, come lo stesso Becattini descriveva, è caratterizzato per definizione oltre che dalla industria principale anche dalla presenza di industrie ausiliarie.

Nel distretto aretino, Particolare rilevanza è ricoperta dalle imprese che fabbricano strumenti e macchine richieste dal processo produttivo orafo. Lo sviluppo di questa particolare industria ausiliaria ha consentito la meccanizzazione e un rapido sviluppo del distretto stesso. L'importanza di questo comparto è cresciuto

nel tempo. In passato, molte imprese anche di piccole e medie dimensioni progettavano internamente macchinari e strumenti idonei alle loro lavorazioni. Con il passare del tempo lo sviluppo tecnologico ha richiesto sempre maggiori investimenti finanziari nonché conoscenze avanzate e specifiche che hanno indotto le imprese a rivolgersi ad aziende esperte nella realizzazione di strumentazioni per la lavorazione orafa.

L'enorme produzione del distretto è stata un forte incentivo per la nascita di una grande rete di distribuzione costituita da un ampio numero di grossisti e dettaglianti su tutto il territorio. I grossisti svolgono un'importante attività di coordinazione della produzione nonché spesso forniscono la materia prima in conto lavorazione per ridurre gli oneri finanziari dei produttori. I dettaglianti si localizzano spesso in zone turistiche offrendo una vasta scelta di prodotti. Una particolare figura nata nel distretto è quella del raccoglitore ovvero un soggetto che acquista i prodotti delle piccole imprese rivendendoli poi esso stesso al grossista. In sua assenza la piccola dimensione di alcune imprese non permetterebbe l'accesso al mercato di sbocco della produzione.

Accanto alla rete distributiva importante nel distretto, soprattutto per le imprese leader, è il canale di approvvigionamento della materia prima. Questo è costituito da banche locali specializzate nel prestito d'uso: si tratta di una forma di finanziamento in cui le banche consegnano fisicamente un certo quantitativo di oro sottoforma di lingotti o barre. L'importanza di queste banche specializzate è dovuta anche alla rapidità con cui fanno fronte alle richieste delle imprese, molte volte fornendo la materia prima nello stesso giorno in cui è richiesta.

Le imprese di grandi dimensioni oltre ad essere legate ai canali di distribuzione e di approvvigionamento hanno un forte legame anche con le imprese minori nei confronti delle quali esternalizzano fasi della lavorazione orafa utilizzando la forma contrattuale del conto terzi. Questo prevede che le imprese industriali forniscano il materiale necessario per la lavorazione alle piccole imprese, molte delle quali a livello familiare, che così non devono sopportare gli oneri finanziari legati all'acquisizione della materia prima. Il conto terzi è stato uno dei fattori che ha permesso la nascita di una miriade di piccole e medie imprese specializzate in una sola fase del processo produttivo, come è tipico dei distretti industriali.

### 2.1.3 Le istituzioni

Più istituzioni hanno il merito di far emergere e sostenere gli interessi delle imprese all'interno del distretto. Particolare rilevanza è svolta dalle varie organizzazioni rappresentative tra cui Confindustria, Confartigianato e CNA orafa e argentiero. Varie sono anche le iniziative promosse dalla Camera di Commercio di Arezzo che vanno dalla raccolta ed elaborazione di dati statistici alla promozione di eventi e fiere con la finalità di ampliare la visibilità dei prodotti delle imprese.

Particolare rilevanza per la governance del distretto è L'Istituzione dei Distretti Industriali della Provincia di Arezzo<sup>35</sup> nato nel 2001 con il fine di pensare e mettere in atto politiche funzionali all'attività dei distretti aretini tra cui quello orafa. L'Istituzione svolge una complessa attività di sviluppo locale facendosi portavoce degli interessi distrettuali nei confronti di Regioni, Stato e Unione Europea, così da promuovere processi di formazione, innovazione e internazionalizzazione e sostenere l'occupazione.

Presso l'Istituzione dei Distretti Industriali della Provincia di Arezzo nasce anche l'Osservatorio Oro-Moda<sup>36</sup> con il fine di monitorare le manifatture del settore della "moda" dell'economia aretina ovvero il tessile-abbigliamento, il pelli-cuoio-calzature e in particolare, come si evince anche dal nome, l'oreficeria. L'Osservatorio svolge in particolare attività di monitoraggio delle variabili economiche a livello territoriale e d'impresa, comparando valori e strategie del territorio aretino con quelle dei maggior competitors. La stessa istituzione distrettuale svolge anche la funzione di programmazione di strategie e politiche industriali attivabili dalla provincia di Arezzo, elaborando e predisponendo i migliori progetti e strumenti. Essa ha anche la funzione di valutazione delle politiche distrettuali in diversi fasi dell'attuazione, ex ante, in itinere ed ex post.

Nel 2003, nasce inoltre il Consorzio Arezzo Innovazione (CAI), consorzio pubblico partecipato dalla Provincia di Arezzo, dalla Camera di Commercio e da alcuni comuni e Comunità montane della provincia aretina. Questo ha tra i suoi

---

<sup>35</sup> Fanno parte dell'Istituzione: la CCIAA di Arezzo; l'Associazione Industriali di Arezzo; Federimpresa (Cna Confartigianato); C.G.I.L. Arezzo; C.I.S.L. Arezzo; U.I.L. Arezzo; Monte dei Paschi di Siena; Banca Etruria; Banca Toscana; Cassa di Risparmio di Firenze

<sup>36</sup> Nato da un'iniziativa in collaborazione tra la Provincia di Arezzo, la C.C.I.A.A. di Arezzo, l'Università degli Studi di Siena, Associazione Industriali, CNA e Confartigianato di Arezzo

obbiettivi "lo svolgimento delle attività necessarie, nessuna esclusa, per sviluppare quanto connesso alla produzione manifatturiera effettuata nel territorio della provincia di Arezzo. In particolare tutto quanto necessario al trasferimento, dell'attività di ricerca e di sviluppo, nonché dell'assistenza alle imprese, loro consorzi, o loro associazioni, riguardo l'innovazione sia tecnologica, sia di processo, sia di prodotto, sia organizzativa e culturale".

La diffusione delle conoscenze tecniche è garantita dalla presenza di varie specializzazioni orafe all'interno delle scuole secondarie di secondo grado con indirizzi professionali, che trasmettono le capacità, le conoscenze e le abilità nella lavorazione dell'oro. Come si legge dall'offerta formativa delle scuole stesse lo studente al termine del percorso di studi è in grado di intervenire in tutti i processi di lavorazione, di fabbricazione, di assemblaggio e di commercializzazione dei prodotti industriali e artigianali con particolare attenzione agli aspetti connessi all'innovazione, sotto il profilo creativo e tecnico e alle produzioni tipiche locali.

Importante per la promozione dei prodotti del distretto è la fiera OROAREZZO, organizzata da Arezzo fiere e Congressi S.r.l., a cui partecipano le imprese del distretto ed il cui accesso è riservato esclusivamente agli operatori professionali come importatori/esportatori, grossisti, catene di negozi e dettaglianti. La fiera è pensata per incentivare la visibilità del distretto nei mercati internazionali vedendo la partecipazione di circa 280 top buyers stranieri, provenienti dai maggiori paesi sbocco della produzione "Made in Italy" e da mercati nuovi ed emergenti.

## 2.2 Storia e nascita del distretto<sup>37</sup>

### 2.2.1 Dal Medioevo agli anni novanta

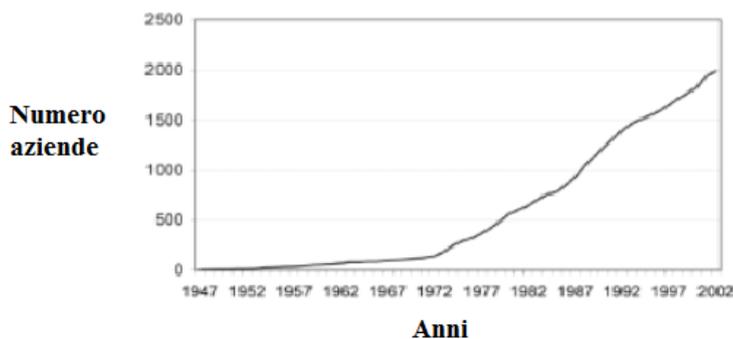
L'oreficeria ha sempre svolto un ruolo importante nelle attività produttive aretine fin dal medioevo. La lavorazione del pregiato metallo si sviluppa infatti tra il XIV e il XV secolo basandosi prevalentemente sulla commissione di opere sacre da parte della ricca borghesia e dalla numerose confraternite locali. Sarà soltanto con l'avvento del ventesimo secolo e la contestuale industrializzazione della provincia

---

<sup>37</sup> Il paragrafo trae i suoi dati da L.Lazzeretti "Nascita ed evoluzione del distretto orafa di Arezzo (1947-2001)", Firenze University Press 2003

di Arezzo che si evolverà in un'oreficeria moderna. La storia del settore orafa per i primi sessanta anni del 900 coincide con la storia di una sola grande industria, la prima nata nel territorio aretino, la “Gori & Zucchi” fondata nel 1926. Questa impresa, che negli anni successivi cambierà nome in UnoAERre, raggiungerà rapidamente elevate dimensioni espandendo la sua quota di mercato e divenendo la più grande produttrice del settore orafa italiano. L'espansione di questa impresa darà l'impulso allo sviluppo dell'intero settore nella provincia aretina principalmente attraverso due meccanismi. Il primo dato dall'esternalizzazione di alcune fasi della lavorazione della stessa UnaAERre nei confronti di piccole ditte e laboratori specializzati. Il secondo invece è dato dalla nascita di piccole unità produttive per gemmazione, fondate dagli ex-operai della UnaAERre in seguito all'abbandono dell'azienda. Nel corso degli anni sessanta l'espansione del settore è tale da costituire uno dei poli di sviluppo economico dell'Italia centrale. Aiutato anche dal boom economico la produzione orafa esce dai confini locali per affacciarsi sui mercati internazionali facendo un utilizzo sempre maggiore della tecnologia produttiva che si sviluppò negli stessi anni. Negli anni settanta la produzione delle imprese si dirigerà verso l'argento a causa di un forte aumento del prezzo dell'oro dovuto a molteplici concause tra cui l'inflazione e la crisi petrolifera. La crescita del settore riesce comunque a mantenere il suo trend positivo come è possibile osservare anche dall'esplosione della natalità (vedi grafico 2.1<sup>38</sup>) di nuove imprese caratterizzate però sempre da un piccola dimensione che qualificherà la polverizzazione della struttura produttiva.

**Grafico 2.1 Numero di imprese distretto orafa-argentario aretino**



<sup>38</sup> L.Lazzeretti “Nascita ed evoluzione del distretto orafa di Arezzo (1947-2001)”, Firenze University Press 2003

Le cause di questa contrazione della dimensione sono molteplici, come individua L. Lazzeretti in un precedente studio, ed in particolare:

- specializzazione delle nuove aziende nella produzione di pochi articoli;
- decentramento di alcune fasi di lavorazione;
- sviluppo della meccanizzazione e diffusione di nuove tecniche, tra cui la micro fusione e la lavorazione “in vuoto”;
- riduzione del costo della manodopera;
- divisione di una singola impresa tra i soci, con la creazione di nuove unità produttive.

Si diffonde in questo periodo la lavorazione in conto terzi soprattutto nelle imprese artigiane. Le imprese di maggior dimensione commissionano a piccoli produttori la realizzazione di alcune fasi del ciclo produttivo fornendo a quest’ultimi i quantitativi di oro necessari per le lavorazioni e retribuendo solamente la manodopera per il lavoro svolto. Questo metodo consente ai piccoli produttori di non sopportare i costi per l’acquisto della materia prima ed il rischio legato alle oscillazioni del prezzo dell’oro. Le piccole imprese spesso erano costituite dal singolo imprenditore, aiutato spesso dal coniuge, e non richiedevano elevati investimenti per lo svolgimento delle lavorazioni<sup>39</sup> richieste loro dalle imprese industriali. La produzione, fondata sulla meccanizzazione che apporta un basso valore aggiunto al prodotto, risentì molto della crisi del 1979 causata dall’innalzamento dei prezzi di oro e argento nei mercati di approvvigionamento. Questo fenomeno dipese dalla concomitanza di molteplici fattori quali i problemi internazionali di natura monetaria, una forte competitività delle imprese orafe italiane (alcune delle quali attuavano comportamenti sleali) ed infine la recessione che colpì negli stessi anni la maggior parte degli stati.

Per fronteggiare la crisi le imprese si adoperarono per modernizzare e rinnovare i prodotti offerti nell’affacciando ai mercati finali. Risposero alle ridotte capacità di consumo utilizzando materiali meno pregiati nelle lavorazioni e diminuendo la quantità di oro presente nei prodotti finali. Contemporaneamente le imprese

---

<sup>39</sup> Le lavorazioni necessitavano spesso solamente di un banco per la lavorazione, ed alcuni utensili quali per esempio pinze, tenaglie e piccoli saldatori.

risposero alla domanda dei mercati del lusso offrendo prodotti con maggior valore aggiunto utilizzando spesso pietre preziose.

Con gli anni ottanta inizia il processo di evoluzione del settore orafa aretino in distretto industriale. La moltitudine di PMI diviene sempre più intrecciata in una serie di relazioni che portano alla nascita e allo sviluppo di un ampio indotto caratterizzato soprattutto per la presenza di imprese specializzate nella progettazione e fabbricazione di macchinari per la lavorazione orafa. Si sviluppa anche una forte catena distributiva sia di grossisti che dettaglianti e, anche se non mancano casi di integrazione a monte o a valle delle imprese, rimane comunque frequente l'utilizzo del conto terzi per lo svolgimento di particolari fasi del ciclo di lavorazione. La quota di produzione rivolta al mercato estero continua ad espandersi mentre agli inizi degli anni novanta il mercato interno inizia a sperimentare una costante decrescita. Negli anni a seguire le imprese si rinnovano iniziando ad abbracciare nuove tecnologie come l'elettroformatura<sup>40</sup>. Tale tecnica produttiva consente di produrre gioielli di alto effetto con forme affascinanti, altrimenti difficili da realizzare, permettendo l'inserimento delle imprese in particolari nicchie del mercato.

La nascita del distretto viene sancita nel 2000 con la delibera del Consiglio regionale della Toscana n.69 del 21.02.2000, "Individuazione dei distretti industriali e dei sistemi produttivi locali manifatturieri" ai sensi dell'art.36 della Legge 317/1991 come modificato dall'art.6, comma 8 L.140/99.

### 2.2.2 Gli anni duemila

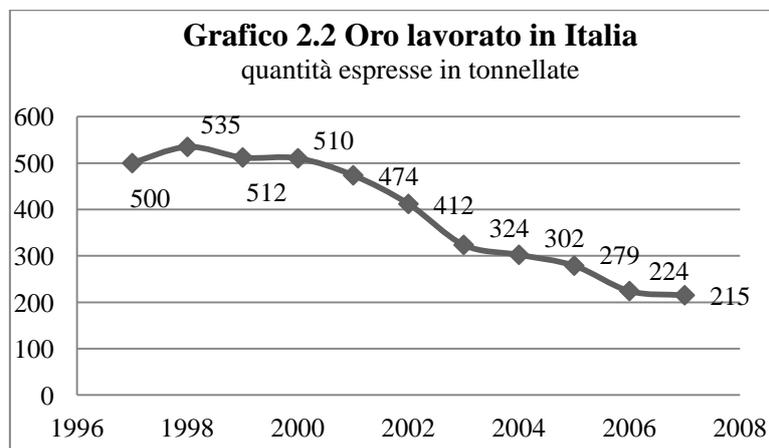
La crescita del distretto ha subito un forte colpo con l'avvento nel nuovo secolo di una crisi del mercato orefice italiano difficile da fronteggiare. L'Italia è stata sempre leader nella produzione e soprattutto esportazione di prodotti di oreficeria e gioielleria. I maggiori partner commerciali erano Stati Uniti, Turchia, Panama,

---

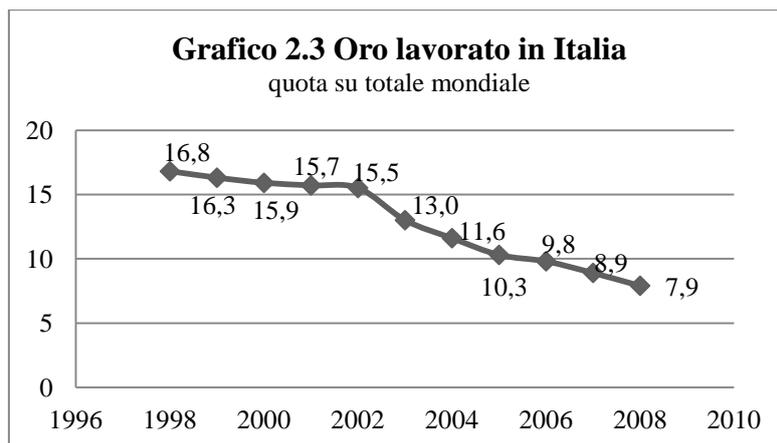
<sup>40</sup> L'elettroformatura è una tecnica che sfrutta un processo elettrochimico. Si creano degli stampi in cera che vengono rivestiti in oro dopo che sono stati metallati (ricoperti con uno strato di un altro metallo). I Sali d'oro vanno a depositarsi sullo strato di metallo in modo uniforme mentre la cera all'interno è eliminata con il calore.

Emirati Arabi Uniti, Regno Unito, Francia, Germania, Spagna, Australia e Hong Kong, questi assorbivano quasi il 70% della produzione italiana con una scarsa incidenza quindi del mercato interno. I fattori di forza del settore orafa italiano erano costituiti da una solida base tecnologica e di stile (che caratterizza l'intero made in Italy), una buona organizzazione finanziaria a supporto dell'approvvigionamento della materia prima e una scarsa incidenza del costo della manodopera sul prezzo finale del prodotto (dato l'elevato costo della materia prima stessa), fattore questo in grado più di altri di proteggere dalla concorrenza dei paesi emergenti.

Dagli ultimi anni novanta la situazione è cambiata in quanto il circuito finanziario si è indebolito, anche a causa della crisi dei primi anni 2000; i concorrenti hanno compiuto un salto produttivo con ingenti investimenti in tecnologia ed in questo modo hanno inciso molto sulla qualità e l'efficienza della produzione. I paesi emergenti hanno sviluppato l'attitudine ad inserirsi nei mercati internazionali provocando la perdita della leadership mondiale della lavorazione dello stivale (vedi grafici 2.2 e 2.3<sup>41</sup>), in favore di India prima e Cina dopo.



<sup>41</sup> Dati forniti da Camera di Commercio di Arezzo



Altro fattore importante è dipende soprattutto dal stato il calo delle esportazioni verso gli Stati Uniti, uno dei principali mercati di sbocco per la produzione italiana, passando da 1533 milioni di dollari nel 2002 a 898 nel 2007<sup>42</sup>. Particolare rilevanza al calo delle esportazioni verso gli USA è dovuta al fattore valutario ovvero del significativo apprezzamento dell'euro sul dollaro, fenomeno che rende le importazioni verso l'area euro meno convenienti per gli Stati Uniti. Inoltre gli Stati Uniti hanno dazi doganali molto elevati che colpiscono l'intero valore del bene che è fortemente legato al costo della materia prima e non dal basso valore aggiunto delle lavorazioni<sup>43</sup>. A tale proposito si sottolinea che molti competitors dell'Italia non hanno questo problema perché godono di accordi di scambio preferenziali.

Negli ultimi anni inoltre l'oro ha iniziato a perdere la sua funzione di bene rifugio e la domanda<sup>44</sup> di prodotti orafi quindi ha subito una trasformazione orientandosi su prodotti il cui valore finale è dato dalla presenza di elementi quali design e l'immagine e non più sulla percentuale di oro contenuta in essi. I prodotti di oreficeria e gioielleria sono divenuti veri e proprio prodotti di moda. Solo le imprese che hanno saputo mutare la loro lavorazione per incrociare la nuova domanda e si sono orientati verso strategie di marchio sono riuscite a mantenere la posizione acquisita nel tempo e la relativa redditività. Questi fenomeni hanno comportato nei primi anni duemila una perdita per il settore dell'oreficeria e

<sup>42</sup> Fonte dati Camera di Commercio di Arezzo

<sup>43</sup> Per evitare i dazi molte imprese sono costrette a pericolose triangolazioni con paesi terzi che godono di minori restrizioni come Colombia o Panama.

<sup>44</sup> La domanda è anche contratta a causa del mutamento dei consumi rivolti alle nuove tecnologie che hanno sostituito i prodotti orafi-gioiellieri in termini di acquisti voluttuosi o per regali.

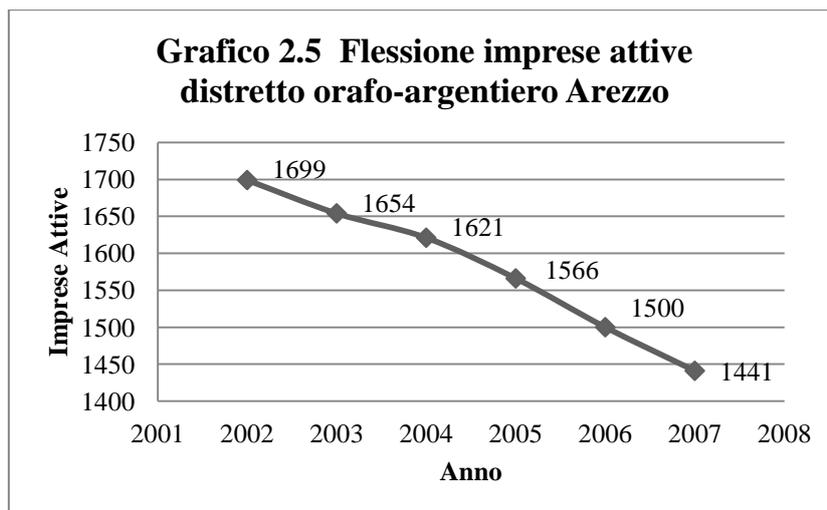
soprattutto del catename in favore della gioielleria. Nel periodo compreso tra il 2001 e il 2003 l'oreficeria e il catename vedono diminuire il loro fatturato rispettivamente del 3,9% e del 5,7% in favore della gioielleria che ha un aumento del 3,9%<sup>45</sup>. L'impatto di ciò nel distretto orafa-argentiero aretino è stato anche superiore data l'elevata specializzazione dello stesso proprio nell'oreficeria e nel catename. Le imprese spesso hanno reagito traslando la loro produzione verso la gioielleria nella quale però non godono dei benefici legati alla specializzazione, alle conoscenze accumulate nel tempo e al posizionamento nel mercato.

Il distretto orafa aretino in linea con la nazione ha sperimentato un forte decremento dell'export mostrando tutta la sua debolezza commerciale. Il distretto non ha saputo mantenere e rafforzare la propria quota di esportazione nei paesi esteri o inserirsi in nuovi mercati emergenti.

Con il calo delle esportazioni la stessa struttura produttiva del distretto, che ha sempre costituito il suo punto di forza, comincia a sgretolarsi (grafico 2.4). Come osservabile nel grafico 2.5 il numero delle imprese attive dal 2002 inizia a flettersi comportando una forte contrazione della popolazione attiva. Conseguentemente anche i valori della produzione ne risentono, contraendosi a loro volta. In questo scenario già poco felice del settore orafa dal 2007 si innesta la crisi finanziaria che ha sconvolto l'intero sistema mondiale. Gli effetti e le conseguenze di questo verranno trattati nei prossimi capitoli.



<sup>45</sup> Corbetta G., Carcano L., Strategie aziendali e redditività nel settore orafa italiano, SDA Bocconi, IV forum del gioiello, Milano 6 luglio 2005.



## 2.3 La legislazione e il mercato dell'oro

### 2.3.1 Il prezzo dell'oro

Quanto trattato in precedenza in questo capitolo e quanto verrà trattato nei prossimi deve tener conto delle particolarità della materia prima oggetto di lavorazione. Particolare attenzione quindi deve essere mostrata alla formazione del prezzo dell'oro. Il materiale prezioso viene acquistato per essere destinato a diversi scopi. Se in passato è stato largamente utilizzato dagli stati principalmente con funzione monetaria, prima per coniare monete dopo come riserva nel sistema aureo, oggi se ne fa largo uso per la sua funzione di investimento o per quella di consumo. In un ottica di investimento l'oro può essere utilizzato per ottenere dei profitti acquistandolo e rivendendolo a prezzi diversi. Chi specula sull'oro molte volte però non scambia il bene fisicamente ma acquista dei contratti ("oro cartaceo"), spesso dei derivati, che permettono appunto di scambiare tra operatori importi monetari prendendo come riferimento il prezzo dell'oro. In momenti di forte instabilità l'oro è sempre stato anche acquistato come bene rifugio data la stabilità del suo valore nel tempo. Per quanto riguarda la funzione di consumo, l'oro viene acquistato per la produzione industriale in molteplici settori tra cui l'oreficeria, gioielleria, elettronica, odontoiatria. Se queste sono le componenti della domanda, l'offerta invece dipende quasi esclusivamente dall'estrazione

mineraria<sup>46</sup>, questa molte volte viene volontariamente contingentata dalle imprese di estrazione per sostenere la quotazione. Il prezzo che equilibra domanda e offerta dipende, oltre che proprio dalle quantità prodotte e richieste, da molteplici fattori. Un procedura tesa ad individuare un certo equilibrio tra domanda e offerta e quindi individuare la quotazione dell'oro, come di altri metalli, nei mercati è il fixing. Oggi il fixing di riferimento è quello che viene definito a Londra due volte al giorno all'interno della "London Bullion Market Association" (LBMA) (vedi grafico 2.6<sup>47</sup>) dall'Ice Benchmark Administration (IBA)<sup>48</sup>. La quotazione viene espressa in dollari per oncia troy<sup>49</sup> nei confronti di diverse carature di oro<sup>50</sup>. Il prezzo riscontrabile nei mercati inoltre può essere un prezzo a pronti, per scambi che avvengono al momento della contrattazione, o a termine dove il prezzo si riferisce ad una quantità che verrà scambiata ad una certa data nel futuro. I mercati dell'oro inoltre sono mercati OTC (Over The Counter) quindi le transazioni possono avvenire in qualunque orario e su scala globale. Le fluttuazioni della quotazione in particolare però possono dipendere da vari fattori tra cui i più importanti sono sicuramente:

- l'instabilità economica o politica, come abbiamo già visto l'oro viene utilizzato come bene rifugio quindi maggiore incertezza vi sarà nell'economia maggiore sarà l'incremento della sua domanda e conseguentemente della sua quotazione;
- il valore del dollaro, come abbiamo visto il prezzo dell'oro viene espresso in dollari quindi sicuramente un aumento del valore del dollaro comporta una riduzione del prezzo dell'oro a parità delle altre condizioni. Inoltre, come l'oro è un bene rifugio il dollaro è una moneta rifugio per cui questi si pongono in diretta concorrenza;

---

<sup>46</sup> In minima percentuale l'offerta deriva dall'oro riciclato e dalla vendita delle riserve auree delle banche centrali.

<sup>47</sup> Fonte: The London Bullion Market Association

<sup>48</sup> L'IBA ha sostituito nel novembre del 2014 quattro grandi mercanti nella fissazione della quotazione ovvero Bank of Nova Scotia, Barclays Bank., Deutsche Bank, HSBC Bank USA e Societe Generale.

<sup>49</sup> L'oncia troy è un'unità di misura del sistema imperiale britannico e corrisponde a 31,1034768 grammi.

<sup>50</sup> Con la caratura si indica la purezza delle leghe auree che quantifica le parti d'oro in una lega su base 24/24. La massima purezza è quindi rappresentata dall'oro a 24 carati (24k), comune è anche l'oro 18 carato (18k) utilizzato soprattutto in gioielleria per la difficoltà di utilizzare leghe più pure nelle lavorazioni.

- la quotazione del petrolio, questa è correlata positivamente con quella dell'oro. Un aumento del prezzo del petrolio comporterà un aumento della quotazione dell'oro sia a causa delle spinte inflazionistiche che si riscontreranno sia per le maggiori disponibilità dei paesi esportatori di petrolio, parte delle quali saranno destinate all'investimento aureo. Inoltre molto spesso il prezzo dell'oro rispecchia quello del petrolio perché hanno fattori comuni che ne influenzano le quotazioni per esempio lo scoppio di una guerra o il crollo di un'economia provocheranno l'innalzamento di entrambe le quotazioni;
- il tasso di interesse nominale, questo ha una duplice influenza sul prezzo del metallo giallo. Da un lato è correlato positivamente con l'oro perché un tasso nominale maggiore corrisponde a maggior inflazione (a parità di tasso reale) e quindi questo provocherà un aumento dell'oro domandato in quanto considerato un bene rifugio. D'altro canto sono negativamente correlati in quanto un maggior tasso significa un maggior costo opportunità nel detenere oro. Per questo motivo innalzamenti del tasso d'interesse saranno seguiti da un calo della domanda d'oro e del relativo prezzo;
- il tasso d'interesse reale, questo è correlato solo negativamente con il prezzo dell'oro perché vi si rispecchia il solo costo opportunità del detenere oro invece di attività fruttifere di altro genere.

**Grafico 2.6 Quotazione oro dal 1986 al 2015**



### 2.3.2 La particolare legislazione

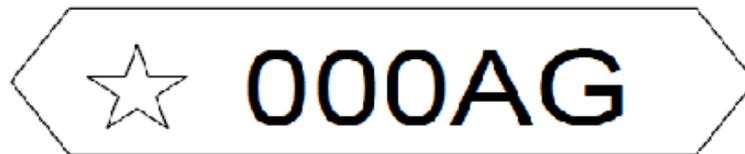
L'altra particolarità che si riscontra è legata alla legislazione del mercato dell'oro e alla normativa dei titoli e dei marchi di identificazione dei metalli preziosi. Qui esamineremo gli aspetti salienti delle due normative.

La legge n.7 del 17 gennaio 2000 "Nuova disciplina del mercato dell'oro, anche in attuazione della direttiva 98/80/CE del Consiglio, del 12 ottobre 1998" all'articolo 3 sancisce che possono svolgere l'esercizio in via professionale del commercio di oro, sia per conto proprio che di terzi, le banche che hanno effettuato comunicazione all'Ufficio italiano cambi e i tutti i soggetti che hanno forma giuridica di spa<sup>51</sup>, oggetto sociale che comporti il commercio di oro e il "possesso, da parte dei partecipanti al capitale, degli amministratori e dei dipendenti investiti di funzioni di direzione tecnica e commerciale, dei requisiti di onorabilità previsti dagli articoli 108, 109 e 161, comma 2, del testo unico delle leggi in materia bancaria e creditizia, emanato con decreto legislativo 1° settembre 1993, n. 385." L'articolo 4 della medesima legge però esclude l'applicazione del precedente articolo nei confronti di coloro che acquistano oro al fine di destinarlo alla propria lavorazione industriale o artigianale o di affidarlo in contro lavorazione ad un titolare del marchio di identificazione. La disciplina dei marchi e dei titoli è contenuta nel decreto legislativo 22 maggio 1999, n.251. Innanzitutto è bene definire titolo e marchio dove il primo è il rapporto in peso tra il fino e il complesso dei metalli componenti una lega mentre il secondo è un impronta che identifica l'azienda produttrice del manufatto. Secondo gli articoli 2, 4 e 5 del suddetto decreto i metalli preziosi e le loro leghe, gli oggetti in metallo prezioso fabbricati e posti in commercio nel territorio della Repubblica ed anche quelli importati da paesi esteri devono riportare impresso il titolo in millesimi del fino contenuto ed il marchio di identificazione. Il decreto stesso individua come metalli preziosi all'articolo 1 il platino, il palladio, l'oro e l'argento ed in particolare stabilisce che i titoli legali sono per l'oro 750, 585, 375 millesimi e per l'argento 925 e 800 millesimi. Sono ammessi inoltre titoli superiori a quello più

---

<sup>51</sup> Oppure soggetti che hanno forma giuridica di società in accomandita per azioni, società a responsabilità limitata o società cooperativa aventi in ogni caso capitale versato non inferiore a quello minimo previsto per le società per azioni.

alto indicato. I marchi devono essere richiesti dai fabbricanti, dagli importatori e dai venditori alla camera di commercio di appartenenza la quale provvederà a far eseguire le matrici del marchio ed iscrivere i richiedenti in un apposito registro. Inoltre come prevede il regolamento di attuazione del precedente decreto il marchio è “costituito da un'impronta poligonale, recante all'interno la sagoma di una stella a cinque punte, il numero caratteristico attribuito all'azienda assegnataria e la sigla della provincia ove la medesima ha la propria sede legale”. (vedi figura 2.2<sup>52</sup>)



**Figura 2.2 Esempio marchio d'identificazione**

Si deve notare inoltre come la legge che regola le norme previste sia severa soprattutto vietando la vendita di oggetti di oreficeria senza marchio. Regole apposite sono previste per i semilavorati e gli scambi di queste. I controlli di autenticità inoltre sono effettuati dall'Ufficio metrico che verifica l'autenticità del marchio e la sua esistenza nonché l'esattezza del titolo. Per raggiungere questi scopi esso può porre in essere ispezioni nei locali di produzione, deposito e vendita dei prodotti di oreficeria nonché prelevare campioni per poterli analizzare.

---

<sup>52</sup> Fonte: Decreto del Presidente della Repubblica 30 maggio 2002, n.150

## Capitolo III

### L'impatto della crisi sul distretto orafa di Arezzo

Come visto nel capitolo precedente dall'inizio del nuovo secolo il settore orafa italiano è entrato in crisi ed è in questo scenario già molto difficile che si innesta la recessione iniziata nel 2007. In questo capitolo verranno analizzati i dati riguardanti il distretto aretino per evidenziare l'impatto della crisi economico finanziaria sullo stesso. In una prima parte saranno analizzati i valori dell'occupazione e del numero di imprese, quelli di fatturato e produzione e l'andamento delle esportazioni. In una seconda parte invece verrà studiato con maggior dettaglio l'andamento della redditività delle imprese distrettuali facendo ricorso alle informazioni contenute nella banca-dati Aida.

#### 3.1 I dati sulla crisi

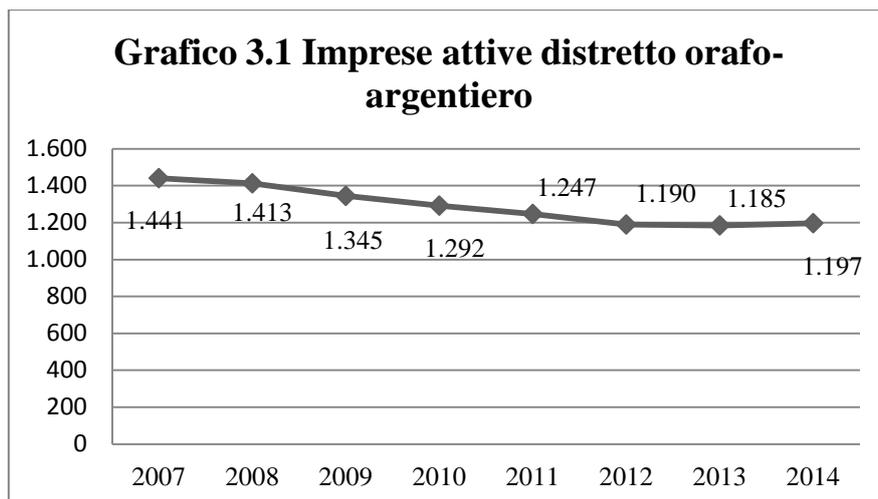
##### 3.1.1 Imprese e occupazione

Con riferimento alla sola industria core all'interno del distretto, individuabile nel gruppo 32.1 secondo la classificazione Ateco 2007<sup>53</sup>, le imprese attive nel 2007 prima della recessione erano 1.441 mentre al 2014 ne risultano solamente 1.197, ovvero una diminuzione di quasi 250 (ca. 17%) imprese attive. Il 2013 è l'anno che ha fatto registrare il peggior dato con 1.185 imprese attive, il lieve aumento del 2014 potrebbe significare una debole ripresa (grafico 3.1<sup>54</sup>).

---

<sup>53</sup> Per gli anni 2007-2008 viene utilizzato il codice Ateco 2002 "3622 – Fabbricazione di gioielleria ed oreficeria". Dal 2009 in poi si utilizza invece il codice Ateco 2007 "3212 - Fabbricazione di oggetti di gioielleria e oreficeria e articoli connessi"

<sup>54</sup> Fonte dati: Camera di Commercio Arezzo, Imprese attive al 31/12.



Analizzando invece, sempre con riferimento al medesimo campione, la struttura del distretto in base alla forma giuridica delle imprese attive si può notare come nel 2007 vi era una certa equa distribuzione delle imprese tra individuali (35%), società di persone (34%) e società di capitali (31%) (vedi grafico appendice). Nel 2014, come era prevedibile, è diminuita la quota delle società di persone (27%) in favore delle società di capitali (36%); il dato più sorprendente risulta essere però l'aumento della presenza delle società individuali (37%) (vedi grafico A3.1 e A3.2, appendice capitolo III). Questo potrebbe significare che le imprese individuali tipicamente di dimensioni molto piccole sono state in grado di sopportare l'urto della crisi meglio delle società di persone. La crisi può aver influito su quest'ultime maggiormente in quanto esse hanno un maggiore investimento e fanno maggiore ricorso ad indebitamento rispetto alle piccole imprese individuali. L'aumento relativo delle società di capitali è invece sicuramente da attribuirsi alla loro capacità di resistere alla crisi in modo migliore rispetto alle altre tipologie giuridiche. Queste, solitamente di maggiori dimensioni, risultano più duttili, con un'organizzazione più flessibile, e maggiormente radicate in contesti internazionali, risentendo perciò meno della contrazione della domanda interna. Da non dimenticare sono anche i benefici di cui godono le società di capitali in termini di responsabilità limitata dei soci al solo capitale conferito. Nella scelta della tipologia giuridica, quest'ultimo fattore le fa preferire sicuramente alle società di persone specialmente in un periodo di crisi in cui il rischio di fallimento è di gran lunga maggiore.

Spostando il focus sul fattore occupazionale (grafico 3.2) nell'entità distrettuale in analisi, i dati<sup>55</sup> della Camera di Commercio di Arezzo mostrano come la numerica degli addetti nell'intero periodo 2007-2013 nonostante la contrazione delle imprese attive è cresciuta di 224 unità ovvero il 3,14%. Se però si scende più nel dettaglio si nota come la quota di occupati sia cresciuta significativamente (+11,16 %) nel periodo tra il 2007 e il 2009 per poi crollare nel 2010, registrando un -6,39% rispetto all'anno precedente. Il 2011 fa sperare nella ripresa dell'occupazione che viene però subito vanificata nel 2012 con un nuovo crollo, il 2013 rimane sostanzialmente in tendenza con l'anno precedente.



Nostra elaborazione su dati Camera di Commercio di Arezzo

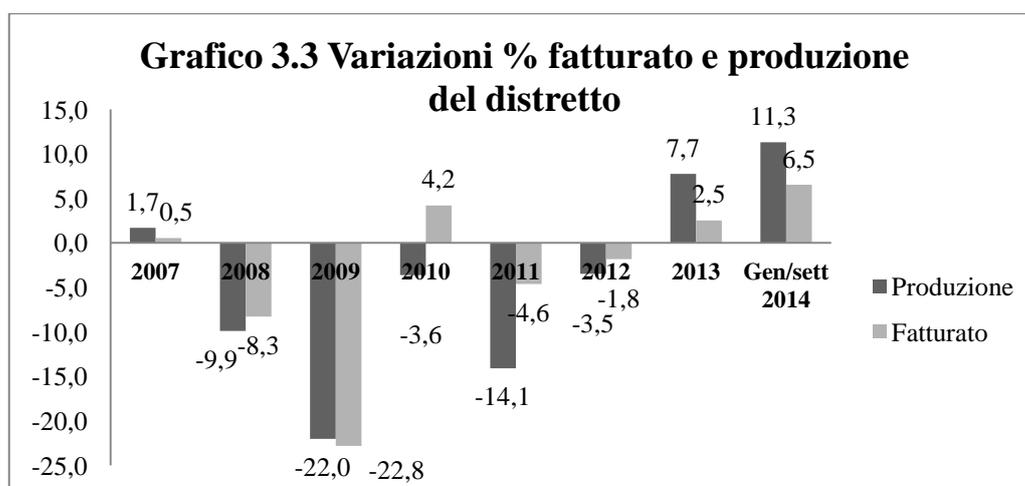
### 3.1.2 Fatturato e produzione

L'impatto della grande recessione può essere osservato con precisione nei dati riguardanti il fatturato e la produzione del distretto (grafico 3.3<sup>56</sup>). Il biennio 2008 e 2009 fa registrare i risultati peggiori con una contrazione del fatturato rispettivamente del 8,3% e del 22,8% corrispondenti ad un calo della produzione

<sup>55</sup> Fino al 2008 i dati sono riferiti al codice di attività DN362 "Gioielleria ed oreficeria" della classificazione Ateco 2002. Dal 2009, invece, i dati sono riferiti al codice di attività CM321 "Gioielleria, bigiotteria e articoli connessi; pietre preziose lavorate" della classificazione Ateco 2007. Il dato per il 2011 può risentire di una revisione effettuata nel corso dell'anno per mezzo del confronto con altre banche dati amministrative (INPS, INAIL, etc) che ha portato ad un recupero di addetti precedentemente non rilevati

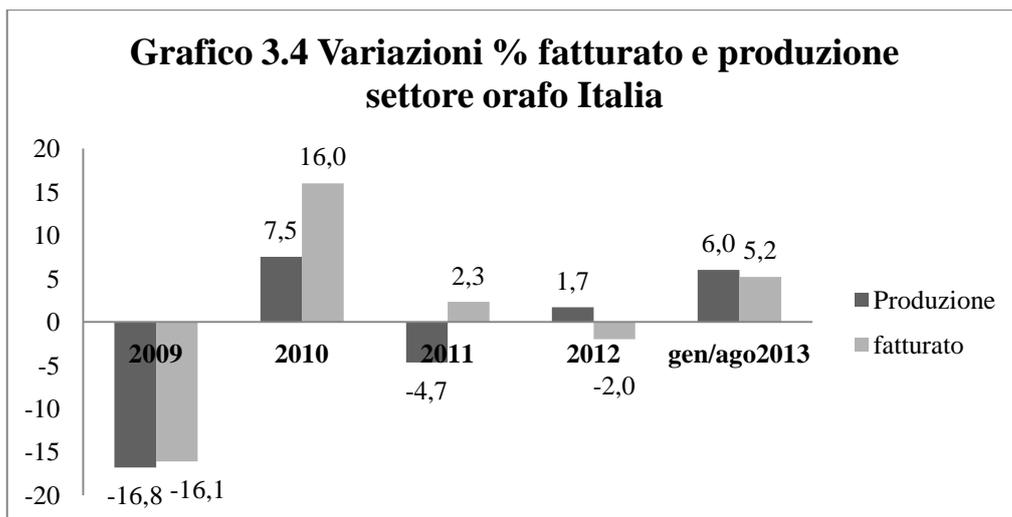
<sup>56</sup> Dati camera di Commercio Arezzo

del 9,9% e del 22%. Negative anche le variazioni, seppur più contenute, del 2011 e 2012 mentre il 2013 mostra un lieve incremento del fatturato (2,5%) a fronte di una più consistente variazione della produzione (7,7%). I primi tre trimestri del 2014 fanno ben sperare nella ripresa con variazioni rassicuranti sia in termini di produzione (+11,3%) sia in termini di fatturato (6,5%). Singolare è il dato del 2010 che fa registrare un aumento del fatturato (+4,2%) a fronte di una diminuzione della produzione (-3,6%).



Nostra elaborazione su dati Camera di Commercio di Arezzo

Per meglio investigare il fenomeno è possibile effettuare un confronto tra i dati relativi al distretto aretino e quelli dell'intero settore orafino italiano, in particolare per gli anni 2008-2013. Da questo confronto si evince come in alcuni anni, per esempio 2009, le performance del distretto in termini di fatturato e produzione siano state migliori rispetto a quelle nazionali. Viceversa però in altri anni, come il 2010 (ma anche il 2011), sono i risultati nazionali ad essere migliori; in particolare, nell'anno appena citato il distretto registrava profonde variazioni negative (come precedentemente osservato) mentre i dati nazionali mostrano incrementi di entrambi i valori considerati. Particolare può risultare il confronto nell'anno 2012 quando il distretto ottiene risultati lievemente migliori del settore nazionale per il fatturato (rispettivamente -1,8% e -2%) mentre in termini di produzione è il dato nazionale ad essere stato più rassicurante rispetto a quello distrettuale (rispettivamente +1,7% e -3,5%).



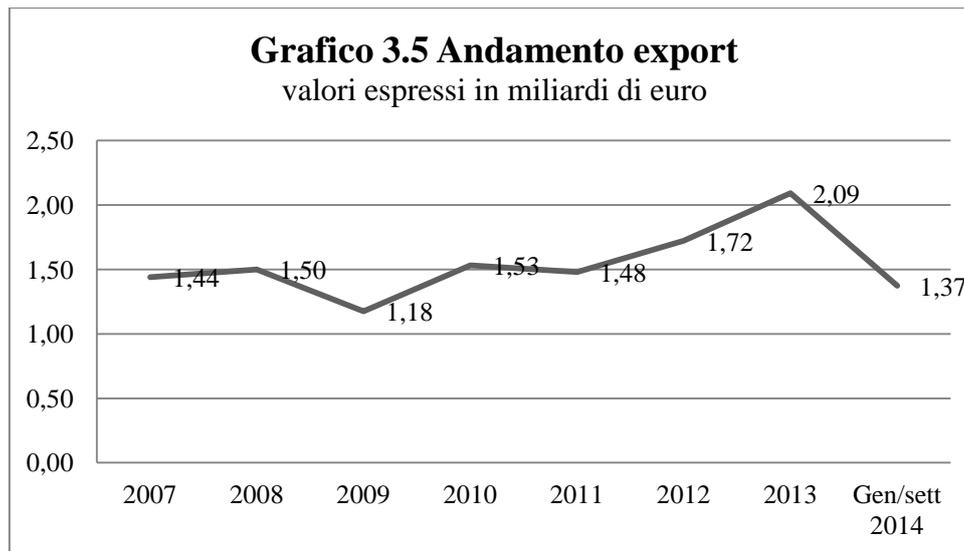
Fonte: Intesa SanPaolo da ISTAT

### 3.1.3 Esportazioni<sup>57</sup>

Il distretto orafa aretino si è sempre caratterizzato per l'elevato livello di esportazioni confermandosi ancora oggi il primo distretto produttivo orafa italiano per esportazioni con circa un terzo dell'export italiano del settore (vedi tabella A3.1, appendice capitolo III paragrafo 3). Prima della crisi nel 2007 il livello di esportazioni del distretto era di circa 1,45 miliardi di euro. L'anno 2009 caratterizzato dalla recessione di molti paesi occidentali, che vedono crollare il loro Pil, si accompagna ad una contrazione della domanda mondiale che influenza negativamente le esportazioni del distretto facendone diminuire il valore a meno di 1,18 miliardi. Nel biennio successivo i livelli dell'export sono positivi e superano anche i valori pre-crisi. Significativo è l'exploit degli anni 2012 e 2013<sup>58</sup> con picchi che superano rispettivamente 1,7 e 2 miliardi. Questi valori sono conseguenti alla ripresa dell'economia di molti paesi e quindi anche della domanda globale.

<sup>57</sup> Fonte dati Istat, coeweb. I dati si riferiscono al gruppo 32.1 Ateco 2007

<sup>58</sup> Per l'anno 2014 sono disponibili dati solo dei primi tre trimestri. Le esportazioni sembrano comunque inferiori a quelle del 2013 dello stesso periodo, rispettivamente circa 1,37 miliardi e 1,47 miliardi

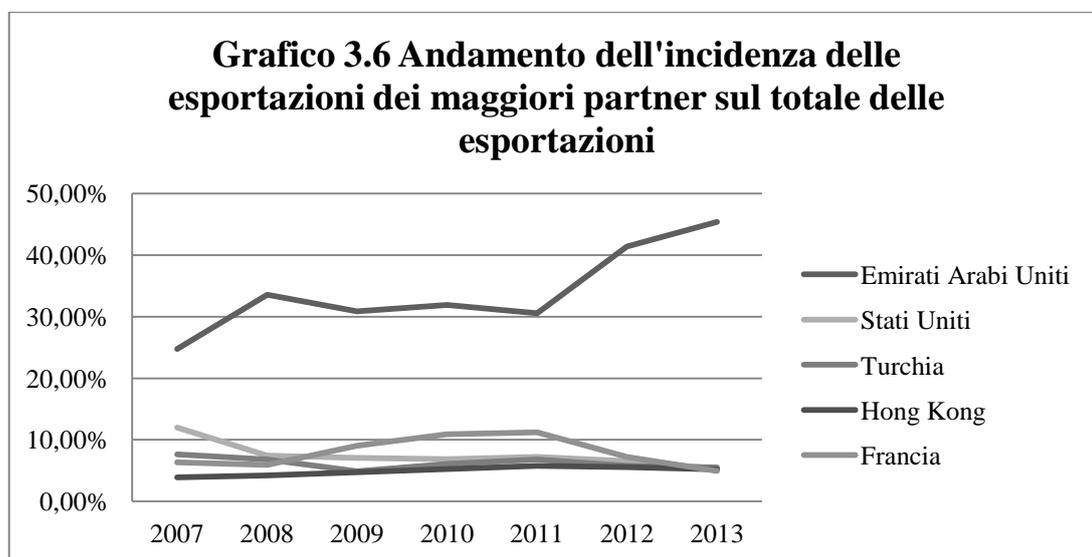


Indagando meglio il fenomeno delle esportazioni è possibile osservare come nel tempo i partner commerciali del distretto siano cambiati. Nel 2000 più di un terzo delle esportazioni del distretto erano destinate agli Stati Uniti, poi vi è stato un graduale processo di distacco da questo paese a causa degli elevati dazi doganali da un lato e dalla svalutazione del dollaro nei confronti dell'euro dall'altro. Il posto lasciato vuoto dagli USA è stato occupato dagli Emirati Arabi Uniti. Quest'ultimo già nel 2007 accoglieva quasi il 25% delle esportazioni del distretto, valore che è andato crescendo fino al 45,41% del 2013. Gli altri maggiori partner commerciali sono Francia, Hong Kong, Turchia. Come è osservabile dal grafico 3.6 questi tre stati insieme agli USA sono stati, soprattutto negli ultimi due anni, destinatari di quote inferiori di export in favore degli Emirati Arabi Uniti. Da notare è la presenza della Francia, unico stato europeo tra i cinque maggiori partner del distretto aretino, paese nei confronti del quale nel triennio 2009, 2010 e 2011 si è rivolto in media più del 10% dell'export.

Sempre importanti ma con valori maggiormente soggetti a variazioni sono Regno Unito, Germania, Panama e negli ultimi anni anche Libia<sup>59</sup> e Algeria. In generale si è potuta osservare una tendenza di distacco dai paesi occidentali in favore dei mercati orientali e arabi che sicuramente hanno risentito meno della crisi e sostengono l'intera domanda mondiale di prodotti orafi. Per maggiori dettagli si fa

<sup>59</sup> In particolare per questo stato le esportazioni e le relazioni commerciali sono molto instabili a causa dei conflitti che il paese ha subito negli ultimi anni e per le forti instabilità politiche del paese.

richiamo all'appendice del capitolo III dove è possibile trovare tabelle (da A3.2 ad A3.9) che mostrano i dati delle esportazioni dei primi dieci paesi partner del distretto per gli anni dal 2007 al 2013.



### 3.2 La redditività

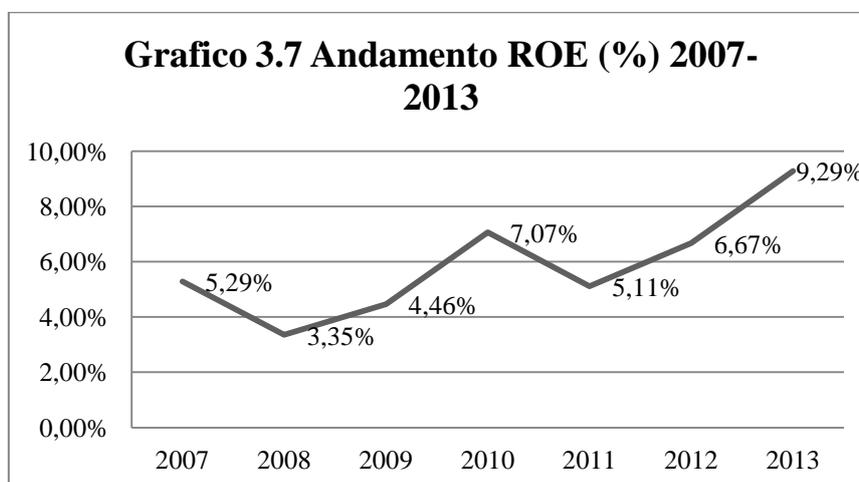
Per meglio osservare gli effetti della crisi sull'economia del distretto orafo-argentiero di Arezzo è stato osservato l'andamento della redditività delle imprese distrettuali. In particolare è stato considerato un campione di 182 imprese operanti nella provincia di Arezzo con attività rientranti nella classificazione 32.1 del codice ATECO 2007. I dati necessari allo studio sono stati prelevati dalla banca dati AIDA e riguardano in particolare il ROE ed il ROI, indici ritenuti significativi per l'analisi della redditività del distretto, con riferimento al periodo compreso tra il 2007 ed il 2013<sup>60</sup>. I dati così prelevati sono stati elaborati per avere una media rappresentativa del distretto per gli indici sopracitati. E' bene far presente che, essendo la fonte dei dati il database AIDA, le imprese del campione hanno tutte forma giuridica di società di capitali e quindi il campione stesso può risultare poco

<sup>60</sup> E' opportuno dire che il database non disponeva di tutti i dati per tutte le imprese nel periodo considerato, è possibile quindi che in alcuni anni il campione effettivo scenda di numerosità.

rappresentativo di tutto il distretto mentre sarà certamente rappresentativo delle società di capitali, che, come ricordato in precedenza, nel 2014 rappresentavano circa il 36% di tutte le imprese del distretto.

### 3.2.1 ROE e ROI

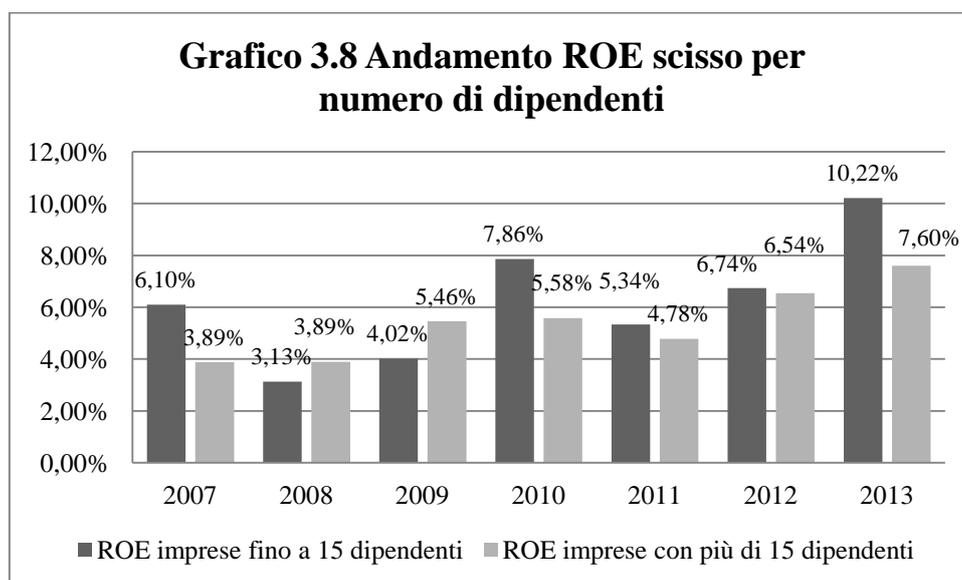
L'analisi della redditività dell'Equity (vedi grafico 3.7<sup>61</sup>) mostra come la redditività sia crollata con l'avvento della crisi nel 2008, anno in cui si registra il dato peggiore del periodo considerato (+3,35%), per poi riprendersi prima nel 2009 (+4,46%) e poi nel 2010 (+7,07%) superando così lo stesso valore pre-crisi. Nel 2011 il dato torna a scendere (+5,11%) ma, nel biennio successivo, sembra avviarsi una crescita positiva che porta ad avere nel 2013 un ROE del +9,29%. Quest'ultimo dato positivo sembra confermare quanto già osservato in precedenza con l'analisi del fatturato e dell'export.



Nostra elaborazione su dati Aida

<sup>61</sup> Per una più puntuale lettura dei dati presenti nel grafico (ROE), e citati nel paragrafo, è bene tener conto anche del valore dello scarto quadratico medio ( $\sigma$ ) rilevato in sede di costruzione della media con riferimento quindi ai ROE delle singole imprese del campione. In particolare si riscontra per il 2007  $\sigma=0,201$ , per il 2008  $\sigma=0,25$ , per il 2009  $\sigma=0,202$ , per il 2010  $\sigma=0,188$ , per il 2011  $\sigma=0,192$ , per il 2012  $\sigma=0,185$  e per il 2013  $\sigma=0,225$ .

Per una più attenta analisi il campione può essere classificato in imprese fino a 15 dipendenti ed imprese con più di 15 dipendenti <sup>62</sup>. Compiendo questa discriminazione è possibile osservare come le imprese di dimensione minore abbiano avuto in quasi tutti gli anni considerati (sono esclusi il 2008 ed il 2009) una redditività dell'equity superiore alle imprese di maggior dimensione (vedi grafico 3.8). E' anche vero però che il ROE delle imprese più piccole ha mostrato maggiore volatilità facendo anche rilevare il maggiore scostamento negativo, avvenuto tra il 2007 ed il 2008 (anno in cui la redditività delle imprese più grandi sembra non essere variata). Da osservare è anche la significativa contrazione della redditività delle imprese minori tra il 2010 ed il 2011, a conferma della maggiore volatilità dei risultati delle imprese più piccole (nello stesso intervallo anche il ROE delle imprese più grandi registra una scostamento negativo ma di minor intensità). Positiva è la crescita che si osserva dal 2011 sia per le imprese più piccole che per le più grandi, crescita che porta rispettivamente a valori del ROE di 10,22% ed 7,60%, ben al di sopra dei valori pre-crisi del 2007.

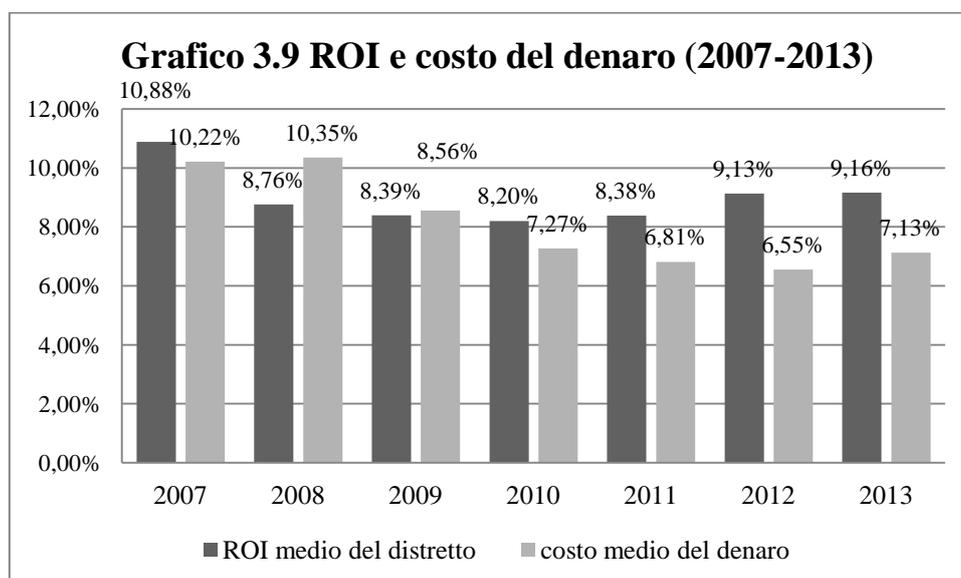


Nostra elaborazione su dati Aida

<sup>62</sup> La soglia dei 15 dipendenti è stata ritenuta, in base alle caratteristiche del distretto, discriminante tra imprese di una dimensione minore ed imprese con una dimensione maggiormente rilevante. In particolare si ricorda che una numerosa quota delle imprese del distretto sono di piccolissima dimensione.

In tendenza con il ROE anche la redditività del capitale investito (ROI) mostra una contrazione nell'anno 2008 (vedi grafico 3.9<sup>63</sup>), segnando un valore pari a +8,76% inferiore rispetto al 10,88% registrato nel 2007. Negli anni successivi il dato si mostra però tutto sommato stabile, con una leggera flessione nel 2009 e nel 2010 (rispettivamente +8,39% e +8,20%) per tornare a crescere negli anni successivi. Anche il ROI, come il ROE, mostra una costante crescita negli ultimi anni che porta ad avere nel 2013 un ROI del 9,16%.

Positivo risulta inoltre il confronto tra lo stesso ROI ed il costo medio del denaro (grafico) in quanto quest'ultimo risulta prevalentemente inferiore tra i due. Solamente in due anni, 2008 e 2009, il dato relativo al costo del denaro risulta essere maggiore, con uno scarto rispettivamente dell'1,59% e dello 0,17%. Questo confronto mette in luce la capacità delle imprese del distretto di avere una redditività superiore al costo medio del denaro, capacità che è andata rafforzandosi dopo il 2009, soprattutto nel biennio 2012-2013.



Nostra elaborazione su dati Aida

<sup>63</sup>Per una precisa lettura dei dati presenti nel grafico (ROI), e citati nel paragrafo, è bene tener conto anche del valore dello scarto quadratico medio ( $\sigma$ ) rilevato in sede di costruzione della media con riferimento quindi ai ROI delle singole imprese del campione. In particolare si riscontra per il 2007  $\sigma=0,090$ , per il 2008  $\sigma=0,091$ , per il 2009  $\sigma=0,088$ , per il 2010  $\sigma=0,094$ , per il 2011  $\sigma=0,092$ , per il 2012  $\sigma=0,085$  e per il 2013  $\sigma=0,081$ .

## Capitolo IV

### Studio delle principali azioni attuate dal distretto orafico di Arezzo

In questo ultimo capitolo si individueranno le azioni implementate dalle imprese del distretto orafico di Arezzo durante la recessione scoppiata sul finire del 2007 a causa della crisi del mercato immobiliare statunitense e che, soltanto un anno dopo, si è trasformata in una profonda crisi industriale su scala globale. L'obiettivo sarà raggiunto tramite l'analisi dei dati derivanti da un sondaggio sottoposto ad un campione di imprese del distretto aretino.

#### 4.1 Il questionario ed il campione di imprese

##### 4.1.2 Il questionario

Per poter effettuare un'analisi accurata si è deciso di realizzare un questionario ad hoc (vedi appendice capitolo IV, paragrafo 1) volto ad individuare le strategie più comuni e vincenti messe in atto dalle imprese del distretto dallo scoppio della crisi ad oggi. Per la stesura del questionario vi è stata la necessità di avere una visione d'insieme delle condotte delle imprese distrettuali, delineando il quadro delle iniziative all'interno delle quali le stesse si sono mosse (anche in via residuale) separandole da quelle che non sono state oggetto di implementazione. A tal fine, si è deciso di condurre un Pre Test, incontrando i referenti di alcune imprese orafe del distretto che risultano avere una posizione di leadership nella provincia aretina per dimensione, storia o particolare attività svolta. Si è deciso di orientare questi incontri, e l'intero studio, verso le sole imprese che svolgono *attività principale* all'interno del distretto, ovvero rientranti nella classificazione 32.1 di ATECO 2007.

Dal Pre test iniziale sono emersi aspetti molto interessanti che hanno permesso di formulare il questionario basato su una struttura molto solida con domande mirate e ben calibrate all'obiettivo dello studio. L'orizzonte temporale del questionario è

il periodo di tempo che intercorre dal 2007 ad oggi (marzo-aprile 2015). In particolare si è scelto di porre l'anno 2007 come data di inizio dell'analisi in quanto ultimo anno prima dell'inizio della crisi dei mercati finanziari e reali quindi rappresentativo dello stato delle imprese prima della crisi stessa. In particolare è stato richiesto nel questionario il numero di dipendenti delle imprese nel 2007 da utilizzare come buona approssimazione della dimensione delle imprese nel momento stesso dello scoppio della crisi. La scelta dell'orizzonte temporale, benché possa sembrare troppo lungo dato che recessione ha colpito l'Italia solo nel 2009/2010, è stata così effettuata perché il distretto di Arezzo si è sempre caratterizzato per la forte internazionalizzazione e quindi è sembrato funzionale prendere in considerazione anche gli anni riguardanti le prime fasi della recessione. Inoltre, gli Stati Uniti, dove la crisi come sappiamo è scoppiata, sono da sempre uno dei maggiori partner commerciali del distretto e i dati<sup>64</sup> mostrano come tra il 2007 ed il 2008 le esportazioni in favore di questo siano diminuite di circa 50 milioni di euro e di circa altri 30 milioni tra il 2008 e il 2009. Gli aspetti rilevati sono stati riassunti in 3 domande a scelta multipla (domande 1, 9 e 10) e in 7 domande strutturate sottoforma di affermazioni a cui le imprese dovranno indicare, secondo una scala Likert a 5 punti, il loro accordo o disaccordo. La scala d'accordo è così composta:

- 1= Completamente in disaccordo;
- 2= In disaccordo;
- 3= Né d'accordo, né in disaccordo;
- 4= D'accordo;
- 5= Completamente d'accordo.

Alcune domande fungono da filtro; ovvero in base alla risposta assegnata si dovrà rispondere ad una sottodomanda che permetterà di indagare in modo più approfondito le azioni implementate. In particolare risultano presenti 5 domande

---

<sup>64</sup> Fonte Istat- Coweb. Per una maggiore visione del fenomeno si rimanda al capitolo 3 ed all'appendice del capitolo 3.

“filtro” nell’intero questionario e 5 corrispondenti sottodomande<sup>65</sup>. A titolo esemplificativo si riporta qui una domanda del questionario.

<b>Domanda 2</b>	1	2	3	4	5
La nostra impresa ha prestato particolare attenzione al contenimento dei costi.					

Se ha risposto 3/4/5 alla **Domanda 2**, prego risponda alla **Domanda 2.1**.

**Domanda 2.1.**In particolare quale categoria di costi è stata soggetta a ridimensionamento?

Costi del personale  
 Costi di acquisto materie prime e semilavorati  
 Altri costi (energia, fornitura servizi, ...)

Si è deciso di sottoporre le sottodomande nel caso in cui fosse stata data risposta affermativa alla domanda precedente (4 o 5) oppure risposta neutrale (3) ritenendo che anche in questo ultimo caso fosse necessario indagare con più attenzione il comportamento dell’impresa.

Nello specifico le domande riguardano da un lato aspetti percettivi della crisi nonché del successo delle azioni implementate e delle prospettive future che l’impresa ritiene di avere (domande 1, 9 e 10) e dall’altro lato l’individuazione delle azioni implementate dalle imprese. Quest’ultime nello specifico hanno preso in considerazione l’attenzione ai costi (domanda 2), i mutamenti del processo produttivo (domanda 3), la ricerca di nuovi mercati nazionali o esteri (domanda 4), le difficoltà di finanziamento riscontrate nei confronti del sistema bancario (domanda 5), l’attenzione all’innovazione (domanda 6) e alla diversificazione delle attività (domanda 7) e per finire particolari strategie commerciali adottate (domanda 8).

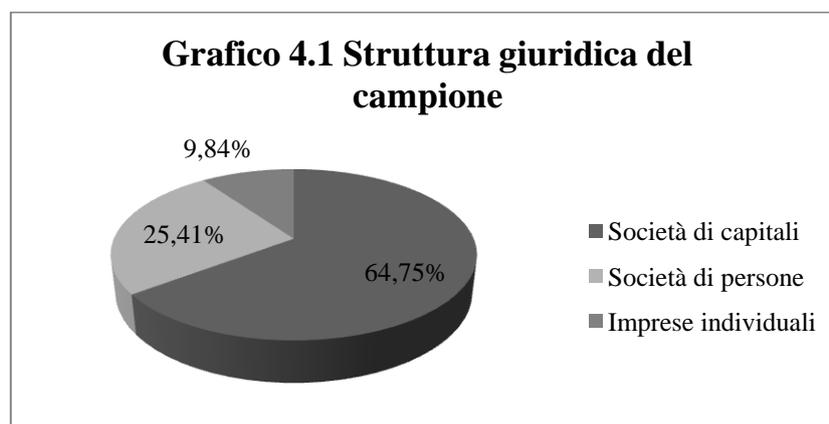
Alla fine del questionario sono poste alcune domande di anagrafica per meglio definire le imprese partecipanti al sondaggio. In particolare le imprese intervistate

<sup>65</sup> In particolare, con riferimento allo stesso questionario allegato in appendice, le sottodomande risultano essere la 2.1, 3.1, 4.1, 5.1, 8.1. In particolare è doveroso specificare che alle sottodomande può essere data più di una risposta.

sono state classificate per la dimensione, misurata attraverso il numero di dipendenti nel 2007 ed oggi, e la forma giuridica.

#### 4.1.3 La composizione del campione

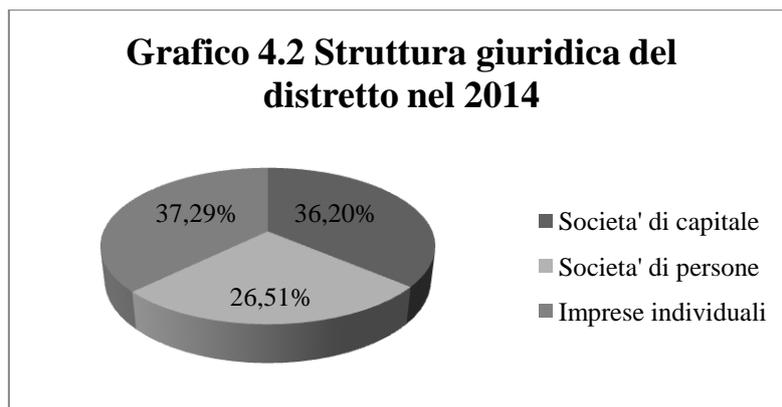
Terminata la stesura del questionario, questo è stato sottoposto ad alcune imprese del distretto aretino ottenendo un campione di 122 imprese sul totale delle 1197<sup>66</sup> imprese attive che compongono il distretto. Scendendo più nel dettaglio<sup>67</sup> il campione è composto per il 9,84% da imprese individuali, per il 25,41% da società di persone e per il restante 64,75% da società di capitali. Uno dei limiti dello studio è lo squilibrio tra la composizione del campione e quella del distretto. Come è infatti possibile osservare dai grafici (4.1 e 4.2) sottostanti il distretto è composto da una percentuale molto più alta di imprese individuali e minore di società di capitali, mentre la numerica delle società di persone risulta essere quasi in linea. Questo squilibrio potrebbe comportare che l'analisi derivante dal campione non sia statisticamente significativa in quanto come appena osservato il campione non rappresenta perfettamente il distretto dal punto di vista della composizione giuridica.



Nostra elaborazione su dati questionario

<sup>66</sup> Dato riferito al 2014.

<sup>67</sup> Per maggiori dettagli sulla composizione della forma giuridica del campione si rimanda al grafico presente nell'appendice del capitolo 4.



Nostra elaborazione su dati questionario

Si ritiene però che la forma giuridica sia solo uno degli aspetti che caratterizza le imprese e, forse neanche il più importante rispetto al fine dell'indagine. In questo scenario la dimensione dell'impresa, misurata tramite la rilevazione del numero di dipendenti, può risultare essere l'aspetto più importante in quanto incide in maniera preponderante sulle scelte effettuate dalle imprese durante la crisi. Come si osserverà successivamente la dimensione, a differenza della forma giuridica, è ben rappresentata all'interno del campione rispetto al distretto.

Il ristretto numero di imprese individuali all'interno del campione è dovuto principalmente alla difficoltà che si è riscontrato nel contattare questa tipologia di impresa ed ottenere la disponibilità per sottoporre loro il questionario. Si deve tener conto del fatto che le imprese individuali sono solitamente anche di dimensioni più piccole e non hanno molte volte al loro interno figure interamente dedicate ad intrattenere relazioni con l'esterno. Questa difficoltà è parzialmente venuta meno con le società di persone e interamente con le società di capitali. Si deve inoltre osservare che la particolarità del settore indagato, in cui i materiali lavorati hanno un valore intrinseco molto elevato, rende gli operatori giustamente diffidenti.

Per quanto attiene invece la dimensione delle imprese incluse nel campione come, citato pocanzi, questa è stata misurata attraverso la rilevazione del numero di dipendenti di ciascuna impresa al momento dell'indagine (marzo-aprile 2015) e nel 2007, anno precedente all'inizio della crisi. Come mostra la tabella 4.1 sottostante le imprese del campione hanno dimensione prevalentemente medio – piccola, più del 90% delle imprese hanno meno di 50 dipendenti, in linea con i dati dell'intero distretto. Le imprese con dimensione superiore ai 50 dipendenti

sono la netta minoranza e solo 1 superava nel 2007 i 500 dipendenti mentre ad oggi nessuna risulta avere una tale dimensione.

Tabella 4.1 Distribuzione delle imprese del campione per numero di dipendenti										
	2007					Marzo/Aprile 2015				
	0-9	10-49	50-249	250-499	500 e oltre	0-9	10-49	50-249	250-499	500 e oltre
N. imprese del campione	68	49	4	0	1	71	40	10	1	0

## 4.2 I risultati dell'indagine

In questo paragrafo saranno analizzati i risultati emersi dal sondaggio svolto tra le imprese del distretto industriale orafa. In particolare, nel primo sottoparagrafo sarà esposta un'analisi descrittiva dei risultati finalizzata a riassumere le azioni che sono state maggiormente implementate dalle imprese e quali invece non lo sono state. Nel secondo sottoparagrafo invece saranno esposte alcune particolari correlazioni emerse tra le azioni implementate e le altre variabili analizzate (dimensione, soddisfazione, percezione della crisi ed aspettative future) e tra le azioni stesse. In entrambe le parti i dati più significativi saranno corredati da grafici mentre per i dati e le informazioni di dettaglio si rimanda all'appendice del capitolo IV, paragrafi 2,3 e 4.

### 4.2.1 Analisi descrittiva dei risultati

Le risposte alla prima domanda mostrano che la maggioranza delle imprese del campione hanno percepito un forte impatto della crisi economico finanziaria (50,82%) mentre un'alta percentuale (40,16%) afferma di aver percepito solamente mediamente la crisi; resta comunque relativamente contenuta (9,02%) la percentuale delle imprese che affermano che l'impatto della crisi è stato basso. Questi risultati sembrerebbero quindi in tendenza con i dati osservati nel precedente capitolo che mostravano l'impatto della recessione in termini

economici, occupazionali e di numerosità delle imprese nel distretto dallo scoppio della crisi.

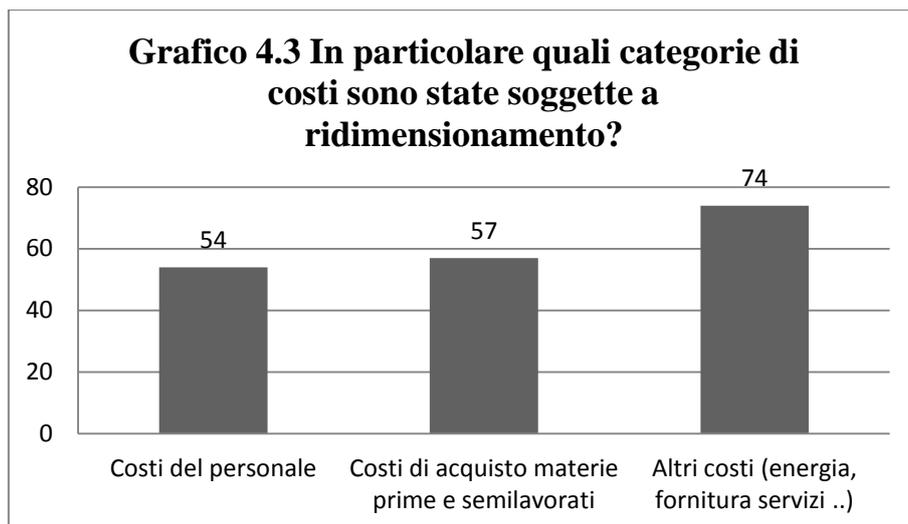
E', di seguito, esposta l'analisi degli item formulati nelle domande del questionario in relazione alle azioni messe in atto nel distretto durante la crisi. Come esposto precedentemente alcuni degli item prevedono delle sottodomande per indagare meglio il fenomeno trattato nello specifico dell'item. Per accedere alla sottodomanda l'impresa deve esprimersi positivamente (completamente d'accordo=5, d'accordo=4) oppure in maniera neutrale (né d'accordo, né in disaccordo=3). Le imprese inoltre possono esprimere più di una preferenza nelle opzioni indicate nelle sottodomande.

*Domanda 2: La nostra impresa ha prestato particolare attenzione al contenimento dei costi*

Il campione di imprese intervistato si è mostrato tendenzialmente in accordo con un'azione volta a contenere i costi riportando, come era facilmente intuibile, una propensione alla riduzione dei costi durante il periodo di crisi. Infatti il 56,56% delle imprese intervistate afferma di essere completamente d'accordo ed il 21,31% di essere d'accordo mentre il 15,57% si è mostrata neutrale con l'item in analisi. In disaccordo e completamente in disaccordo si è espresso rispettivamente solo il 4,10% ed il 2,46% del campione. Le imprese che hanno assegnato un valore positivo o neutro sono state quindi in totale 114<sup>68</sup> e, come spiegato in precedenza, è stato chiesto loro di rispondere ad una sottodomanda, in particolare la 2.1, per indagare più nel dettaglio quali sono state le fonti di costo soggette a maggiore attenzione. Come si evince dal grafico 4.3 le azioni contenitive si sono orientate all'incirca in egual misura nei confronti dei costi del personale e dei costi di acquisto materi prime e semilavorati. Un maggiore attenzione è stata posta alle fonti di costo residuali indicate sotto la voce altri costi.

---

<sup>68</sup> Si osserva, come spiegato in precedenza, che ogni impresa poteva esprimere più di una preferenza tra le opzioni a disposizione.



Nostra elaborazione su dati questionario

E' importante sottolineare che la particolarità del settore indagato, come evidenziato da molte imprese interpellate, non permette in realtà di poter fare molta pressione sui costi derivanti dalle materie prime; è esclusa infatti la possibilità di ricercare fornitori che offrano prezzi inferiori in quanto i metalli pregiati sono commodities i cui prezzi sono stabiliti su piattaforme di scambi che interessano i mercati globali. Quanto appena detto non deve essere però esteso anche ai semilavorati, molti dei quali provenienti dallo stesso distretto e i cui prezzi incorporano anche il costo delle lavorazioni dei metalli<sup>69</sup>. Molte delle imprese che hanno quindi indicato "Costi di materie prime e semilavorati" hanno anche specificato come l'attenzione alla riduzione dei costi sia da interpretare solamente nei confronti dei semilavorati.

*Domanda 3: La nostra impresa ha messo in atto un cambiamento nei prodotti e/o nelle lavorazioni.*

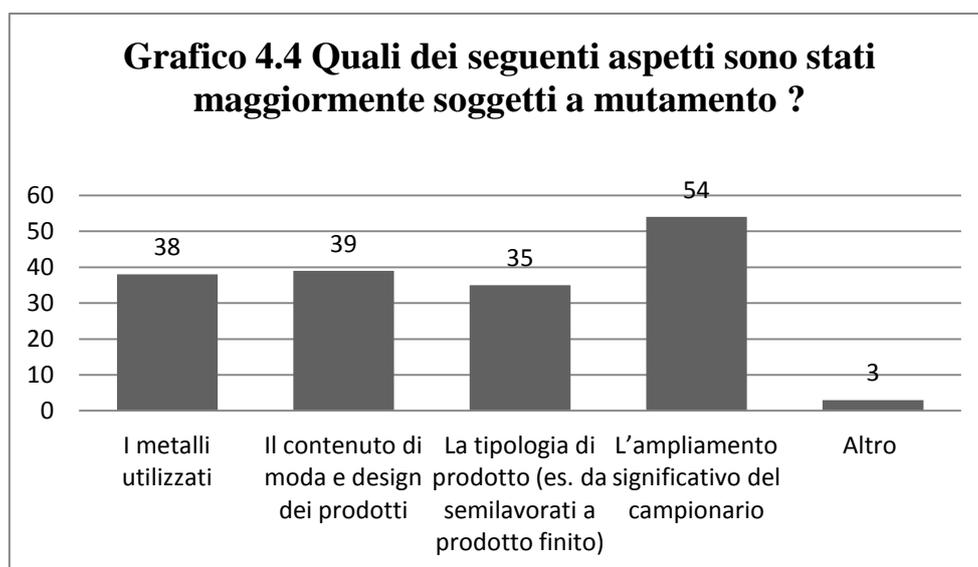
Anche in questo caso il campione si è mostrato in prevalenza d'accordo con l'affermazione; ciò può significare che il distretto negli anni considerati ha mutato l'attività produttiva. I dati mostrano che il 28,69% del campione è completamente

---

<sup>69</sup> Molte delle imprese del distretto, quindi anche facenti parte del campione intervistato, effettuano solamente lavorazioni in conto terzi per cui non devono sopportare costi di acquisto di materie prime. Le loro lavorazioni sono però considerate come costi dei semilavorati da molte imprese (che richiedono le lavorazioni stesse) e quindi sono state oggetto di maggiore attenzione in quanto costituiscono a volte un ampio capitolo di spesa.

d'accordo mentre il 27,05% è d'accordo; né d'accordo né in disaccordo sono state il 22,95% delle imprese mentre il 4,10% ed il 17,21% si sono espresse rispettivamente in disaccordo e completamente in disaccordo.

Più interessante è forse l'analisi delle 96 imprese del campione che hanno dovuto rispondere alla sottodomanda 3.1 al fine di individuare quali sono gli aspetti più toccati dai mutamenti. In particolare, come è possibile anche osservare nel grafico 4.4, 54 imprese hanno affermato di aver ampliato significativamente il campionario mentre rispettivamente 38, 39 e 35 imprese del campione hanno affermato di essere intervenute nei metalli utilizzati, nel contenuto di moda e design dei prodotti ed infine nella tipologia di prodotto. Le imprese che hanno indicato "altro" sono solamente 3, due delle quali hanno riorganizzato il processo produttivo mentre una si è concentrata sull'alleggerimento dei prodotti.



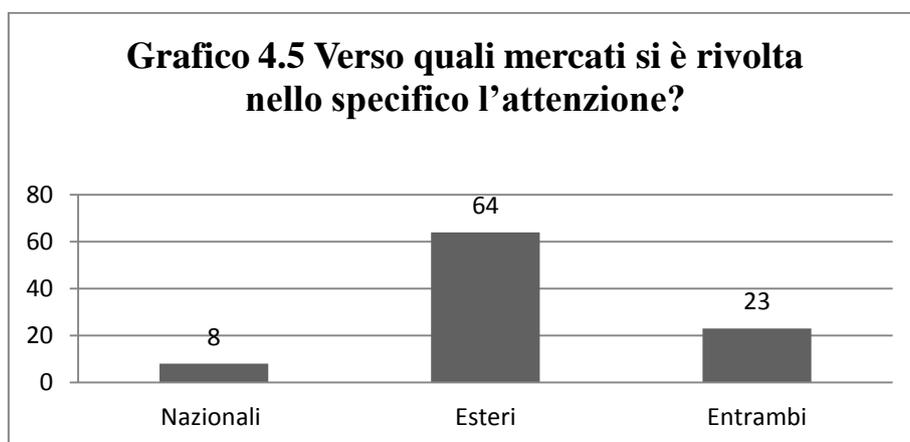
Nostra elaborazione su dati questionario

Questi dati sembrerebbero quindi sostenere quanto già evidenziato nei capitoli precedenti ovvero che negli anni il distretto si è evoluto passando da semplice produttore di catene a produttore di beni più complessi e raffinati. Significativo infatti è il numero delle imprese intervistate che affermano di aver posto maggiore attenzione alla moda e di quelle che hanno cambiato tipologia di prodotto fabbricato. Importante è anche l'aspetto legato ai metalli utilizzati; infatti, per rispondere all'innalzamento del prezzo dell'oro e alla diminuzione della domanda di artefatti in oro nei mercati di consumo le imprese si sono orientate a prodotti di

metalli differenti. Ad una analisi del tutto preliminare i metalli introdotti nel distretto sembrano essere in primis l'argento<sup>70</sup> seguito da bronzo e ottone ed altre leghe meno nobili. Con riferimento solo all'ultimo anno la lavorazione dell'oro sembra però essere di nuovo in aumento ma i dati in possesso non sono sufficienti per poter valutare tale inversione di tendenza.

*Domanda 4: La nostra impresa ha dovuto ricercare nuovi mercati di sbocco*

Il 41,80% delle imprese intervistate si è mostrata completamente d'accordo con questo item mentre il 24,59% si è comunque espressa con accordo. Le imprese neutrali sono state l'11,48% mentre in disaccordo e completamente in disaccordo rispettivamente il 5,74% e il 16,39%. Questi i dati che mostrano la decisa tendenza del campione a cercare nuovi mercati di sbocco per i loro prodotti. Successivamente con la sottodomanda 4.1 si è voluto indagare un particolare aspetto dei nuovi mercati ricercati ovvero se fossero prevalentemente nazionali o esteri. Con questo certamente non può essere misurato il grado di internazionalizzazione del campione, e quindi del distretto, perché le vendite estere sono solamente la più semplice delle relazioni internazionali; tuttavia il dato appare sufficiente ad evidenziare un aspetto oggi cruciale per la maggior parte delle imprese e soprattutto per quelle del made in Italy. Come visto in precedenza inoltre il distretto già prima della crisi rivolgeva la maggior parte della sua produzione ai mercati esteri, fattore che lo ha esposto alla crisi prima che questa colpisse il tessuto economico nazionale.



Nostra elaborazione su dati questionario

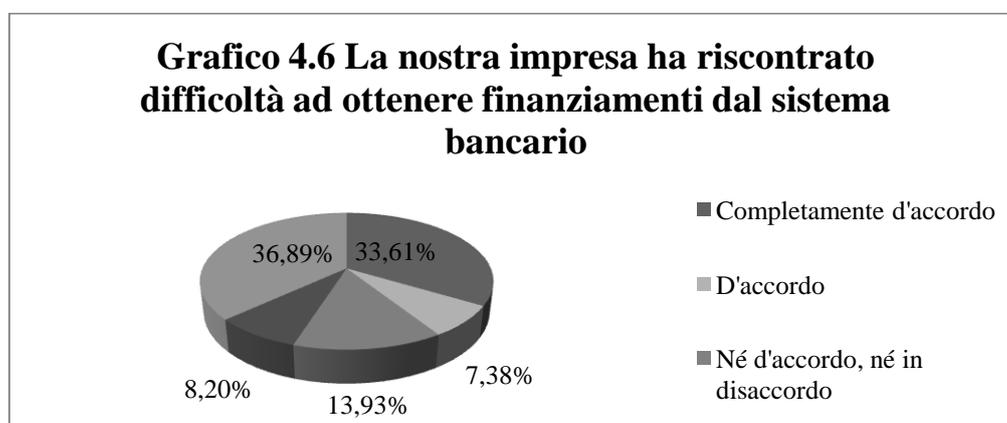
<sup>70</sup> L'argento era già usato all'interno del distretto prima della crisi ma negli ultimi anni, complice anche il prezzo inferiore, la lavorazione di questo metallo è stata molto incrementata.

Come mostra il grafico 4.5, con riferimento alle 95 imprese che hanno risposto alla sottodomanda, anche durante la crisi se le imprese hanno cercato nuovi mercati per i loro prodotti si sono rivolti prevalentemente all'estero (64 imprese) o comunque ad entrambi i mercati (23 imprese), mentre sono contenute le imprese che si sono rivolte solo al mercato nazionale. I dati mostrano quindi che anche molte piccole imprese del campione, con pochi dipendenti, orientino la loro produzione nei mercati esteri ed è quindi lecito pensare che il distretto sia influenzato dalle scelte politiche di rilevanza mondiale.

*Domanda 5: La nostra impresa ha riscontrato difficoltà ad ottenere finanziamenti dal sistema bancario*

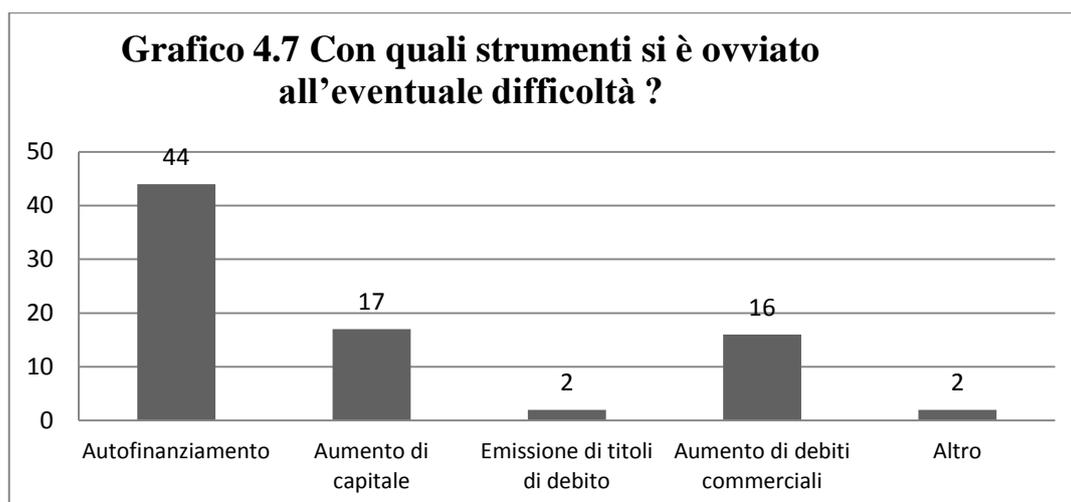
Questo item indaga un aspetto abbastanza delicato, soprattutto in un settore in cui le materie prime sono molto costose. Tale fattore ha fatto nascere, come evidenziato nel secondo capitolo, un particolare tipo di finanziamento definito prestito d'uso attraverso il quale le banche consegnano direttamente oro, sottoforma di barre o lingotti alle imprese e non, come da consuetudine, denaro.

Le imprese del campione in questo caso hanno mostrato un certo equilibrio tra accordo e disaccordo, come è possibile osservare nel grafico 4.6. In particolare 41(33,61%) sono state le imprese completamente d'accordo mentre 45 (36,89%) le imprese completamente in disaccordo. Le imprese semplicemente d'accordo sono state invece 9 (7,38%) mentre quelle in disaccordo 10 (8,20%). Le restanti 17 (13,93%) imprese non hanno mostrato né accordo, né disaccordo.



Nostra elaborazione su dati questionario

Interessante è ciò che mostrano i dati, riassunti nel grafico 4.7, del campione in relazione alla sottodomanda 5.1 rivolta alle 67 imprese in accordo o neutrali all'item precedente che mette in luce quali siano stati gli strumenti a cui si è fatto ricorso per far fronte ad eventuali difficoltà sorte per la mancanza di finanziamento bancario. Lo strumento più utilizzato nel campione è stato l'aumento dell'autofinanziamento adottato in particolare da 44 imprese. Rispettivamente 17 e 16 sono invece quelle che hanno fatto ricorso ad aumenti di capitale ed all'incremento dei debiti commerciali. Due soltanto sono le imprese che hanno fatto ricorso a titoli di debito come due sono anche le imprese che hanno indicato altri<sup>71</sup> strumenti al di fuori di quelli indicati. Questi dati sembrano coerenti con la struttura del campione e del distretto ovvero piccole imprese con strutture finanziarie semplici.



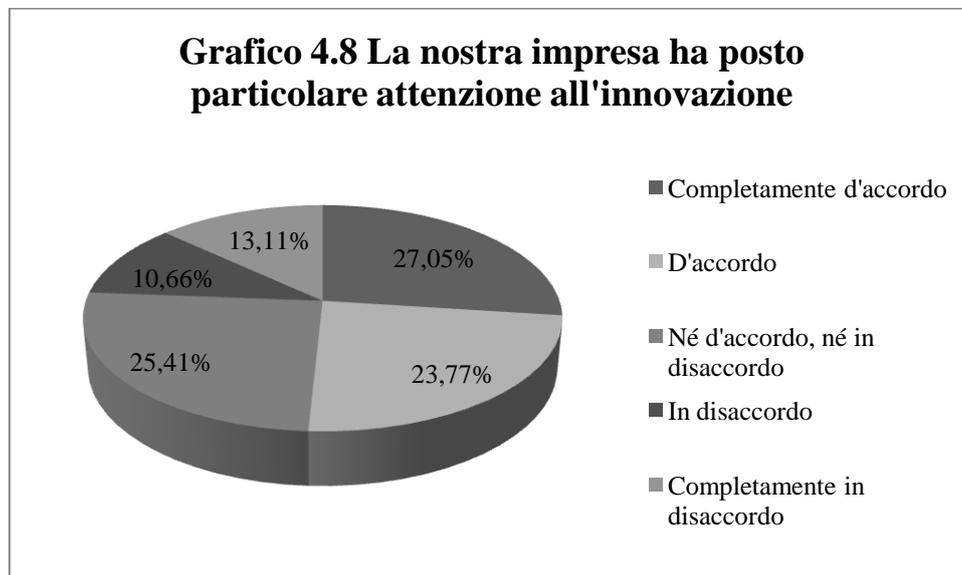
Nostra elaborazione su dati questionario

*Domanda 6: La nostra impresa ha posto particolare attenzione all'innovazione tecnologica*

Analizzando le risposte delle imprese intervistate si può notare come la maggioranza del campione, nonostante le difficoltà economiche/finanziarie che ha portato la recessione, abbia posto attenzione all'innovazione tecnologica durante il

<sup>71</sup> In particolare entrambe hanno evidenziato una riduzione dei crediti e dei tempi di dilazione.

periodo di crisi. Infatti il 27,05% e il 23,77% delle imprese, come mostra il grafico 4.8, si sono espresse completamente d'accordo o d'accordo mentre il 25,41% ha dato un giudizio neutrale. Il 13,11% di imprese completamente in disaccordo e il 10,66% in disaccordo compongono la minoranza delle imprese che non hanno riposto nell'innovazione tecnologica particolare attenzione durante la crisi. Come illustrato nel primo capitolo, la letteratura <sup>72</sup> rintraccia nell'innovazione tecnologica un possibile punto di forza su cui i distretti dovrebbero far leva. Il campione e forse l'intero distretto orafino sembrano quindi in linea con quanto discusso in letteratura; il continuo rinnovamento certamente garantisce sempre un'elevata competitività alle imprese distrettuali.



Nostra elaborazione su dati questionario

*Domanda 7: La nostra impresa ha diversificato la propria attività*

A differenza dei precedenti item, le imprese del campione risultano fortemente in disaccordo con questo in analisi. Come mostra il grafico 4.9 infatti l'80,33% del campione, ovvero 98 imprese, risultano completamente in disaccordo mentre un

---

<sup>72</sup> Tra cui citiamo: Bottinelli L., Pavione E., Distretti industriali e cluster tecnologici. Strategie emergenti di valorizzazione della ricerca e dell'innovazione, Giuffrè Editore, Collana di Diritto ed Economia, 2011; Camuffo A., Grandinetti R., I distretti industriali come sistemi locali di innovazione, Università di Padova, sinergie n. 69/06.

altro 3,28% risulta solamente in disaccordo. Le imprese in accordo quindi sono la minoranza ovvero il 6,56% sono quelle completamente d'accordo e il 6,56% quelle d'accordo. Le imprese neutre sono il restante 3,28%. La diversificazione, alla luce dei dati, sembra non essere una delle azioni maggiormente implementate dalle imprese del campione e forse anche del distretto, durante la crisi. Una spiegazione, solo debolmente supportata dai commenti di alcune imprese del distretto, è che molte delle stesse imprese orafe sono piccole e sono state fondate decine di anni fa ed è plausibile pensare che difficilmente possano decidere di entrare in settori diversi da quello in cui hanno operato per molti anni.

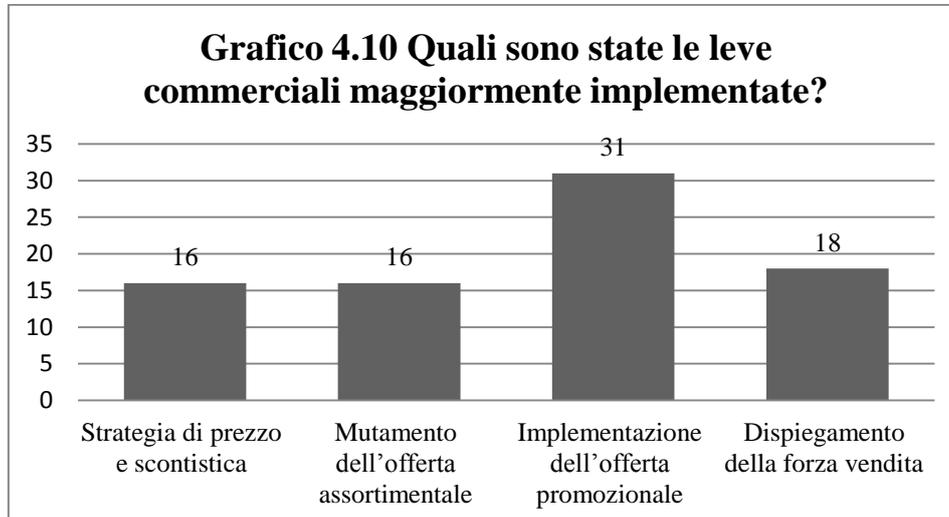


Nostra elaborazione su dati questionario

*Domanda 8: La nostra impresa ha messo in atto Strategie commerciali per far fronte alla crisi*

Anche rispetto all'ultimo item la maggioranza delle imprese del campione sembra non essere in sintonia con l'azione espressa. Infatti il 38,52% del campione è completamente disaccordo e un altro 15,57% è in disaccordo. Le imprese né in accordo, né in disaccordo sono 13,11% mentre la restante parte del campione è suddivisa in un 20,49% di imprese d'accordo e un 12,30% di imprese completamente d'accordo. Più nel dettaglio è possibile analizzare quali scelte abbia preso la minoranza delle imprese che ha deciso di implementare una certa

strategia commerciale. Alla sottodomanda hanno risposto 56 imprese delle quali, come mostrato nel grafico 4.10, 31 hanno affermato di aver messo in atto una strategia volta all'offerta promozionale. E' bene specificare che la maggior parte delle attività promozionali svolte è rivolta soprattutto nei confronti di fiere nazionali e internazionali, essendo il business in analisi rivolto soprattutto ad altre imprese ed non ai consumatori finali. Le imprese che affermano di aver puntato su strategie di prezzo sono 16 come anche 16 sono le imprese che affermano di aver mutato l'offerta in termini di assortimento di prodotto. In particolare, per quanto attiene al prezzo valgono alcune considerazioni già esposte in precedenza ovvero che il prezzo per la parte riguardante la materia prima è stabilito sui mercati globali e non può essere controllato dalla singola impresa che invece può intervenire sul prezzo derivante dalle lavorazioni<sup>73</sup>. Le imprese del campione che affermano di aver agito sulle tipologie di vendita sono 18. In particolare dagli incontri con le imprese è emerso che alcune di esse stiano sperimentando forme di vendita via web ma restano comunque un caso isolato infatti la maggioranza del distretto utilizza prevalentemente rappresentanti ed agenti di vendita.



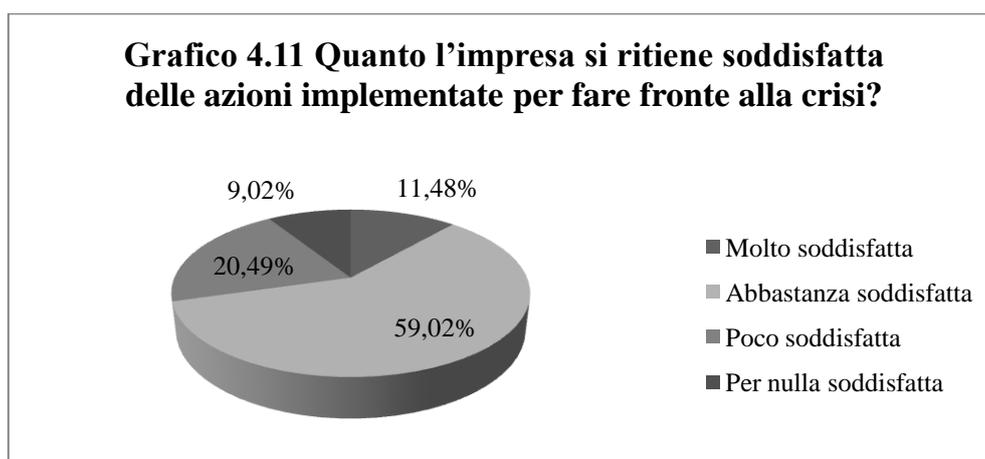
Nostra elaborazione su dati questionario

<sup>73</sup> Dagli incontri con le imprese si è comunque compreso che la maggior parte dei prezzi rispecchia il prezzo della materia prima e solo minimamente il costo della lavorazione.

*Domande 9 e 10: soddisfazione delle imprese verso le azioni intraprese ed aspettative future delle imprese stesse*

Gli ultimi due aspetti indagati nel questionario riguardano la soddisfazione delle imprese rispetto alle azioni messe in atto durante la crisi e le aspettative future della/per la stessa impresa.

In particolare con riguardo al primo aspetto indagato i dati mostrano che le imprese del campione risultano in maggioranza abbastanza soddisfatte (59,02%) delle azioni compiute dall'inizio della crisi mentre una modesta parte (11,48%) si ritiene molto soddisfatta. Tra le imprese meno soddisfatte troviamo il 20,49% del campione che si esprime poco soddisfatta e il restante 9,02% per nulla soddisfatto. I dati sembrerebbero quindi mostrare che le azioni messe in atto dal distretto abbiano nella maggior parte dei casi portato a risultati positivi (almeno in base alle dichiarazioni delle stesse imprese che le hanno implementate).

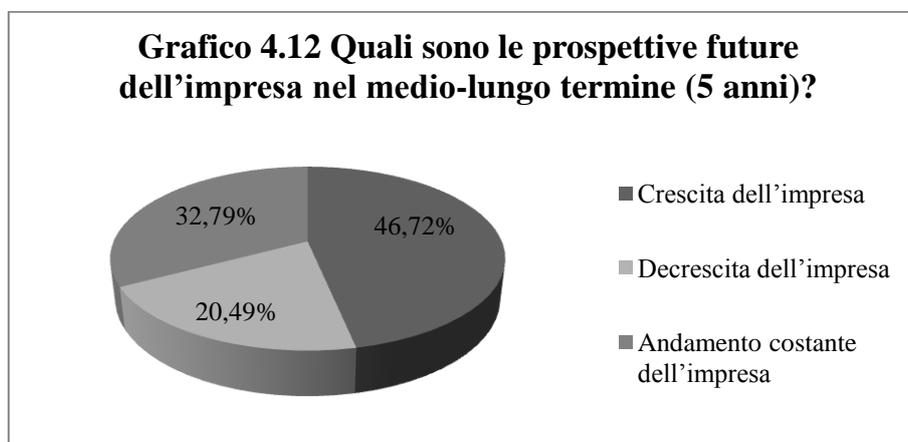


Nostra elaborazione su dati questionario

Il secondo aspetto, come già anticipato, riguarda invece le aspettative per il futuro che le imprese del campione hanno riguardo a loro stesse e in relazione alle loro aspettative sul futuro del settore in cui operano. Si è deciso di indagare questo aspetto perché le aspettative che un attore ha per il futuro incidono sulle scelte che esso stesso prenderà.

Le imprese appartenenti al campione hanno espresso prevalentemente (46,72%) un'aspettativa di crescita, come visibile nel grafico 4.12, mentre circa un terzo (32,79%) delle imprese non si prospetta rilevanti mutamenti nel medio lungo

termine. Le imprese che affermano di vedere un futuro di decrescita per loro stesse sono la minoranza del campione che comunque costituisce il 20,49%.



Nostra elaborazione su dati questionario

Il fatto che le imprese abbiano aspettative prevalentemente di crescita per il futuro o comunque di un andamento costante può essere interpretato come un segnale positivo di una futura ripresa dell'attività del distretto; segnale che è comunque sostenuto dai dati economici analizzati nel precedente capitolo che mostrano un lieve ripresa nell'ultimo biennio.

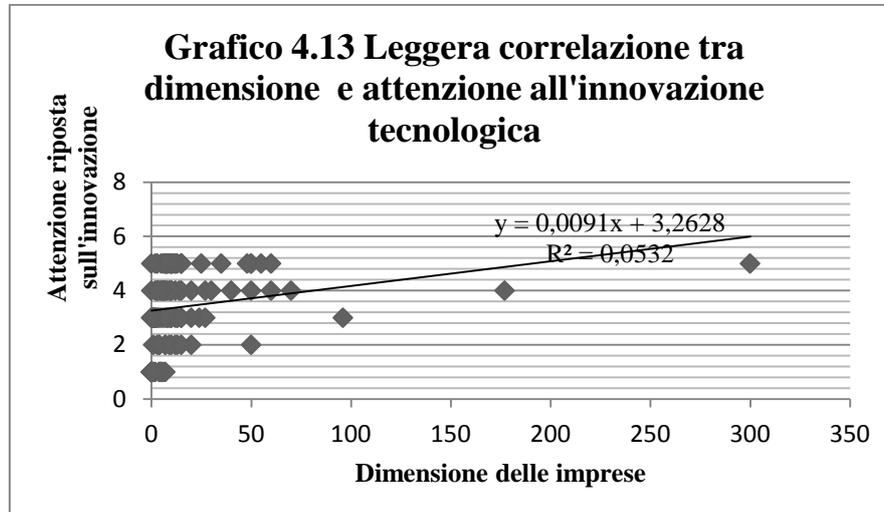
#### 4.2.2 Le variabili strategiche del campione: alcune correlazioni

In questo paragrafo si evidenziano alcune correlazioni individuate tra i dati ottenuti tramite l'indagine utilizzando lo strumento della regressione lineare. Più nello specifico si vuole così individuare quali azioni sono state implementate più frequentemente insieme ad altre azioni o in presenza di particolari condizioni (dimensione, aspettative per il futuro) o viceversa le azioni che, essendo correlate negativamente, non sono state implementate se l'impresa ha implementato un'altra azione oppure per la presenza di una particolare condizione. Nell'analisi delle correlazioni è opportuno premettere che le relazioni trovate possono costituire la base per ulteriori studi e approfondimenti ma potrebbero non essere statisticamente significative considerato il numero elevato di variabili che potrebbero incidere su questi fenomeni, che non è possibile analizzare e che

potrebbero causare distorsioni da variabili omesse. In aggiunta non è possibile stabilire con un sufficiente grado di significatività il nesso di causa-effetto delle variabili considerate nella correlazione.

La significatività delle correlazioni è stata misurata tramite il coefficiente di determinazione<sup>74</sup> ( $R^2$ ) che ci indica quanto una variabile spiega l'altra, ma come sopra indicato non potendo conoscere il nesso di causalità tra le variabili analizzate non possiamo neanche sapere quale variabile spiega l'altra. In particolare le correlazioni indicate presentano un  $R^2$  uguale o maggiore di 0,05<sup>75</sup>.

Per quanto attiene la dimensione delle imprese non risultano esserci particolari correlazioni con le azioni messe in atto durante la crisi tranne per uno specifico caso. Come si può infatti notare dal grafico 4.13 sembra esserci una leggera correlazione, misurata da  $R^2$ , tra la dimensione delle imprese al momento delle interviste e l'attenzione posta dalle stesse all'innovazione tecnologica. La correlazione in analisi è positiva e il coefficiente di determinazione risulta pari a 0,0532; i dati non ci permettono però di individuare un'eventuale nesso di causalità fra le due dimensioni.

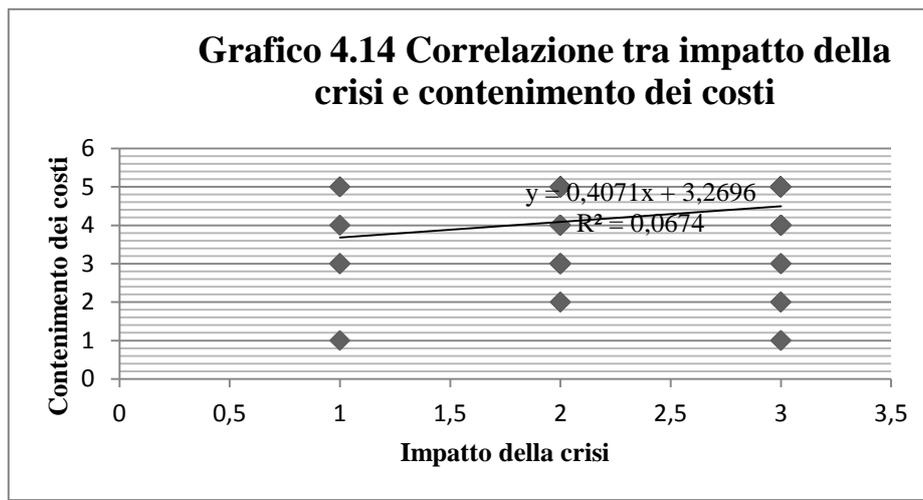


Nostra elaborazione su dati questionario

<sup>74</sup> Questo può essere ricavato nelle regressioni lineari semplici come il quadrato del coefficiente di correlazione ovvero il rapporto tra covarianza ed il prodotto delle deviazioni standard delle variabili considerate.

<sup>75</sup> Questo valore è stato assunto come soglia in quanto si considera che un coefficiente di determinazione inferiore a 0,05 non possa avere una significatività sufficiente. In ogni caso un ( $R^2$ ) pari a 0,05 significa che una variabile spiega l'altra la 5% anche se non sappiamo in quale direzione tale fenomeno agisce.

Leggermente più marcate sembrerebbero essere le correlazioni, sempre positive, presenti tra la percezione dell'impatto della crisi delle imprese, indagata tramite la domanda 1 del questionario, e il contenimento dei costi implementato durante la crisi e le difficoltà nel reperire finanziamenti bancari. In entrambi i casi per individuare la correlazione si è proceduto ad assegnare un valore pari a 3 quando le imprese hanno indicato un impatto della crisi "Alto", 2 per un impatto "Medio" e 1 per un impatto "Basso".

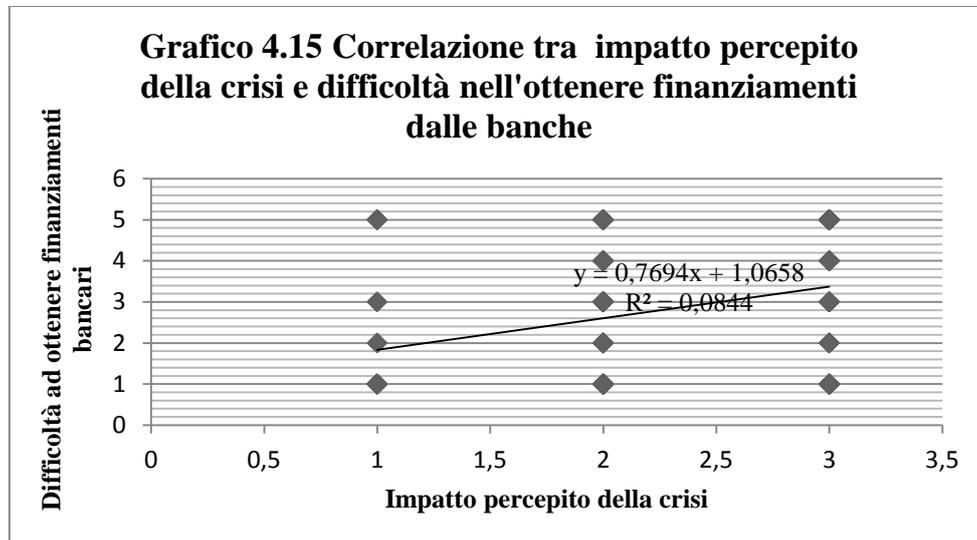


Nostra elaborazione su dati questionario

Per quanto riguarda la prima correlazione ovvero in relazione al contenimento dei costi il coefficiente di determinazione risulta essere pari a 0,06 e la correlazione positiva, come mostra il grafico 4.14. Questo sta a significare che tendenzialmente le imprese che hanno percepito un maggiore impatto della crisi hanno anche adottato più frequentemente azioni per contenere i costi.

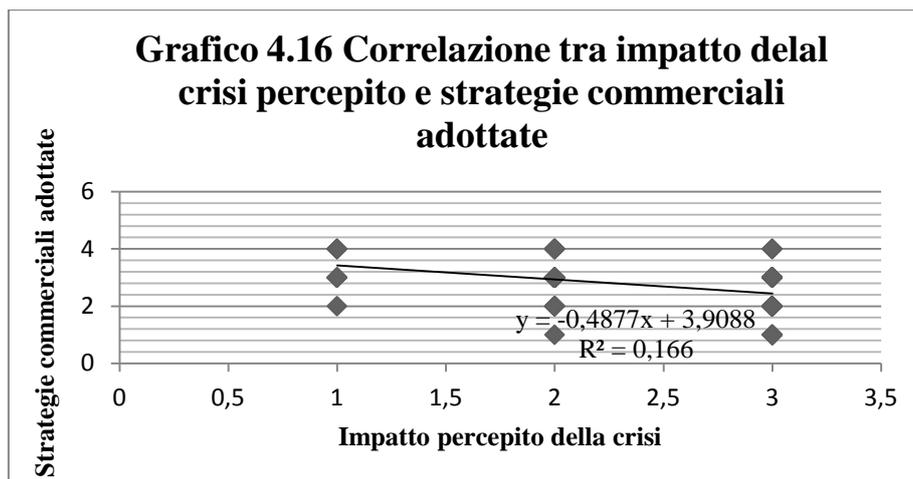
Il coefficiente di determinazione è invece pari a 0,084 nel caso della correlazione tra impatto della crisi percepito dalle imprese del campione e difficoltà ad ottenere finanziamenti bancari. Anche in questo caso la correlazione è positiva e sembra plausibile che le due dimensioni siano così correlate (grafico 4.15). Non è difficile infatti immaginare che la mancanza di finanziamenti possa aver influenzato la percezione della crisi o sempre plausibilmente che viceversa un'impresa con una elevata percezione della crisi (quindi probabilmente con delle difficoltà) non abbia ottenuto finanziamenti. I dati in possesso non permettono di

individuare nessi di causalità tra le due variabili o di entrambe con una terza non individuata.



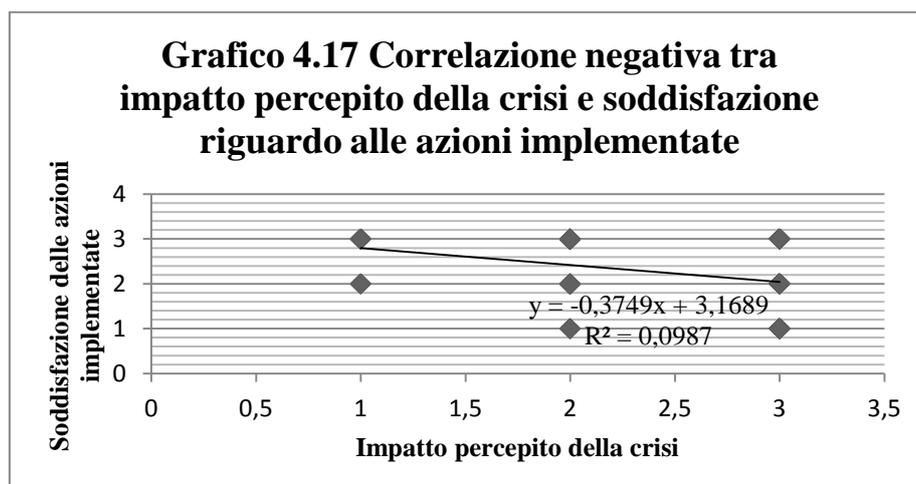
Nostra elaborazione su dati questionario

Negative invece sono due altre apparenti correlazioni che vedono da un lato la percezione delle imprese riguardo l'impatto della crisi su di esse e dall'altro prima l'implementazione di strategie commerciali e poi la soddisfazione per le azioni intraprese durante la crisi. In particolare nel primo caso, come mostrato nel grafico 4.16, la correlazione è spiegata da un coefficiente di correlazione pari a 0,166. Le imprese quindi che hanno percepito l'impatto maggiore della crisi sembrano essere quelle meno propense a mettere in atto strategie commerciali; anche in questo caso però non si possono fare assunzioni riguardo i vari nessi di causalità, in quanto questo richiederebbe la costruzione di un modello che consenta di tenere di più variabili, ed in particolare anche di variabili meglio misurabili e identificate rispetto alla percezione della crisi.



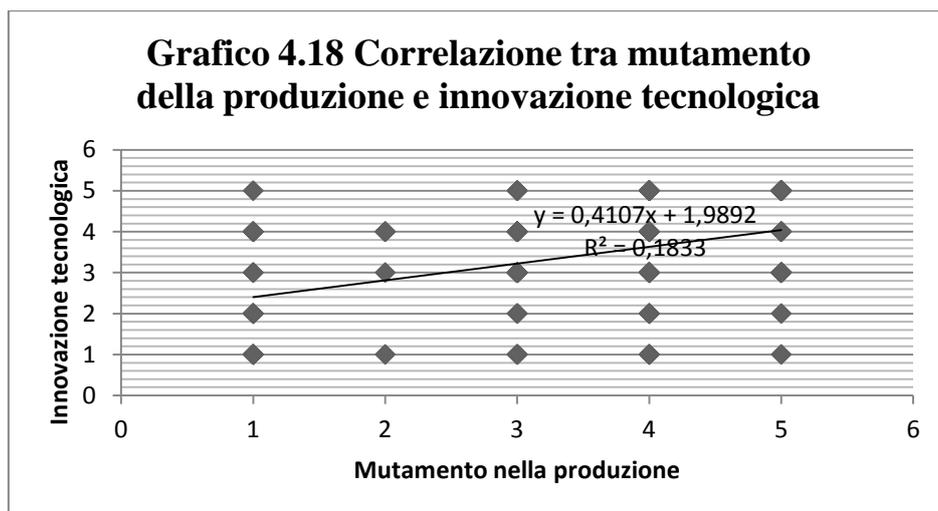
Nostra elaborazione su dati questionario

Nel secondo caso invece, come visibile nel grafico 4.17, sembrerebbe esserci una correlazione tra l’impatto della crisi percepito e la soddisfazione riguardo alle azioni implementate durante la crisi. Per questa correlazione si è assegnato un valore pari a 4 se l’impresa ha indicato “molto soddisfatta”, 3 per “abbastanza soddisfatta”, 2 per “poco soddisfatta” e 1 per “per nulla soddisfatta”. La correlazione indica quindi che se un’impresa ha indicato un alto impatto percepito della crisi tendenzialmente ha anche indicato un grado di soddisfazione basso. La regressione indica un coefficiente di determinazione pari a 0,098.



Nostra elaborazione su dati questionario

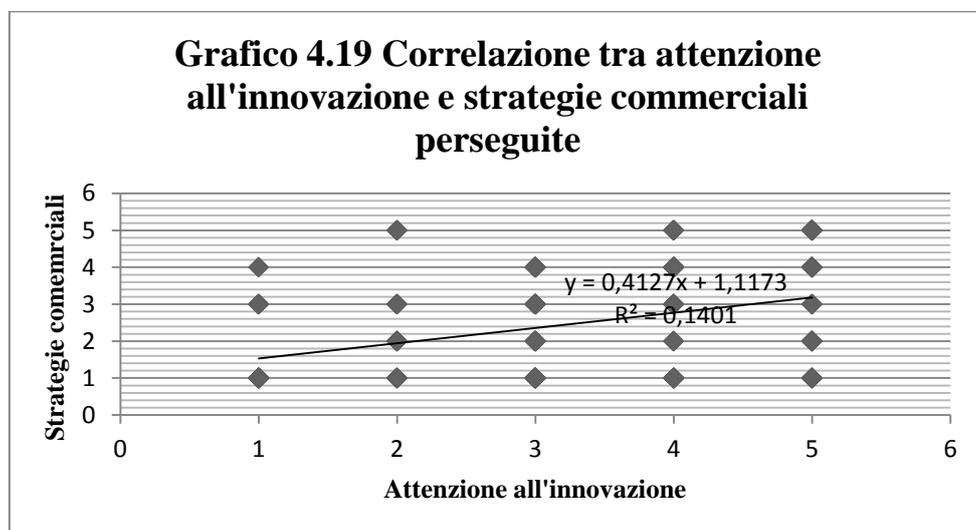
Per quanto riguarda alcune correlazioni tra diverse azioni messe in atto può essere osservato una correlazione positiva tra il mutamento della produzione messo in atto dall'impresa e l'innovazione tecnologica. Questa relazione positiva è illustrata nel grafico 4.18, qui è possibile osservare un coefficiente di determinazione pari a 0,1833. Sembra infatti logico che le imprese che hanno riposto attenzione all'innovazione hanno anche messo in atto un mutamento nei prodotti o nei cicli produttivi, con riguardo alle varie tipologie viste precedentemente. Può essere infatti ipotizzato che un mutamento della produzione richieda anche un'innovazione tecnologica per la fabbricazione del prodotto stesso. La correlazione può quindi essere anche spiegata dal fatto che entrambe le variabili si riferiscono ad innovazione ma una di prodotto mentre l'altra tecnologica o di processo.



Nostra elaborazione su dati questionario

In appendice del capitolo IV sono riportati i grafici (A4.5, A4.6 ed A4.7) che mostrano altre correlazioni, con un coefficiente di correlazione minore al precedente, tra il mutamento della produzione e altre azioni messe in atto durante la crisi dal campione intervistato. In particolare, le altre dimensioni riguardano la ricerca di nuovi mercati, la diversificazione delle attività e l'attuazione di strategie commerciali. Con quest'ultima dimensione si può anche individuare una certa correlazione positiva con l'attenzione riposta sulle innovazioni tecnologiche.

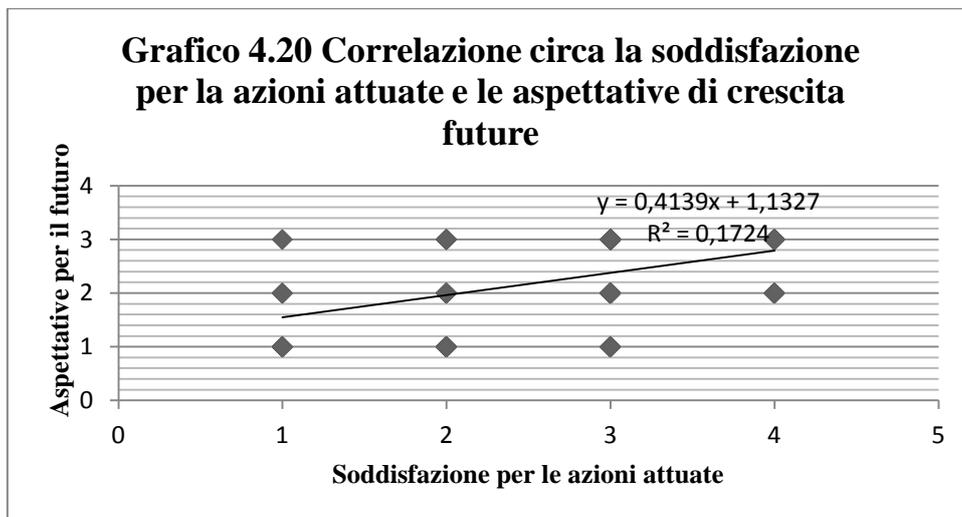
Il grafico 4.19, qui sotto riportato, sembra infatti mostrare che le imprese del campione che hanno messo in atto strategie commerciali hanno anche messo in atto investimenti in tecnologie innovative. La regressione lineare mostra un coefficiente di determinazione pari a 0,1401. In appendice sono riportati grafici che mostrano correlazioni sempre tra l'attenzione riposta sull'innovazione tecnologica e altre dimensioni ovvero la diversificazione delle attività e la soddisfazione manifestata riguardo le azioni messe in atto durante la crisi (vedi grafici A4.8 ed A4.9, appendice capitolo IV paragrafo 4).



Nostra elaborazione su dati questionario

Nello specifico questo ultimo aspetto mostra come le imprese che hanno investito in tecnologia hanno anche manifestato maggiore soddisfazione; non è possibile però individuare quale sia il nesso di causalità. L'ultimo grafico presente qui sotto (4.20) mostra la correlazione, con un coefficiente di correlazione di 0,1724, tra la soddisfazione manifestata dalle imprese del campione circa le azioni messe in atto durante la crisi e le aspettative per il futuro che hanno riguardo loro stesse. In particolare, nella analisi del questionario si è provveduto ad assegnare un valore pari a 3 se l'impresa ha indicato di avere l'aspettativa di "crescita", 2 se ha indicato aspettativa di "andamento costante" e 1 se ha indicato l'aspettativa di "decrecita". Mentre per quanto riguarda i livelli di soddisfazione si fa riferimento

alla metodologia descritta qualche riga sopra. La correlazione sembrerebbe quindi mostrare come le imprese che hanno indicato un livello più elevato di soddisfazione hanno anche indicato una maggiore aspettativa di crescita futura. La prudenza anche in questo caso non ci permette di fare assunzioni sui nessi di causalità; sembra però logico pensare che le imprese più soddisfatte delle azioni messe in atto siano quelle che ritengono di poter mettere in atto in futuro azioni altrettanto vincenti da poter permettere una crescita.



Nostra elaborazione su dati questionario

## Conclusione

Il distretto orafico di Arezzo, come si è osservato già nei capitoli precedenti, dalla sua nascita nella prima metà del secolo scorso ha attraversato molte fasi passando dal contare poche imprese ad una rete di migliaia di unità che concorrono, competono e interagiscono continuamente tra di loro e con l'ambiente esterno. Nel tempo il distretto si è specializzato in alcune attività particolari, come la fabbricazione di catename, nella quale l'Italia è da sempre uno dei leader mondiali. Accanto alle imprese orafe si è poi sviluppato un indotto di attori e imprese che forniscono molti servizi specializzati per le imprese orafe stesse. Tra queste troviamo imprese di progettazione e fabbricazione di macchinari specializzati, imprese specializzate nel recupero e trattamento degli scarti delle lavorazioni nonché istituti bancari e di credito specializzato per imprese orafe. Il distretto poi si è orientato verso i mercati internazionali costituendo uno dei maggiori poli dell'export gioielliero italiano. L'internazionalizzazione del distretto ha comportato una maggiore influenza degli accadimenti esteri e varie ripercussioni a livello economico che sono però sempre state superate. Inoltre si deve anche considerare la particolare materia prima oggetto delle lavorazioni il cui prezzo, come visto in precedenza, ha varie influenze e oscillazioni a livello globale. L'arrivo del nuovo millennio ha portato con sé anche una profonda crisi dell'oro alla quale, nel momento in cui se ne intravedeva la fine, si è sommata la profonda recessione derivata dalla crisi immobiliare del 2007 negli Stati Uniti. La recessione, i cui effetti ancora si manifestano nel tessuto economico italiano, ha comportato nel distretto, come facile immaginare, una contrazione della redditività, delle vendite e della produzione. Molte imprese sono state costrette a chiudere, altre a ridimensionarsi e l'occupazione è diminuita. Alle imprese del distretto è stato richiesto lo sforzo di poter sopravvivere all'impatto della crisi e tornare poi ai livelli di redditività pre-crisi. Con l'indagine effettuata, i cui risultati sono stati esposti in questa tesi, si è voluto quindi osservare quali sono state le scelte assunte dalle imprese del distretto durante il periodo di crisi. Dai dati analizzati, ottenuti dal questionario rivolto ad un campione di 122 imprese orafe, si è potuto constatare che le azioni più frequentemente adottate sono state finalizzate al contenimento dei costi e alla ricerca di nuovi mercati di sbocco,

nonché all'introduzione di modifiche nei prodotti o nei processi produttivi. Per quanto concerne in particolare i mercati di sbocco si è visto come le imprese del distretto preferiscono rivolgersi ai paesi esteri con cui intrecciano numerose e durature relazioni. Come si è anche visto nel primo capitolo le esportazioni e l'internazionalizzazione del distretto sono riconosciuti dalla letteratura come uno dei punti di forza delle attuali aree distrettuali. Autori come Cretì e Bettoni<sup>76</sup>, Bonomi e Rullani<sup>77</sup> o Marini<sup>78</sup> osservano come oggi il distretto industriale stia mutando la propria scala territoriale ottenendo così vantaggi dalla presenza internazionale non solo grazie all'esportazioni ma anche all'outsourcing, alle reti di ricerca ed alla partecipazione internazionale nella formulazione, condivisione ed utilizzo di nuova conoscenza.

Una discreta attenzione è stata anche posta all'innovazione tecnologica che, come individuato dalla letteratura, è uno degli aspetti che possono permettere l'evoluzione e la sopravvivenza delle piccole-medie industrie e dei distretti italiani. La crescente innovazione delle imprese insieme all'internazionalizzazione possono infatti costituire un terreno fertile per la nascita dei metadistretti, evoluzione questa del distretto classico che grazie anche all'utilizzo delle moderne tecnologie ict permette la sopravvivenza del distretto stesso e il raggiungimento del vantaggio competitivo delle imprese che lo costituiscono. Cretì e Bettoni definiscono il metadistretto come distretti che valicano le aree territoriali contigue attraverso relazioni di imprese, legate soprattutto allo sviluppo di nuove conoscenze e competenze, anche molto distanti fra esse così che "il metadistretto avrà una composizione territoriale discontinua e su una scala geografica che va oltre il gruppo di comuni"<sup>79</sup>.

Meno frequenti invece sono state le azioni volte a diversificare l'attività oppure all'implementazione di particolari strategie commerciali, anche in relazione al tipo di imprese che compongono il distretto che, come visto in precedenza, difficilmente possono trovar beneficio in questo tipo di azioni. Una buona parte

---

<sup>76</sup> A. Cretì, G. Bettoni, Dai distretti ai metadistretti: una definizione, Liuc Papers, n.96, Serie economica e istituzioni 3 (2001)

<sup>77</sup> A. Bonomi, E. Rullani, "Introduzione" al rapporto sui principali distretti industriali italiani, Consorzio A.A.S.T.E.R. (2001), per Confartigianato.

<sup>78</sup> D. Marini, Il distretto allarga i suoi confini in *Ilsole24ore* 27 luglio 2006

<sup>79</sup> A. Cretì, G. Bettoni, Dai distretti ai metadistretti: una definizione, Liuc Papers, n.96, Serie economica e istituzioni 3 (2001)

delle imprese intervistate ha anche ammesso di aver avuto difficoltà a relazionarsi con il sistema bancario; questo in tendenza sia con i dati che provengono dall'intero tessuto bancario italiano sia da quello distrettuale. In particolare le difficoltà finanziarie delle piccole e medie imprese sono state più volte studiate anche in relazione alla crisi. Secondo Ricciardi il sistema bancario può essere accusato di essere stato eccessivamente prudente nei confronti delle imprese distrettuali così da causare una crisi di liquidità data la minore disponibilità di finanziamenti, prudenza non spiegata nei confronti appunto dei distretti "in cui si è continuato a produrre, investire e dove si sono registrati i più elevati tassi di esportazione"<sup>80</sup>.

Molte sono le imprese del campione che si ritengono soddisfatte delle azioni messe in atto in questi ultimi 7 anni ed hanno anche aspettative di crescita positive per l'avvenire. Certamente lo studio effettuato deve considerarsi solo preliminare date le molteplici limitazioni già esposte nonché una base di partenza per ulteriori indagini più approfondite. Con un campione più ampio e più rappresentativo si potrebbe ampliare lo spettro delle variabili indagate e attraverso l'utilizzo di strumenti statistici più sofisticati individuare particolari correlazioni tra le strategie prescelte durante la crisi dalle imprese del distretto orafa e i risultati economici ottenuti. In questo modo sarebbe possibile realizzare un modello che spieghi i benefici di intraprendere determinate scelte. Interessante potrebbe essere anche l'effettuazione di analisi simili in più distretti italiani così da indagare il fenomeno a livello nazionale ed individuare quali sono state le strategie che hanno permesso ai distretti di sopravvivere oppure di sopportare l'onda piena della crisi. I distretti costituiscono tutt'oggi circa un terzo dell'apparato produttivo italiano e ritengo possa essere utile investigare quali siano le migliori strategie che un apparato complesso come un distretto può mettere in atto per superare una crisi. In questo modo si potrebbe sostenere un'evoluzione che, seppure molte volte già in corso, ad oggi procede ad un ritmo forse troppo lento e che in molti casi non ha permesso la sopravvivenza del distretto stesso o di una sua parte.

---

<sup>80</sup> A. Ricciardi, Distretti industriali e imprese artigiane: effetti della crisi e riposizionamento strategico, Quaderni *diricercasull'artigianato* 2/2013, Il mulino.

## Appendice Capitolo II

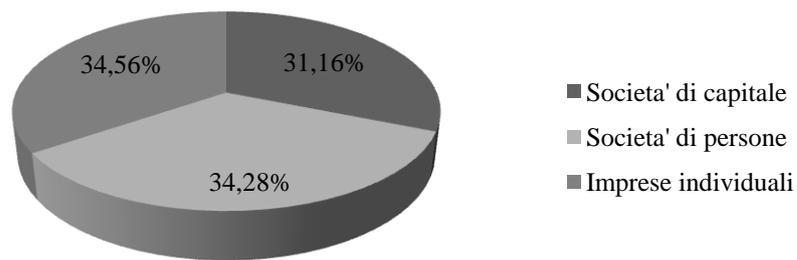
1: Riferimento sottoparagrafo 2.1.1 Localizzazione, filiera produttiva ed “attività principale”

<b>Tabella A2.1 Distribuzione delle imprese attive e degli addetti per fasce di addetti delle imprese attive. Anni 2010-2011</b>										
<b>IMPRESE</b>										
	<b>2010</b>					<b>2011</b>				
	1-9	10-49	50-249	250-499	500 e oltre	1-9	10-49	50-249	250-499	500 e oltre
<b>Ambito merceologico core business</b>	992	198	9	1	0	967	190	9	1	0
<b>Totale ambiti merceologici</b>	1.272	237	11	1	0	1.255	224	13	1	0
<b>ADDETTI</b>										
	<b>2010</b>					<b>2011</b>				
	1-9	10-49	50-249	250-499	500 e oltre	1-9	10-49	50-249	250-499	500 e oltre
<b>Ambito merceologico core business</b>	3.330	3.312	830	256	0	3.141	3.150	748	346	0
<b>Totale ambiti merceologici</b>	3.964	3.955	998	256	0	3.810	3.714	1.033	346	0
Fonte: Istat - Archivio Statistico delle Imprese Attive (Asia), da Rapporto 2014 Distretto Orafo di Arezzo, Osservatorio Nazionale Distretti Italiani.										

## Appendice Capitolo III

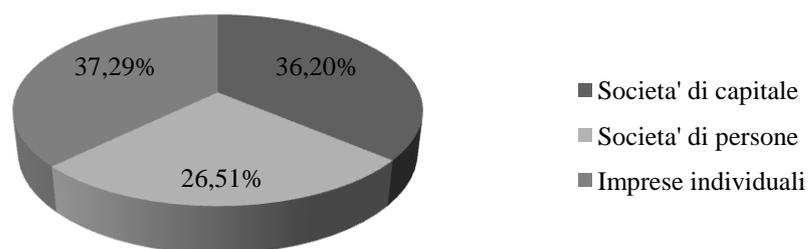
### 1: Riferimento sottoparagrafo 3.1.1 Imprese e occupazione

**Grafico A3.1 Struttura giuridica del distretto nel 2007**



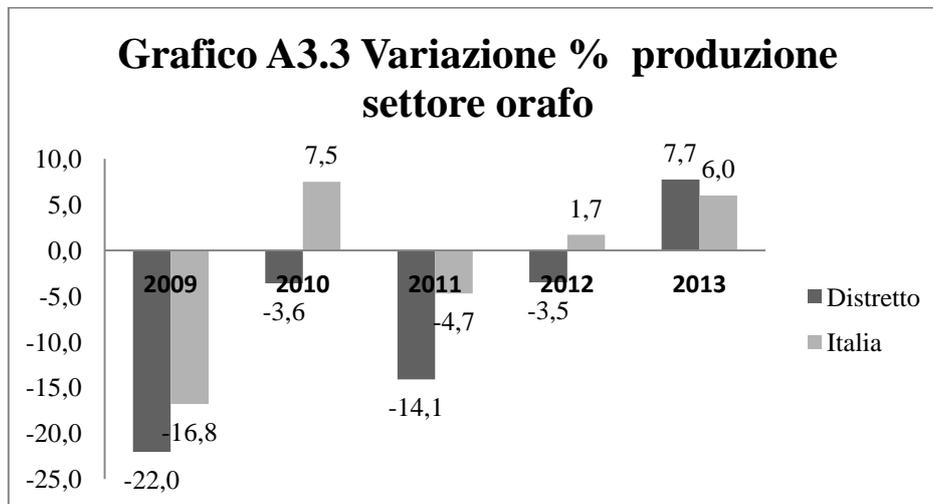
Elaborazione propria su dati Camera di Commercio di Arezzo

**Grafico A3.2 Struttura giuridica del distretto nel 2014**

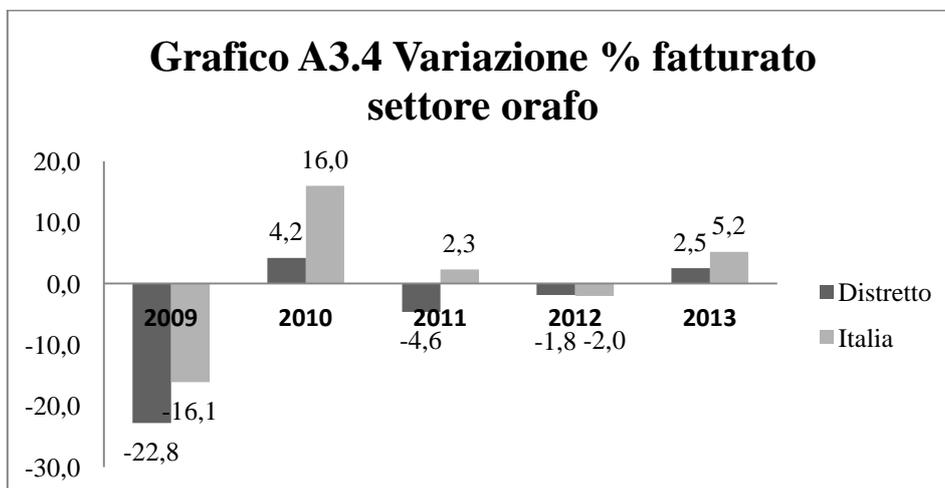


Elaborazione propria su dati Camera di Commercio di Arezzo

## 2: Riferimento sottoparagrafo 3.1.2 Fatturato e produzione



Nostra elaborazione su dati Camera di Commercio di Arezzo ed Intesa SanPaolo da ISTAT



Nostra elaborazione su dati Camera di Commercio di Arezzo ed Intesa SanPaolo da ISTAT

### 3: Riferimento sottoparagrafo 3.1.3 Esportazioni<sup>81</sup>

Provincia	2013	Variazione % 2012	Variazione % 2013
Arezzo	2090,6	16,3	21,5
Vicenza	1420,0	10,2	-1,9
Alessandria (Valenza)	1006,9	3,6	12,6
Milano	641,1	6,7	12,8
Treviso	195,5	2,5	21,8
Firenze	143,6	17,1	2,1
Padova	95,4	7,3	22,5
Varese	93,6	25,8	-37,3
Torino	58,7	-18,5	-41,9
Roma	58,2	21,8	-24,3
Totale	6048,2	10,9	7,8

Fonte: ISTAT – ATECO 321. I dati del 2013 sono revisionati.

Stato	€	% sul tot.
Emirati Arabi Uniti	356.066.614	24,73%
Stati Uniti	172.388.644	11,97%
Turchia	109.894.182	7,63%
Francia	91.351.284	6,35%
Regno Unito	80.603.980	5,60%
Spagna	71.486.805	4,97%
Hong Kong	56.002.380	3,89%
Germania	46.587.095	3,24%
Panama	46.522.582	3,23%
Australia	36.031.616	2,50%
Mondo	1.439.576.025	100,00%

Stato	€	% sul tot
Emirati Arabi Uniti	503.330.712	33,57%
Turchia	123.445.541	8,23%
Stati Uniti	111.298.892	7,42%
Francia	88.551.572	5,91%
Hong Kong	62.843.784	4,19%
Regno Unito	52.645.068	3,51%
Spagna	50.228.796	3,35%
Panama	48.490.476	3,23%
Germania	43.015.997	2,87%
Australia	36.720.645	2,45%
Mondo	1.499.280.820	100,00%

<sup>81</sup> Fonte dati Istat, coeweb. I dati si riferiscono al gruppo 32.1 Ateco 2007

Tabella A3.4 Esportazioni settore orafino provincia di Arezzo 2009		
Stato	€	% sul tot.
Emirati Arabi Uniti	362.531.829	30,85%
Francia	106.169.662	9,03%
Stati Uniti	82.999.941	7,06%
Turchia	57.381.791	4,88%
Hong Kong	55.698.534	4,74%
Panama	39.759.925	3,38%
Regno Unito	39.625.423	3,37%
Germania	39.286.336	3,34%
Spagna	37.078.689	3,16%
Australia	29.007.627	2,47%
Mondo	1.175.200.976	100,00%

Tabella A3.5 Esportazioni settore orafino provincia di Arezzo 2010		
Stato	€	% sul tot.
Emirati Arabi Uniti	488.642.005	31,89%
Francia	166.746.204	10,88%
Stati Uniti	105.195.399	6,87%
Turchia	92.945.445	6,07%
Hong Kong	80.672.483	5,27%
Germania	46.016.889	3,00%
Spagna	44.973.235	2,94%
Panama	40.345.274	2,63%
Regno Unito	32.012.174	2,09%
Tunisia	31.559.712	2,06%
Mondo	1.532.095.872	100,00%

Tabella A3.6 Esportazioni settore orafino provincia di Arezzo 2011		
Stato	€	% sul tot.
Emirati Arabi Uniti	452.092.847	30,54%
Francia	165.898.296	11,21%
Stati Uniti	107.060.995	7,23%
Turchia	100.593.076	6,80%
Hong Kong	85.068.826	5,75%
Panama	44.707.842	3,02%
Germania	43.545.125	2,94%
Cina	40.327.241	2,72%
Spagna	40.134.812	2,71%
Svizzera	31.796.771	2,15%
Mondo	1.480.312.362	100,00%

Tabella A3.7 Esportazioni settore orafino provincia di Arezzo 2012		
Stato	€	% sul tot.
Emirati Arabi Uniti	712.941.923	41,42%
Francia	123.935.240	7,20%
Stati Uniti	112.615.639	6,54%
Turchia	99.611.477	5,79%
Hong Kong	95.938.265	5,57%
Panama	42.783.061	2,49%
Germania	38.776.908	2,25%
Spagna	38.275.752	2,22%
Libia	35.971.534	2,09%
Cina	34.860.958	2,03%
Mondo	1.721.055.388	100,00%

Stato	€	% sul tot.
Emirati Arabi Uniti	949.630.313	45,41%
Algeria	169.342.760	8,10%
Turchia	115.834.477	5,54%
Stati Uniti	111.148.075	5,31%
Hong Kong	108.558.425	5,19%
Francia	103.471.639	4,95%
Panama	37.516.373	1,79%
Germania	35.806.426	1,71%
Repubblica dominicana	35.195.098	1,68%
Libia	34.494.421	1,65%
Mondo	2.091.410.648	100,00%

Stato	€	% sul tot
Emirati Arabi Uniti	649.353.160	47,26%
Hong Kong	103.888.835	7,56%
Turchia	82.237.046	5,99%
Stati Uniti	77.855.570	5,67%
Francia	76.848.992	5,59%
Panama	32.489.002	2,36%
Repubblica dominicana	31.686.030	2,31%
Regno Unito	25.726.317	1,87%
Germania	25.032.486	1,82%
Spagna	24.640.473	1,79%
Mondo	1.373.897.588	100,00%

Stato	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Emirati Arabi Uniti	24,73%	33,57%	30,85%	31,89%	30,54%	41,42%	45,41%
Stati Uniti	11,97%	7,42%	7,06%	6,87%	7,23%	6,54%	5,31%
Turchia	7,63%	6,80%	4,88%	6,07%	6,80%	5,79%	5,54%
Hong Kong	3,89%	4,19%	4,74%	5,27%	5,75%	5,57%	5,19%
Francia	6,35%	5,91%	9,03%	10,88%	11,21%	7,20%	4,95%

<sup>82</sup> Per il 2014 i dati si riferiscono ai primi 3 trimestri.

## Appendice Capitolo IV

### 1: Riferimento sottoparagrafo 4.1.2 Il questionario

Le seguenti domande e affermazioni si riferiscono alle azioni che l'impresa ha messo in atto dal 2007 ad oggi per fronteggiare la crisi economico-finanziaria che ha colpito l'economia mondiale in generale ed il distretto orafico nello specifico. Con riferimento alle domande 2,3,4,5,6,7,8 si esprima il grado di accordo/disaccordo (1= completamente in disaccordo; 2=In disaccordo; 3=Né d'accordo, né in disaccordo; 4= d'accordo; 5= completamente d'accordo). Alle sottodomande 2.1, 3.1, 5.1, 8.1 può essere data più di una risposta.

Domanda 1. Come l'impresa ha percepito l'impatto della crisi economico-finanziaria?

Alto  
Medio  
Basso

<b>Domanda 2</b>	1	2	3	4	5
La nostra impresa ha prestato particolare attenzione al contenimento dei costi.					

Se ha risposto 3/4/5 alla **Domanda 2**, prego risponda alla **Domanda 2.1**.

**Domanda 2.1.**In particolare quali categorie di costi sono state soggette a ridimensionamento?

Costi del personale  
Costi di acquisto materie prime e semilavorati  
Altri costi (energia, fornitura servizi, ...)

<b>Domanda 3</b>	1	2	3	4	5
La nostra impresa ha messo in atto un cambiamento nei prodotti e/o nelle lavorazioni.					

Se ha risposto 3/4/5 alla **Domanda 3**, prego risponda alla **Domanda 3.1**.

**Domanda 3.1** Quali dei seguenti aspetti sono stati maggiormente soggetti a mutamento?

I metalli utilizzati

Il contenuto di moda e design dei prodotti

La tipologia di prodotto (es. da semilavorati a prodotto finito)

L'ampliamento significativo del campionario

Altro (specificare): \_\_\_\_\_

<b>Domanda 4</b>	1	2	3	4	5
La nostra impresa ha dovuto ricercare nuovi mercati di sbocco					

Se ha risposto 3/4/5 alla **Domanda 4**, prego risponda alla **Domanda 4.1**.

Domanda 4.1. Verso quali mercati si è rivolta nello specifico l'attenzione?

Nazionali

Esteri

Entrambi

<b>Domanda 5</b>	1	2	3	4	5
La nostra impresa ha riscontrato difficoltà ad ottenere finanziamenti dal sistema bancario.					

Se ha risposto 3/4/5 alla **Domanda 5**, prego risponda alla **Domanda 5.1**.

**Domanda 5.1.** Con quali strumenti si è ovviato all'eventuale difficoltà?

Autofinanziamento

Aumento di capitale

Emissione di titoli di debito

Aumento di debiti commerciali

Altro (specificare): \_\_\_\_\_

<b>Domanda 6</b>	1	2	3	4	5
La nostra impresa ha posto particolare attenzione all'innovazione tecnologica.					

<b>Domanda 7</b>	1	2	3	4	5
La nostra impresa ha diversificato la propria attività.					

<b>Domanda 8</b>	1	2	3	4	5
La nostra impresa ha messo in atto Strategie commerciali per far fronte alla crisi					

Se ha risposto 3/4/5 alla **Domanda 8**, prego risponda alla **Domanda 8.1**.

**Domanda 8.1.** Quali sono state le leve commerciali maggiormente implementate?

Strategia di prezzo e scontistica (Price)

Mutamento dell'offerta assortimentale (Product)

Implementazione dell'offerta promozionale (Promotion)

Dispiegamento della forza vendita (Place)

Altro (specificare): \_\_\_\_\_

**Domanda 9.** Quanto l'impresa si ritiene soddisfatta delle azioni implementate per fare fronte alla crisi?

Molto soddisfatta

Abbastanza soddisfatta

Poco soddisfatta

Per nulla soddisfatta

**Domanda 10.** Quali sono le prospettive future dell'impresa in relazione alle previsioni sul settore orafa nel medio-lungo termine (5 anni)?

Crescita dell'impresa

Decrescita dell'impresa

Andamento costante dell'impresa

Altro (specificare): \_\_\_\_\_

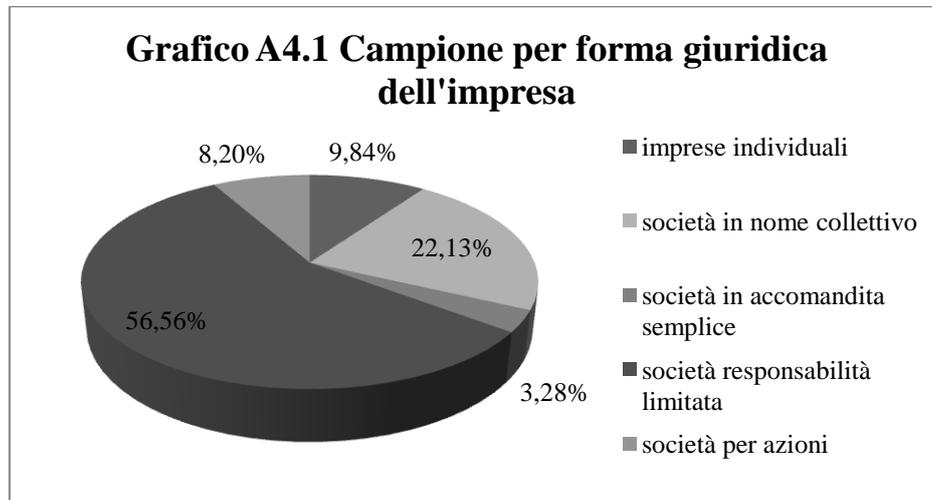
## **Anagrafica**

Forma giuridica dell'impresa

N. dipendenti

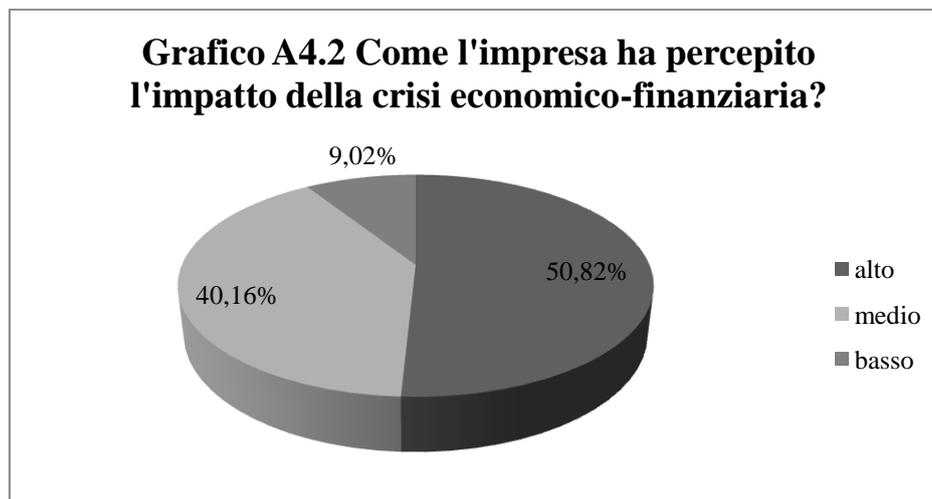
N. dipendenti nel 2007

## 2: Riferimento sottoparagrafo 4.1.3 Il campione



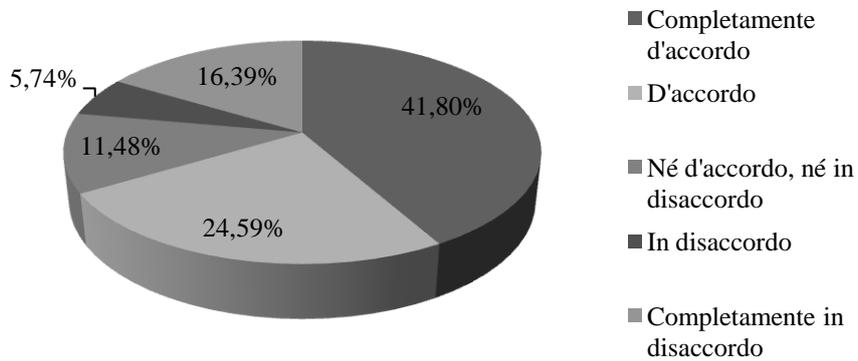
Nostra elaborazione su dati questionario

## 3: Riferimento sottoparagrafo 4.2.1 Analisi descrittiva dei risultati



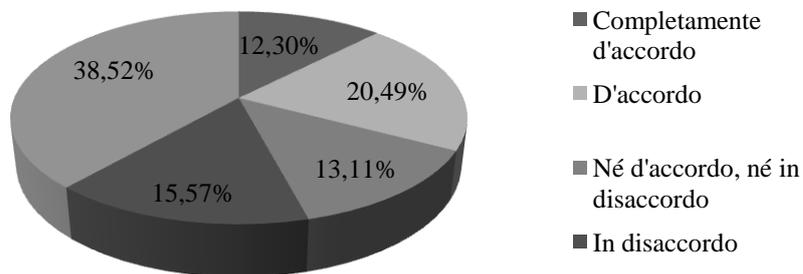
Nostra elaborazione su dati questionario

### Grafico A4.3 La nostra impresa ha dovuto ricercare nuovi mercati di sbocco



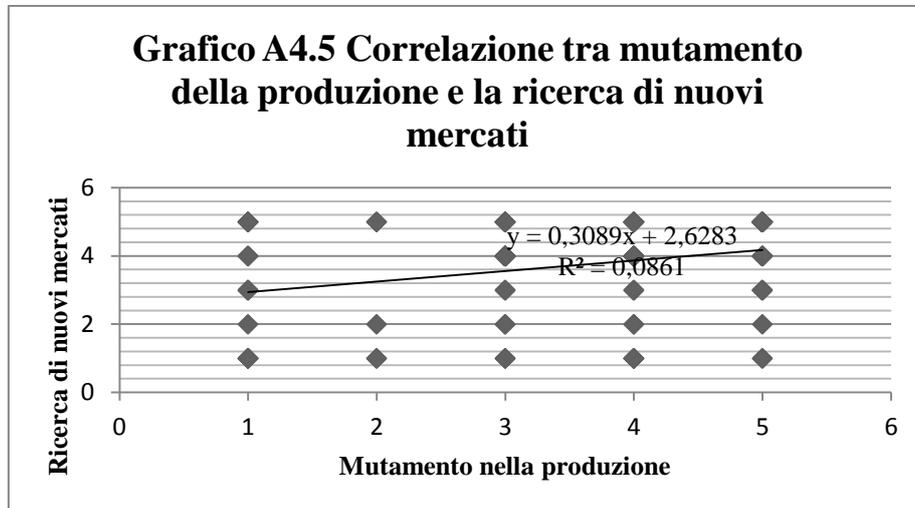
Nostra elaborazione su dati questionario

### Grafico A4.4 La nostra impresa ha messo in atto Strategie commerciali per far fronte alla crisi

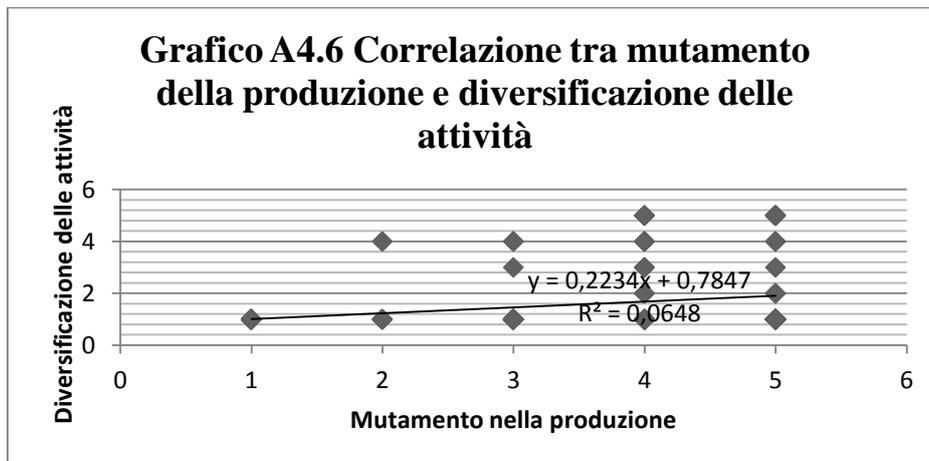


Nostra elaborazione su dati questionario

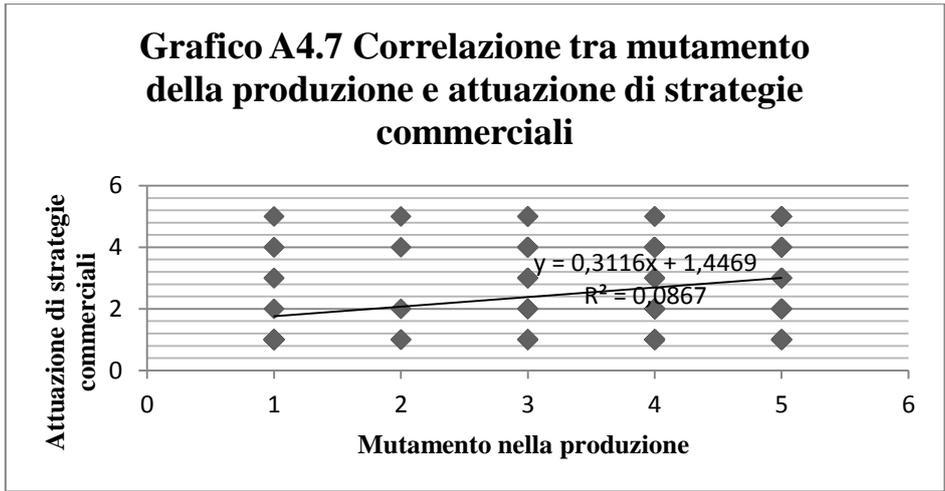
#### 4: Riferimento sottoparagrafo 4.2.2 Alcune correlazioni



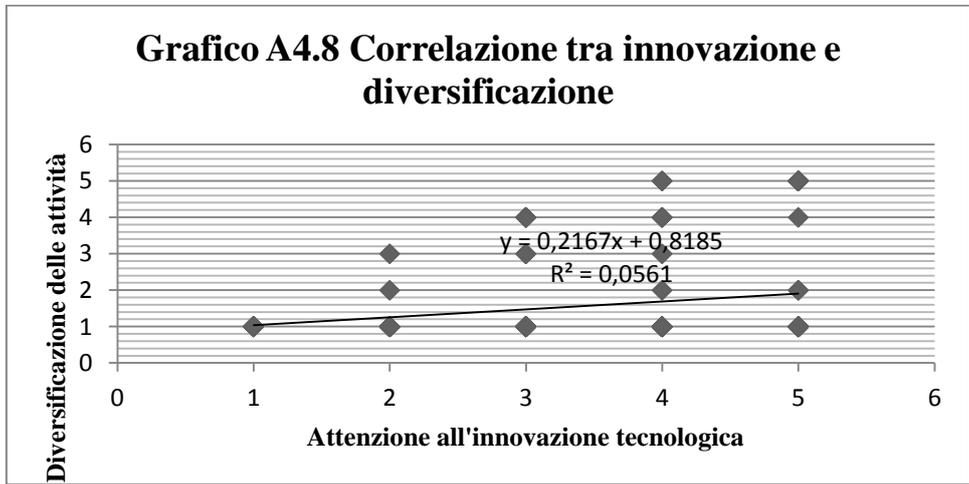
Nostra elaborazione su dati questionario



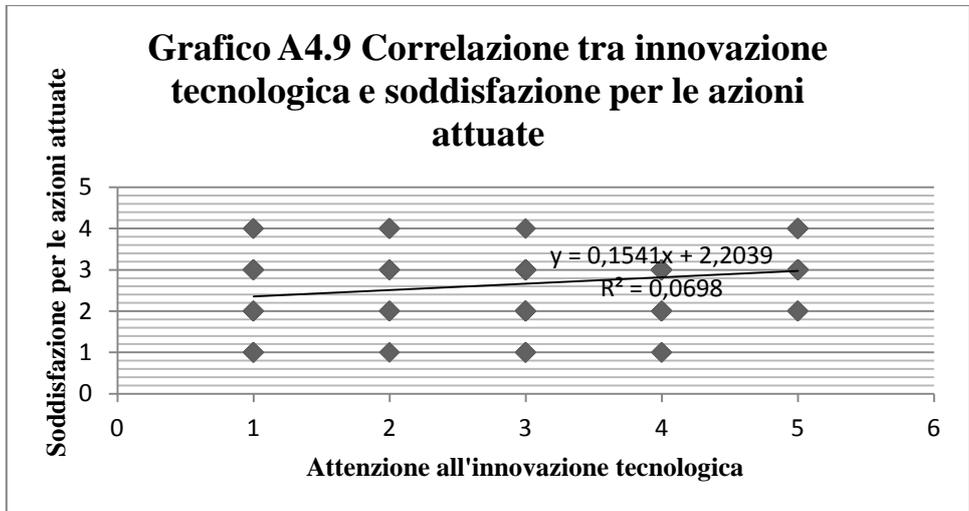
Nostra elaborazione su dati questionario



Nostra elaborazione su dati questionario

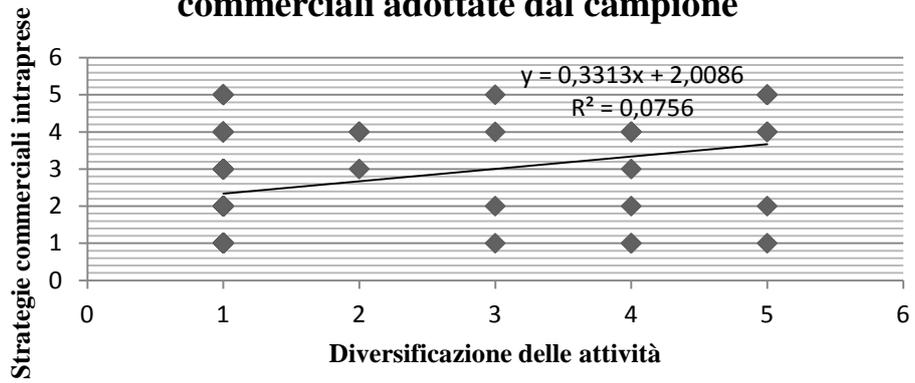


Nostra elaborazione su dati questionario



Nostra elaborazione su dati questionario

**Grafico A4.10 Correlazione tra  
diversificazione delle attività e strategie  
commerciali adottate dal campione**



Nostra elaborazione su dati questionario

## Indice delle illustrazioni

Grafico 1.1 Evoluzione del fatturato (var%) delle imprese dei distretti (prezzi correnti).....	19
Grafico 1.2 EBITDA margin delle imprese distrettuali .....	19
Grafico 1.3 Evoluzione del fatturato (var % a prezzi correnti).....	20
Grafico 1.4 Propensione all'export delle imprese che dichiarano di esportare (export in % fatturato) .....	21
Grafico 1.5 Internazionalizzazione: presenza sui mercati esteri con export o investimenti (2012) .....	21
Figura 2.1 Distretto industriale aretino all'interno del territorio della provincia .....	27
Tabella 2.1 Filiera produttiva distretto orafa-argentiero aretino .....	28
Tabella 2.2 Composizione percentuale dell'evoluzione delle otto macro-popolazioni, 1947-2001.....	30
Grafico 2.1 Numero di imprese nel distretto orafa-argentiero aretino .....	34
Grafico 2.2 Oro lavorato in Italia quantità espresse in tonnellate .....	37
Grafico 2.3 Oro lavorato in Italia quota su totale mondiale .....	38
Grafico 2.4 Variazione % annua produzione distretto aretino .....	39
Grafico 2.5 Flessione imprese attive distretto orafa-argentiero Arezzo .....	40
Grafico 2.6 Quotazione oro dal 1968 al 2015 .....	42
Figura 2.2 Esempio marchio d'identificazione .....	44
Grafico 3.1 Imprese attive distretto orafa-argentiero .....	46
Grafico 3.2 Evoluzione numero di addetti distretto orafa .....	47
Grafico 3.3 Variazioni % fatturato e produzione del distretto .....	48
Grafico 3.4 Variazioni % fatturato e produzione settore orafa Italia .....	49
Grafico 3.5 Andamento export valori espressi in miliardi di euro .....	50

Grafico 3.6 Andamento dell'incidenza delle esportazioni dei maggiori partner sul totale delle esportazioni .....	<b>51</b>
Grafico 3.7 Andamento ROE (%) 2007-2013 .....	<b>52</b>
Grafico 3.8 Andamento ROE scisso per numero di dipendenti .....	<b>53</b>
Grafico 3.9 ROI e costo del denaro (2007-2013) .....	<b>54</b>
Grafico 4.1 Struttura giuridica del campione .....	<b>58</b>
Grafico 4.2 Struttura giuridica del distretto nel 2014 .....	<b>59</b>
Tabella 4.1 Distribuzione delle imprese del campione per numero di dipendenti .....	<b>60</b>
Grafico 4.3 In particolare quali categorie di costi sono state soggette a ridimensionamento? .....	<b>62</b>
Grafico 4.4 Quali dei seguenti aspetti sono stati maggiormente soggetti a mutamento ?.	<b>63</b>
Grafico 4.5 Verso quali mercati si è rivolta nello specifico l'attenzione? .....	<b>64</b>
Grafico 4.6 La nostra impresa ha riscontrato difficoltà ad ottenere finanziamenti dal sistema bancario .....	<b>65</b>
Grafico 4.7 Con quali strumenti si è ovviato all'eventuale difficoltà ? .....	<b>66</b>
Grafico 4.8 La nostra impresa ha posto particolare attenzione all'innovazione .....	<b>67</b>
Grafico 4.9 La nostra impresa ha diversificato la propria attività. ....	<b>68</b>
Grafico 4.10 Quali sono state le leve commerciali maggiormente implementate? .....	<b>69</b>
Grafico 4.11 Quanto l'impresa si ritiene soddisfatta delle azioni implementate per fare fronte alla crisi? .....	<b>70</b>
Grafico 4.12 Quali sono le prospettive future dell'impresa nel medio-lungo termine (5 anni)? .....	<b>71</b>
Grafico 4.13 Leggera correlazione tra dimensione e attenzione all'innovazione tecnologica .....	<b>72</b>
Grafico 4.14 Correlazione tra impatto della crisi e contenimento dei costi .....	<b>73</b>
Grafico 4.15 Correlazione tra impatto percepito della crisi e difficoltà nell'ottenere finanziamenti dalle banche .....	<b>74</b>

Grafico 4.16 Correlazione tra impatto della crisi percepito e strategie commerciali adottate .....	75
Grafico 4.17 Correlazione negativa tra impatto percepito della crisi e soddisfazione riguardo alle azioni implementate .....	75
Grafico 4.18 Correlazione tra mutamento della produzione e innovazione tecnologica...	76
Grafico 4.19 Correlazione tra attenzione all'innovazione e strategie commerciali perseguite .....	77
Grafico 4.20 Correlazione circa la soddisfazione per le azioni attuate e le aspettative di crescita future .....	78
Tabella A2.1 Distribuzione delle imprese attive e degli addetti per fasce di addetti delle imprese attive. Anni 2010-2011.....	82
Grafico A3.1 Struttura giuridica del distretto nel 2007 .....	83
Grafico A3.2 Struttura giuridica del distretto nel 2014 .....	83
Grafico A3.3 Variazione % produzione settore orafa .....	84
Grafico A3.4 Variazione % fatturato settore orafa .....	84
Tabella A3.1 Le esportazioni dei principali distretti produttivi (milioni di € e variazione %)	85
Tabella A3.2 Esportazioni settore orafa provincia di Arezzo 2007 .....	85
Tabella A3.3 Esportazioni settore orafa provincia di Arezzo 2008 .....	85
Tabella A3.4 Esportazioni settore orafa provincia di Arezzo 2009 .....	86
Tabella A3.5 Esportazioni settore orafa provincia di Arezzo 2010 .....	86
Tabella A3.6 Esportazioni settore orafa provincia di Arezzo 2011 .....	86
Tabella A3.7 Esportazioni settore orafa provincia di Arezzo 2012 .....	86
Tabella A3.8 Esportazioni settore orafa provincia di Arezzo 2013 .....	87
Tabella A3.9 Esportazioni settore orafa provincia di Arezzo 2014 .....	87
Tabella A3.10 Andamento dell'incidenza delle esportazioni dei principali partner sul totale delle stesse .....	87

Grafico A4.1 Campione per forma giuridica dell'impresa .....	<b>91</b>
Grafico A4.2 Come l'impresa ha percepito l'impatto della crisi economico-finanziaria?.....	<b>91</b>
Grafico A4.3 La nostra impresa ha dovuto ricercare nuovi mercati di sbocco .....	<b>92</b>
Grafico A4.4 La nostra impresa ha messo in atto Strategie commerciali per far fronte alla crisi .....	<b>92</b>
Grafico A4.5 Correlazione tra mutamento della produzione e la ricerca di nuovi mercati.....	<b>93</b>
Grafico A4.6 Correlazione tra mutamento della produzione e diversificazione delle attività .....	<b>93</b>
Grafico A4.7 Correlazione tra mutamento della produzione e attuazione di strategie commerciali .....	<b>94</b>
Grafico A4.8 Correlazione tra innovazione e diversificazione .....	<b>94</b>
Grafico A4.9 Correlazione tra innovazione tecnologica e soddisfazione per le azioni attuate .....	<b>94</b>
Grafico A4.9 Correlazione tra diversificazione delle attività e strategie commerciali adottate dal campione .....	<b>94</b>
Grafico A4.10 Correlazione tra diversificazione delle attività e strategie commerciali adottate dal campione .....	<b>95</b>

## Bibliografia

AA.VV., “Analisi e ricerca sulla riorganizzazione dei distretti industriali e dei sistemi produttivi locali” *Edizione Regione Toscana*, Stampa a cura p.o. Produzioni editoriali, grafiche e multimediali del Centro Stampa Giunta Regionale, 2006.

AA.VV., Atti dei convegni Lincei 203, Distretti Pilastrati Reti, Roma 8-9 aprile 2003, Accademia dei Lincei (2004)

AA. VV., Primo rapporto Osservatorio Nazionale Distretti Italiani (2010)

AA. VV., Quarto rapporto Osservatorio Nazionale Distretti Italiani (2014)

Amatori F., Toninelli P.A., Una introduzione alla storia d'impresa. Storici ed economisti a confronto, 1999, Egea

Baffigi A., Pagnini M., Quintaliani F., Industrial districts and local Banks: Do the twinsever meet?, Temi di discussione, Banca d'Italia, 1999

Becattini G., Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico, tratto da Stato e Mercato n.25 aprile 1989

Becattini G., Modelli locali di sviluppo, 1989

Becattini G., Bellandi M., Distretti industriali: un paradigma socio-economico, in Atti dei convegni Lincei 203, Distretti Pilastrati Reti, Roma 8-9 aprile 2003, Accademia dei Lincei (2004)

Becattini G., Coltorti F., Aree di grande impresa ed aree distrettuali nello sviluppo post-bellico dell'Italia: un'esplorazione preliminare, «Rivista italiana degli economisti», ix, 1, Suppl. 1, 2004, pp. 61-101.

Becattini G., Primo rapporto Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, pag. 15.

Bacci L., Distretti e imprese leader nel sistema moda della Toscana, IRPET, 2004, Franco Angeli.

Bellandi M., Mercati, industrie e luoghi di piccola e grande impresa, Il mulino (2003);

Bonomi A., Rullani E., “Introduzione” al rapporto sui principali distretti industriali italiani, Consorzio A.A.S.T.E.R. (2001), per Confartigianato

Bottinelli L., Pavione E., Distretti industriali e cluster tecnologici. Strategie emergenti di valorizzazione della ricerca e dell'innovazione, Giuffrè Editore, Collana di Diritto ed Economia, 2011

Brusco S., Paba S., Per una storia dei distretti italiani dal secondo dopoguerra agli anno '90, in F. barca, Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra ad oggi, Donzelli Roma

Camera di Commercio di Arezzo, a cura dell'Ufficio studi, Il settore orafa – Argentiero Dati locali e nazionali, 2014

- Camuffo A., Grandinetti R., I distretti industriali come sistemi locali di innovazione, Università di Padova, sinergie n. 69/06.
- Club degli Orafi Italia e la Direzione Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo, Scheda statistica 2014
- Club degli Orafi Italia e la Direzione Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo, Scheda statistica 2015
- Corbetta G., Carcano L., Strategie aziendali e redditività nel settore orafico italiano, SDA Bocconi, IV forum del gioiello, Milano 6 luglio 2005.
- Cresta A., Il ruolo della governance nei distretti industriali: un'ipotesi di ricerca a classificazione, Pubblicazioni Dades, Franco Angeli (2008)
- Cretì A., Bettoni G., Dai distretti ai metadistretti: una definizione, Liuc Papers, n.96, Serie economica e istituzioni 3 (2001)
- De Blasio G., Di Addario S., Labor market pooling: evidence from italian industrial districts, Temi di discussione, Banca d'Italia, 2002
- Ferrucci L., Varaldo R., La natura e la dinamica dell'impresa distrettuale (1993), in economia e politica industriale n.80
- Ferrucci L., Distretti industriali e economie esterne marshalliane: dall'approccio strutturalista ad una visione evoluzionistica
- Fortis M, Quadrio Curzio A., I distretti produttivi e la loro rilevanza nell'economia italiana: alcuni profili di analisi, in Fortis-Quadrio Curzio, 2006.
- Golinelli G. M., l'approccio sistematico al governo dell'impresa, Vol. 1, Cedam Padova (2005)
- Golinelli G. M., Gatti M., L'impresa sistema vitale. Il governo nei rapporti intersistemici, SYMPHONYA Emerging Issue in Management, 2001.
- Intesa SanPaolo, Direzione Studi e Ricerche, Economia e finanza dei distretti industriali, rapporto annuale – n.7
- Labory S., Lombardi M., Morfologia delle reti e contenuto delle relazioni tra piccole imprese e leader” (2004)
- Lazzeretti L. “Nascita ed evoluzione del distretto orafico di Arezzo (1947-2001)”, Firenze University Press 2003
- Marini D., Il distretto allarga i suoi confini in Ilsole24ore 27 luglio 2006
- Marshall A., Principles of Economics, 1890, libro IV, cap IX
- Omiccioli M., I distretti industriali prima, dentro e oltre la crisi, in rivista Il Ponte, settembre 2009
- Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, Rapporto 2014 – Distretto orafico di Arezzo

Paniccia I., Industrial District, Evolution and Competitiveness in Italian Firms, University of Reading, Italian Energy Authority, Edward Elgar (2002)

Penco L., Dai sistemi locali ai *network* de-territorializzati: verso i meta-distretti e le reti tra distretti, Progetto di Ricerca di Interesse Nazionale (Bando 2007) “La valutazione della consonanza/dissonanza intersistemica nella media impresa”

Ricciardi A., Distretti industriali e imprese artigiane: effetti della crisi e riposizionamento strategico, *Quaderni di ricerca sull'artigianato* 2/2013, Il mulino.

Schilirò D., I Distretti Industriali in Italia quale Modello di sviluppo Locale: Aspetti Evolutivi, Potenzialità e Criticità, (2008), Università Cattolica del Sacro Cuore, Centro di ricerche in analisi economica e sviluppo economico internazionale

Scognamiglio Pasini C., Economia Industriale Economia dei mercati imperfetti, Luiss University press (2006)

Sforzi F., Testo della lezione inaugurale tenuta ad Artimino 2005, Incontri pratesi sullo sviluppo locale: Dal distretto industriale allo sviluppo locale, organizzati dall'IRIS, 12 settembre 2005.

Sforzi F., Il Distretto industriale: da Marshall a Becattini in *Il pensiero economico italiano*, rivista semestrale xvi/2008

Tremolada L., Industria, in dieci anni sono diminuiti i distretti ma aumenta la dimensione, 26 febbraio 2015 su *ilSole24Ora*

Tessieri N., Forme di radicamento dei leder: un confronto tra forme imprenditoriali, reti e modelli di apprendimento delle grandi imprese in combinazione con quelle delle piccole, per settori e territori (2004);

Visco I., Borghi, distretti e banche locali, Presentazione del volume “Civiltà dei borghi: culla di cooperazione”, Roma, 20 novembre 2012

Zucchetti S., Una nuova generazione di distretti industriali in *Impresa&Stato* n.63/64 (2003)

## Sitografia

Ar.camcom.it, (2015). *Camera di Commercio Arezzo - CCIAA Arezzo*. [online] Available at: <http://www.ar.camcom.it> [Accessed 14 May 2015].

Bancaetruria.it, (2015). *L'offerta di Banca Etruria per le imprese che investono in oro.* [online] Available at: <http://www.bancaetruria.it/it/aziende/oro> [Accessed 14 May 2015].

Clubdegliorafi.org, (2015). *Club degli Orafi Italia*. [online] Available at: <http://www.clubdegliorafi.org/> [Accessed 14 May 2015].

Coeweb.istat.it, (2015). *Il data warehouse delle statistiche del commercio estero*. [online] Available at: <https://www.coeweb.istat.it/> [Accessed 14 May 2015].

Dati.istat.it, (2015). *Statistiche Istat*. [online] Available at: <http://dati.istat.it/> [Accessed 14 May 2015].

d'Italia, B. (2015). *Banca d'Italia - Il sito ufficiale della Banca Centrale Italiana*. [online] [Bancaditalia.it](https://www.bancaditalia.it). Available at: <https://www.bancaditalia.it/> [Accessed 14 May 2015].

Group.intesasanpaolo.com, (2015). *Distretti - Banca Intesa Sanpaolo*. [online] Available at: [http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/studi/ita\\_distretti.jsp#/studi/ita\\_distretti.jsp](http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/studi/ita_distretti.jsp#/studi/ita_distretti.jsp) [Accessed 14 May 2015].

Il Ponte, (2015). *Il Ponte - Rivista di politica economia e cultura fondata da Piero Calamandrei*. [online] Available at: <http://www.ilponterivista.com/> [Accessed 14 May 2015].

Ilsole24ore.com, (2015). *Il Sole 24 Ore: notizie di economia, finanza, borsa, fisco, cronaca italiana ed esteri*. [online] Available at: <http://www.ilsole24ore.com/> [Accessed 14 May 2015].

Isismargaritone.it, (2015). *Corso ORAFO*. [online] Available at: <http://www.isismargaritone.it/index.php/indirizzi/corso-orafo> [Accessed 14 May 2015].

Lbma.org.uk, (2015). *LBMA - Pricing and Statistics*. [online] Available at: <http://www.lbma.org.uk/pricing-and-statistics> [Accessed 14 May 2015].

Oroarezzo.it, (2015). *Home page - OroArezzo*. [online] Available at: <http://www.oroarezzo.it> [Accessed 14 May 2015].

Osservatoriodistretti.org, (2015). *Distretto orafo di Arezzo | Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani*. [online] Available at:

<http://www.osservatoriodistretti.org/node/376/distretto-orafo-di-arezzo> [Accessed 14 May 2015].

Polilabar.it, (2015). *POLILAB - Chi Siamo*. [online] Available at: <http://www.polilabar.it/about> [Accessed 14 May 2015].

Theice.com, (2015). *ICE Benchmark Administration: LBMA Gold Price*. [online] Available at: <https://www.theice.com/iba/lbma-gold-price> [Accessed 14 May 2015].