

Le imprese nel rilancio competitivo del Made e Service in Italy: settori a confronto

a cura di Cristiano Ciappei
e Giovanni Padroni

ECONOMIA



FrancoAngeli



MANAGEMENT

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Le imprese nel rilancio competitivo del Made e Service in Italy: settori a confronto

a cura di Cristiano Ciappei
e Giovanni Padroni

FrancoAngeli

La ricerca è stata realizzata con il contributo del Miur-PRIN 2008 n. 2008FW93CX.

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione , di <i>Cristiano Ciappei</i>	Pag.	13
Parte I – Percorsi di rinnovamento nelle imprese del Made e Service in Italy		
1. Il rinnovamento delle strategie imprenditoriali nelle imprese del sistema moda , di <i>Micaela Surchi</i>	»	19
1. La moda ed il suo sistema	»	19
1.1 Lo scenario attuale	»	22
2. Le imprese della moda	»	25
2.1 La propensione all'innovazione	»	28
2.2 Il prodotto e le strategie	»	30
2.3 Il valore della marca e il posizionamento competitivo	»	32
2.4 Le leve del retail	»	35
3. Le strategie imprenditoriali: analisi empirica dell'aziende moda toscane	»	38
3.1 Conte of Florence s.p.a.	»	42
3.2 Emilio Pucci s.r.l.	»	44
3.3 Guccio Gucci s.p.a.	»	46
3.4 Nannini s.p.a.	»	49
3.5 Salvatore Ferragamo Italia s.p.a.	»	52
3.6 Super Rifle s.p.a.	»	54
Bibliografia	»	56
2. Il capitale relazionale nelle imprese familiari moda , di <i>Massimiliano M. Pellegrini</i>	»	59
1. Introduzione	»	59
2. Strategie di gestione del capitale relazionale	»	61
2.1 Bonding e Bridging capital	»	61
2.2 Bilanciamento tra Bonding e Bridging capital nelle		

imprese familiari	»	63
Bibliografia	»	69

3. Da impresa agricola a agriturismo: un percorso nell'ottica della sostenibilità, di Paola Paniccia e Ilaria Vannini » 72

1. Abstract	»	72
2. Introduzione	»	73
3. La relazione tra management, competitività e sostenibilità	»	75
4. Metodologia della ricerca	»	79
5. L'impresa agricola nel settore agroalimentare italiano		80
6. Dall'impresa agricola all'impresa agrituristica	»	82
6.1 Le imprese agrituristiche sul territorio italiano: numero, localizzazione e tipologie di servizi erogati	»	86
7. Alcuni casi di successo a confronto	»	88
7.1 L'impresa Agrituristica "Terra di Michelangelo"	»	90
7.2 L'impresa Agrituristica "Il Pino bioagricoltura"	»	91
7.3 L'impresa Agrituristica "Villa Rosa dei Venti"	»	92
8. Conclusioni	»	94
Bibliografia	»	97

Parte II – Innovazioni organizzative per il rilancio del settore artistico-culturale: impatti sullo sviluppo territoriale e del Made in Italy

1. Processi d'innovazione organizzativa nel Patrimonio culturale ed ambientale: elementi di integrazione e interrelazione con i sistemi socio-economici complessi, di Giovanni Padroni » 101

1. Scenari della complessità e dinamiche organizzative	»	101
2. Patrimoni culturali e dimensione territoriale	»	116
Bibliografia	»	139

2. Il distretto culturale nei processi di sviluppo Territoriale, di Marco Giannini » 144

1. Introduzione	»	144
2. I distretti culturali	»	150
3. Progettazione di un distretto culturale	»	159
4. Analisi di alcune esperienze di distretti culturali	»	168
4.1 Distretto culturale della Valle Camonica	»	168
4.2 Distretto culturale della provincia di Cremona	»	172

4.3 Distretto culturale della provincia di Trieste	»	173
4.4 Distretto culturale di Trento e Rovereto, città di culture	»	176
4.5 Alcune riflessioni metodologiche	»	177
5. Conclusioni	»	181
Bibliografia	»	183

3. Orientamento al marketing e misurazione delle performance, leve strategiche per il rilancio del settore artistico-culturale, di Giuseppe Bellandi

»	185	
1. Nuove domande di accesso ai beni artistici e culturali e orientamento al marketing delle istituzioni offerenti	»	185
2. La focalizzazione sui clienti e la riprogettazione dell'offerta per un reale orientamento al territorio	»	189
3. L'uso della segmentazione e della riprogettazione dell'offerta Per assicurarsi il posizionamento desiderato	»	192
4. La parallela necessità di introdurre un sistema di misurazione e controllo delle prestazioni	»	195
5. Dalla valutazione alla valorizzazione delle competenze e del merito tramite la valutazione delle prestazioni	»	202
6. L'obiettivo di lungo termine: introdurre un performance management integrato per superare il modello normativo nella gestione delle risorse umane	»	210
7. Le ricadute organizzative del nuovo modello gestionale applicato al settore artistico-culturale	»	213
Bibliografia	»	215

4. Dal festival musicale al “sistema culturale integrale”, di Enrico Cori

»	217	
1. La lirica come emblema del <i>made in Italy</i>	»	217
1.1 Caratteri organizzativi delle istituzioni liriche	»	220
2. Il ruolo dei festival nell'offerta di lirica	»	223
2.1 Uno sguardo alla letteratura	»	224
2.2 Legami con il territorio e soggetti coinvolti	»	227
3. Verso “sistemi culturali integrali”: una ricerca sul campo	»	231
3.1 Obiettivi e metodologia	»	231
3.2 Il campione di indagine	»	232
3.3 Risultati	»	235
4. Riflessioni e prospettive	»	244
Bibliografia	»	247

5. L'organizzazione delle aree protette italiane. La "chiave" sistemica, di Federico Niccolini	»	251
1. Introduzione	»	251
2. L'oggetto della ricerca: caratteristiche delle aree protette	»	251
2.1 La mission della conservazione all'origine dell'organizzazione "area protetta"	»	253
2.2 Funzioni e tipologie	»	254
3. La metodologia e il percorso della ricerca	»	257
4. Il quadro teorico: le aree protette in chiave sistemico-culturale	»	259
4.1 Aree protette come sistemi chiusi	»	260
4.2 Aree protette come sistemi aperti	»	261
4.3 Aree protette come sistemi culturali	»	263
5. La benchmark analysis: il sistema statunitense	»	265
5.1 L'esperienza del National Park Service	»	266
5.2 Il National Marine Sanctuary System case study	»	270
5.3 Riflessioni globali sul sistema statunitense	»	276
6. Il sistema delle aree protette italiane: caratteristiche	»	278
6.1 L'esperienza organizzativa dei parchi nazionali	»	281
6.2 Le valutazioni complessive della realtà italiana	»	285
7. Prospettive di miglioramento organizzativo per il sistema italiano	»	287
8. Modelli organizzativi sistemici e sfide culturali	»	293
Bibliografia	»	294
6. I musei d'impresa e la valorizzazione del territorio, di Mariacristina Bonti	»	298
1. Il made in Italy come prodotto culturale	»	298
2. Il binomio impresa-cultura	»	301
3. I musei d'impresa tra storia, tradizione e made in Italy	»	306
4. Musei d'impresa: peculiare declinazione della Responsabilità Sociale d'Impresa	»	310
5. La ricerca sul campo: obiettivi, metodologia e risultati	»	315
6. Alcune riflessioni di sintesi	»	326
Bibliografia	»	328
7. Assetti organizzativi del settore orafo-argentiero-gioielliero: un'istantanea all'interno del sistema moda, di Maria Silvia Fiorelli	»	332
1. Premessa	»	332
2. Caratteristiche e strategie del comparto: analisi sul campo	»	339

dell'eccellenza		
3. Processi di innovazione, investimento e risorse tecnologiche	»	351
4. Il sistema delle relazioni	»	355
5. Considerazioni di sintesi e possibili scenari di sviluppo	»	359
Bibliografia	»	366

8. Il ruolo delle tecnologie per la valorizzazione dell'esperienza museale del visitatore, di Elisabetta Sani

	»	368
1. Introduzione	»	368
1.1 Il modello museale	»	369
1.2 Attività museali	»	370
1.3 Esperienza del visitatore	»	372
2. Tecnologie	»	374
2.1 Fattori di scelta	»	374
2.2 Elementi caratterizzanti	»	376
2.3 Tecnologie per l'esperienza museale	»	377
2.3.1 Sistemi mobili e tablet	»	377
2.3.2 Servizi basati sulla posizione e Oggetti Intelligenti	»	378
2.3.3 Augmented reality	»	379
2.3.4 Installazioni con superfici touch tabletop	»	379
2.3.5 Digitalizzazione e semantic web	»	380
3. Progetto di museo virtuale	»	381
3.1 Spazio di accesso virtuale	»	381
3.2 Flusso di lavoro	»	382
3.3 Architettura software	»	383
4. Conclusioni e direzioni future	»	384
Bibliografia	»	385

9. I sistemi complessi dell'ospitalità: analisi organizzativa delle interazioni tra patrimonio, cultura e territorio, di Maria Zifaro

	»	389
1. Introduzione	»	389
2. Il legame tra beni culturali e territorio: una visione sistemica e integrata	»	390
3. Le relazioni interaziendali nel settore turistico: opportunità di sviluppo in una logica di sistema	»	392
4. Il territorio della Provincia di Pisa: riflessioni sulle dinamiche strutturali	»	398
5. La metodologia e il percorso di ricerca	»	402
6. Riflessioni, limiti e possibilità di ricerca	»	409

Bibliografia	»	416
Parte III – Per il rilancio del Made e Service in Italy: il ruolo della cooperazione a supporto dell’evoluzione dell’outsourcing. Inquadramento generale e primi approfondimenti		
Introduzione di Giorgio Giorgetti	»	421
1. Processi di outsourcing e gestione delle relazioni all’interno della supply chain, di Roberta Scarsi	»	425
1. Introduzione	»	425
2. L’outsourcing strategico	»	427
2.1 Il concetto di outsourcing	»	427
2.2 Le scelte di make-or-buy. L’approccio istituzionale	»	428
2.3 Oltre il cost saving: l’approccio strategico	»	430
2.4 Le recenti evoluzioni della teoria dell’outsourcing	»	432
3. Vantaggi e rischi dell’outsourcing	»	434
3.1 I profili economico-finanziario e operativo	»	434
3.2 Il profilo strategico	»	436
4. L’outsourcing di servizi e di attività complesse	»	438
4.1 Diversi “livelli” e diverse “forme” di outsourcing	»	438
4.2 La selezione del fornitore e il rapporto outsourcer outsourcee	»	441
4.3 Le variabili-chiave e le condizioni di successo del rapporto	»	443
Bibliografia	»	446
2. L’impresa cooperativa nel rilancio del made e service in Italy, di Teresina Torre	»	449
1. Il ruolo dell’impresa cooperativa nel contesto italiano	»	449
2. La cooperazione: lineamenti introduttivi	»	452
2.1 I principi fondativi	»	454
2.2 Il quadro giuridico dopo l’ultima riforma	»	456
2.3 Le peculiarità delle imprese cooperative: alcuni contributi teorici	»	462
3. Il profilo organizzativo e gestionale	»	466
3.1 Le caratteristiche strutturali	»	468
3.2 Logiche decisionali e partecipazione	»	469
4. Punti di forza e punti di debolezza nelle relazioni con le cooperative	»	472

4.1 Cooperazione e outsourcing	»	473
4.2 Qualche approfondimento sulle logiche di relazione	»	475
4.3 Questioni aperte	»	477
Bibliografia	»	478
3. Qualità, tecnologia e valorizzazione del territorio.		
Analisi di alcuni casi aziendali, di Angelo Gasparre	»	481
Introduzione	»	481
1. Imprese e cooperative tra moda, cultura e agroalimentare	»	483
1.1 Fiducia, investimenti strutturali e innovazione nel controllo dei processi esternalizzati: il caso Coccinelle - La Giovane	»	483
1.2 Aumento della qualità dei servizi e delle entrate pubbliche nella gestione dei servizi culturali: il caso SBAR – CNS - Pierreci	»	489
1.3 Integrazione della filiera e economie di coordinamento per l’ottimizzazione della logistica nella grande distribuzione organizzata: il caso Unilog Group	»	495
1.4 Dall’esternalizzazione tradizionale alla logica fiduciaria nell’agroalimentare: il caso Penny Market – CFT Logistica	»	499
1.5 Razionalizzazione della spesa e ottimizzazione delle relazioni con i fornitori nella ristorazione collettiva: il caso AUSL di Bologna – CIR food	»	504
1.6 Flessibilità organizzativa e qualità dei servizi nella ristorazione collettiva: il caso ADISU - CAMST	»	508
2. Qualità, tecnologia e valorizzazione del territorio nell’agroalimentare ragusano	»	512
2.1 Rigore e qualità nell’affermazione del prodotto: il caso COS	»	512
2.2 Una qualità da esportare: il caso Frantoi Cutrera	»	514
2.3 Innovazione tecnologica e presidio della filiera: il caso Mediterranea Fiori	»	518
2.4 Tradizione e innovazioni di processo: il caso Azienda Agricola Iapichella	»	521
2.5 Tecnologie e tradizione tra fotovoltaico e biomasse: il caso Agroenergy Service	»	523
3. Discussione dei casi	»	525
3.1 Flessibilità, qualità, efficienza	»	529
3.2 Il controllo sui processi esternalizzati	»	531
3.3 Cooperazione e fiducia	»	533

3.4 Qualità, tecnologia e valorizzazione del territorio	»	533
Bibliografia	»	535
Gli autori	»	539

Introduzione

di *Cristiano Ciappei*

L'obiettivo della ricerca verte sull'individuazione delle caratteristiche e delle competenze imprenditoriali necessarie a definire le strategie e gli assetti organizzativi nel rilancio competitivo nel business Made e Service in Italy. Il focus della ricerca, in primis, è concentrato sull'individuazione delle cause strategiche ed organizzative della crisi di impresa e dei suoi prodromi, e successivamente alla determinazione di strategie ed interventi organizzativi di rilancio atti a determinare i processi di riconversione, riqualificazione, riposizionamento, rifocalizzazione e ristrutturazione attuabili nelle imprese del Made e Service in Italy. L'identificazione delle cause della crisi e la determinazione di strategie ed interventi organizzativi è stata declinata, poi, considerando ogni ambito di indagine, con particolare riguardo alle specifiche competenze ed agli obiettivi delle singole unità di ricerca.

L'espressione Made e Service in Italy aggrega le imprese che sono strettamente legate all'idea di Italian Style, espressione di gusto, arte, bellezza del territorio, cultura, creatività, senso estetico ed esclusività. Ai classici prodotti del Made in Italy si collegano quelli sempre più importanti del Service, che comprende sia il comparto della cultura e quindi anche i beni artistici culturali ed il turismo, sia i servizi più legati all'insediamento territoriale che come tali non possono essere delocalizzati.

La prima parte del volume si concentra sui percorsi di rinnovamento delle strategie imprenditoriali indagando i percorsi attuati dalle imprese del settore moda e dalle imprese agricole.

È stata svolta una ricerca sulle imprese moda toscane indagando le loro strategie di rilancio attuate durante il periodo della crisi. Il mix di metodologie quantitative e qualitative ha permesso di verificare la situazione pre e durante la crisi e di effettuare una valutazione economico-finanziaria dell'impatto delle

strategie attuate. In particolare la ricerca ha riguardato le imprese moda di stampo familiare. Le relazioni, la reputazione e il radicamento nel territorio sono elementi su cui si basano i vantaggi competitivi delle imprese familiari. Il bilanciamento fra le relazioni può realmente rappresentare la chiave di volta per il successo aziendale di un'impresa di famiglia.

Per quanto concerne l'attività agrituristica, essa ha registrato in Italia, nel corso dell'ultimo quinquennio, una straordinaria crescita nel numero di unità, rivelandosi una tra le più dinamiche realtà imprenditoriali nel settore dell'ospitalità, alberghiera e extra-alberghiera. In questo, le imprese agroalimentari hanno svolto e continuano a svolgere un ruolo di non poco rilievo. La competitività delle imprese agricole può essere rilanciata in chiave di sviluppo sostenibile. È noto, infatti, che l'attività agrituristica costituisce il segmento principale del turismo rurale che è, di per sé, una forma di turismo sostenibile. Il turismo rurale implica valorizzazione della ruralità e della genuinità di luoghi e sapori che richiede anzitutto rispetto di persone e territori, collocandosi nella più ampia prospettiva dell'ecoturismo. Il lavoro verifica come l'impresa agricola può integrare il suo core business con l'attività turistica, rappresentando un buon esempio di valorizzazione delle produzioni Made in Italy agroalimentari nell'ottica dello sviluppo turistico sostenibile.

La seconda parte, prendendo le mosse dal concetto innovativo di sistema culturale integrale, volge ad approfondire alcune questioni critiche per lo sviluppo dei sistemi turistico-artistico-culturali, interpretati come network territoriali ed intersettoriali. Il patrimonio artistico e la ricchezza culturale dell'Italia, se valorizzati adeguatamente, contribuiscono ad alimentare il settore economico sia per la capacità di attivare una filiera produttiva sia in quanto componente essenziale dell'offerta turistica. Possono perciò rappresentare un punto di partenza per un "nuovo" sviluppo ed una crescita economica del nostro Paese.

L'unità di Pisa, con i contributi dei vari autori, osserva le innovazioni organizzative per il rilancio del settore artistico-culturale verificando gli impatti sul Made in Italy e sul territorio. In primis è stato osservato il ruolo del distretto culturale nei processi di sviluppo territoriale con la definizione di formule organizzative innovative per sviluppare modelli di business intersettoriali collegati alle caratteristiche identificative di un territorio e che trovano nella componente artistico-culturale il riferimento e lo stimolo per una fertilizzazione incrociata di idee, di iniziative, di progetti. Si rende necessario innovare il modello organizzativo - gestionale, orientandolo alle esigenze della domanda, tramite l'orientamento al marketing e introdurre un sistema di valutazione e monitoraggio delle performance.

I festival operistici e di musica classica possono contribuire a rilanciare le espressioni culturali del Made in Italy su scala locale, mediante la promozione

e realizzazione di “sistemi culturali integrali” orientati a valorizzare il patrimonio identitario del territorio che li ospita. Anche i musei d’impresa, espressione della cultura aziendale, valorizzano il Made in Italy, e possono essere elemento attorno al quale costruire iniziative di promozione e valorizzazione di tanti patrimoni identitari della nostra penisola. Il fenomeno dei musei d’impresa si è rivelato, infatti, nel corso degli anni, in grado di attrarre flussi crescenti di turisti intorno ai piccoli e medi centri in cui sono localizzati.

Elemento trainante per l’innovazione del settore artistico culturale è l’uso di nuove tecnologie che offrono molteplici possibilità per valorizzare, gestire, mantenere e studiare il patrimonio culturale. L’adozione di specifiche applicazioni tecnologiche nei beni culturali possono infatti supportare uno sviluppo locale sostenibile e duraturo che consenta non soltanto di allargare la domanda di turismo culturale, ma anche di dare coerenza e forza alla programmazione territoriale per tendere verso un equilibrio economico e finanziario anche in merito ai beni culturali.

Nell’ultima parte del volume sono presentati i risultati delle attività di analisi e di ricerca sul campo realizzate dall’unità dell’Università degli Studi di Genova. L’ipotesi di fondo che ha orientato la ricerca dell’unità genovese è che le imprese cooperative – in particolare quelle di produzione e lavoro – possano costituire partner estremamente interessanti per rilancio, la ristrutturazione e la rifocalizzazione delle imprese del settore moda, cultura e agroalimentare, sia per la gestione delle attività connesse alla logistica e di servizio all’impresa sia per quel che riguarda l’ottimizzazione dei processi produttivi caratteristici. Le imprese cooperative che operano nel rapporto con grandi imprese e pubbliche amministrazioni, parallelamente, hanno intrapreso un percorso evolutivo caratterizzato da crescita interna, investimenti significativi in tecnologia, accordi di collaborazione interaziendali, fusioni e acquisizioni che le hanno progressivamente qualificate come imprese di grandi dimensioni. Ciò che emerge dall’approfondimento dell’unità genovese è interessante: alla luce della letteratura e delle evidenze empiriche ormai corpose, la pratica dell’*outsourcing*, soprattutto se proiettata nel lungo periodo, su basi fiduciarie, in una logica non tesa strettamente alla valorizzazione della componente economica ma orientata alla qualità dei servizi, consente effettivamente di ottenere vantaggi significativi per le parti interessate.

Pur nella sua eterogeneità, il lavoro pone in evidenza come, in un periodo di transizione, la riscoperta di una propria specificità culturale e territoriale possa dare nuovo radicamento identitario che è la fondamentale caratteristica per non disperdersi nella complessità globale.

**Parte I – Percorsi di
rinnovamento nelle imprese
del Made e Service in Italy**

1. Il rinnovamento delle strategie imprenditoriali nelle imprese del sistema moda

di *Micaela Surchi*

1. La moda ed il suo sistema

Il fenomeno della moda ha origini remote, antecedenti l'età classica. La moda, mortificata nel basso Medio Evo, rifiorì nel Duecento fino a raggiungere nel Tre e nel Quattrocento una grazia particolare. Dopo il Rinascimento cominciò a denunciare alcuni eccessi, che assunsero nel Settecento aspetti ridicoli.

Appare evidente, specie in questo periodo, quanto sia errato il concetto che la moda sia fenomeno prettamente femminile (Pistolese, 1981). Va invece considerato contributo positivo della moda il diffondersi sempre più sentito del gusto e del decoro nel vestire tra le classi meno abbienti. In tutta l'Europa si manifestò la tendenza a creare costumi caratteristici popolari di eleganza originale e gradevole. Un inesorabile processo di emancipazione avvenne tra l'Ottocento e il Novecento.

I picchi che hanno apportato un cambiamento sostanziale, hanno tutti la stessa radice e si sviluppano intorno alle medesime tensioni: il nuovo si ispira e si combina sempre con un desiderio sociale, profondo ed esistenziale (Giusti, 2009). Negli anni Sessanta con la nascita del *pret-à-porter*, la moda si pone di fronte all'insolubile dicotomia tra esclusività e diffusione. Con gli anni Ottanta, poi, si arriva all'esasperazione del concetto di griffe e dell'artificiosità: spalle grosse, corpi perfetti. Versace rappresenta autorevolmente il periodo. Poi, e