

AI3

Si ringrazia Jadydangel per la foto di copertina.

Strategie innovative nel settore del design

II edizione

a cura di
Angelo Riva





Aracne editrice

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

Copyright © MMXV
Giacchino Onorati editore S.r.l. – unipersonale

www.giacchinoonoratieditore.it
info@giacchinoonoratieditore.it

via Vittorio Veneto, 20
00020 Canterano (RM)
(06) 45551463

ISBN 978-88-255-1416-2

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

II edizione: dicembre 2015

Ai miei genitori, amici, parenti

**“QUALUNQUE COSA TU STUDI,
SCOPRIRAI SEMPRE CHE LE COSE BUONE E UTILI
SONO ANCHE GRAZIOSE E BELLE”**

CASTIGLIONE B. CORTEGIANO (1528)

**“GUARDA OLTRE LA SUPERFICIE. NON LASCIARE CHE
LE QUALITÀ NASCOSTE DI UNA COSA O IL SUO VALORE TI
SFUGGANO”**

MARCUS AURELIUS ANTONIUS

INDICE

| | Pagina |
|---------------------|---------------|
| INTRODUZIONE | 13 |

1. GEOX

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. Storia dell'azienda | 22 |
| 2. Posizione di leadership e innovazione continua | 23 |
| 3. La distribuzione del prodotto | 25 |
| 4. Il sistema produttivo | 28 |
| 5. Fattori del modello di business vincente | 31 |
| 6. I risultati finanziari | 33 |
| 7. L'organizzazione del gruppo in due parti | 36 |
| 8. Le scelte strategiche | 39 |
| 9. Analisi della strategia in modo dinamico e fattori critici di successo | 44 |

2. ALESSI

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. Origine e sviluppo dell'impresa | 60 |
| 2. I trend del settore arredamento e la riorganizzazione in tre marche | 65 |
| 3. Il sistema produttivo | 67 |
| 4. La distribuzione | 71 |
| 5. Le strategie dei concorrenti | 73 |
| 6. I fattori critici di successo | 81 |

3. ARTEMIDE

| | |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1. La nascita dell'idea imprenditoriale | 94 |
| 2. Le reti di collaborazioni | 98 |
| 3. Le tre divisioni del gruppo | 100 |
| 4. La progettazione di nuovi prodotti e la strategia commerciale | 106 |

4. NATUZZI

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1. L'origine e la storia | 122 |
| 2. I valori aziendali e la gestione strategica delle risorse umane | 124 |
| 3. Lo sviluppo del prodotto e il modello produttivo | 127 |
| 4. La distribuzione nazionale e internazionale, i clienti finali, la concorrenza. | 129 |

5. LE LEZIONI

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1. Verso un nuovo modello multi dimensione delle imprese di successo | 152 |
| 2. Alcune caratteristiche vincenti delle imprese analizzate | 155 |
| 3. L'orientamento degli imprenditori e manager di successo | 157 |
| 4. Le caratteriste dei processi e funzioni chiave eccellenti | 163 |

6. ALCUNI GRANDI DESIGNER E ARCHITETTI ITALIANI

| | |
|------------------------|------------|
| 1. Rogers E. N. | 178 |
| 2. Rossi A. | 185 |
| 3. Terragni G. | 199 |
| 4. Nervi P.L. | 205 |
| 5. Figini L. | 209 |
| 6. Ponti G. | 211 |

7. ALCUNI GRANDI DESIGNER E ARCHITETTI INTERNAZIONALI DEL NOVECENTO

| | |
|-----------------------------|------------|
| 1. Le Corbusier | 222 |
| 2. Kahn L. | 230 |
| 3. Mies van der Rohe | 238 |

| | |
|---------------------|------------|
| BIBLIOGRAFIA | 245 |
|---------------------|------------|

INTRODUZIONE

“Il vero pensatore strategico è colui che è in grado di rispondere in modo flessibile ai cambiamenti ambientali che l'azienda si trova a fronteggiare. Ed è proprio in questa flessibilità che a sua volta aumenta le chance di successo”

Omhae K.

“Forse l'osservazione delle cose è stata la mia più importante educazione formale; poi l'osservazione si è tramutata in una memoria di queste cose”

Aldo Rossi

1. La logica strategica per un successo duraturo

Questo lavoro è basato sulla ricostruzione nel tempo delle scelte di un insieme di imprese che hanno saputo ottenere significativi successi nei loro mercati di riferimento.

Si descrivono in modo dinamico le tappe fondamentali delle imprese selezionate individuando la logica dello sviluppo.

Alcune delle tematiche chiave del successo del “made in Italy”, le

tendenze e strategie a livello paese sono analizzate tra le quali:

- *il ruolo del design e la creatività di molte imprese italiane;*
- *l'innovazione (non solo di prodotto ma di tutti i processi della rete produttiva);*
- *l'internazionalizzazione (provocata anche dalle maturità di certi mercati interni);*
- *la ricerca della riduzione dei costi (senza danneggiare la qualità).*

Le ricerche sulla competitività e sviluppo delle imprese sono numerose¹. Questo lavoro si inserisce in questo filone di studio cercando di penetrare ed analizzare in profondità quattro imprese leader mondiali in particolari settori industriali. In particolare si è focalizzato su imprese del settore del design, arredamento che sono anche simbolo del “made in Italy”.

Gli interrogativi chiave di questa ricerca sono:

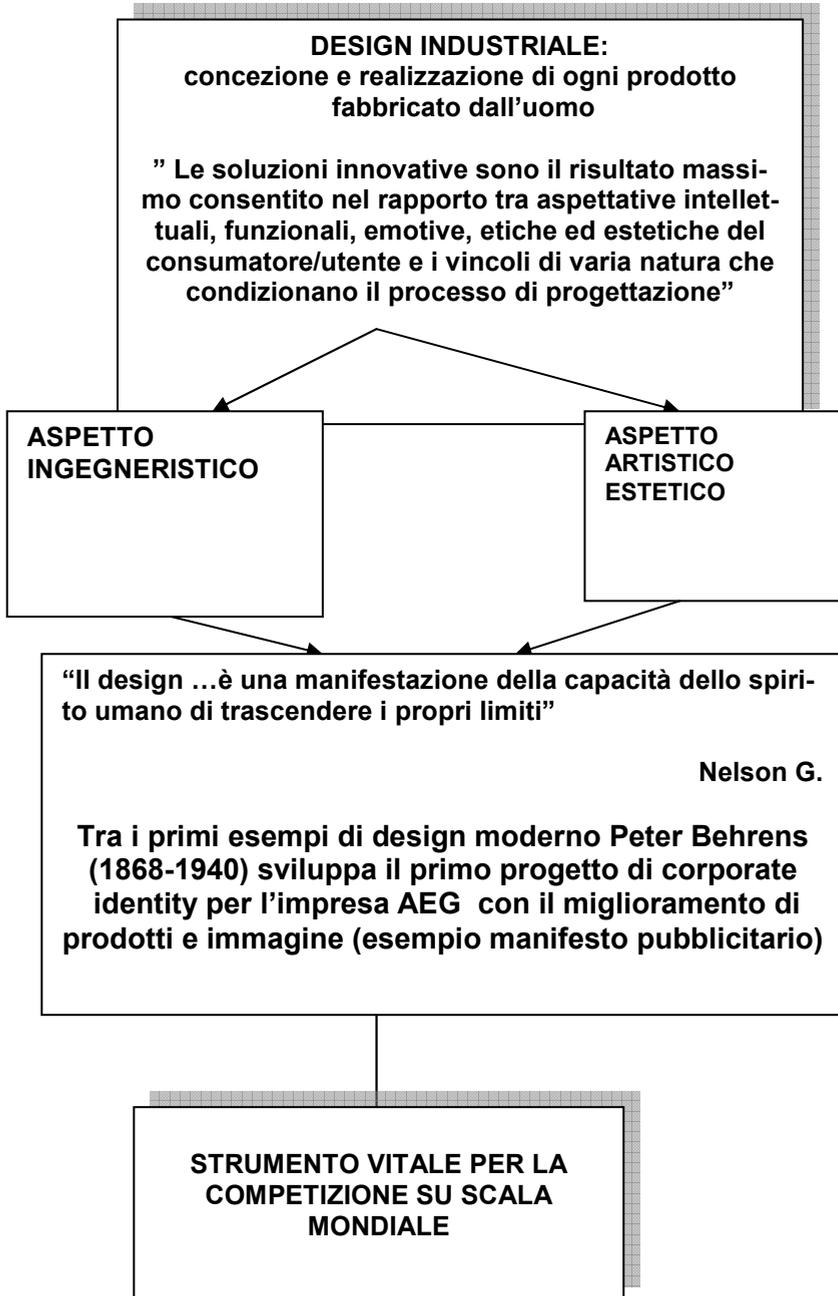
- *Quali sono gli elementi che permettono ad un'azienda di diventare leader di un particolare segmento di mercato?*
- *Quali sono alcuni dei maggiori architetti e designer italiani e internazionali e quali opere hanno sviluppato?*
- *Qual è il contributo di designer e architetti come Rogers, Rossi, Terragni, Figini, Nervi, Ponti, Le Corbusier, Kahn, Mies van der Rohe?*
- *Quali sono i tratti distintivi delle strategie delle imprese del settore del design, moda, arredamento?*
- *E possibile replicare le strategie vincenti?*
- *Si può definire un modello complessivo multidimensionale che esprima gli elementi del successo a livello di impresa, imprenditore, processi e funzioni aziendali?*

Il nostro campione di aziende selezionato rappresenta imprese eccellenti che hanno saputo ottenere una leadership a livello internaziona-

¹ Si vedano anche le ricerche di Collins J., Porras J. (1994); *Built to last: successful habits of visionary companies*, Harper Collins, Simon H. Zatta D. (2004), *Campioni Nascosti, Come le piccole e medie imprese hanno conquistato il mondo. Per replicare le strategie vincenti*, Il Sole 24 Ore. Miller D., Le Breton Miller I. (2005), *Managing for the long run, Lesson in competitive advantage from great family businesses*, Harvard review school press, (trad. ital. 2005, *Mantenere il successo. Lezioni di vantaggio competitivo delle grandi imprese familiari*, Hamel G. Prahalad C. G. (1995), *Alla conquista del futuro*, Il Sole 24 Ore. Coda (1989), *Orientamento strategico di fondo*, Utet.

le: Geox, Alessi, Artemide, Natuzzi.

IL DESIGN COME STRUMENTO STRATEGICO PER L'IMPRESA.



Il criterio che ha determinato la scelta del campione di successo è stato il riconoscimento di aver ottenuto una condizione di leadership mondiale in particolari segmenti di mercato.

Dal punto di vista della metodologia di analisi si sono utilizzati una serie di dati per analizzare la strategia di successo di Geox (settore calzaturiero e vestiti di moda), Alessi (design, oggetti casa), Artemide (design lampade), Natuzzi (arredamento):

- informazioni prese da libri, articoli di giornale;*
- pubblicazioni delle imprese come bilanci, cataloghi, relazioni sulla gestione;*
- alcuni colloqui, quando possibile con dipendenti o membri delle aziende.*

Si sono utilizzate sia informazioni qualitative che quantitative per poter comprendere la particolare situazione dell'impresa.

Sull'analisi delle opere di design si è utilizzato il materiale fornito dagli archivi e biblioteche del Politecnico di Milano in cui vi è una ampia analisi di Rogers N., Rossi A., Terragni G., Nervi L., Figini L., Ponti G., Le Corbusier, Kahn L., Mies van der Rohe.

Le possibili prospettive di analisi delle imprese sono:

- analisi del settore (attori, mosse, decisioni, segmenti in cui l'impresa cerca di ritagliarsi una nicchia);*
- analisi dell'impresa (comprensione della formula imprenditoriale, cultura aziendale, logica strategica, analisi di quali segmenti ha presidiato e se vi sono stati dei cambiamenti, creazione del valore, capacità di cambiare e innovare).*

Uno dei limiti di questo lavoro è determinato dall'aver analizzato solo un campione limitato di imprese.

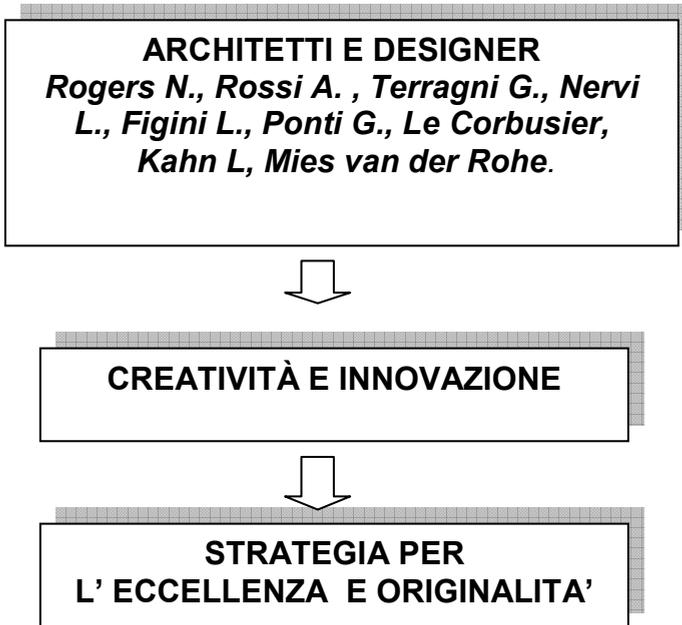
L'interesse e l'originalità di questo lavoro consiste nel cercare di mettere in evidenza alcuni tratti caratteristici della logica di sviluppo di importanti imprese permettendo di comprenderne² le principali decisioni, le conseguenze³ e risultati.

Il modello originale, nel capitolo relativo alle lezioni delle imprese, vuole sintetizzare le scelte e gli elementi strategici delle imprese vin-

² Si veda Coda V. (1989), *L'orientamento strategico di fondo*, Utet.

³ La logica strategica definisce perché l'impresa avrà successo. Sul punto si veda Riva A. (2007), *Manuale di strategia*, Aracne editrice.

centi.



Molti sono gli architetti e i designer più significativi nel panorama italiano e internazionale che hanno collaborato attivamente con le imprese analizzate (tra i molti si vedano la forte collaborazione di Aldo Rossi con Alessi, e Rogers con Artemide⁴).

2. Organizzazione del lavoro

Il libro è organizzato in sette capitoli.

Nel primo capitolo si analizza l'impresa Geox caso di eccellenza internazionale. Attraverso l'innovazione e il design si è riusciti ad ottenere una leadership a livello mondiale.

Nel secondo capitolo si descrive la strategia di Alessi. Un caso di successo nel settore del design i cui prodotti sono presenti in diversi musei internazionali di arte.

⁴ Sul punto si veda Riva A. (2007), *Strumenti per il miglioramento dei risultati*, Aracne Editrice

Nel terzo capitolo si mostra la logica di sviluppo di Artemide che ha ottenuto differenti riconoscimenti a livello mondiale per le lampade di alta qualità ed elevata estetica.

Nel quarto capitolo si analizza l'evoluzione di Natuzzi; un leader mondiale nel settore dei divani in pelle.

Nel quinto capitolo si sviluppa un nuovo modello integrato che, alla luce delle esperienze svolte, definisce gli elementi che hanno permesso di ottenere la leadership di queste imprese in differenti segmenti.

Il modello originale proposto definisce in modo integrato secondo tre dimensioni le caratteristiche delle imprese:

- livello impresa;
- livello imprenditore;
- livello funzioni e processi.

A livello geografico le quattro imprese analizzate rappresentano diverse regioni dell'Italia (Veneto Geox, Piemonte Alessi, Lombardia Artemide, Puglia Natuzzi).

Nel capitolo sesto si analizzano alcuni dei principali designer⁵ e architetti italiani, descrivendo alcune delle opere più significative, che hanno spesso contribuito in modo determinante ad innovare la cultura del design in Italia. In particolare si descrive il contributo di Rogers N., Rossi A., Terragni G., Nervi L., Figini L., Ponti G.

Nel capitolo settimo si descrivono alcuni importanti contributi nel campo del design e dell'architettura di tre significativi architetti: Le Corbusier, Kahn L., Mies van de Rohe.

Il contributo originale di questo lavoro consiste nell'aver analizzato in chiave multidisciplinare il problema dello sviluppo dell'eccellenza nel settore del design.

3. Il pubblico a cui si rivolge

Molte sono le persone che possono beneficiare dallo studio di que-

⁵ Si veda De Fusco R. (2004), *Storia del design*, Editori Laterza; Rossi A. (1999), *Autobiografia scientifica*, Pratiche Editrice. Vitale D. (1999), *Introduzione*, in Moneo R. (2004), *La solitudine degli edifici e altri scritti*, Alemandi.

sto libro:

-sia dirigenti, professionisti, imprenditori, consulenti aziendali, direttori generali, sia studiosi e ricercatori che analizzano le tematiche dello sviluppo strategico d'impresa e della creazione di valore; come pure gli studenti dei corsi universitari, post-universitari e dei master di direzione aziendale (MBA), master executive.

-sia architetti, designer studiosi e appassionati di design e storia della architettura, dell'arte e del disegno industriale.

Si confida in un proficuo scambio di esperienze e di confronto sulle importanti tematiche analizzate (angeloriva@fastwebnet.it).

RINGRAZIAMENTI

I dirigenti e responsabili di alcune delle aziende analizzate per aver permesso in alcuni casi la visita di alcuni reparti dell'azienda e fornito dati pubblici dell'impresa.

I consulenti aziendali e partner delle principali società di consulenza mondiale (tra cui Boston Consulting Group, Ernst & Young, Moore Stephens) per le vivaci discussioni e confronti sulle tematiche oggetto del libro, i membri della Commissione Finanza e Controllo di Gestione dell'Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano, di cui sono già stato Segretario e dove dirigo il Gruppo di Studio e Ricerca su Strategia e Finanza, i partecipanti dei vari corsi di formazione (dirigenti, direttori generali, imprenditori, manager) che attraverso il confronto e la discussione hanno sviluppato alcuni temi importanti.

I lettori dei miei articoli di giornale che mi hanno contattato e con ci ho avuto modo di interagire.

Alcuni dirigenti e esperti con cui mi sono confrontato e ho avuto modo di dialogare sulle problematiche strategiche e della leadership tra i molti: A. Borges amministratore delegato di Goldman Sachs International e già direttore della business school Insead, L. C. Montezemolo amministratore delegato del gruppo Ferrari, G. Olivieri direttore di Assopiastrelle, S. Marchionne amministratore delegato del gruppo Fiat; C. Ancelotti allenatore del Milan AC; S. Baldini medaglia d'oro nella maratona alle Olimpiadi. Essi mi hanno permesso di integrare i principi teorici con la realtà empirica.

Vorrei ringraziare molte persone che hanno suscitato in me interesse e curiosità su queste tematiche A. Hamdouch e R. Lantner (*Direttore di Dipartimento dell'Université Pantheon - Sorbonne Paris I*, al prof. A. Alesina (*Direttore del Dipartimento d'Economia dell'Harvard University*, M. Porter (*Harvard Business School*); i professori W. Comanor, R. Merha (*University of California USA, MIT - Massachusetts Institute of Technology, USA*), al prof. M. Saita, prof. A. Beretta Za-

noni, Prof. A. Nobolo (Università di Milano-Bicocca), il prof. P. Mella (Università di Pavia), il prof. V. Coda, il prof. G. Airoidi, il prof. G. Corbetta, il prof. F. Visconti, il prof. C. Dematté, la prof.ssa D. Depperu, il prof. G. Invernizzi, il prof. A. Martelli, (Università Bocconi), il prof. C. De Vecchi e il prof. A. Liparini (Università Cattolica), i professori C. Guerci e M. Talamona (Università di Milano), il prof. G. Volpato (Università di Venezia), il prof. R. Camagni, prof. A. De Maio (Politecnico Milano).

Per i consigli e gli insegnamenti sull'aspetto estetico, architettonico, artistico, ingegneristico dell'architettura e del design: prof. Daniele Vitale (che ha lavorato attivamente con Aldo Rossi) e collaboratori, Prof. Guido Canella, Prof. Giorgio Grassi, la Prof.ssa Anna Mangiarotti, Prof. Angelo Toricelli, Prof. Marco Biraghi, Prof. Marco Dezzi Bardeschi, Prof. Monestirolì, Prof. Patetta, Prof. Ottolini, la Prof.ssa Garavaglia, la Prof.ssa Ronca (tutti docenti presso il Politecnico di Milano).