

**Percorso formativo**  
**“Innovazione e organizzazione del lavoro 4.0:  
laboratorio e sperimentazione”**

**Primo Modulo, Centro Studi Cisl Firenze**  
**Terza giornata**

**Il riposizionamento strategico nei distretti industriali:**

**Il caso VPA (oreficeria) e La Manuelita (calzature di lusso)**

- strategie e mercati
- tecnologie e organizzazione
- lavoro e partecipazione

Prof. **Luigi Campagna**  
[campagna@mip.polimi.it](mailto:campagna@mip.polimi.it)

# Agenda

- 09.00 Lavoro di Gruppo sui casi VPA (valenza Po) e La Manuelita (Fermo)
- 10.00 Il riposizionamento strategico nei distretti industriali: confronto tra i casi VPA (oreficeria) e La Manuelita (calzature di lusso)
  - strategie e mercati
  - tecnologie e organizzazione
  - lavoro e partecipazione
- 11.00 Pausa caffè
- 11.30 Confronto con il Relatore e discussione dei casi

# Il caso della fabbrica di gioielli

# 1 LA RIFLESSIONE STRATEGICA

## SCENARIO

- **Mercato internazionale gioielleria:** fatturato globale annuo di €148 miliardi euro
- **Previsione** stimata è di una crescita del **5/6%**
- **Fatturato globale** stimato a € **250** miliardi euro nel 2020.
- **Industria del gioiello:** ancora molto “locale”
- **I 10 gruppi più importanti** contano più o meno 12% del fatturato globale
- **Cartier e Tiffany:** nella classifica di Interbrand sui 100 marchi
- **Resto del mercato:** in mano a grossi gruppi di distribuzione come *The Christ* in Germania o *Chow Tai Fook* in Cina, e a piccole e medie realtà che operano a livello locale

*McKinsey Report 2015*

TIFFANY & CO.  
NEW YORK SINCE 1837

LVMH  
MOËT HENNESSY • LOUIS VUITTON

## IL MERCATO IN ITALIA

- **Fatturato complessivo** della gioielleria in Italia a **7,1** miliardi euro
- **Crescita del 9%**, di cui **esportazioni a 6,5** miliardi di euro
- La gioielleria internazionale in mano a **quattro grandi poli del lusso**

RICHEMONT



K E R I N G

# L'aumento dei marchi di gioielleria

Branded vs unbranded jewelry,  
%



<sup>1</sup>Estimated.

Source: Expert interviews; McKinsey analysis

# Analisi del mercato italiano

Export per distretto produttivo 2015

Distretto	2015 mln €	Var % 2015	Var % 1 sem.2016
Arezzo	1.847	-1.1	-0.6
Vicenza	1.477	4.1	-11.5
Alessandria	1.681	30.6	-3.7
Milano	735	10.9	14.5
Treviso	202	0.6	-28.0
Firenze	150	5,3	-1,5
Padova	65	-2.9	-15.3
Roma	56	0.7	19.4
Torino	54	31.1	-28.7
Venezia	22	9.7	7.6
<b>Totale</b>	<b>6.542</b>	<b>8.4</b>	<b>-3.6</b>

Export per distretto produttivo 2014

Distretto	2014 mln €	Var % 2014	Var % 1 sem.2015
Arezzo	1.867	-10,7	-4
Vicenza	1.419	-0,1	9,6
Alessandria	1.288	27,9	52,3
Milano	664	3,8	5,7
Treviso	201	2,8	8,3
Firenze	150	5,3	-1,5
Padova	67	-30,1	-4,7
Roma	55	-5,3	4,7
Varese	45	-51,6	-65,5
Torino	41	-30,5	-26,3
<b>Totale</b>	<b>6.035</b>	<b>-0,2</b>	<b>11,4</b>

Source: Club degli Orafi/Intesa San Paolo

## IL DISTRETTO DI VALENZA

- Polo produttivo **Bulgari**
- **Tre altre aziende** che lavorano con i grandi gruppi
- **L'azienda esaminata** con posizione di eccellenza nei confronti di gruppi come Richemont e realtà internazionali indipendenti

## SCENARIO DI MERCATO

Gli elementi di scenario per l'azienda sono

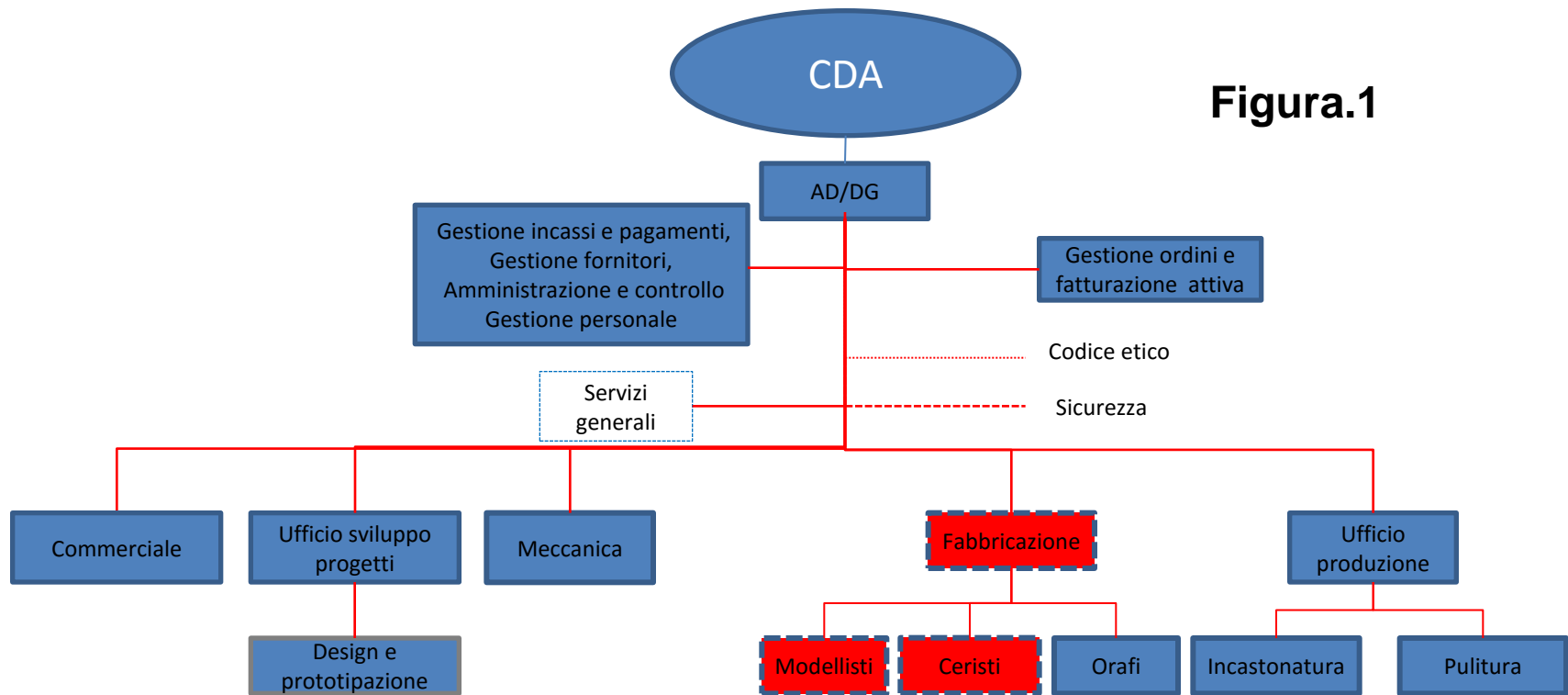
- una **forte concentrazione** di marchi di gioielleria nelle mani di grandi gruppi internazionali del settore lusso
- un **mercato** non più collegato a stagionalità specifiche, ma frammentato nei tempi di lancio di prodotto
- il ritorno di **métier d'art**, che sta diventando elemento di differenziazione ed esclusività
- un **distretto valenzano** che sta rispondendo velocemente , ristrutturandosi e industrializzandosi, alle richieste del mercato
- la carenza di **forza lavoro "giovane"** e specializzata da inserire in azienda
- **clienti** sempre più **esigenti**, attenti al contempo alle opportunità della competizione tra i fornitori;

## 2 L'ANALISI DIAGNOSI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

- **La GESTIONE aziendale** : è **accentrata** sul fondatore ,che ha come **braccio destro** un socio vicino alla pensione **per la gestione finanziaria**,e un **socio che** si occupa degli **acquisti leghe e materiali**.
- l'azienda non dispone **di un organigramma** né di un'organizzazione strutturata con assegnazione specifica di ruoli e responsabilità.
- **L'organico** è costituito da 72 **dipendenti** con una componente femminile del 50% e con una anzianità aziendale di 10/15 anni.
- **I PROCESSI** : si individuano **quattro** ambienti di lavoro che corrispondono grosso modo alle principali fasi di processo. I processi seguono logicamente le fasi, individuate dai sistemi qualità, ma evidenziano difficoltà che possono essere alla base di alcuni problemi di prestazione.
- **TECNOLOGIE** L'azienda dispone di un aggiornato **“parco macchine”** in particolare in meccanica (ad esempio macchine CNC e di lavorazione dei metalli), in progettazione (ad es tecnologie digitali di disegno e prototipazione), in marchiatura, rodatura e controllo.

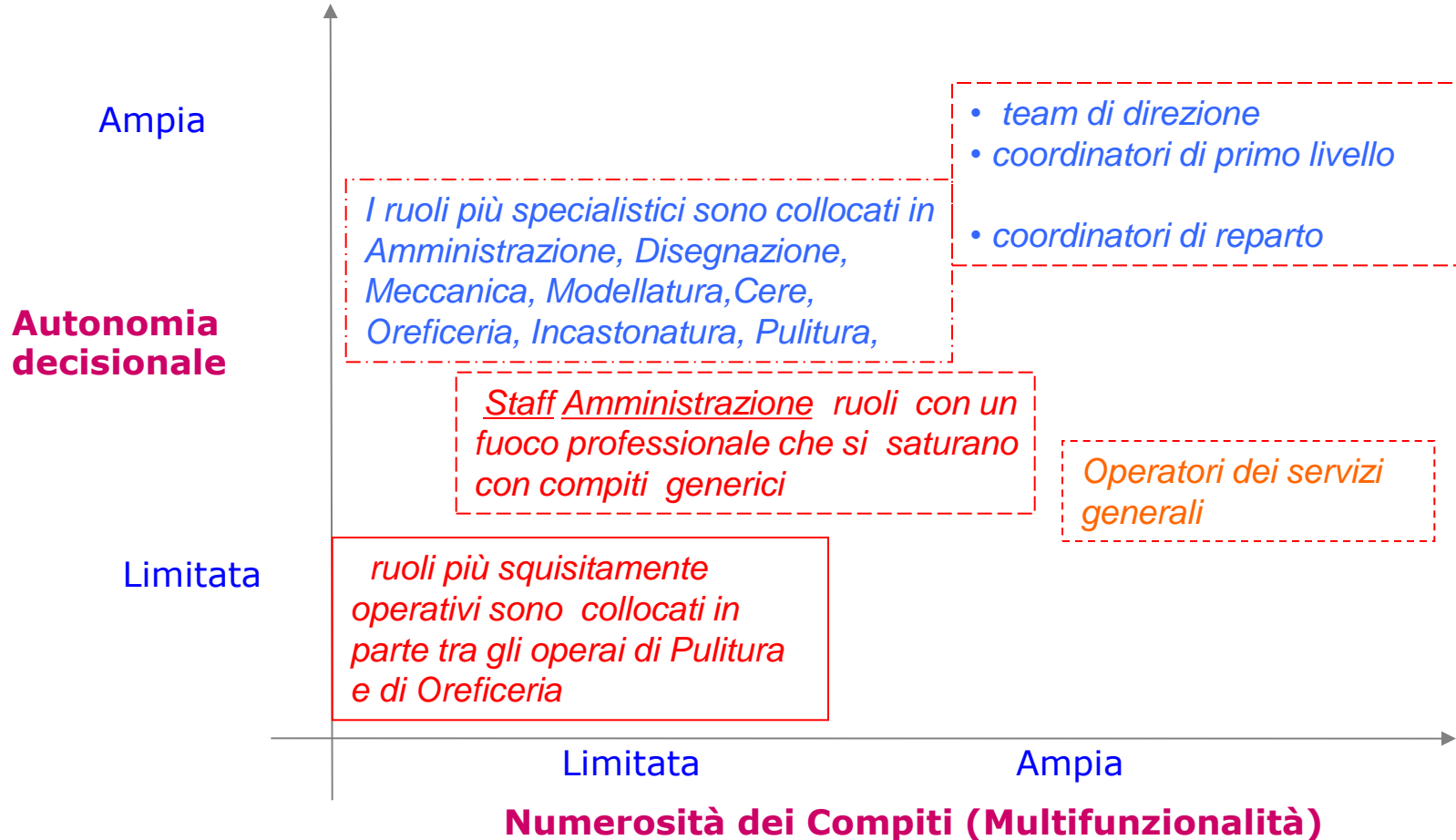


# L'analisi diagnosi: l'organigramma percepito: configurazione a "pettine"



# la mappa dei ruoli “as is”

## la mappa dei ruoli



### 3 II DILEMMI DELL'IMPRENDITORE

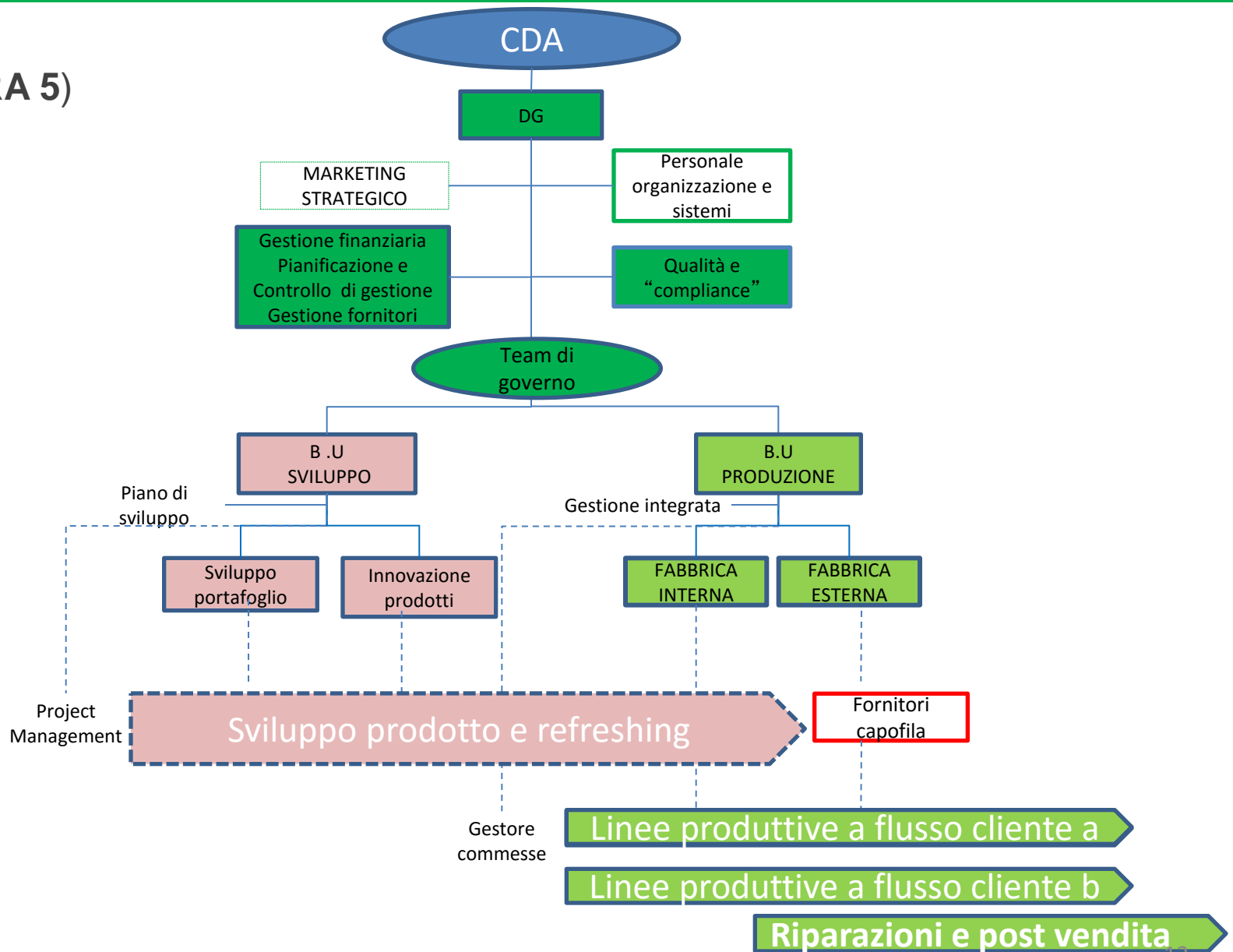
- Il **processo produttivo** fa fatica a lavorare congiuntamente **su piccoli lotti** e ad **integrarsi** efficientemente **ed efficacemente con il sistema di subfornitura**.
- Anche i **sistemi di gestione** aziendali e di **sviluppo del personale appaiono deboli** o comunque fortemente dipendenti dalle decisioni del capo azienda.
- ATTUALMENTE il capo di azienda, che al momento non considera un processo di successione, si trova in una **fase di riflessione** sulle scelte future, tra cui sono ipotizzabili:
  - a) accettare la sfida della crescita delle quantità produttive e accogliere nuovi clienti
  - b) vendere l'Azienda.

Per entrambe le prospettive è indispensabile

- un'azione mirata di **“managerializzazione”** dell'azienda
- una complessiva **innovazione organizzativa**, evidentemente previo confronto con il Consiglio di Amministrazione.

# Modello per Business Unit e matrice

(FIGURA 5)



# Il caso della fabbrica di scarpe

# 1 LA RIFLESSIONE STRATEGICA

## Lo stato del Settore Calzature come si supera la crisi ?

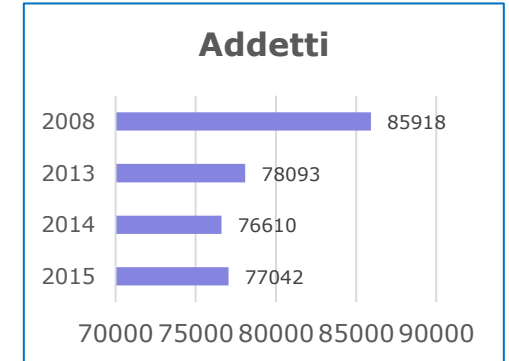
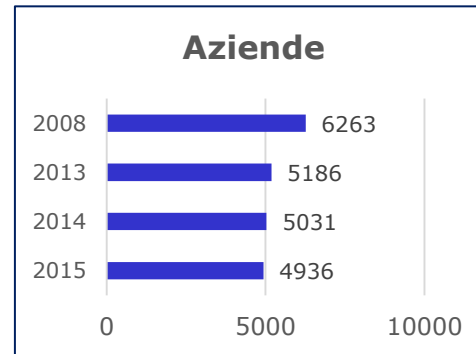
!

•Dopo il 2002 il Settore si è già in parte riposizionato bene

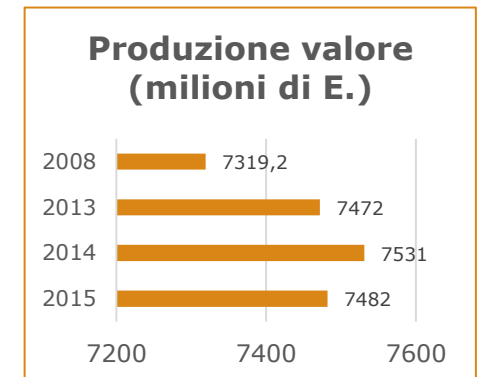
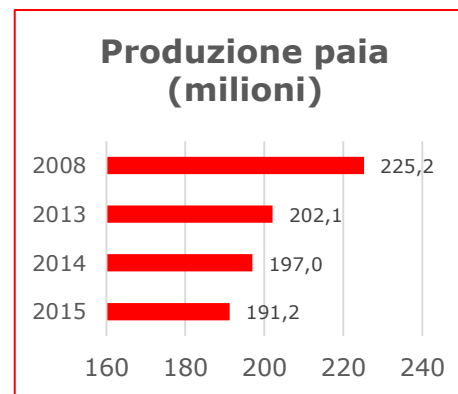
Più internazionalizzazione .....  
Più Export .....  
Più Alta Gamma .....  
Più Design .....

?

La crisi 2008-2015 ha ridotto addetti e imprese



I volumi sono diminuiti  
Ma il valore è cresciuto !!



# Il **LUSO** nel mercato globale

Il **30%** dei consumi totali del lusso nel mondo è in capo a soli 18 milioni di **CONSUMATORI** di elite

- **Cinesi e Millennial** sono i principali fattori della crescita attuale e di quella stimata al 2024 (1.260mld)
- Protagonisti i **nuovi ricchi** dei Paesi emergenti e i **giovani abitanti** delle grandi metropoli del mondo.
- Continua il **trend positivo** del lusso casual, mentre i **social media** diventano la prima fonte di informazione per i consumatori.
- Per il retail la sfida è **l'integrazione completa tra online e offline** e la scelta dei canali giusti per **l'e-commerce in Cina**

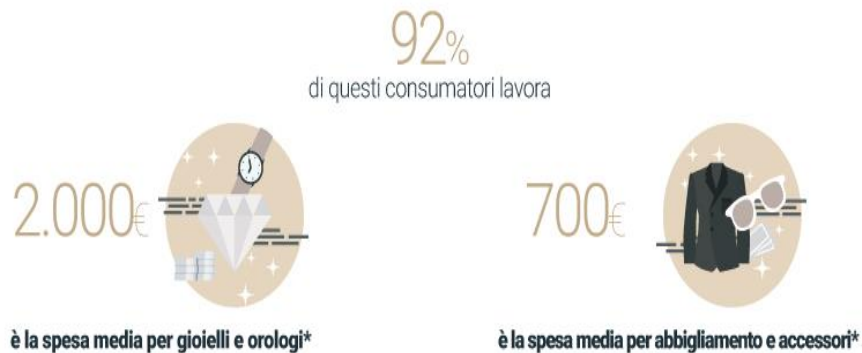
# Il mercato del lusso in riepilogo

1. Fatturato da 915 MILIARDI € nel 2017, con un potenziale stimato di 1,3 MILA MILIARDI € nel 2024
2. Il mercato dei beni di lusso in CRESCITA previsionale del +4% nel 2017
3. Il 30% dei consumi totali del lusso nel mondo è in capo a soli 18 milioni di CONSUMATORI di elite
4. La crescita sarà guidata dalla generazione dei MILLENNIALS e dai cittadini cinesi, in particolare
5. Social media e passaparola sono la prima e la seconda fonte di informazioni per il consumatore cinese con 50% e 30% di share
6. L'Europa è tornata a crescere, +6%, raggiungendo 87 miliardi di euro di vendite
7. Le vendite online hanno continuato la loro inarrestabile crescita in aumento del 24%
8. Scarpe e gioielli sono state le categorie di prodotti in più rapida crescita nel 2017
9. La domanda DIGITALE aumenta di anno in anno, nel lusso come in altri settori.
10. Il 2017 si è chiuso per il calzaturiero all' insegna della stabilità, confermando per diverse variabili i trend positivi.
11. Produzione nazionale pari all' 1% in volume con 189,5 milioni di paia realizzate, 1,8 milioni in più rispetto all' anno precedente



# Il **LUSSO** nel mercato italiano

La domanda **DIGITALE** aumenta di anno in anno, nel lusso come in altri settori.



## Chi acquista beni di lusso in Italia?

**Uomini e donne** con una situazione finanziaria realizzata autonomamente e una forte propensione per il digitale, che si affidano principalmente ad Internet per pianificare la maggior parte dei loro acquisti.

# L'industria calzaturiera italiana

Il 2017 si è chiuso per il **calzaturiero** all'insegna della stabilità, confermando per diverse variabili i trend positivi

- La produzione **Made in Italy** evidenzia segnali di tenuta **(+1% in volume)**
- Tra i mercati **oltre confine**, cui è destinato più dell' **85%** della produzione nazionale, **stazionari** nel complesso i flussi verso la UE
- Prosegue il recupero in **Russia**; si avvia quello negli **USA**, migliora il **Medio Oriente** e rallenta il **Far East**, dove crescono **Cina e Sud Corea** ma frenano **Giappone e Hong Kong**.
- La **Svizzera** rafforza l'importante ruolo di piattaforma distributiva delle griffe.

## 2. Un percorso di sviluppo maggiore: superare le debolezze,

!

### •Forze

- Buona internazionalizzazione
- Alto Export in valore
- Alta Gamma
- Contenuto di moda...

?

### Debolezze

- Terzismo di lusso
- Import in costante crescita
- Scarsa innovazione di processo
- Risorse umane: pochi giovani, invecchiamento
- Scarso passaggio di know how



E' possibile un nuovo salto nelle prestazioni con interventi su:

- a) Nuovo **Modo di vendita** con **personalizzazione** , e scarpa su misura (**Virtual Retail, e-commerce**)
- b) Riduzione tempi **di Sviluppo prodotto** e nuova relazione con stilisti (CAD 3D, stampanti 3d)
- c) Innovazione in **fabbrica** (lean, robotica e LCA) nella rete e filiera (IoT e Internet) e nella **organizzazione del lavoro**
- d) **Gestione risorse umane**, nuovi orari e nuovi ruoli (teamwork , passaggio know how ,competenze)

## 2. LE SCELTE IMPRENDITORIALI

### Un percorso di sviluppo maggiore: superare le debolezze

#### ! •Forze

- Buona internazionalizzazione
- Alto Export in valore
- Alta Gamma
- Contenuto di moda...

?



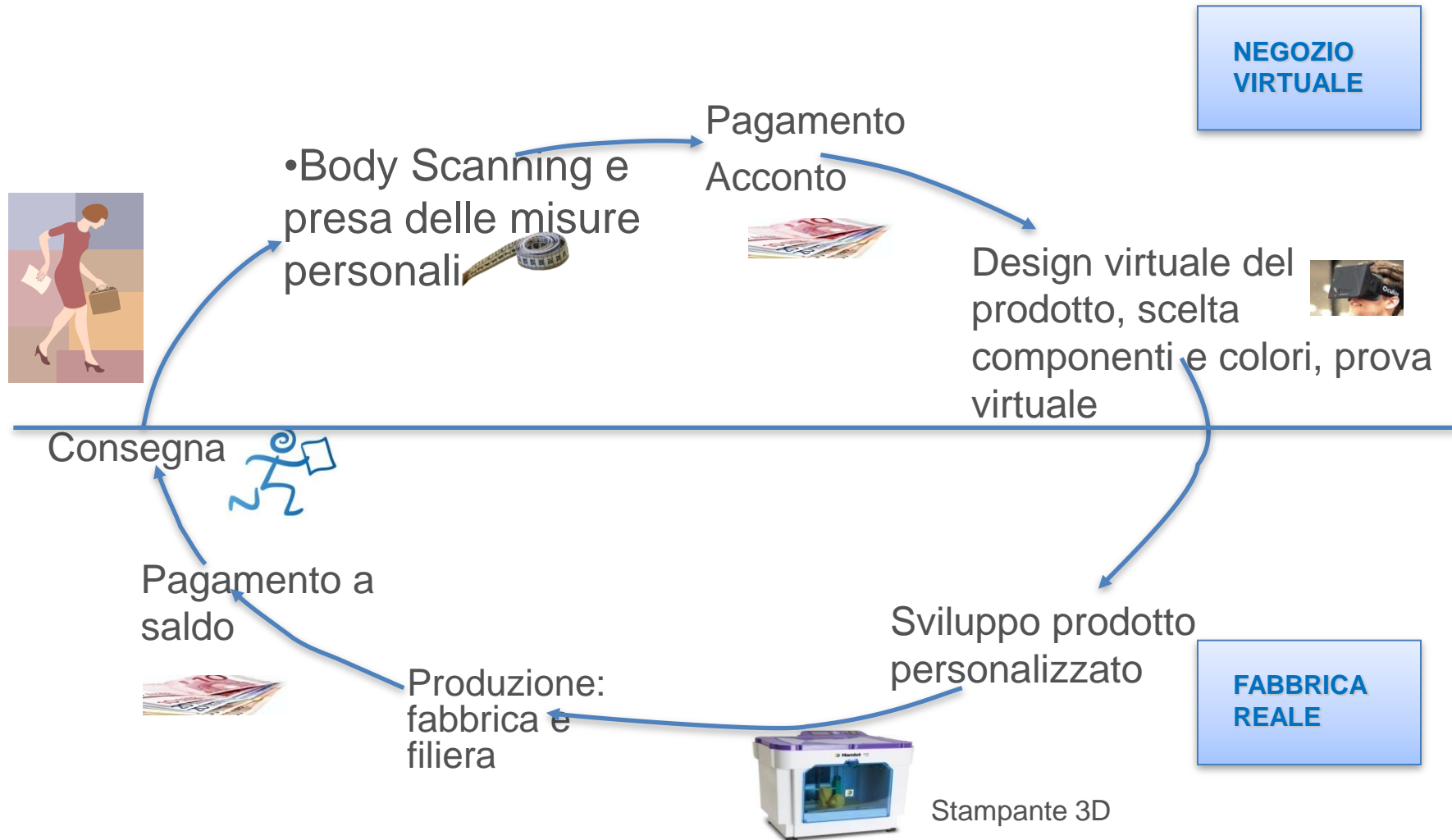
E' possibile un nuovo salto nelle prestazioni con interventi su:

#### Debolezze

- Terzismo di lusso
- Import in costante crescita
- Scarsa innovazione di processo
- Risorse umane: pochi giovani, invecchiamento
- Scarso passaggio di know how

- a) Nuovo **Modo di vendita** con **personalizzazione** , e scarpa su misura (**Virtual Retail, e-commerce**)
- b) Riduzione tempi **di Sviluppo prodotto** e nuova relazione con stilisti (CAD 3D, stampanti 3d)
- c) Innovazione in **fabbrica** (lean, robotica e LCA) nella rete e filiera (IoT e Internet) e nella **organizzazione del lavoro**
- d) **Gestione risorse umane**, nuovi orari e nuovi ruoli (teamwork , passaggio know how ,competenze)

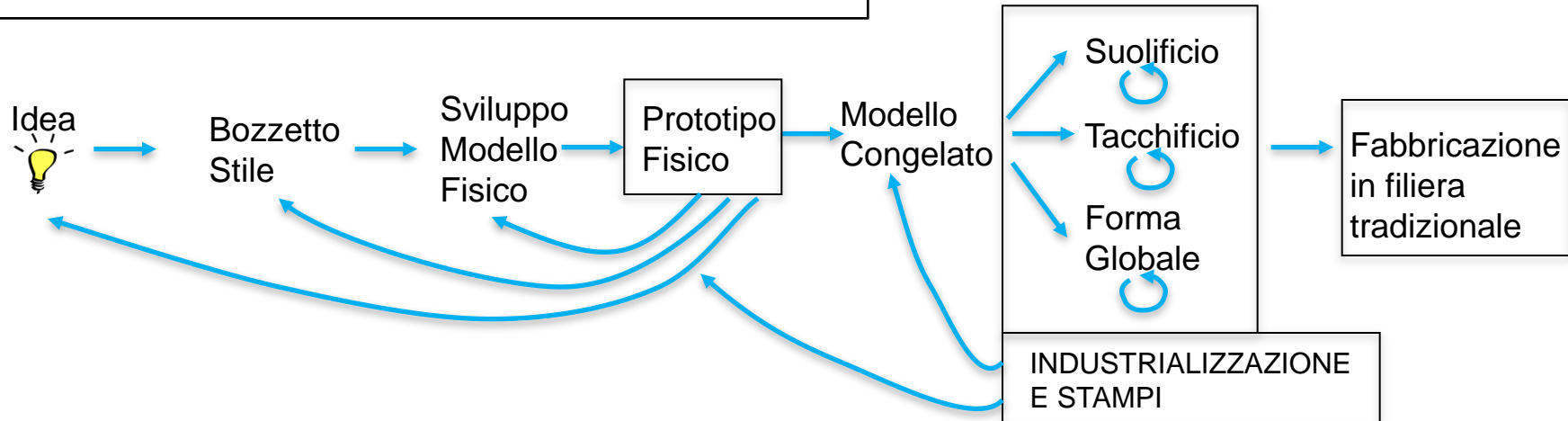
# a) Un nuovo modo di vendere e progettare le calzature: Virtual Retail, Virtual Tailoring e Customer Experience



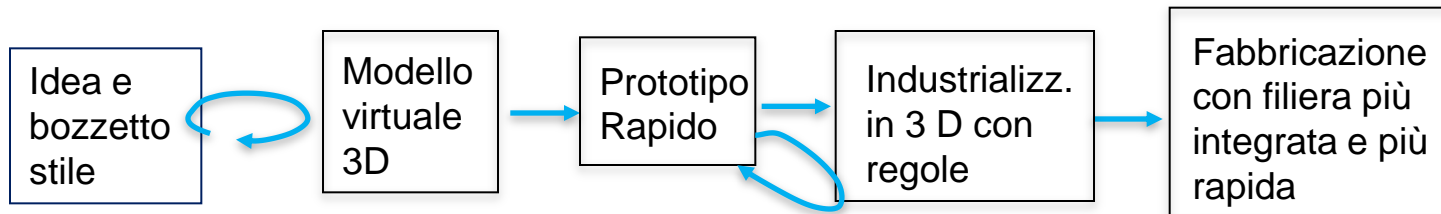
## b) Sviluppo prodotto e supply chain

### Prototipi rapidi e a basso costo con CAD e stampanti 3D

#### •PRIMA: ruoli tradizionali in sequenza



#### DOPO : ruoli innovativi integrati e in team

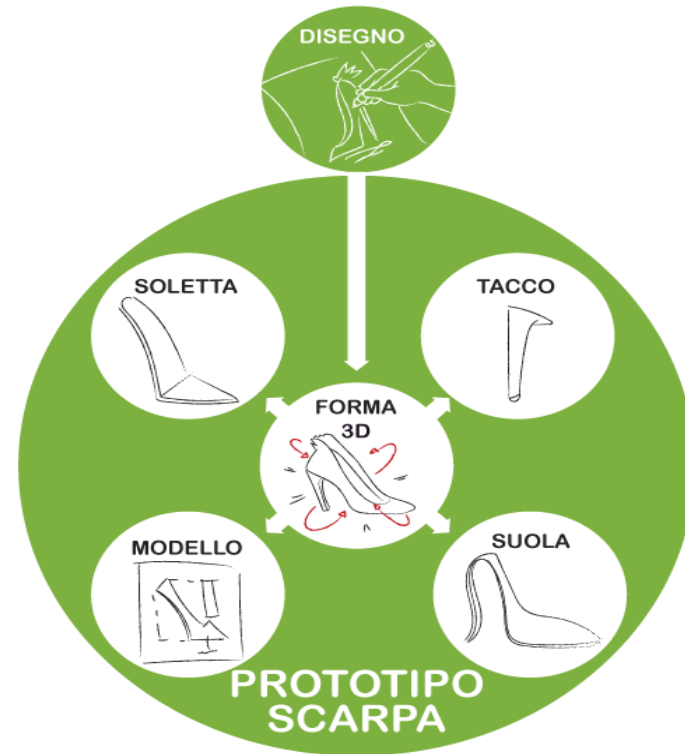


# Lo sviluppo prodotto nel modello "Torresi"

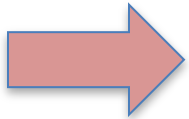
PROTOTIPIA "ITER TRADIZIONALE"



PROTOTIPIA "PROGETTO GIORDANO TORRESI"



## c) Innovazione in fabbrica, nella rete e filiera e nella organizzazione del lavoro



Possibile salto di prestazioni con innovazioni diffuse e multiple, anche industry 4.0

1. Mix evoluto di Robot, Manualità artigiana e automazione logistica (Internet of Things)
2. Gestione integrata della Supply Chain a partire dal CAD 3D, e con CAM evoluto
3. Lean, Qualità, Lavoro in Team
4. Sostenibilità (es. nei materiali, pelli, colle, vernici)



## d) Gestione risorse umane, nuovi orari e nuovi ruoli, passaggio know how , nuove competenze

! •Già innovato in parte l' ambiente di Design e Sviluppo Prodotto (anche se poco nell' uso di tecnologie 3D)

? Ma criticità

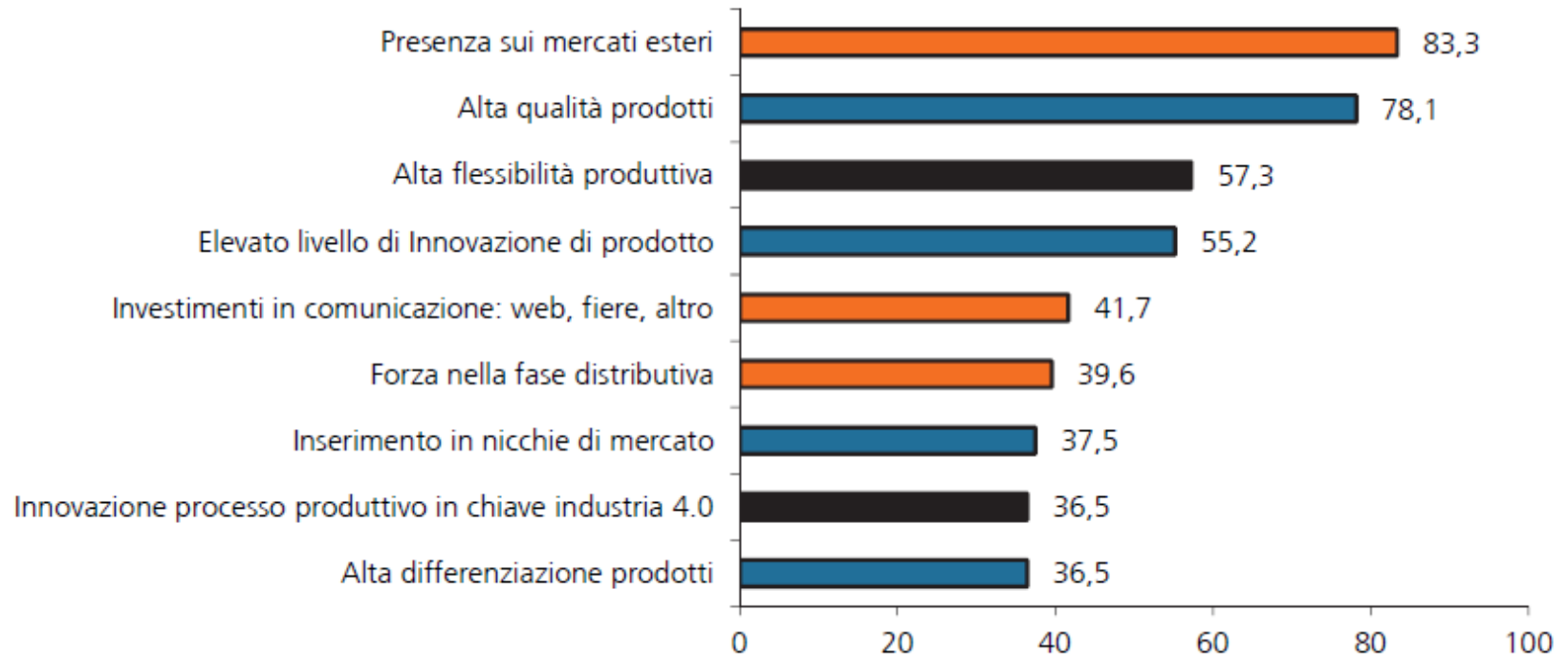
- Invecchiamento lavoratori tradizionali
- Scarsa attrattività del Settore per i giovani
- Orari tradizionali disagiati per donne e giovani
- Professionalità tradizionali e statiche: ruoli solo manuali e per tutta la vita
- Organizzazione solo gerarchica

# I DISTRETTI

# Fattori di successo dei best performer

Studio sui distretti Banca Intesa 2016:

Fig. 16 – I motivi del successo delle medie imprese  
(% imprese; possibile anche più di una risposta)



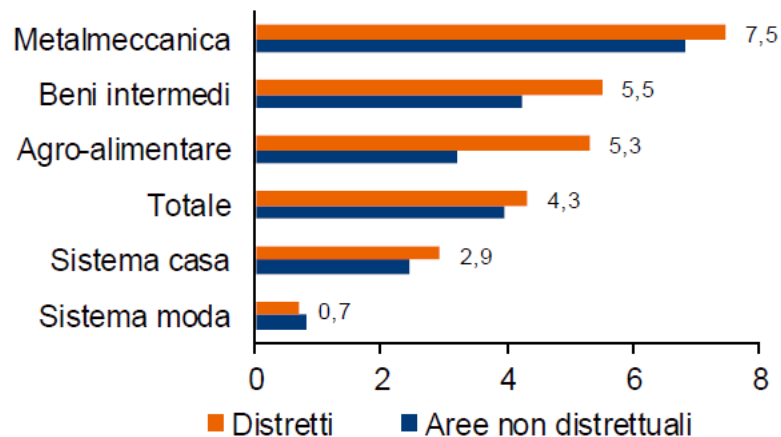
Nota: in rosso le strategie commerciali; in blu le strategie di prodotto; in nero le strategie di processo. Fonte: Intesa Sanpaolo

Affermazione di una **nuova classe di medie imprese**, capaci tra il 2008 e il 2015 di rafforzare **redditività, fatturato, numero addetti**, struttura patrimoniale più solida.

# Redditività e crescita

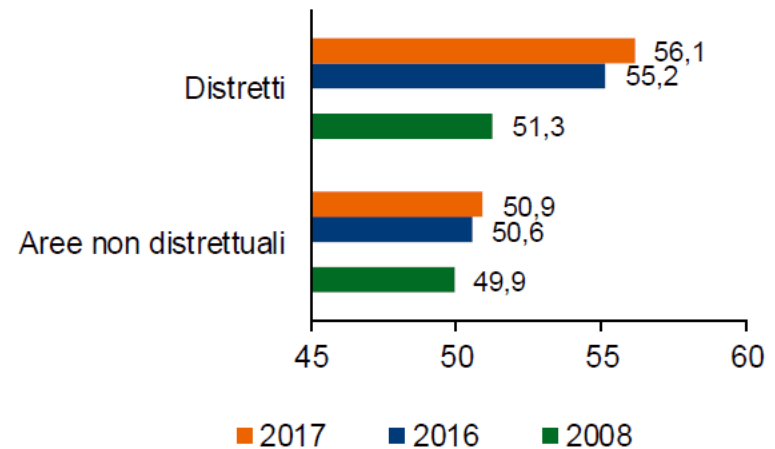
## Studio sui distretti Banca Intesa 2018

Fig. 1 – Evoluzione del fatturato nel 2017 (variazione % a prezzi correnti; valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 2 – Produttività del lavoro (valore aggiunto per addetto: migliaia di euro a prezzi correnti; valori medi)



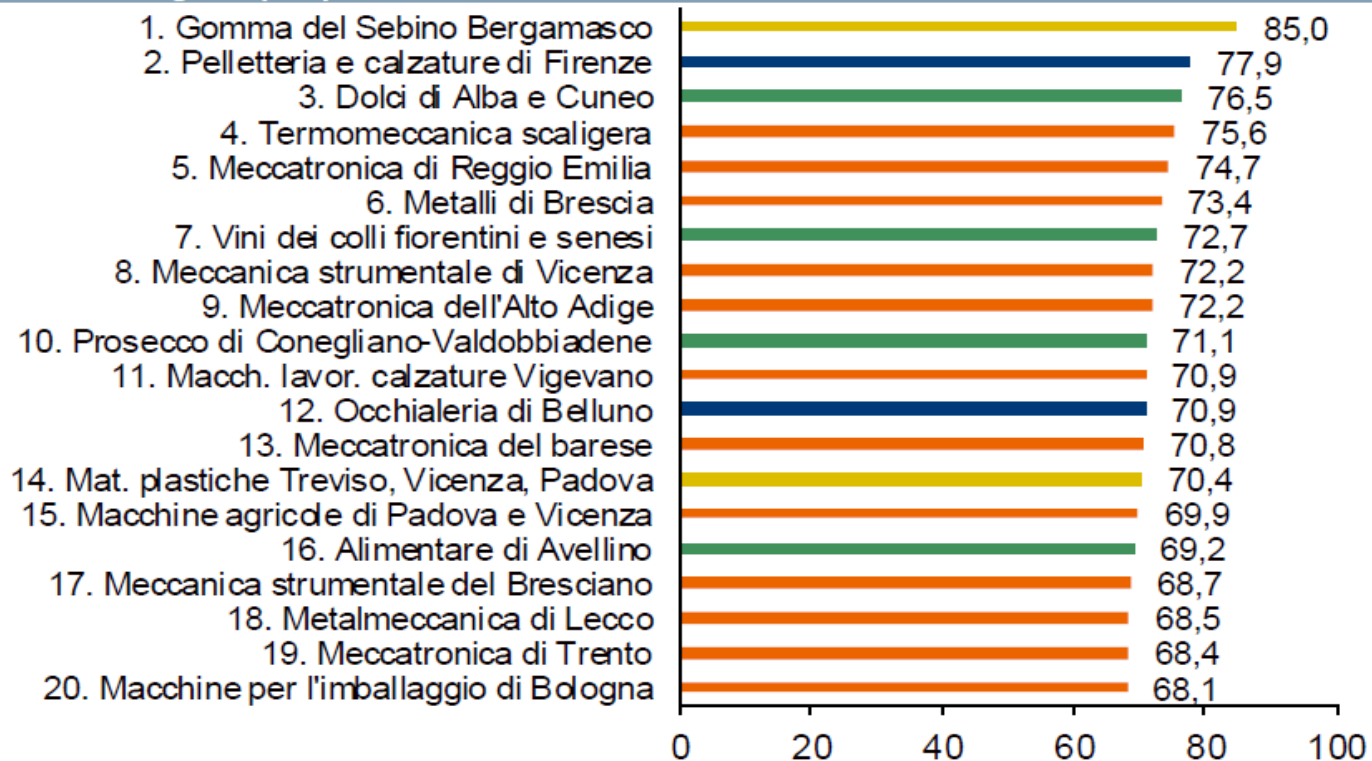
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

- aumento del fatturato 4,3% (+4% nelle aree non distrettuali).
- differenziale di crescita ha superato i 5 punti tra 2008-17, sola eccezione del sistema moda.
- rafforzato la produttività (nominale) del lavoro: 56mila euro per addetto,
- 10% in più rispetto alle aree non distrettuali ( 2,7% nel 2008)

# Le aree di eccellenza

Studio sui distretti Banca Intesa 2018

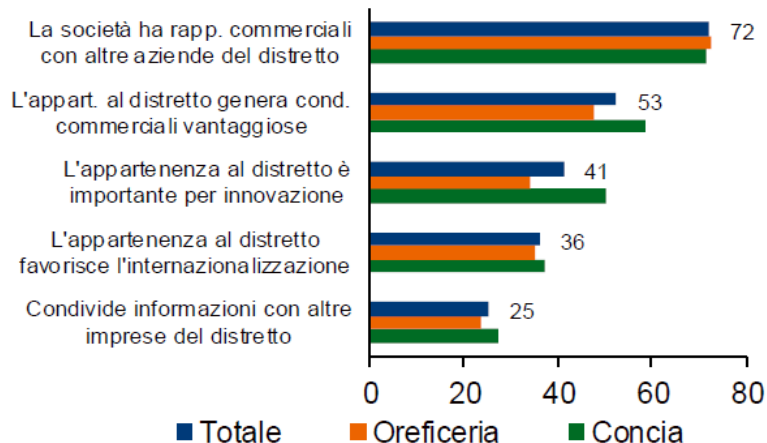
Fig. 5 - I distretti migliori per performance di crescita e redditività (indice: 0-100)



Nota: in blu i distretti del sistema moda; in giallo i distretti specializzati in gomma e plastica; in verde i distretti agro-alimentari; in arancio i distretti della meccanica. Fonte: Intesa Sanpaolo

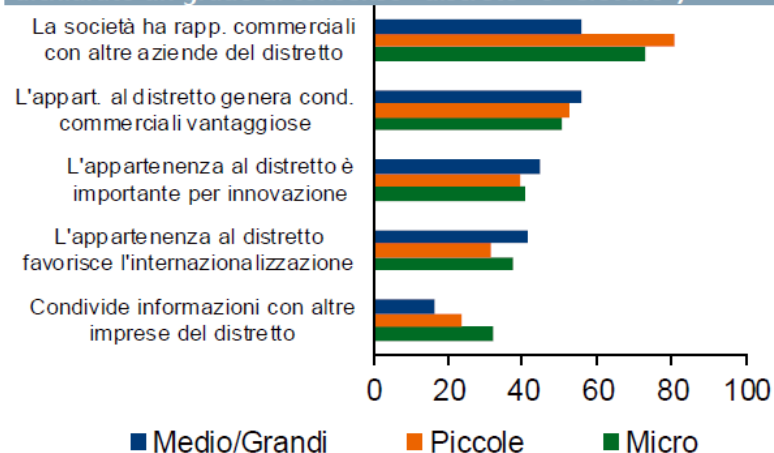
# Filiere di prossimità ed effetto distretto un'indagine ad hoc 2018 e febbraio 2019

Fig. 13 – Le relazioni tra le imprese del distretto per settore (% aziende che ha dichiarato un grado di consenso “discreto” o “elevato”)



Fonte: Intesa Sanpaolo, survey su distretti conciarci e orafi

Fig. 14 – Distretti conciarci e orafi: le relazioni tra le imprese del distretto per dimensione aziendale (% aziende che ha dichiarato un grado di consenso “discreto” o “elevato”)

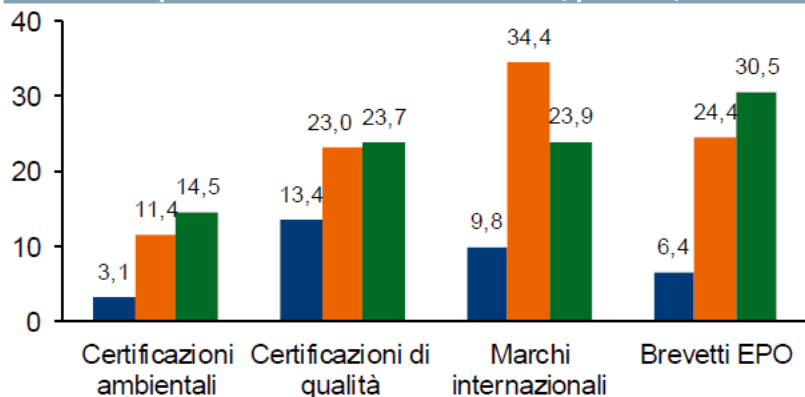


Fonte: Intesa Sanpaolo, survey su distretti conciarci e orafi

Più della metà delle imprese dichiara che l'appartenenza al distretto genera relazioni locali che favoriscono condizioni commerciali più vantaggiose. Le grandi imprese, pur condividendo poco le informazioni con altre imprese del distretto, segnalano in più di quattro casi su dieci il ruolo del distretto nel favorire processi di internazionalizzazione e di innovazione.

# La crescente presenza di capitali esteri

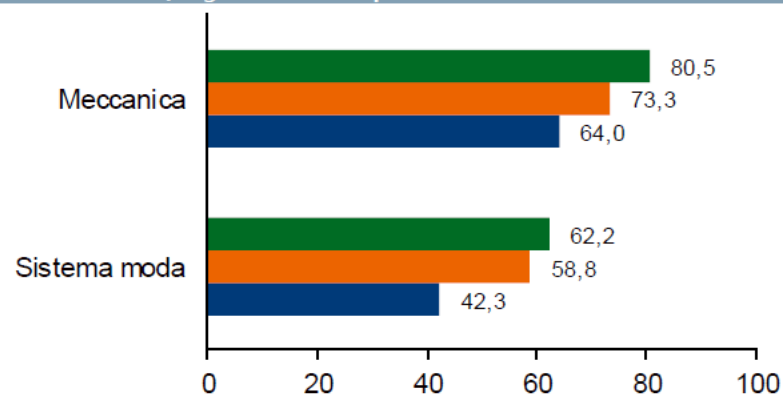
Fig. 19 - Diffusione delle leve strategiche nelle imprese distrettuali per nazionalità del controllante (quote %)



■ Imprese a controllo italiano ■ Multinazionali italiane ■ Multinazionali estere

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 20 - Produttività del lavoro nei distretti per nazionalità del controllante (migliaia di euro per addetto, 2017, valori medi)



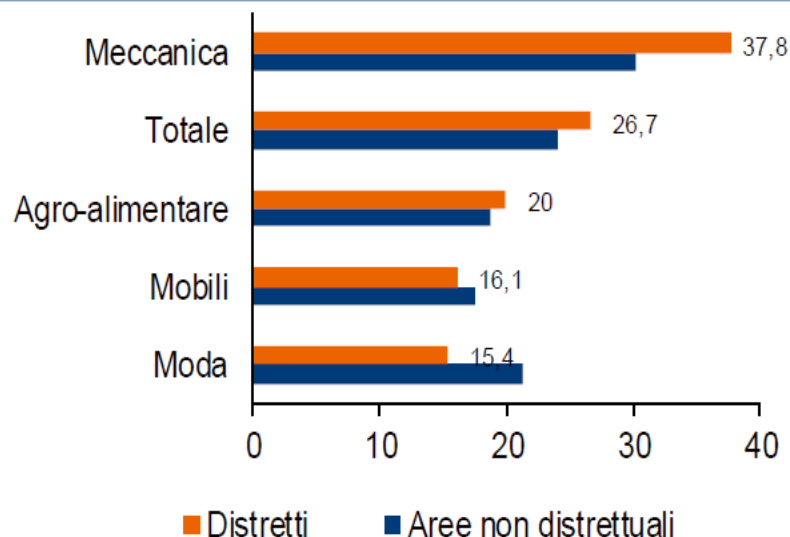
■ Multinazionali estere ■ Multinazionali italiane ■ Imprese a controllo italiano

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

1. **Le imprese multinazionali mostrano un profilo strategico evoluto: certificazioni di qualità e ambientali, attività brevettuale**
2. **Il contributo delle multinazionali alla crescita dei distretti negli ultimi anni è divenuto significativo: una produttività del lavoro particolarmente elevata**

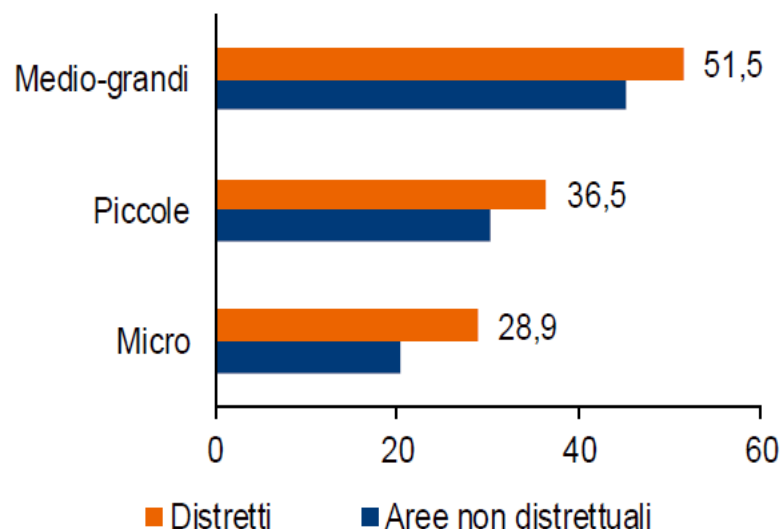
# Tecnologie 4.0 e settore moda

Fig. 21 - Quota di imprese che adottano tecnologie 4.0 per macro settore



Fonte: Intesa Sanpaolo, survey su gestori

Fig. 22 - Meccanica: quota di imprese che adottano tecnologie 4.0 per dimensione



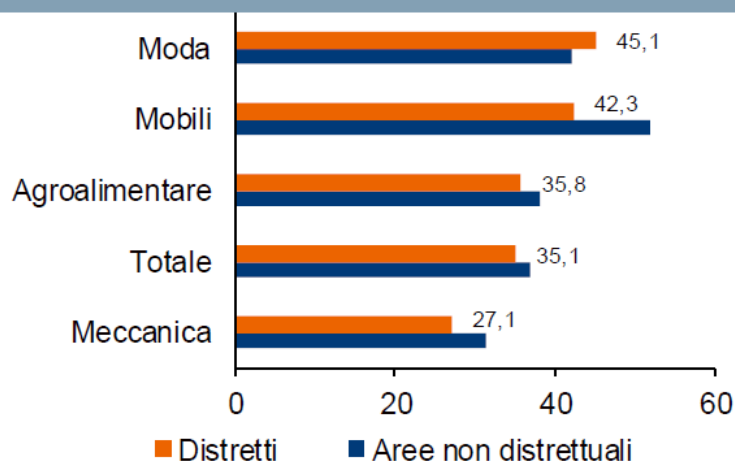
Fonte: Intesa Sanpaolo, survey su gestori

- **BASSA LA DIFFUSIONE DELLE TECNOLOGIE 4.0 NEI SETTORI DEL MADE IN ITALY.** Sul ritardo dei distretti potrebbe aver inciso la maggiore “artigianalità” di alcune produzioni distrettuali rispetto a quelle realizzate nelle aree non distrettuali. Pertanto, soprattutto nei distretti specializzati nel sistema moda sembrano continuare a contare di più le relazioni di tipo informale presenti sul territorio.



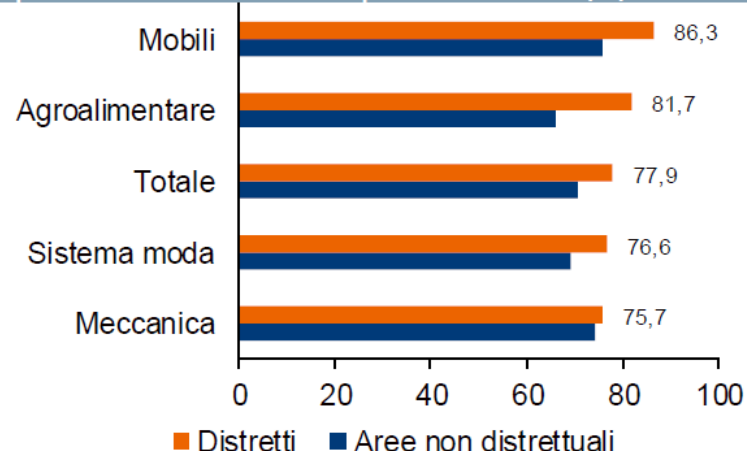
# Capitale umano e management

Fig. 25 – Quota di imprese con competenze digitali scarse (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo, survey su gestori

Fig. 26 – Quota di imprese con difficoltà a reperire personale specializzato in ambiente 4.0 per macro settore (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo, survey su gestori

Le imprese con competenze digitali inadeguate: sono il 35% nei distretti e il 37% nelle aree non distrettuali.

La quota di imprese con difficoltà nel reperire personale specializzato in ambiente 4.0 è pari al 78%,

Bassa attrattività dei distretti per le risorse più formate maggiormente interessate a contesti urbani evoluti ?