

365.979

N. Lattanzi, G. Vitali **L'IMPRENDITORIALITÀ NELL'AZIENDA LAPIDEA** 

La pulsione imprenditoriale è alla base della vita economica e con sempre maggior frequenza assistiamo al richiamo dell'importanza delle radici territoriali nella configurazione dell'identità strategica dell'azienda, soprattutto quando ad essere chiamata in causa è l'attività manifatturiera ed artigiana. È il caso dell'azienda lapidea, oggi al centro di un processo di riorganizzazione produttiva finalizzato a contrastare la concorrenza dei paesi in via di industrializzazione. Le soluzioni organizzative scelte dalle aziende del distretto apuoversiliense, localizzato tra le province di Massa Carrara e Lucca, sono un buon esempio del cambiamento in atto.

Il volume si sofferma sulle specificità dell'azienda lapidea e sulle caratteristiche della filiera del marmo per poi passare all'analisi delle possibili strategie di risposta delle aziende. Le dinamiche di sviluppo del distretto apuoversiliense sono un buon esempio del contributo strategico fornito dalle aree a forte caratterizzazione produttiva: ne emergono evidenze che paiono indicare un necessario connubio fra combinazioni produttive ed artigianato artistico, unitamente all'assunzione di detta consapevolezza da parte delle politiche pubbliche. Il modello di sviluppo evidenzia percorsi di valorizzazione del patrimonio intangibile che puntano su radicamento territoriale, originalità produttiva ed artigianalità della produzione industriale.

Nicola Lattanzi è professore associato presso l'Università di Pisa dove insegna economia aziendale e strategia e governo dell'azienda familiare. I suoi temi di ricerca riguardano i percorsi di sviluppo ed internazionalizzazione delle PMI prevalentemente a conduzione familiare. Dal 2007 al 2010 è stato Presidente del Distretto industriale lapideo apuoversiliense e dal 2010 ricopre la carica di Presidente di ASSOMARMI 1924.

Giampaolo Vitali è ricercatore al CERIS-CNR, dopo essere stato economista d'impresa presso l'Ufficio Studi Economici di Fiat spa. Ha svolto attività didattica come docente a contratto presso varie Università ed è segretario del Gruppo Economisti di Impresa (www.gei.it). È interessato alle tematiche delle economie locali, delle piccole imprese, delle politiche di sviluppo.

**Nicola Lattanzi
Giampaolo Vitali**

L'IMPRENDITORIALITÀ NELL'AZIENDA LAPIDEA

**Rilevanza e caratteri
delle radici territoriali
nelle strategie competitive**

FrancoAngeli

 **FrancoAngeli**
La passione per le conoscenze

€ 17,00 (U)

ISBN 978-88-204-1635-5



9 788820 416355

**Nicola Lattanzi
Giampaolo Vitali**

**L'IMPRENDITORIALITÀ
NELL'AZIENDA LAPIDEA**

**Rilevanza e caratteri
delle radici territoriali
nelle strategie competitive**

FrancoAngeli

L'imprenditorialità nell'azienda lapidea.

Rilevanza e caratteri delle radici territoriali nelle strategie competitive

di Nicola Lattanzi e Giampaolo Vitali

INDICE

INTRODUZIONE.....	7
1. L'AZIENDA LAPIDEA: CARATTERI DISTINTIVI E SPECIFICITÀ STRATEGICA (N. Lattanzi)	
1.1 La filiera produttiva dell'azienda lapidea	11
1.1.1 <i>L'azienda di escavazione</i>	17
1.1.2 <i>L'azienda di segagione</i>	20
1.1.3 <i>L'azienda di progettazione e realizzazione</i>	21
1.2 Le aziende di lavorazione affine	23
1.3 Formula imprenditoriale ed orientamento strategico di fondo.....	24
2. LE ARENE COMPETITIVE DELL'AZIENDA LAPIDEA (N.Lattanzi)	
2.1 Il settore lapideo internazionale	32
2.2 Il settore lapideo italiano.....	36
2.2.1 <i>Le imprese attive nel settore lapideo</i>	36
2.2.2 <i>Le attività di produzione</i>	37
2.2.3 <i>Processo di internazionalizzazione e scambio commerciale</i>	39
2.3 Il distretto lapideo Apuoversiliense: principali andamenti economici.....	42
2.4 Prospettive ed evoluzione internazionale dello scenario lapideo.....	46
3. RADICI TERRITORIALI E FORMULA COMPETITIVA: RILEVANZA E CARATTERI NELL'INDUSTRIA LAPIDEA (G.Vitali)	
3.1 Un inquadramento generale	48
3.2 Territorio e filiera del marmo nel distretto Apuoversiliense.....	49
3.3 L'evoluzione del vantaggio competitivo	51
3.4 Le strategie di crescita delle imprese	57
3.5 Le politiche distrettuali	59
4. CRISI ECONOMICA E PERFORMANCE AZIENDALI: UN'ANALISI TRA L'AREA DI CARRARA E QUELLA DI VERONA (G.Vitali)	
4.1 Introduzione	64
4.2 Il confronto tra i distretti produttivi di Carrara e Verona.....	65
4.3 Dentro la filiera: il comparto dell'estrazione e quello della lavorazione dei lapidei ...	68
4.4 Il comparto dell'estrazione nel distretto Apuoversiliense.....	71
4.5 Il comparto della lavorazione nel distretto Apuoversiliense.....	74

4.6	L'effetto della crisi sul modello di business	77
5.	CARATTERISTICHE E RUOLO DELL'INNOVAZIONE NEL SETTORE LAPIDEO (G.VITALI)	
5.1	Il contesto generale	79
5.2	Innovazione di processo.....	82
5.3	Innovazione di prodotto	85
5.4	L'innovazione nei fattori immateriali	86
5.5	Le performance tecnologiche del distretto Apuoversiliense.....	90
5.6	Il sistema locale di innovazione nel distretto Apuoversiliense	91
5.6.1	<i>I riferimenti alla teoria</i>	91
5.6.2	<i>Gli attori del sistema locale di innovazione</i>	94
6.	COMPETITIVITÀ DELL'AZIENDA LAPIDEA E PATRIMONIO INTANGIBILE: RELAZIONI E FATTORI DI IMPULSO (N. Lattanzi)	
6.1.	La valorizzazione del patrimonio intangibile	100
6.2.	L'azienda lapidea nel distretto industriale Apuoversiliense	104
7.	AZIENDA, TERRITORI A FORTE CARATTERIZZAZIONE PRODUTTIVA ED INDUSTRIA "ARTIGIANALIZZATA". CONSIDERAZIONI FINALI.	
	BIBLIOGRAFIA.....	119

INTRODUZIONE

Il rapporto tra territorio ed azienda lapidea è molto complesso e la sua dinamica è alimentata dal combinato di variegati elementi e differenti fattori produttivi specifici, quali la forza lavoro qualificata, il grado di adeguatezza delle infrastrutture per la movimentazione dei semilavorati, la disponibilità di aree industriali attrezzate e l'esistenza di un quadro normativo di riferimento per la protezione dell'ambiente e per lo sfruttamento delle risorse naturali. Negli ultimi decenni tale rapporto si è integrato di nuove determinanti.

Si nota infatti una maggiore importanza delle radici territoriali nella configurazione dell'identità strategica dell'azienda, soprattutto in un comparto come quello dell'industria lapidea, dove la stessa materia prima ha bisogno di creatività, cultura e "saper fare" artigianale: tutti elementi intangibili che in qualche modo sono legati al territorio e che insieme favoriscono le aziende con solido radicamento piuttosto che quelle caratterizzate da una mutevole localizzazione, magari definita dalla semplice strategia di riduzione dei costi produttivi.

Nella nuova apertura e relazione con il territorio l'azienda lapidea italiana alimenta la sua differenziazione strategica con i concorrenti esteri. La variabile strategica discriminante è rappresentata dalla capacità di instaurare un dialogo costruttivo con l'arte, la scultura, l'architettura, ovvero un insieme di valori che incidono soprattutto sul patrimonio intangibile.

Originalità produttiva ed autenticità strategica trovano nel prodotto italiano la principale determinante del vantaggio competitivo, grazie alla strategia di differenziazione di prodotto rispetto ai concorrenti esteri: l'originalità della materia prima e l'artigianalità della produzione industriale conferiscono al manufatto la caratteristica della non replicabilità e della bellezza intrinseca, fattori difficilmente imitabili.

L'imprenditore lapideo è il nuovo protagonista del rapporto azienda-territorio: l'*homo faber* crea un oggetto in pietra naturale che trae la sua forza competitiva anche dalle caratteristiche intrinseche del territorio in cui opera l'azienda. L'imprenditore lapideo è attualmente impegnato nella gestione di un profondo processo di ristrutturazione e riorganizzazione produttiva dell'azienda, e tenta di formulare strategie competitive finalizzate a contrastare la concorrenza proveniente dai paesi in via di industrializzazione.

Tutta l'industria lapidea italiana è coinvolta in tale processo di cambiamento organizzativo, tuttavia il caso più significativo per la sua storia e l'autorevolezza riconosciuta a livello internazionale è rappresentato dal distretto lapideo Apuoversiliense, localizzato tra le province di Massa Carrara e Lucca, con propaggini anche verso l'area di Spezia, che rappresenta il più famoso *cluster* al mondo di aziende che operano nella filiera del marmo.

Il volume si sofferma sulle specificità dell'azienda lapidea italiana, del settore in cui essa opera e del distretto Apuoversiliense più in particolare, inteso come esempio di *best-practice* dell'arricchimento dei fattori competitivi tradizionali e delle possibili strategie di risposta alla crisi delle aziende italiane.

Nel volume vengono approfondite le dinamiche di sviluppo all'interno del distretto Apuoversiliense al fine di cogliere il contributo ed il significato strategico proprio delle aree a forte caratterizzazione produttiva: ne emergono evidenze che indicano nel connubio fra industria, artigianato artistico e identità territoriale un passaggio fondamentale. Fondamentale appare, inoltre, l'assunzione di detta consapevolezza da parte delle politiche pubbliche. Il modello di sviluppo attuale evidenzia percorsi di valorizzazione del patrimonio intangibile che puntano su radicamento territoriale, originalità produttiva ed autenticità strategica.

Più in dettaglio, il volume ha la seguente configurazione.

Nel primo capitolo lo studio si sofferma sui tratti caratterizzanti l'azienda lapidea e sulla sua configurazione organizzativa inserendola nel contesto della complessa filiera in cui opera. Una filiera che vede legate da stretti rapporti verticali le aziende di escavazione e quelle di lavorazione, e che è caratterizzata anche dall'insieme dei rapporti orizzontali che definiscono le diverse fasi del ciclo produttivo. In questo contesto, così complesso e variegato, il capitolo prende atto che le formule imprenditoriali dalle aziende lapidee possono essere molto differenti tra loro e ne descrive le principali tipicità.

Nel secondo capitolo si descrive il quadro competitivo in cui operano le aziende del lapideo, con l'indicazione delle caratteristiche e dell'evoluzione delle macro-variabili nazionali e internazionali con cui può essere confrontato il distretto lapideo Apuoversiliense. Si analizza l'evoluzione della produzione e degli scambi internazionali, evidenziando l'emergere del ruolo della Cina, la nuova piattaforma manifatturiera mondiale, ma anche una certa tenuta del commercio estero della produzione italiana.

Il capitolo terzo si sofferma sul tema delle aree a forte vocazione produttiva ed approfondisce il concetto di distretto industriale affrontando il caso di quello Apuoversiliense nella convinzione che il "nuovo" rapporto tra azienda e territorio possa essere mediato da questa "vecchia" forma organizzativa dei rapporti tra imprese. Le nuove configurazioni produttive all'interno del distretto Apuoversiliense stanno, infatti, puntando sull'inserimento di capitale intangibile nel patrimonio aziendale, al fine di superare la crisi del tradizionale modello produttivo locale che era determinato da un elevato peso dei fattori produttivi facilmente delocalizzabili e replicabili all'estero.

Il quarto capitolo affronta l'esame della crisi economica che dal 2008 influenza negativamente il contesto internazionale, e quello italiano in particolare, analizzando le *performance* occupazionali ed economiche dell'industria lapidea nazionale, con un confronto tra il distretto Apuoversiliense e quello dell'area di Verona. L'analisi dei bilanci delle imprese nel periodo 2008-2010 mostra che gli effetti della crisi economica sono molto differenti all'interno della filiera e tra i territori distrettuali qui considerati.

Il quinto capitolo approfondisce il ruolo dell'innovazione nell'industria lapidea, settore che le statistiche classificano tra i comparti "tradizionali", ma che qui appare caratterizzato da un'elevata "innovazione senza ricerca". L'innovazione, soprattutto quella organizzativa, è la variabile strategica forse più importante per facilitare l'adeguamento strutturale delle aziende. Poiché l'innovazione è influenzata anche dal contesto in cui essa opera, l'insieme delle relazioni tra gli operatori innovativi locali, siano esse imprese, centri di ricerca e istituzioni di governo del territorio, rappresenta la più importante evidenza dell'esistenza di uno sforzo innovativo del territorio. Tale insieme di relazioni rappresenta il "sistema locale dell'innovazione", che viene esemplificato nell'analisi del caso Apuoversiliense.

Il sesto capitolo si sofferma sulla relazione fra competitività e patrimonio intangibile ponendo in evidenza i possibili fattori di impulso. Anche in questo caso il richiamo al territorio Apuoversiliense è posto in essere con la

finalità di offrire una possibile lettura della dinamica di detti fattori intangibili.

Nel settimo ed ultimo capitolo sono raccolti i risultati dello studio.