

Giorgio Brunetti
Arnaldo Camuffo

MARZOTTO

Continuità e sviluppo

ISEDI

INDICE

Prefazione.....p.	IX
Introduzione di <i>Giorgio Brunetti</i>»	XI
<i>Parte prima (Giorgio Brunetti)</i>	
INTERVISTA A PIETRO MARZOTTO.....»	1
1 Il Gruppo Marzotto oggi.....»	3
1.1 La concezione d'impresa: rete o gerarchia?.....»	3
1.2 Le acquisizioni e il consolidamento del Gruppo.....»	4
1.3 Il processo di internazionalizzazione.....»	8
2 Le esperienze aziendali.....»	12
2.1 Primi passi nella gestione del Gruppo: visioni e convincimenti sulla Marzotto alla fine degli anni sessanta.....»	12
2.2 Il decentramento e la divisionalizzazione.....»	14
2.3 La struttura organizzativa attuale del Gruppo.....»	17
2.4 Controllo direzionale, finanza e "vocazione" al tessile e abbigliamento.....»	19
2.5 L'orientamento al lungo termine e i parametri di riferimento nella gestione aziendale.....»	20
3 Le idee imprenditoriali.....»	22
3.1 La formazione di un imprenditore.....»	22
3.2 L'esperienza in SNIA.....»	22
3.3 Il ruolo dell'imprenditore e il rapporto con gli azionisti»	• 25
3.4 L'imprenditore e il ruolo politico.....»	26
3.5 Il rapporto famiglia/impresa.....»	27

4	Le strategie.....	p.	29
4.1	Le chiavi del successo competitivo.....	»	29
4.2	Efficacia, efficienza e produttività.....	»	30
4.3	Qualità e creatività.....	»	31
4.4	Le risorse umane, le relazioni industriali e lo sviluppo del management.....	»	32
4.5	La finanza.....	»	34
4.6	La comunicazione e il marketing.....	»	36
4.7	I rapporti con i clienti, i fornitori e i concorrenti.....	»	37
5	Le prospettive.....	»	39
5.1	L'evoluzione del tessile-abbigliamento italiano: mutamento e selezione.....	»	39
5.2	I problemi di oggi.....	»	40
5.3	I Paesi dell'Est europeo, quelli emergenti e l'Estremo Oriente ...	»	42
5.4	Concorrenza internazionale e costo del lavoro.....	»	43
5.5	Una teoria del valore.....	»	44

Parte seconda (Arnaldo Gamuffo)

II	GRUPPO MARZOTTO: IMPRENDITORIALITÀ E MANAGEMENT.....	»	47
	Una storia infinita ... !.....	»	49
1	Le origini: risorse locali e imprenditorialità.....	»	52
1.1	Il distretto di Valdagno all'inizio del XIX secolo.....	»	52
1.2	La costituzione come impresa industriale.....	»	52
2	Verso la produzione di massa.....	»	54
2.1	Consolidamento della formula imprenditoriale e orientamento allo sviluppo nella seconda metà del XIX secolo.....	»	54
2.2	Salto dimensionale e integrazione verticale: la filatura del Maglio	»	56
3	Il ventennio fascista: sviluppo e burocratizzazione.....	»	58
3.1	Inizia "l'era" di Gaetano Marzotto junior.....	»	58
3.2	Sviluppo e strutturazione negli anni Venti.....	»	59
3.3	Crescita per linee esterne e sovradimensionamento degli organici negli anni trenta.....	»	62
4	Il secondo dopoguerra: razionalizzazione e rilancio.....	»	64
4.1	La ricostruzione.....	»	64
4.2	Il ridimensionamento.....	»	65
4.3	L'attenuazione dell'originaria matrice locale'.....	»	66
4.4	Il rilancio negli anni cinquanta.....	»	67
4.5	Uno sviluppo anomalo: la diversificazione in attività non tessili	»	69
4.6	La diversificazione nelle confezioni.....	»	69

Una nuova fase evolutiva: da successo e stabilità a crisi e cambiamento p. -	72
5.1 Il peggioramento degli scenari alla fine degli anni cinquanta... »	72
5.2 Il riassetto finanziario.....»	72
5.3 Nuovi problemi: organizzazione e management.....»	74
5.4 I primi anni sessanta: stasi e cambiamento di scenario.....»	77
5.5 Il cambiamento organizzativo: verso la forma divisionale.»	78
5.6 Alcuni errori strategici durante gli anni sessanta.....»	80
5.7 Crisi sindacale nella seconda metà degli anni sessanta.....»	82
5.8 I nodi al pettine: la crisi del gruppo.....»	86
Crisi, ristrutturazione e rilancio della Marzotto.....»	88
6.1 Cambio alla guida del gruppo e "rigenerazione" imprenditoriale »	88
6.2 Tra crisi e risanamento.....»	89
6.3 Il superamento definitivo della "vecchia" configurazione organizzativa.....»	90
6.4 I nuovi orientamenti.....»	91
Il riorientamento strategico - L'adeguamento della struttura produttiva - Linea "dura" e partecipazione nelle relazioni sindacali - L'impatto della ristrutturazione su produttività, livelli occupazionali, e struttura dei costi - Il decentramento produttivo - Un breve confronto con il caso Lanerossi	
6.5 Le nuove condizioni per lo sviluppo: decentramento e apertura ai mercati finanziari.....»	108
Il turning point: l'esperienza di Pietro Marzotto alla Snia - Verso la public company: apertura ai mercati finanziari e <i>stakeholders</i> del grup- po Marzotto - Il completamento della divisionalizzazione	
6.6 "Ultimi fuochi" nell'abbigliamento: il preludio alla nuova strategia di sviluppo.....»	117
6.7 Il miglioramento delle performance nella prima metà degli anni ottanta.....»	118
Una nuova strategia e una nuova "forma" organizzativa: sviluppo per linee esterne e <i>networking</i>»	127
7.1 L'acquisizione del gruppo Bassetti.....»	129
7.2 Nuove strategie nel settore dell'abbigliamento.....»	135
7.3 L'acquisizione del gruppo Lanerossi.....»	136
Decentramento e <i>lean organization</i>»	142
La strategia di internazionalizzazione.....»	145
9.1 L'acquisizione del gruppo Le Blan.....»	147
9.2 Gli accordi di trasferimento tecnologico con l'Est europeo. . . . »	148
9.3 Verso la "nuova frontiera" internazionale: l'acquisizione del gruppo Hugo Boss.....»	149

Vili Indice

10 Il profilo del gruppo Marzotto all'inizio degli anni novanta p.	155
10.1 La "prova della verità": il governo della crisi »	156
10.2 L'acquisizione della Gxiabello »	156
10.3 La struttura del gruppo »	158
Il settore filati - Il settore tessuti - Il settore abbigliamento	
11 Ritorno al futuro: una razionalizzazione del processo evolutivo »	164
Note interpretative »	169
Riferimenti bibliografici »	197