

Ao8



*Vai al contenuto multimediale*

Gabriele Goretti

# **Advanced Craftsmanship**

## **Maestria avanzata**

Percorsi di progetto tra innovazione e tradizione artigianale  
nei sistemi manifatturieri toscani





Aracne editrice

[www.aracneeditrice.it](http://www.aracneeditrice.it)  
[info@aracneeditrice.it](mailto:info@aracneeditrice.it)

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

[www.giacchinoonoratieditore.it](http://www.giacchinoonoratieditore.it)  
[info@giacchinoonoratieditore.it](mailto:info@giacchinoonoratieditore.it)

via Vittorio Veneto, 20  
00020 Canterano (RM)  
(06) 4551463

ISBN 978-88-255-0961-8

*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.*

I edizione: dicembre 2017

# Indice

## 7 Premessa

## 11 Capitolo 1 Il caso Toscano

1.1. La realtà dei distretti moda toscani, 1.2. Evoluzione di una cultura produttiva, 1.3. Filosofia e metodologie dello sviluppo del distretto, 1.4. Genius Loci e Genius Personae, 1.5. Criticità dei distretti moda toscani, 1.6. Dall'evocazione alla Vocazione: i percorsi dell'innovazione, 1.7. Il contratto di rete, nuove sinergie di valore

## 33 Capitolo 2 Maestria artigianale e tecnologie di filiera

2.1. I percorsi della ricerca: casi di studio pilota, 2.2. Distretto metalmeccanico/oreficeria aretino, 2.3. Distretto minuterie metalliche area fiorentina, 2.4. Distretto pelletteria e cuoio, 2.5. Distretto calzaturiero empolese-Val di Nievole, 2.6. Distretto tessile pratese, 2.7. Le invarianti del sistema manifatturiero avanzato

## 67 Capitolo 3 Progetti pilota presenti sul territorio

3.1. Progetti Locali a livello regionale, 3.2. Progetti Pilota a livello nazionale e comunitario

## 75 Capitolo 4 Fashion design o fashion vs design?

6 *Indice*

4.1. La cultura del quotidiano, 4.2. La cultura imprenditoriale, 4.3. Sistema abbigliativo e design: due mondi "culturalmente" distanti?, 4.4. Il ruolo del design nel sistema manifatturiero 4.5. Design strategico e sistema prodotto

85 Capitolo 5  
Nuovi statuti del lusso

5.1. Il design nel sistema abbigliativo per la comprensione e lo sviluppo della complessità, 5.2. L'interazione con la complessità, 5.3. Processi di condivisione (segmenti di saperi), 5.4. Nuova attrazione del rito e delle "buone prassi" di produzione, 5.5. Processi di comprensione, selezione e privilegio per contenuto e per intensità

99 Capitolo 6  
Interagire con l'eccellenza manifatturiera

6.1. Stato dell'arte nel sistema della subfornitura toscana, 6.2. Alcuni spunti di orientamento sullo stato di fatto

109 Capitolo 7  
Casi di studio di riferimento

7.1 Tendenze internazionali: implementazione dell'artefatto per lo sviluppo di interazioni user/sistema prodotto, 7.2. Strumenti di sintesi, 7.3 Interaction in wearables. Alcuni esempi italiani, 7.4. Valutazioni finali

157 Bibliografia

### **Il concetto di maestria e di maestria avanzata**

Il concetto di maestria artigianale (ingl. *craftsmanship*) sottintende il "conoscere come fare le cose", comprendendo le arti e le capacità del fare, oltre alla conoscenza dei materiali e dei processi di trasformazione, che un artigiano possiede. Tale concetto di "saper fare" è oggi in parte integrato nei processi manifatturieri di eccellenza italiani, declinato in forme e processi nuovi, ancora vivo nel feeling che intercorre tra chi "sa fare il prodotto" e l'artefatto, anche se mediato da macchine e strumenti del contemporaneo.

Quando questi saperi incontrano le istanze dell'innovazione contemporanea e risultano capaci di assorbire le tecnologie nel contenuto materiale e immateriale del maestro artigiano, allora si parla di maestria avanzata (ingl. *advanced craftsmanship*), ovvero la declinazione del concetto di "saper fare" nelle piattaforme tecnologiche del contemporaneo, senza che queste riducano o "schiaccino" l'eccellenza e la visibilità di tale maestria stessa.

La ricerca si concentrerà principalmente sui distretti produttivi che solitamente sono indicati come "comparti moda", vero asse portante del sistema manifatturiero made in Italy. Nella nostra ricerca chiameremo queste aree produttive comparti "abbigliativi" distaccandosi dalla tradizionale visione del comparti moda legata al solo settore tessile e pelletteria, e allargando tale ambito di studio anche a quei distretti che producono componentistica, macchinari e nuovi prodotti del sistema fashion. Nell'analisi di sfondo su casi di interesse di maestria avanzata, incontreremo spesso attori della subfornitura<sup>1</sup> moda un tempo lontani dal sistema

1. Subfornitura: la sub-fornitura comprende tutti quei rapporti contrattuali in cui un'impresa committente si avvale di un'impresa fornitrice per la produzione di prodotti finiti o semilavorati. In sostanza consiste nell'acquisto di un prodotto o di un servizio, concepito, ideato e ordinato dall'impresa committente, ma realizzato dall'impresa sub-



**Figura 1.** Maestri artigiani della pelletteria e del cuoio comparto calzaturiero empoese.

*fashion*, perché inseriti in altri settori produttivi e che oggi si presentano come produttori "conto terzi" fondamentali per il mantenimento dell'eccellenza del prodotto italiano (ne è un esempio la componentistica metalmeccanica di precisione oggi asse portante della qualità manifatturiera made in Italy). La ricerca studia il sistema manifatturiero toscano come esempio modello della complessa rete di saper fare e innovazione tecnologica "dal basso" che ha interessato lo sviluppo di processi e prodotti dei distretti negli ultimi trent'anni, capsule di innovazione spesso indotte da percorsi di "autodisciplina" delle PMI o da puntuali necessità di sviluppo prodotto.

### **Contesto di riferimento della ricerca**

Stato dell'arte del sistema manifatturiero e linee di sviluppo tecnologico di prodotto e di filiera in atto:

- ricerca nell'ambito delle strategie di prodotto e di processo manifatturiero avanzati, individuando casi di eccellenza in atto, connettendo nuove tecnologie e abilità storicizzate dei distretti manifatturieri.
- Analisi dei processi produttivi dei comparti del made in Italy, guardando a tale modello come un "modello di produzione g-locale"

fornitrice secondo le indicazioni ricevute. Nella sua forma più semplice il subfornitore è un erogatore esterno di prodotti o servizi che sottostà completamente alle direttive del committente anche per quanto riguarda la progettazione del prodotto. L'impresa committente desidera che il sub-fornitore gli consegni prodotti le cui caratteristiche siano esattamente quelle dei prodotti da lui fabbricati: a tale scopo fornisce le materie prime, nonché tutte le specifiche tecniche (disegni, stampi, modelli, ecc.). Inoltre il committente può fornire anche attrezzature specifiche per la realizzazione di prodotti ad alto livello tecnico. (*"Disciplina della subfornitura nelle attività produttive"* Legge 18 giugno 1998, n. 192).

(*know-how* insiti nei distretti industriali e propensione all'export e alla competizione globale).

- Analisi dello stato dell'arte dei processi di fornitura e sub-fornitura delle PMI toscane e dei processi di commercializzazione del prodotto. Innovazione in atto nei sistemi manifatturieri sia in ambito *B2B* che *B2C*<sup>2</sup>.
- Progetti pilota in atto sul territorio per indurre processi di innovazione *design driven* nella filiera manifatturiera nei diversi comparti produttivi. Analisi dei progetti di matrice istituzionale (dall'alto) e di matrice imprenditoriale dovuta a consorzi o reti di impresa.

## Obiettivi

Individuazione di strategie design e delle attività di progettazione avanzata del prodotto abbigliativo nei comparti manifatturieri di eccellenza toscani finalizzate a:

- indurre il cliente finale a interagire con nuovi valori, finora inespressi o non sufficientemente esplorati, del prodotto dei comparti di eccellenza del made in italy;
- definire nuove strategie design<sup>3</sup> per i sistemi manifatturieri made in Italy in linea con i contemporanei scenari sociali;
- promuovere la tracciabilità del prodotto, l'identità e le capacità storicamente sedimentate nei distretti manifatturieri;
- sviluppare nuovi interfaccia del prodotto che spostino il focus di comunicazione dell'artefatto dai valori "trascendenti"<sup>4</sup> ai valori "immanenti" all'oggetto, ovvero dal mero elemento mediatico al sistema dei valori tangibili e intangibili legati al prodotto.

2. Processi *business to consumer* o *business to business*: *Business to Business*, spesso indicato con l'acronimo *B2B*, in italiano commercio interaziendale, è una locuzione utilizzata per descrivere le transazioni commerciali tra imprese, in opposizione a quelle che intercorrono tra le imprese ed altri gruppi, come quelle tra una ditta e i consumatori/clienti individuali (*B2C*, dall'inglese *Business to Customer* o *Business to Consumer*, in italiano vendita al dettaglio).

3. Zurlo F., *La Strategia del Design*, [www.polidesign.net/mds](http://www.polidesign.net/mds)

4. Castelli C.T., *Transitive Design, A Design Language for the Zeroes*, Electa, Milano 1999.



### Il caso Toscano

Il sistema "abbigliativo"<sup>1</sup>, ovvero il comparto solitamente denominato "Moda" e che comprende la filiera di concezione e produzione di prodotti indossabili o portabili interpretazione di istanze del contemporaneo, rappresenta l'asse portante dell'industria toscana, con le sue quasi 27.000 imprese che danno lavoro a 150 mila addetti e producono oltre il 37% delle esportazioni totali. Diffuso in tutta la regione, questo comparto viene tradizionalmente suddiviso in due filiere produttive: tessile-abbigliamento e cuoio-pelli-calzature. Dietro al mondo delle eleganti vie dello shopping di tutto il mondo, dietro allo scintillare delle grandi firme e delle sfilate delle grandi rassegne, c'è una solida realtà produttiva fortemente radicata nel territorio. Tale ricchezza, vanto nazionale ed unicità a livello globale, vive notoriamente un lungo periodo di crisi, non ancora assorbito, ed è interessata da fenomeni di emersione dell'imprenditoria extracomunitaria e da crescenti processi di delocalizzazione. Nonostante le difficoltà descritte, rimane in Toscana un patrimonio di aziende e capacità in grado di "giocare le partite del futuro". La condizione indispensabile per competere con le nuove sfide del mercato è quella, in primis, di riorganizzarsi attraverso collaborazioni, aggregazioni e fusioni, puntando sulla ricerca di dimensioni più strutturate e integrate in sistemi di rete, evitando di presentarsi in ordine sparso e con strutture dimensionalmente inadeguate. È necessario, quindi, elaborare azioni che valorizzino le componenti immateriali del prodotto toscano e la strutturazione di nuove piattaforme tecnologiche che possano valorizzare e promuovere i valori tangibili e intangibili del prodotto.

1. "Con il termine "abbigliativo" si comprendono i comparti afferenti al prodotto indossabile e d'uso che interpretano con contenuti moda le istanze del contemporaneo pur non essendo inseriti nei tradizionali settori afferenti all'abbigliamento moda. Ne fanno quindi parte i settori della metalmeccanica di precisione che producono componenti per l'accessorio e per il comparto "fashion", strumenti elettronici e informatici oggi parte del *lifestyle* del contemporaneo, oggetti d'uso "portabili" in genere propri degli scenari del quotidiano". Cfr. Cianfanelli E., *Il sistema produttivo italiano*, in Cianfanelli E., Kuenen S., *Metarphosis*, Polistampa Firenze, 2010, pag 29.



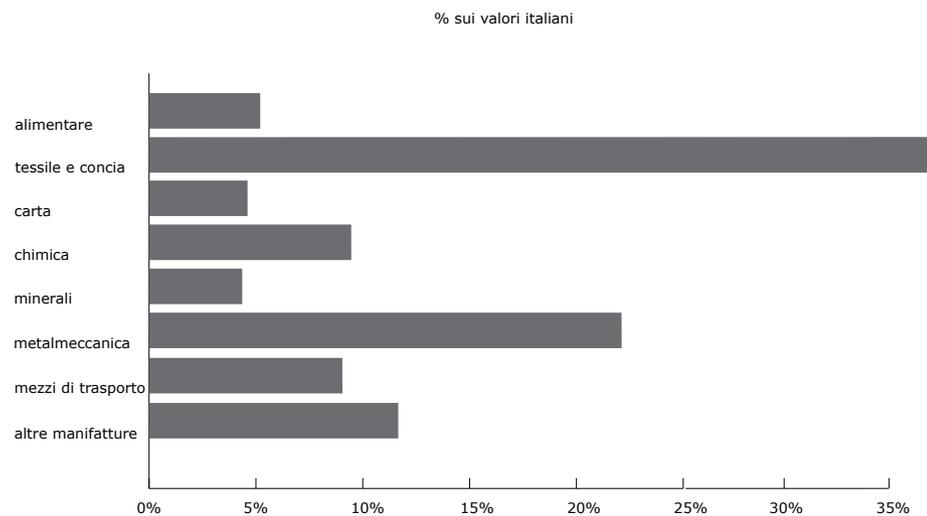
**Figura 1.1.** (Fonte: Irpet).

### 1.1. La realtà dei distretti moda toscani

La Toscana è una regione contraddistinta da alcune caratteristiche simili a quelle che segnano il panorama generale dell'economia italiana e da altri fattori che sul territorio regionale diventano assai più marcati. È una regione fortemente aperta al commercio internazionale con una percentuale delle esportazioni toscane assestata intorno al 7% rispetto alla quota totale dell'export italiano. Il settore abbigliamento, rappresentato soprattutto dai comparti del tessile e della concia, con il comparto metalmeccanico (che in parte produce macchinari per lo stesso sistema moda) sono quelli trainanti nell'export, seguiti dal settore orafa, rappresentato nella voce "altre manifatture". Se andiamo ad analizzare le categorie merceologiche che compongono le esportazioni toscane troviamo un elenco di beni che conferma la *leadership* del sistema moda toscano: pelli conciate, pelletteria, filati, tessuti, maglieria, abbigliamento e calzature che vanno a coprire circa il 30% delle esportazioni di prodotti. La peculiarità del sistema economico toscano è fornita, infatti, proprio dal sistema moda, con le PMI del settore tessile, del confezionamento e della pelletteria, che occupano il 7% delle unità di lavoro regionali, mentre nel resto dell'Italia incidono solo per il 2.8%, concentrandosi su sistemi territoriali

	tessile	abbigliamento	Filiera pelle	Totale moda
<b>Toscana</b>	5928	6235	6547	18710
<b>Lombardia</b>	6703	7182	2128	16013
<b>Veneto</b>	2499	5259	2708	10487
<b>Campania</b>	1149	4635	2568	8353
<b>Emilia Romagna</b>	3069	4204	1043	8316
<b>Marche</b>	835	1560	4532	6927
<b>Puglia</b>	1906	3907	888	6601
<b>Piemonte</b>	2034	1908	283	4226
<b>Lazio</b>	540	2348	382	3270
<b>Abruzzo</b>	496	1444	808	2547
<b>Sicilia</b>	664	1463	279	2406
<b>Umbria</b>	850	926	107	1883
<b>Calabria</b>	400	781	116	1297
<b>Liguria</b>	282	577	117	976
<b>Sardegna</b>	351	424	101	876
<b>Friuli-V Giulia</b>	237	294	91	622
<b>Trentino A.Adige</b>	187	231	55	473
<b>Basilicata</b>	118	306	24	448
<b>Molise</b>	78	212	22	312
<b>Valle d'Aosta</b>	12	27	7	46
<b>Totale Italia</b>	28237	43923	22608	94768

**Figura 1.2.** Numerosità delle imprese attive nell'industria italiana della moda. dicembre 2007(Fonte: Movinprese).



**Figura 1.3.** Dati percentuali di *export* toscano su valori nazionali (Fonte: Irpet).

ad alta vocazione industriale quali il distretto tessile di Prato, le concerie del Valdarno inferiore, all'abbigliamento e alla pelletteria dell'empolese e dell'area fiorentina; dalle calzature della Val di Nievole e della provincia lucchese, all'industria orafa aretina. Dati percentuali di *export* toscano su valori nazionali. (Fonte: Irpet)

Questa peculiarità del settore abbigliativo è anche confermata dal dato dell'indice di specializzazione dei comparti manifatturieri. In Toscana infatti, rispetto al quadro nazionale, superiore a quello italiano oltre al settore conciario a quello tessile e dell'abbigliamento, spiccano per eccellenza proprio il settore dei pellami e del cuoio e quello delle industrie tessili e dell'abbigliamento, che sono comunque variamente distribuite sul territorio regionale.

Dalla lettura dei dati e delle statistiche disponibili emerge comunque un sistema economico regionale fondato su raggruppamenti locali di piccole e medie imprese, anche se è stato, e continua ad esserlo, il ruolo considerevole delle grandi aziende, soprattutto nel settore metalmeccanico, presenti in particolare nel territorio di Firenze, Pistoia, Pisa e Pontedera.

## **1.2. Evoluzione di una cultura produttiva**

Il sistema moda italiano si afferma in modo incontrastato, tra la fine degli anni '70 e l'inizio degli anni '80, quando il *prêt-à-porter* italiano conquista la leadership a livello mondiale a discapito della grande tradizione della haute couture francese, espressione artistica di una produzione di alto artigianato, che invece diviene, in quegli anni, in Italia pienamente industriale, anche in risposta a profondi mutamenti sociali, avviati negli anni '60, che portano il consumatore verso un abbigliamento più accessibile e contemporaneo.

Facendo seguito alle prime esperienze che si sviluppano in quegli anni e che vedono l'avvio di una collaborazione stretta tra i produttori tessili (il cui successo risale all'affermazione negli anni '50 del settore maglieria a Firenze e dell'alta moda romana) e giovani stilisti come Versace ed Armani, si sviluppa un contesto produttivo ricchissimo che porta, da un lato, al progressivo formarsi di innumerevoli nuove imprese, dall'altro, alla creazione di sistema assai complessi di attività, processi, prodotti intermedi e complementari.

Il sistema moda italiano si è pertanto caratterizzato per una sorta di autosufficienza interna dei processi produttivi essendo costituito da imprese di abbigliamento, tessile, accessoristica e componentistica e da

una rete di strutture e di professionalità a supporto della comunicazione del prodotto, dell'allestimento dello spazio di vendita, della gestione del mercato. Il ricorso a risorse territoriali rimane molto importante perché la prossimità e la partecipazione alle dinamiche di circolazione di conoscenza rappresenta una ricchezza unica a supporto dei processi di innovazione. Nel campo della moda il ricorso a risorse estere è molto importante per quel che riguarda le fibre, mentre gran parte delle lavorazioni e delle confezioni vengono ancora svolte in territorio italiano. Numerosissimi sono infatti i distretti industriali che si sono sviluppati e operano oggi lungo tutta la filiera del processo produttivo: pelletteria, tessuti, maglieria, bottoni, matalleria e componenti, calzature, calzetteria e intimo, confezioni, imballaggi, macchine utensili e lavorazioni.

### 1.3. Filosofia e metodologie dello sviluppo del distretto

Il disegno organizzativo del distretto si basa su una articolata divisione della produzione tra tante piccole e medie imprese indipendenti, ciascuna specializzata in una sola attività (ad esempio nel distretto tessile filatura, tintoria, ritorcitura, orditura, tessitura, finissaggio). La "lavorazione conto terzi" (subfornitura) è la forma di rapporto tra imprese più diffusa. Il coordinamento della produzione è svolto da PMI che curano le fasi di



**Figura 1.4.** Indice di specializzazione (fonte: Irpet).



**Figura 1.6.** Sviluppo cartamodello, segnatura del tessuto e confezione del capospalla, (fonte: Università degli Studi di Firenze).

progettazione dei campionari, di commercializzazione e i vari aspetti logistici ed organizzativi.

La fine degli anni Novanta ha segnato uno spartiacque per il sistema moda italiano, e di conseguenza per il sistema Toscano. Nei diversi settori che ne fanno parte sono in atto considerevoli cambiamenti, a livello locale, nazionale e internazionale, che delineano nuovi paesaggi produttivi, scompaginando le logiche tradizionali, in cui vengono ridisegnati tutti i processi di localizzazione della filiera, di concentrazione distributiva, di aggregazione industriale e finanziaria di marche e aziende. La crescente complessità del settore, unitamente all'attuale crisi globale economica e finanziaria, rende necessaria la valutazione di quali siano gli elementi variabili e invariabili delle PMI italiane, così come di quelle toscane. Si rende opportuno delineare i punti di forza del Sistema abbigliativo e le fondamenta dalle quali rilanciare la costruzione, grazie ad una visione d'insieme, di un nuovo modello di successo per il Made in Italy.

#### **1.4. Genius Loci e Genius Personae<sup>2</sup>**

Attingere ai valori profondi insiti nel nostro patrimonio culturale immateriale può rappresentare la strategia da mettere in atto per rilanciare l'economia del nostro paese. L'Italia, è caratterizzata da un sistema economico frammentato, ben diverso dai modelli internazionali. Questa diversità è stata indagata e codificata da illustri economisti e oggi, final-

2. Morace F. Seminari Etici & Eroi, Future Concept lab, Milano, 2005.

mente, attraverso strumenti politici e normativi, è oggetto di importantissime operazioni di tutela e promozione.

Abbiamo, dunque, messo fine a quella lunga fase di emulazione di modelli lontani, i quali, causa la crisi, hanno messo in luce i propri limiti, e ricominciato a guardare ai nostri, per quanto piccoli e frazionati, con ragionevole e rinnovato interesse.

La fama dei nostri distretti industriali è legata storicamente al superamento dei limiti strutturali di un certo tipo di capitalismo: si parla, infatti, di specializzazione flessibile, ovvero di un modello di produzione capace di coniugare economie di scala e flessibilità di fronte alla variabilità del mercato.

Molte sono le pratiche che hanno fatto la forza del nostro modello: la filiera di fornitura specializzata — basata sulla valorizzazione dei rapporti di fiducia con i partner — e l'utilizzo delle conoscenze del consumatore finale come *input* di innovazione; e soprattutto il coinvolgimento della vision progettuale all'interno del processo di sviluppo di prodotti e processi ha dato vita a nuove forme di partenariato che hanno permesso la creazione di prodotti di culto internazionali.

Si tratta, oggi, di comprendere come tale *network* di conoscenze e questa capacità dialettica transdisciplinare, che ha dato origine a quella complessità di valori rendendo unico il sistema made in Italy, possa essere sviluppata e implementata attraverso la cultura del contemporaneo seguendo i nuovi asset del mercato e della cultura del design attuale. Se questa rete di attori che ha prodotto "qualità" riconosciuta a livello internazionale è sopravvissuta alla crisi, sebbene con contraccolpi e ingenti perdite, potrà forse fare tesoro di questa situazione di criticità e potrà esser capace di riposizionarsi sulle mutate istanze del contemporaneo.

### **1.5. Criticità dei distretti moda toscani**

Anche se questa non ci sembra la sede più appropriata per voler approfondire gli studi sul modello di interpretazione "becattiniano", che ha fatto molti proseliti soprattutto in ambito toscano, e le successive teorie per interpretare le dinamiche produttive del distretto, ci permettiamo di menzionare alcune specificità della PMI che costituiscono ancora fattori competitivi per il mercato.

Il vantaggio competitivo delle PMI è da attribuirsi alla dimensione della struttura, che offre ancora una risposta veloce, dinamica e flessibile con una estrema capacità di adattamento e di instaurare un rapporto diretto, *face-to-face*, con gli stimoli del mercato, i collaboratori e i clienti.