

4 Produzione e adozione delle nuove tecnologie; lo stato dell'arte (Marco Batazzi)

Premessa

Nell'ambito dell'analisi dell'innovazione, focalizzare le strozzature sottintende una certa visione del progresso tecnologico, per cui esso è mosso essenzialmente dagli sforzi per superare disfunzioni locali, avvertite in quanto tali, che, una volta "forzate" grazie all'introduzione di nuove tecnologie, ridislocano a monte o a valle del "collo di bottiglia" un nuovo punto in cui si avvertono le priorità di cambiamento. E' una visione dell'innovazione che si adatta a concezioni adattative o incrementali della stessa e che tende a trascurare la "grande innovazione", che cambia completamente il quadro di prodotto o di processo grazie all'affermazione di modi di produrre o di merci completamente nuovi. Comunque è una visione che ci è parsa appropriata per lo studio dei processi di cambiamento in un settore, quello pellettiero, che si caratterizza come uno dei più tradizionali e, almeno apparentemente, come uno dei meno innovativi esistenti nel nostro paese.

Il settore della pelletteria è forse il caso di maggiore incidenza dell'apparato produttivo toscano (fiorentino in particolare) sul complesso del settore italiano (e mondiale); diventa interessante quindi capire come il vantaggio competitivo che di fatto è esistente (ed è riconosciuto e analizzato anche da importanti studiosi di tutto il mondo, come M. Porter quando parla del cluster italiano della pelletteria) può essere difeso in prospettiva. E in che misura questo vantaggio competitivo può essere consolidato proprio dall'innovazione, tecnologica e organizzativa, da introdursi nelle imprese.

Si tratta di un processo assolutamente non facile. Forse anzi non è un caso che i settori in cui si ha una maggiore specializzazione della nostra regione, il tessile laniero, la conceria e la pelletteria, fra tante differenze, siano accomunati dall'essere settori che, come dicono gli operatori del settore, lavorano su una "materia viva", e quindi fino ad ora difficilmente standardizzabile dal punto di vista delle caratteristiche strutturali su cui agiscono le tecnologie informatiche, che, quindi, hanno qui un ritardo di applicazione, lasciando spazio alla mano e alla vista dell'operatore come criterio di valutazione della qualità del prodotto. Detto questo, vi sono numerosi ambiti, come si vedrà, in cui spezzoni consistenti di innovazione possono intervenire, magari per integrare la competitività costruita sulla base delle competenze tacite degli operatori del settore. Questo significa forse che le tecnologie con maggiori prospettive sono quelle che consentono non solo o non tanto di meglio "scomporre" il ciclo produttivo ma quelle che operano poi per ricomporlo, dunque le tecnologie che consentono di meglio "tenere in rete" operatori con competenze differenziate e imprese che si applicano a fasi diverse di produzione.

Un problema aperto –su cui non arriviamo a conclusioni definitive, ma che richiede certamente un supplemento di riflessione- è la caratteristica di apertura o di specificità delle tecnologie di rete e delle specifiche che discendono dall’“appartenenza” a singole reti (al cui vertice vi è una “grande firma”). In altri termini, fare parte di una rete guidata da un marchio forte, magari in posizione non eccessivamente periferica (nel primo anello della subfornitura e non negli ultimi) garantisce certamente possibilità di evoluzione tecnologica (molte nuove tecnologie vengono messe a disposizione o adattate direttamente con l’aiuto del capofila) ma in che misura rende possibile o impossibile svincolarsi dalle scelte del capofila medesimo? Infatti, dal punto di vista del sistema locale nel suo complesso (che non è il punto di vista della “grande firma”) la possibilità di uscire da una rete per entrare in un’altra o per costituirne una propria è un meccanismo importante di riproduzione della complessità e della vitalità del sistema produttivo, che potrebbe però essere ostacolato dall’eccessiva “specificità di gruppo” delle tecnologie (in senso stretto ma anche come tecnologie organizzative) che vengono adottate.

4.1 Scopi dell’indagine e modalità di selezione delle imprese intervistate

La nostra ricerca prende le mosse dalla necessità di individuare le strozzature tecnologiche (o *bottleneck*) rilevate dalle imprese nel settore pelletteria, ovvero “i punti del ciclo produttivo che rappresentano in qualche modo ostacoli da superare per rendere più efficiente e veloce il ciclo di lavoro”¹. L’intenzione è stata quella di valutare rispetto ad esse il livello di avanzamento tecnologico delle imprese del settore pelletteria dal punto di vista del processo produttivo. È proprio a partire dall’individuazione di queste strozzature che la domanda di innovazione e la ricerca di soluzioni di carattere innovativo potranno essere modulate, al fine di avere un miglioramento dell’intero processo produttivo.

Sono state intervistate 17 imprese e 4 testimoni privilegiati; le 21 interviste sono state realizzate in base a domande con modalità aperta, hanno un carattere prettamente qualitativo e sono state svolte nel corso del primo semestre del 2003. Non si tratta, ovviamente, di un campione rappresentativo e stratificato; è stata operata una scelta ragionata delle imprese da intervistare rivolgendo l’attenzione non solo alle aziende leader che controllano marchi di rilievo e presidiano la filiera, ma considerando anche quelle che si collocano un gradino immediatamente sotto di esse, nella scala gerarchica dei rapporti di subfornitura, rappresentando subfornitori di primo livello. Si

¹ Bortolotti F. (a cura di), *La regolazione del lavoro in Toscana: fra tradizione e innovazione*, IRES Toscana Quaderni, n. 33, 2002.

tratta di imprese in grado di gestire l'intero ciclo di produzione, affidato dall'impresa leader di marca e che a loro volta hanno una propria rete di terzisti (o subfornitori di secondo livello) cui delegano una o più fasi del ciclo. Come universo di riferimento quindi abbiamo considerato sia le imprese con marchio proprio, compresi i leader di marca, che quelle situate al primo livello delle relazioni di subfornitura, in quanto siamo partiti dall'assunto che siano proprio quelle appartenenti a queste due macrotipologie a disporre di un certo livello di dotazione tecnologica e ad avvertire maggiormente il problema dei colli di bottiglia tecnologici. Quindi il criterio guida, nella scelta delle imprese, è rappresentato sostanzialmente dal grado e dalle capacità di gestione del processo produttivo. Dal punto di vista localizzativo le imprese sono tutte ubicate nell'area fiorentina, in particolare l'area territoriale di riferimento è compresa tra il territorio del comune di Scandicci e il Valdarno superiore fiorentino; si tratta dell'area a maggior concentrazione di aziende operanti nella pelletteria per la Toscana.

Le imprese sono state selezionate anche in base ai colloqui avuti con i testimoni privilegiati nella fase preliminare all'indagine, i quali ci hanno segnalato le tipologie da prendere in considerazione. In particolare sono stati interpellati, in qualità di testimoni privilegiati, due rappresentanti di associazioni di categoria, esperti del settore un consulente professionale, che lavora da molti anni nel settore ed un funzionario pubblico che ha lavorato per molto tempo nell'ambito della formazione professionale specifica per il settore oggetto di studio. Le loro indicazioni ci sono state utili anche per avere una panoramica del settore e per poterne individuare le criticità.

Non sono state intervistate esclusivamente imprese industriali operanti nel settore pelletteria; per l'esattezza, tra le diciassette che hanno risposto alle nostre domande, due sono rivenditori di macchine per pelletteria (Colzi e De Gara), che svolgono anche servizi di assistenza ed un'altra si occupa di consulenza per lo stile e l'implementazione di stabilimenti nei settori pelletteria e calzaturiero (Studio Turchi). Nell'ambito delle restanti quattordici vi rientrano due grandi marchi. Uno è specializzato nella pelletteria, che rappresenta il suo *core business*, la sede operativa è nel comune di Scandicci ed opera ad ampio spettro nell'ambito del sistema moda, realizzando produzioni di fascia alta (Gucci). L'altro marchio è un'importante casa di moda, avente sede a Milano, l'attività principale, nell'ambito del sistema moda, riguarda l'abbigliamento e da poco ha cominciato ad operare anche nella pelletteria, insediando uno stabilimento di produzione nel Valdarno fiorentino, che realizza calzature e borse da donna (Dolce & Gabbana Industria SpA). Inoltre è stata anche intervistata una media azienda localizzata in Veneto che produce borse da donna in conto proprio e in conto terzi, con un evoluto sistema di gestione della qualità, al fine di

avere un termine di paragone con la realtà Toscana (Diana SpA). Le rimanenti undici aziende sono tutte localizzate nella provincia di Firenze e sono composte da tre produttori con proprio marchio (Nannini, Pelletteria il Ponte e Nieri Argenti), quattro che producono sia conto proprio che conto terzi (Limberti, SAPAF, Pibra e BMB) e quattro che operano esclusivamente come contoterziste per importanti firme italiane ed estere (Stadium, Verniani, Lo Sperone, Arte della Pelle).

Come precisato poco sopra per effettuare queste interviste abbiamo utilizzato un questionario semistrutturato, composto da una serie di domande aperte riguardanti sostanzialmente i seguenti aspetti: attività aziendale (breve cenni); modalità di organizzazione del processo di produzione; tecnologie di processo controllate nell'ambito della filiera; livello di inserimento delle tecnologie informatiche; strozzature/ostacoli che limitano l'efficienza produttiva e l'introduzione delle innovazioni. Quella che segue è un'esposizione, ricostruita in base alle indicazioni emerse nel corso della fase di indagine qualitativa.

Tabella 4.1 – Imprese e testimoni privilegiati intervistati

Num.	Impresa	Comune e provincia	Numero addetti impresa	Attività e ulteriori informazioni
1	Gucci SPA	Scandicci (FI)	900 (solo per la sede di Firenze)	Intervista relativa alle attività del gruppo operante nel lusso nell'ambito della pelletteria
2	Dolce & Gabbana Industria SPA	Incisa Valdarno (FI)	115 (solo stabilimento di Incisa)	Stabilimento del noto marchio per la produzione di borse da donna e calzature
3	BMB SRL	Scandicci (FI)	75	Produzione di borse da donna, cinture e articoli di piccola pelletteria con marchio proprio e c/terzi
4	Pelletterie DIANA SPA	Creazzo (Vicenza)	60	Produzione di borse da donna per conto proprio e c/terzi; il questionario è stato compilato e rimandato tramite posta elettronica; in un secondo momento è stato completato attraverso un'intervista telefonica
5	Nannini SPA	Firenze	45	Produzione di borse da donna, cinture piccola pelletteria (<i>core business</i>) con marchio proprio; realizzazione anche di guanti, scarpe, orologi e capi di abbigliamento
6	Pelletteria il Ponte SPA	Scandicci (FI)	40	Produzione ad ampio raggio nel contesto settoriale della pelletteria a partire dall'attività <i>core</i> che riguarda borse e cartelle
7	SAPAF SNC	Scandicci (FI)	25	Produzione di borse da donna e piccola pelletteria con marchio proprio e c/terzi; l'intervista ha riguardato in parte anche il Consorzio 100% italiano, di cui il titolare è presidente
8	Nieri Argenti SAS-Presidente nazionale Confartigianato per il settore pelletteria	Scandicci (FI)	12	Produzione di borse da donna, cartelle e articoli di piccola pelletteria con marchio proprio
9	Limberti SRL	Scandicci (FI)	40	Produzione di borse e piccola pelletteria, con marchio proprio e c/terzi
10	Pibra SAS	Firenze	Nd	Produzione di borse da donna con marchio proprio e c/terzi
11	Verniani Fabrizio & C. SNC	Scandicci (FI)	7	Produzione di borsette da sera di borse da donna solo c/terzi
12	Arte della Pelle SRL	Sesto Fiorentino (FI)	28	Produzione di borse da donna c/terzi
13	Stadium SRL	Scandicci (FI)	12	Produttore di borse da donna c/terzi
14	Lo Sperone SRL	Scandicci (FI)	25	Produzione di borse da donna e articoli di valigeria c/terzi
15	Studio Francesco Turchi <i>Style – Prodotto</i>	Bagno a Ripoli (FI)	6	Studio di consulenza per lo stile e l'implementazione di stabilimenti per la pelletteria e il calzaturiero
16	De Gara SRL	Sesto Fiorentino (FI)	Nd	Commercio di macchinari per pelletteria
17	Colzi SRL	Bagno a Ripoli (FI)	17	Commercio e assistenza di macchine per il settore pelletteria
18	Consulente aziendale			Importante per l'individuazione dei modelli d'impresa
19	Funzionario provincia di Firenze esperto di formazione nel settore pelletteria	Firenze		Utile intervista per avere una panoramica sul settore e su alcune criticità
20	CNA Provincia di Firenze-Roberto Aiazzi, responsabile ufficio studi	Firenze		Utile intervista per avere una panoramica sul settore, sui modelli d'impresa e sugli aspetti relazionali
21	Confartigianato Firenze-Presidente Ovidio Montecchi (imprenditore del settore)	Firenze		L'intervista ha avuto come oggetto il settore pelletteria e le sue attuali criticità

4.2 Tipologia di attività, organizzazione del processo di produzione e posizionamento nella filiera della pelletteria delle imprese intervistate

Le quattordici aziende di produzione intervistate sono tutte a ciclo completo, come già precisato, e in grado di gestire l'intero corso delle lavorazioni; cinque operano in conto proprio, comprese le due grandi firme, quattro lavorano solo in regime di subfornitura e cinque sono operanti in regime misto (ovvero conto proprio e conto terzi). In queste ultime prevale l'attività di subfornitura rispetto al conto proprio, con un'incidenza sul volume d'affari complessivo compresa tra il 70% e il 95%. Tra quelle operanti in regime misto vi è un caso specifico (SAPAF) in cui la subfornitura per conto di importanti marchi ha rappresentato un modo per fronteggiare il calo di ordini fatto registrare dai prodotti venduti con proprio marchio. In un altro caso (BMB-Gianfranco Lotti), invece, all'iniziale attività di produzione conto terzi è stata affiancata la produzione con marchio proprio, anche se con quota minoritaria, ma riuscendo ad arrivare anche ad un discreto successo; le borse realizzate con il marchio controllato dall'impresa in questione (Gianfranco Lotti) vengono distribuite a livello mondiale. Due delle quattro società che lavorano esclusivamente in regime di subfornitura (Stadium e Verniani) hanno iniziato realizzando prodotti con il proprio marchio, spostando successivamente, soprattutto negli ultimi dieci – quindici anni, la produzione sul conto terzi. Ciò è dipeso soprattutto dalle difficoltà crescenti, incontrate da queste aziende nel fronteggiare le strategie e le posizioni dominanti dei grandi marchi, sempre più connesse a un incremento della dipendenza da ampie reti distributive caratterizzate da negozi monomarca o di proprietà o in *franchising*, con il fine di aumentare le capacità di reazione e il controllo sul mercato.

I committenti delle aziende che lavorano come contoterziste sono rappresentati da grandi firme di livello nazionale e internazionale; tra i committenti presenti in ambito nazionale occorre menzionare marchi come Gucci, Prada, Tod's, Roberto Cavalli, Dolce & Gabbana, Fendi e Armani; tra i committenti su scala internazionale vi sono Christian Dior, Celine, Ralph Lauren e Escada. Nell'attività di produzione in conto proprio esclusivo operano, oltre alle due grandi firme, anche tre medie firme rappresentate da un'azienda di piccole dimensioni (Nieri Argenti) e da due imprese di dimensioni medie (Pelletteria il Ponte e Nannini).

Riguardo alla tipologia di produzione, per le due grandi aziende controllanti marchi di rilievo internazionale, abbiamo già detto che operano ad ampio raggio nell'ambito della fascia alta del sistema moda; in particolare per Gucci il *core business* è la pelletteria, che ha nella sede di

Scandicci la localizzazione storica; per Dolce & Gabbana l'attività nella pelletteria è iniziata da pochi anni, ma in tale comparto vengono realizzati vari articoli che vanno dalle borse da donna, alle cartelle fino alla piccola pelletteria. La maggior parte delle imprese di medie dimensioni che abbiamo intervistato non si limita solo a realizzare borse da donna, ma produce anche articoli di piccola pelletteria (nove su dodici) e talvolta anche cinture (come è il caso di BMB, Liberti, Il Ponte e Nannini) o cartelle da lavoro (come per la Pelletteria il Ponte); l'operare in più segmenti correlati, nell'ambito del comparto pelletteria rappresenta un modo per ridurre i rischi di blocco dell'attività produttiva nei momenti in cui la congiuntura non è favorevole, anche perché è difficile che vi sia un calo contemporaneo di domanda in tutti i segmenti di attività. In due casi, tra i produttori di medie dimensioni, sono state individuate due aziende (Nannini e Il Ponte) che sono risultate attive in più settori del sistema moda:

- la prima è Nannini SpA che oltre ad essere presente nella pelletteria, che costituisce il *core business*, è attiva anche nella produzione di calzature, capi d'abbigliamento e occhiali con proprio marchio.
- La seconda è la Pelletteria il Ponte SpA, titolare del noto marchio *The Bridge*, specializzata soprattutto nella produzione di cartelle da lavoro, oltre che nella produzione di borse da donna; questa impresa nel corso del tempo ha ampliato l'attività fino ad arrivare a realizzare piccola pelletteria, capi di abbigliamento in pelle, calzature (fatte produrre su licenza) e accessori, quali guanti, ombrelli e foulard (fatti produrre su licenza).

Considerando le modalità di organizzazione del processo produttivo si riscontra un'elevata tendenza al decentramento della produzione soprattutto per quattro dei produttori con proprio marchio; si tratta di Gucci, Dolce & Gabbana, Il Ponte e Nannini. Le prime due fanno realizzare esternamente tutta la produzione, esclusi i campionari, che vengono prodotti internamente, mentre Nannini affida all'esterno anche la produzione dei campioni e dei prototipi.

L'indotto di subfornitura generato da Gucci è composto da circa 90 subfornitori di primo livello che curano l'intero ciclo di produzione e che a loro volta affidano parte delle lavorazioni a circa 300 subfornitori di secondo livello, con i quali la "casa madre" non ha contatti. Il decentramento avviene nelle zone tipiche per le attività legate alla pelletteria visto che i subfornitori sono localizzati per circa il 95% nell'area Scandicci – Firenze e per il restante 5% sul Monte Amiata (si tratta di quelli collocati al secondo livello della rete di relazioni); occorre precisare che tuttavia circa il 5% del taglio viene mantenuto internamente, per poter sfruttare al meglio le potenzialità dell'impianto ad acqua recentemente introdotto nel ciclo.

Lo stabilimento di Dolce & Gabbana di Incisa Valdarno, per la pelletteria ricorre all'impiego di subfornitori localizzati per il 90% in Toscana, distribuiti tra il Valdarno superiore, Arezzo e Firenze (Scandicci e Rufina), per il rimanente 10% sono situati in Veneto e nelle Marche. La Pelletteria il Ponte si avvale di una rete di 70 subfornitori esterni, articolata nel seguente modo: 15 si occupano esclusivamente di taglio e sono tutti localizzati nell'area locale²; i restanti 55 svolgono prevalentemente l'assemblaggio (qualcuno anche il taglio) e di essi l'80% si trova in Toscana, il 15% in Italia e il 5% all'estero³. Nannini è l'unica, tra le aziende indagate con un proprio marchio, che affida, in modo esclusivo, la produzione fuori dal territorio toscano, impiegando imprese terziste ubicate prevalentemente nelle Marche e nell'Italia del sud.

Da parte delle altre dieci imprese di produzione intervistate è rilevabile un differente grado di ricorso all'alternativa *make or buy* e in alcuni casi prevale il mantenimento all'interno della maggior parte delle fasi. Nieri Argenti mantiene all'interno quasi tutte le fasi del processo, affidando il 60% della fase di assemblaggio a terzisti localizzati in prevalenza nel territorio del comune di Scandicci. Anche Limberti mantiene tutte le fasi internamente tranne il 30% del taglio e l'intera fase di assemblaggio che vengono decentrate a imprese ubicate in prevalenza in Toscana (area Scandicci – Pontassieve) e in misura minore nelle Marche, Lazio e Campania.

BMB decentra solo la fase di assemblaggio a terzisti localizzati in Toscana (Scandicci, Pontassieve, Incisa e Piancastagnaio), così come Pibra e Verniani che affidano circa l'80% della fase in questione a imprese dell'area Scandicci – Pontassieve. Stadium e SAPAF decentrano il taglio, la preparazione e l'assemblaggio a terzisti esterni che si trovano in prevalenza nell'area Scandicci – Pontassieve, anche se con quote differenti. In particolare Stadium affida all'esterno il 70% del taglio, quasi per intero l'assemblaggio e raramente la preparazione; per SAPAF invece il taglio è mantenuto principalmente all'interno e in minima parte svolto da terzisti esterni (5-10% circa), l'assemblaggio per l'80-90% è esterno e la preparazione talvolta, in situazioni di "picchi" di lavoro svolta da imprese esterne.

Lo Sperone e Arte della Pelle internamente realizzano solo i campionari e la seconda anche alcuni ordini speciali⁴; l'attività di produzione viene esternalizzata da parte della prima impresa ad altre aziende ubicate nell'area Scandicci – Pontassieve e nell'Italia del sud e da parte della seconda a terzisti localizzati solo nell'Italia del sud. Per quanto riguarda Diana SpA, l'azienda che è stata

² Da rilevare che l'azienda prima di inviare il pellame ai tagliatori esterni, svolge al proprio interno una serie di lavorazioni preliminari, atte a preparare il materiale.

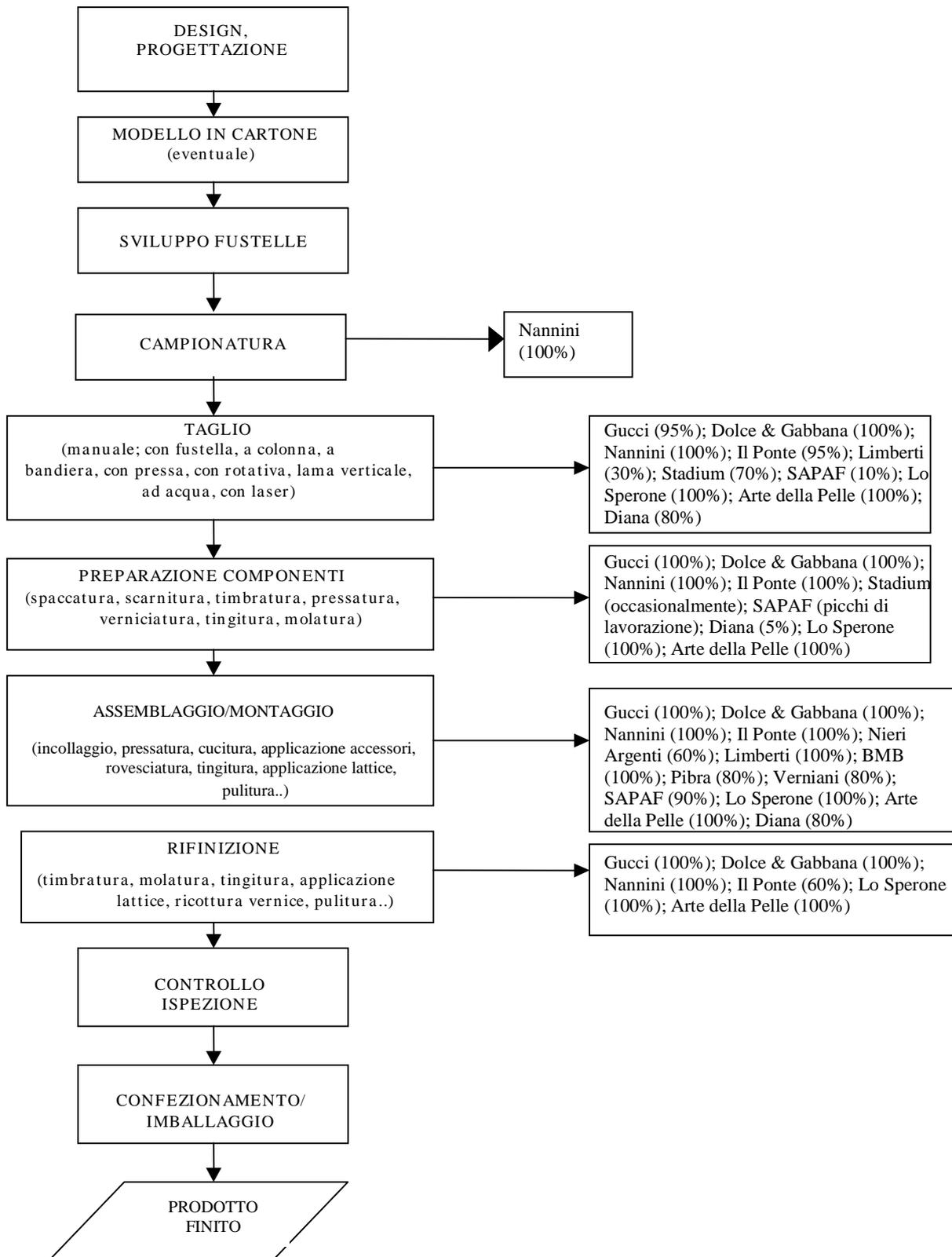
³ Si tratta della Cecoslovacchia, nazione di lunga tradizione nel campo della pelletteria.

⁴ Per ordini speciali si intendono piccole serie di prodotti che rispondono a specifiche esigenze dei committenti.

presa come punto di riferimento esterno alla regione, il taglio è svolto da subfornitori per circa il 70-80%, la preparazione in minima parte è esterna e l'assemblaggio è quasi interamente dato all'esterno; i terzisti di quest'azienda sono tutti localizzati nel Veneto. La figura 4.1 riporta una schematizzazione delle fasi decentrate da parte delle imprese indagate.

In termini di organizzazione e gestione del ciclo produttivo, tra le imprese intervistate, non vi sono alternative dominanti tra *make or buy*. In particolare da un lato si riscontra un grado di ricorso al decentramento piuttosto spinto delle fasi di lavorazione, soprattutto da parte di quattro delle cinque imprese che operano esclusivamente con marchio proprio (Gucci, D&G, Nannini, Lo Sperone e Arte della Pelle). Dall'altro lato emerge una tendenza al mantenimento all'interno di fasi che incidono notevolmente sulla creazione finale di valore, come è il caso del taglio, affidando all'esterno quella ritenuta, a giudizio degli intervistati, a minor valore aggiunto, ovvero l'assemblaggio (BMB, Nieri Argenti, Pibra, Verniani e Limberti). In generale, escludendo il caso dell'azienda veneta, il decentramento non avviene su vasta scala, a parte due soli casi (Nannini e Arte della Pelle), perché c'è la volontà, da parte di queste imprese, di poter beneficiare del solido patrimonio di conoscenze contestuali di cui sono depositarie le piccole imprese toscane della pelletteria, in particolare quelle ubicate nell'area fiorentina (con riferimento ai comuni di Scandicci e di Pontassieve) e nel Valdarno superiore.

Figura 4.1 – Schema relativo alle fasi del ciclo produttivo della pelletteria decentrate



La figura 4.2 riporta la matrice ottenuta dall'incrocio tra il livello di decentramento (alto, medio o basso) e la tipologia di mercato prevalente, differenziando tra conto proprio conto terzi e regime misto. Questa matrice riassume quanto è stato descritto in questo paragrafo sui differenti livelli di ricorso al decentramento da parte delle imprese intervistate, rispetto a quello che può essere il differente regime produttivo.

Figura 4.2 – Matrice livello di decentramento/mercato (c/proprio; c/terzi)

Livello decentramento	Mercato		
	<i>C/proprio</i>	<i>C/terzi</i>	<i>C/proprio e C/terzi</i>
<i>Alto</i>	Gucci; Dolce & Gabbana; Il Ponte; Nannini	Arte della Pelle; Lo Sperone	
<i>Medio</i>		Stadium	SAPAF; Diana; Limberti
<i>Basso</i>	Nieri Argenti	Verniani	BMB; Pibra

4.3 Tecnologie di processo e filiera: caratteri generali

Un importante punto di riferimento per la nostra indagine è quindi rappresentato dallo sviluppo tecnologico di processo, inteso in senso ampio, a partire dalle fasi di progettazione, a monte, fino ad arrivare a valle alle attività logistiche e distributive. Adottare l'ottica dell'innovazione di processo e della relativa domanda espressa dalle imprese diviene importante in un ambiente altamente variabile e competitivo, come quello odierno, volto ad indurre una sempre maggiore complessità nella gestione aziendale. Il percorso di convergenza tecnologica ha portato all'integrazione tra microelettronica, informatica e macchine utensili a controllo numerico, influenzando positivamente l'attività di produzione e determinando vantaggi in termini di capacità di governo della complessità e di crescita della flessibilità. Altri vantaggi derivanti dalle tecnologie di processo riguardano, con particolare riferimento al sistema moda⁵:

- una maggiore efficienza nella programmazione delle lavorazioni; ciò può determinare, come conseguenze positive una riduzione del tempo di risposta agli ordini e una riduzione delle scorte di materie prime e di semilavorati;

⁵ Cfr. Ciappei C., Mazzetti G., *op. cit.*, 1996.

- miglioramento della gestione e del controllo qualità, al fine di ridurre le duplicazioni e le inefficienze, fonti di diseconomie.

Riprendendo l'ultimo punto occorre aggiungere che confinare la problematica della qualità "all'ottimizzazione del ciclo produttivo rispetto a procedure predefinite" può risultare riduttivo, in quanto essa può essere legata sia all'innovazione organizzativa, che all'integrazione di impresa e di sistema⁶.

Facendo specifico riferimento all'automazione di processo, Ciappei e Mazzetti hanno individuato tre livelli, a partire da un'attenta analisi del settore tessile, ma che possiamo utilizzare anche come schema avente valenza generale⁷:

- *automazione di macchina*, la quale si riferisce all'inserimento di microprocessori al fine di avere un livello di automazione che copre un maggior numero di operazioni, riducendo l'impiego di manodopera, che può essere così disponibile per altre mansioni. Nel tessile pratese questo livello di automazione risulta essere ben sviluppato con riguardo a filatoi *selfacting* dotati di controllori logici programmabili (PLC), a telai automatici e alle macchine per il dosaggio automatico dei coloranti.
- *Automazione di processo*, che riguarda la connessione di diversi macchinari, in maniera coordinata, al fine di automatizzare le pratiche gestionali degli stabilimenti produttivi ed affidando alla manodopera mansioni di controllo. L'alto livello di frazionamento delle unità produttive di fase, che caratterizza il settore tessile, così come anche la pelletteria, insieme ad altri fattori (differenze nei cicli produttivi, diverse velocità di produzione dei macchinari) genera dei "colli di bottiglia", volti a limitare l'applicabilità di questa modalità innovativa. In termini di processo questo tipo di automazione trova applicazione soprattutto nell'ambito di sistemi automatici di movimentazione, di stoccaggio e di prelievo materiali; ulteriori applicazioni, all'interno delle lavorazioni tessili riguardano l'implementazione di sistemi di controllo del processo di tintura, che partendo dal processo produttivo in senso stretto arrivano fino al dosaggio dei colori.
- *Automazione d'impresa*, che implica un'integrazione tra le varie funzioni aziendali tramite l'impiego dell'informatica (*hardware* e *software ad hoc*); un classico esempio è rappresentato dall'integrazione fra progettazione e produzione e/o fra produzione, contabilità e direzione. I *software* applicativi di tipo *ERP*, rappresentano interessanti esempi di

⁶ Cfr. Bortolotti F., *op. cit.*, 2002.

⁷ Cfr. Ciappei C., Mazzetti G., *op. cit.*, 1996.

applicazioni per la gestione integrata di un'impresa, volti a porre l'accento sulla trasparenza dei processi aziendali (cfr. par. 2.5).

Tanto dal lato dell'offerta, quanto dal lato della domanda di tecnologia sussistono delle condizioni che influenzano il comportamento dei produttori e degli utilizzatori nell'attuare le decisioni strategiche d'investimento (fig. 4.3)⁸. Dal lato dell'offerta i produttori sono interessati ai bisogni e alle capacità di assorbimento dei potenziali utilizzatori, risultando "condizionati" da una serie di aspetti, rappresentati sostanzialmente da:

- processo di *trial and error* al fine di individuare le soluzioni innovative di successo, tramite una serie attività di sperimentazione;
- ruolo dell'apprendimento, inteso sia come *learning by doing* che come *learning by using*, essendo necessaria l'esperienza applicativa dell'utente;
- *know – how* sistemistico – informatico e sviluppo di nuove strategie di offerta e di politica del prodotto al fine di integrare competenze diverse e di ridefinire le condizioni di offerta.

Dal lato della domanda le imprese utilizzatrici devono prendere decisioni rischiose, in condizioni di incertezza, per valutare se adottare un certo macchinario e/o sistema e per determinare su quale livello di automazione fare affidamento; ecco che in questo caso possiamo individuare i seguenti fattori condizionanti:

- il *paradigma dell'automazione flessibile*, che porta le imprese a ridefinire strategia e struttura organizzativa, modificando se necessario anche il posizionamento sul mercato⁹;
- l'esistenza di *conoscenze contestuali localizzate* di cui è depositaria l'impresa, che può portare alla ricerca di innovazioni legate "all'intorno delle proprie competenze";
- la presenza di *sunk cost* associati ad un particolare investimento che influiscono sulla decisione finale;
- il ruolo dell'*apprendimento* nel modificare il processo di accumulo della conoscenza;
- la presenza di barriere all'introduzione di innovazioni, come soglie finanziarie, manageriali, informative ed operative (cfr. par. 2.5.1).

⁸ Cfr. Mariotti S., *op. cit.*, 1988.

⁹ Ciò è decisamente importante in quanto, in molti casi la mancanza di un'ottica di riorganizzazione strategica, a seguito dell'introduzione di sistemi di automazione flessibile (FMS) piuttosto sofisticati, non ha portato a risultati interessanti, limitando le potenzialità di questi sistemi e un'ulteriore adozione successiva. Per esempio le migliori prestazioni rese in Giappone dai sistemi FMS rispetto all'America del Nord, in termini di riduzioni di costo, nel corso dei primi anni '80, sono imputabili ad una mancanza di adeguamento dei metodi gestionali, da parte delle imprese americane, alle mutate caratteristiche della nuova tecnologia; cfr. Jaikumar R., "Postindustrial manufacturing", in *Harvard Business Review*, novembre – dicembre 1986.

Dai punti sopra elencati circa le condizioni della domanda occorre approfondire due aspetti: la necessità di ridefinire la strategia a seguito dell'introduzione dell'innovazione nel processo e la presenza di *sunk cost*.

L'introduzione di innovazioni di processo (come può essere il caso di tecnologie legate all'ICT) genera un'esigenza di riposizionamento strategico dell'impresa, che porta a tenere in debita considerazione le problematiche di formulazione strategica. Questa considerazione ci porta a rievocare quanto scritto da Mintzberg (1987) in un suo famoso articolo, circa la differenza esistente tra *strategia pianificata* e *strategia adattata*. Nel primo caso l'immagine evocata è quella di un singolo manager o di un gruppo di dirigenti che, intorno ad un tavolo si trovano ad elaborare e a pianificare specifici programmi e le relative linee di condotta; logica e controllo razionale sono alla base di questo concetto di strategia, che viene sviluppata in base ad un'accurata procedura analitica (per esempio mercati e concorrenza). Nel secondo caso abbiamo un approccio differente, in cui chi elabora la strategia agisce alla stessa stregua di un artigiano, che "modella" e "modula" la strategia dell'impresa adattandola alle necessità contingenti; gli aspetti chiave in questa visione sono rappresentati da abilità, dedizione e "orientamento alla perfezione" tramite la cura dei dettagli. In tale ambito la creazione della strategia è intimamente legata all'esperienza ed all'apprendimento¹⁰.

Considerando in particolare il contesto in cui opera una PMI, è al concetto di *strategia adattata* cui si dovrebbe fare riferimento per avere un approccio positivo e finalizzato ad una maggiore creazione di valore, derivante dall'introduzione di particolari innovazioni di processo. Questo non vuol dire che una strategia accuratamente pianificata sia priva di senso, perché un'analisi sistematica è in grado di fornire contributi fondamentali al processo di formulazione strategica. Tuttavia il bacino di attività all'interno del quale si muove una PMI, porta a ritenere maggiormente calzante un approccio di formulazione strategica più "artigianale"; anche se adottare un processo di formulazione intuitivo che dia peso alle esperienze acquisite e che tenga conto dell'aspetto analitico – razionale, fondendo i due approcci, facendo magari pendere l'ago della bilancia a favore di una modalità strategica *adattata*, rappresenta un *modus operandi* maggiormente auspicabile.

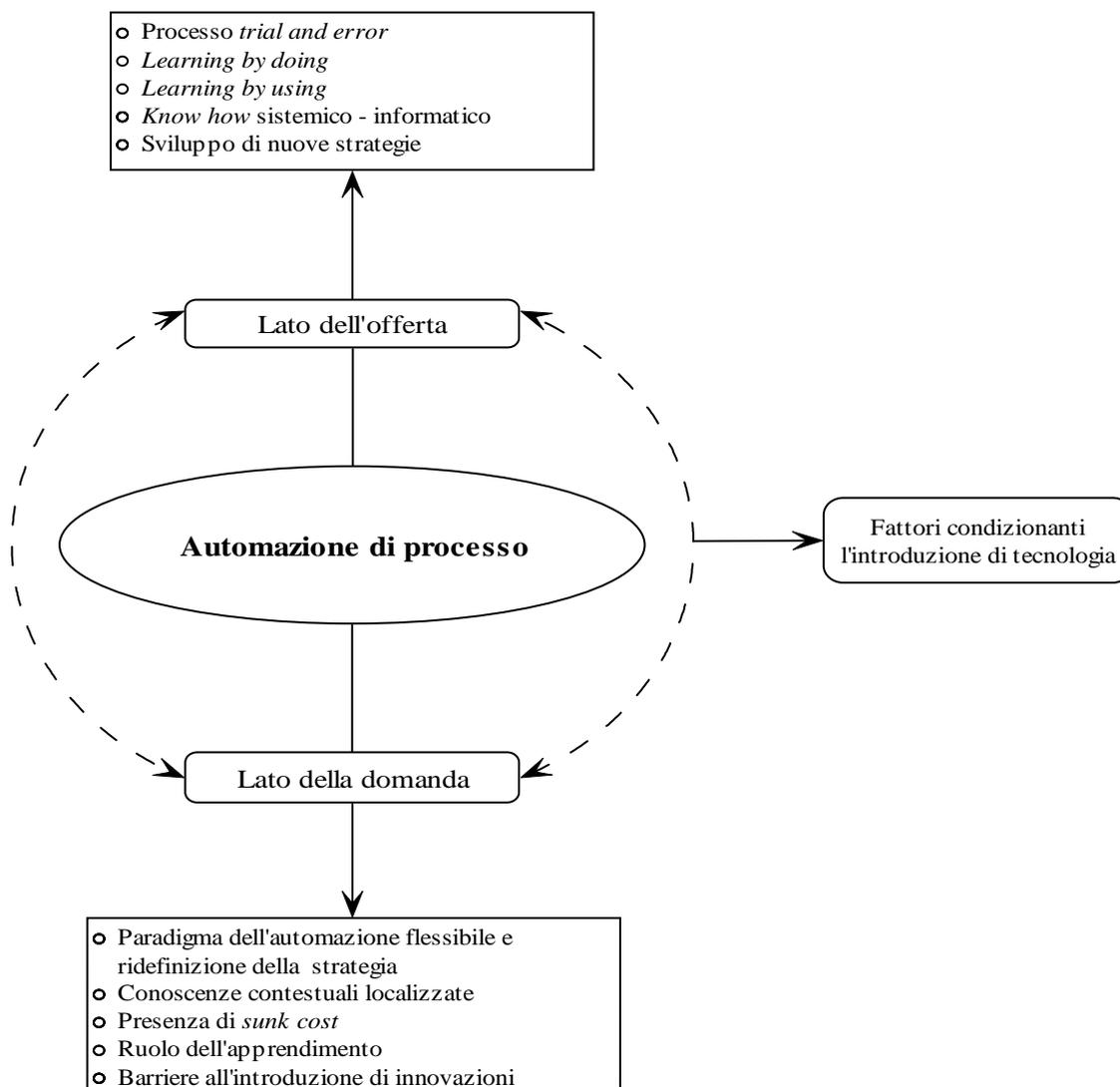
I *sunk cost* sono conosciuti anche come costi invisibili o sommersi e di norma esistono in tutti quei casi in cui per operare in un determinato settore sono richiesti investimenti specifici che risultano irrecuperabili in caso di uscita. La loro assenza determina, in maniera critica, la contendibilità di un mercato, che risulta contendibile se per ogni impresa è possibile entrarvi e

¹⁰ Cfr. Mintzberg H., "Crafting strategy", in *Harvard Business Review*, luglio – agosto, 1987.

uscirvi senza costo, rendendolo così vulnerabile ad una concorrenza del tipo *hit and run*. Ovvero i nuovi entranti verranno attratti qualora le imprese consolidate, già presenti, alzeranno i prezzi per ottenere profitti superiori alla media dei concorrenti, aumentando così il grado di pressione competitiva, in modo tale da ridurre l'eccesso di redditività, prima di uscire dal settore¹¹.

In generale possiamo riferirci al concetto di *sunk cost* considerandoli in senso ampio ed adattandoli anche un investimento legato ad una specifica attività, come può essere quello che consiste nell'introdurre un sistema di automazione che copre più operazioni, nell'ambito di una stessa fase; ciò potrebbe richiedere un cambiamento "radicale" del *know how*, tanto da "valorizzare" le competenze accumulate nel corso del tempo, facendole diventare irrecuperabili¹².

Figura 4.3 – I fattori condizionanti la domanda e l'offerta di tecnologia



¹¹ Cfr. Grant R. M., *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1994.

¹² Cfr. Mariotti S., *op. cit.*, 1988.

4.3.1 Il grado di diffusione delle tecnologie di processo nella pelletteria

Prima di affrontare il discorso sulle tecnologie controllate lungo la filiera della pelletteria, risultante dalle interviste realizzate presso le imprese selezionate, presenteremo una breve panoramica sul livello tecnologico rilevato per le imprese del *cluster* toscano della pelletteria, che emerge da una ricerca condotta da Bortolotti (1997) e da un'altra realizzata dal Dipartimento di Scienze Economiche dell'Università di Firenze (2002).

La prima ricerca realizzata da Bortolotti, ha come oggetto il rapporto fra lavoro e innovazione nei sistemi territoriali di piccola impresa toscani; di particolare interesse è l'analisi condotta sulle piccole imprese del settore pelletteria, ubicate in Valdisieve (riferendosi ai comuni di Barberino di Mugello, Borgo San Lorenzo, Pontassieve, Dicomano e Pelago). Le imprese indagate si caratterizzano per una dimensione media di circa 30 addetti e sono state suddivise tra produttori in conto proprio e contoterzisti¹³.

In entrambe le tipologie d'impresa l'innovazione tecnologica di processo ha un ruolo secondario nell'influire sul posizionamento strategico; tuttavia vi sono delle differenze. Nelle imprese che realizzano produzioni in conto proprio è stato rilevato un moderato livello di introduzione di nuove tecnologie di produzione. Queste ultime non rappresentano sicuramente innovazioni atte a trasformare le modalità di organizzazione del lavoro, ma, con un livello di investimento piuttosto contenuto, consentono un maggior grado di precisione nelle lavorazioni, rispetto a macchinari più antiquati. Dalle interviste condotte risulta invertito il rapporto tra lavoratore e macchina, poiché quello che conta per cadenzare il ritmo di lavoro, non è tanto il macchinario, come per esempio nella meccanica, ma piuttosto è l'intervento dell'uomo; la macchina si va ad inserire all'interno di un gruppo di operazioni, caratterizzate dalla prevalenza degli aspetti manuali. Questo aspetto sta a testimoniare quanto la manualità e la professionalità di livello artigianale assurgano ad avere un ruolo di preminenza in un settore come la pelletteria, soprattutto al fine di raggiungere e di mantenere un vantaggio competitivo sostenibile.

Inoltre la ricerca mette in evidenza lo scarso uso, nell'ambito del settore, delle macchine a controllo numerico e la prevalenza di macchinari meccanici; a queste conclusioni si arriva considerando che: le macchine non vengono programmate; la manutenzione e la riattrezzatura delle

¹³ Bortolotti F. (a cura di), *Piccole imprese e lavoro. Rapporto finale*, Ires Toscana, CGIL Regionale Toscana, Firenze, 1997.

macchine vengono svolte prevalentemente dai lavoratori; il livello di risposta alle domande sull'assegnazione alle macchine dei lavoratori è stato piuttosto basso. Quest'ultimo fattore fa propendere per l'ipotesi che fundamentalmente il lavoro è di carattere manuale. Tuttavia è stato rilevato un buon tasso di informatizzazione della gestione, anche se riferendosi limitatamente agli ordini e al magazzino.

Le aziende contoterziste tendono ad organizzare il lavoro in maniera maggiormente ripetitiva e meccanica, con tempistiche adattate a quelle dei macchinari e in cui il rapporto tra lavoratore e macchina è l'opposto di quello rilevato per i produttori in conto proprio. La propensione all'informatizzazione della gestione è bassa e i macchinari introdotti si caratterizzano sempre per un basso livello di innovatività, in quanto il fine è sempre quello di migliorare la precisione delle lavorazioni.

L'indagine del Dipartimento di Scienze Economiche dell'Università di Firenze è volta ad indagare la relazione di complementarità esistente tra competenze dei lavoratori e tecnologia, concentrando l'attenzione sulle imprese della meccanica e della pelletteria, localizzate nei SEL (Sistemi Economici Locali) dell'Area Fiorentina (Quadrante Centrale e Quadrante Valdarno Superiore Nord) e del Valdarno Superiore Sud. Il campione indagato è composto da 305 imprese, di cui 108 appartenenti al settore pelletteria; come universo di riferimento sono state prese in considerazione tutte le imprese operanti nei settori in questione aventi più di 10 addetti e presenti negli elenchi delle Camere di Commercio¹⁴.

Per le nostre finalità ci interessa evidenziare il livello tecnologico, che è stato identificato nelle imprese censite appartenenti al settore pelletteria. Nella ricerca è stato evidenziato che le imprese operanti nella pelletteria, risultano caratterizzate da un ridotto grado di innovatività, con bassi livelli tecnologici formali e un basso grado di ricorso a conoscenze codificate¹⁵.

Il livello tecnologico delle imprese studiate è stato determinato attraverso il conteggio del numero di tecnologie adottate; cosicché le imprese che impiegano un maggior numero di tecnologie, si caratterizzano per un livello tecnologico più elevato. Riguardo a questo modo di

¹⁴ Cfr. Mori P. A. (a cura di), *Il costo del lavoro. Salari tecnologia e capitale umano*, Regione Toscana – Servizio Lavoro, Dipartimento di Scienze Economiche – Università di Firenze, 2002; le imprese della pelletteria censite risultano localizzate in 20 comuni, 13 dei quali appartenenti al SEL dell'Area fiorentina e 7 al Valdarno Superiore Sud.

¹⁵ In particolare è stato impiegato il metodo della *cluster analysis*, costruendo l'indicatore di innovatività in base a: tipologia di prodotto riferendosi a *design*, all'architettura, ad una diversa funzione svolta e all'introduzione di nuovi materiali; introduzione di tecnologie di processo. In base alla risposta data ad una domanda sulle fonti di innovazione è stato rilevato il grado di propensione all'innovazione codificata o tacita. Inoltre un ulteriore contributo alla identificazione del grado di innovatività è rappresentato dalla determinazione della *flessibilità esterna innovativa*, che risulta determinata dal grado di ricorso al lavoro esterno in funzione dell'introduzione di innovazioni (di prodotto o di processo) derivanti dal *network* relazionale attivato dall'impresa.

procedere per qualificare il livello tecnologico, occorre prendere in considerazione le dovute cautele, perché in realtà si tratta di un'assunzione "abbastanza grossolana, poiché il punto critico non è l'adozione ma l'intensità di utilizzazione delle tecnologie, sulla quale è molto difficile raccogliere indicazioni attendibili. D'altra parte esiste un'ampia evidenza che il semplice conteggio del numero delle tecnologie sia una *proxy* soddisfacente dell'intensità d'uso"¹⁶.

Riguardo al grado di presenza delle tecnologie di processo maggiormente diffuse in Toscana nella pelletteria, dalla tabella 4.2 emerge una caratterizzazione tecnologica di basso profilo legata a macchinari di tipo tradizionale. Risultano maggiormente diffuse le macchine per il taglio meccanico (53,9%) e i collanti ad acqua (52%); questi ultimi costituiscono un'innovazione di rilievo, non tanto riguardo all'ambito tecnologico, ma riguardo al miglioramento della qualità e delle condizioni di lavoro, se consideriamo le sostanze con un alto livello di tossicità che venivano utilizzate in precedenza. Non è elevata la propensione all'impiego dell'automazione industriale, nell'ambito della quale tuttavia emergono le macchine a controllo numerico (19,6%), i sistemi di controllo e di programmazione della produzione (17,6%) e le macchine utensili controllate da computer (14,7%). Le tecnologie CAD-CAM e quelle telematiche sono risultate essere scarsamente diffuse¹⁷.

Tabella 4.2 – Livello di presenza delle tecnologie nelle imprese toscane del settore pelletteria

Tecnologia	VA	V%°
CAD	10	9,8
CAM	3	2,9
CAD digitale	2	2,0
Macchine utensili controllate dal computer	15	14,7
Macchine a controllo numerico	20	19,6
Macchine laser per taglio	1	1,0
Macchine per taglio ad acqua	3	2,9
Macchine per taglio meccanico	55	53,9
Robot per movimentazione materiale	7	6,9
Stoccaggio e spostamento automatico materiali	7	6,9
Sensori per controllo processi e prodotti	5	4,9
LAN tra progettazione e produzione	6	5,9
LAN per controllo produzione	8	7,8
WAN con subfornitori e clienti	7	6,9
Sistema controllo e programmazione produzione	18	17,6
Sistema informativo complesso controllo produzione	5	4,9
Collanti ad acqua	53	52,0

°La percentuale è calcolata sulle imprese rispondenti (102)

Fonte: Mori P.A. (a cura di), *op. cit.*, 2002

¹⁶ Cfr. Mori P. A., *op. cit.*, 2002, p. 138.

¹⁷ Riguardo allo scarso livello di diffusione del CAD, è ragionevole supporre che ciò valga soprattutto per le imprese che lavorano in qualità di contoterziste e che quindi la quota riportata risenta del peso nel campione di questo tipo di imprese, le quali non hanno alcun interesse ad introdurre questa tecnologia.

Dai dati complessivi riguardanti il grado di presenza sono stati identificati quattro livelli tecnologici corrispondenti ai quartili della distribuzione del numero di tecnologie adottate dalle imprese della pelletteria indagate; per esempio le imprese a tecnologia alta, sono quelle che controllano un numero di tecnologie comprese fra 4 e 8. La tabella 4.3 mostra che su 102 imprese rispondenti il 19,6% si caratterizza per un livello tecnologico alto, ma il gruppo di maggior peso corrisponde alle imprese rientranti nel quartile tecnologico basso, che hanno un'incidenza del 37,3%.

Tabella 4.3 – *Distribuzione delle imprese toscane della pelletteria per livello tecnologico*

Livelli tecnologici	Numero tecnologie	VA	V%
Basso	0-1	38	37,3
Medio-basso	2	26	25,5
Medio-alto	3	18	17,6
Alto	4-8	20	19,6
Totale	-	102	100,0

Fonte: Mori P.A. (a cura di), *op. cit.*, 2002

I quattro livelli tecnologici sopra riportati sono stati incrociati con quattro modelli d'impresa individuati in base ad una *cluster analysis*¹⁸. Le tipologie d'impresa identificate sono le seguenti:

- *piccola impresa adattiva*, operante in mercati di nicchia, adottando strategie commerciali e tecnologiche poco aggressive. Questa tipologia risulta caratterizzata da un alto livello di accumulazione di conoscenze tacite, da un'elevata personalizzazione dei prodotti e da una bassa propensione all'acquisizione di conoscenze codificate;
- *Piccola impresa innovativa specializzata*, come la tipologia precedente, in mercati di nicchia, ma caratterizzata da una maggior rilevanza delle dimensioni aziendali, delle fonti codificate d'innovazione e delle relazioni industriali codificate; è stato rilevato anche un basso grado di ricorso ai rapporti di subfornitura esterni. Per questo modello assume notevole importanza il riferimento ad una cultura imprenditoriale di matrice tecnico – scientifica, ma con una bassa rilevanza del “radicamento territoriale delle relazioni inter-industriali”.
- *Piccola impresa dipendente* volta ad identificare una tipologia d'impresa di minori dimensioni rispetto agli altri modelli, legata a “commesse relativamente standard e senza capacità innovative autonome”, in cui le fonti di conoscenza dipendono nella maggior parte

¹⁸ I modelli sono stati identificati sulla base di variabili di struttura, di condotta e di risultato, definite da una serie di indicatori, rappresentati sostanzialmente da: dimensioni d'impresa, livello di personalizzazione e di variabilità della domanda, forza delle relazioni industriali interne, innovatività contrattuale del lavoro, risultati innovativi raggiunti, fonti tacite e codificate dell'innovazione.

dei casi dal rapporto con il committente. Sono imprese che presidiano la filiera di subfornitura, collocandosi al vertice della rete di “microimprese terziste” specializzate in una o poche fasi del ciclo di produzione.

- *Impresa ad alta intensità di conoscenze formalizzate* che riguarda solo le imprese meccaniche di dimensioni maggiori (mediamente sopra i 400 addetti), caratterizzate da risultati innovativi al di sopra della media, da un’elevata capacità di sfruttamento delle economie di scala e da un elevato grado di ricorso a fonti di conoscenza codificata. I risultati innovativi risultano collegati ad un forte orientamento all’innovazione organizzativa e ad un elevato grado di ricorso a conoscenze codificate.

La maggior parte delle imprese del settore pelletteria intervistate rientra nel terzo gruppo (55,3%), seguite dalle *piccole imprese adattive* (26,5%) e quindi dalle *piccole imprese innovative* (17,6%); nella quarta tipologia non troviamo, come già precisato, alcuna impresa della pelletteria, in quanto risulta caratterizzare solo poche aziende del settore meccanico.

L’intersezione dei modelli d’impresa individuati con i livelli tecnologici definiti in precedenza evidenzia la prevalenza del binomio *piccola impresa dipendente* e basso livello tecnologico; in particolare il 38,7% delle imprese rispondenti e rientranti nel terzo raggruppamento si caratterizza per un livello tecnologico basso. I livelli tecnologici bassi e medio – bassi risultano prevalenti nella prima e nella terza tipologia d’impresa.

Tabella 4.4 – *Distribuzione delle imprese toscane della pelletteria per livello tecnologico e tipologia d’impresa*

Livelli tecnologici	Piccola impresa adattiva	Piccola impresa innovativa	Piccola impresa dipendente	Totale
Basso	13	3	22	38
Medio-basso	5	3	18	26
Medio-alto	4	5	9	18
Alto	5	7	8	20
Totale	27	18	57	102

Fonte: Mori P.A. (a cura di), *op. cit.*, 2002

I due studi illustrati in questo sottoparagrafo, sostanzialmente mostrano quanto il settore pelletteria tenda a caratterizzarsi per un basso profilo tecnologico, con un’alta incidenza delle professionalità di tipo artigianale, in cui quello che conta è il lavoro dell’uomo, mentre secondario appare il contributo dei macchinari, che permangono di tipo tradizionale. Vedremo come il quadro qualitativo che verrà delineato nei paragrafi successivi fondamentalmente non si discosta dai modelli imprenditoriali qui richiamati, ma in alcuni casi possiamo vedere come in realtà vi sono esperienze di orientamento positivo all’innovazione, soprattutto per quanto riguarda la gestione

della logistica o le fasi di progettazione; si tratta tuttavia di pochi casi di interesse, caratterizzanti realtà maggiormente strutturate.

4.4 Tecnologie di processo e filiera: evidenze emergenti dall'indagine sul campo

Parlare di strumenti tecnologicamente avanzati e di tecnologie controllate evolute è un po' difficile per un settore come la pelletteria, come abbiamo visto (cfr. par. 4.3.1), il quale mantiene in Toscana un carattere altamente artigianale. In linea generale le interviste svolte hanno confermato che il comparto pelletteria si connota per avere un livello di investimento in tecnologia strutturalmente e storicamente scarso, considerando anche che la soglia di accesso per dar vita ad un'attività industriale è molto bassa.

Comunque cerchiamo di fornire un quadro sintetico emergente in base alle interviste realizzate circa le tecnologie di processo utilizzate per ciascuna fase del ciclo di produzione, come schematizzato in figura 4.4.

4.4.1 La progettazione

Le fasi di design e progettazione si caratterizzano per essere a più alto contenuto tecnologico ed hanno beneficiato di un maggior livello di innovazione tramite l'ausilio del CAD; tale sistema consente anche di determinare a priori l'ammontare del costo di produzione con un buon livello di approssimazione. Tutte le grandi firme dispongono di questo sistema informatico, così come gran parte delle piccole imprese che producono per conto proprio, mentre non è diffuso tra i subfornitori di primo livello perché di solito lavorano con disegni e progetti realizzati dai committenti; i terzisti di fase, non svolgendo alcuna attività di progettazione non hanno alcun interesse verso il CAD.

L'ostacolo principale per l'introduzione del CAD e per una sua maggiore diffusione riguarda l'alto costo di acquisizione e di gestione per una piccola impresa che ben difficilmente potrà beneficiare di economie nello sviluppo dei modelli. Tra le imprese intervistate il sistema CAD è presente nelle due imprese *leader*, in due delle tre medie firme che producono esclusivamente con il proprio marchio (Il Ponte e Nannini) e nelle imprese che adottano un regime di produzione misto tra subfornitura e conto proprio (Limberty, BMB, Pibra, SAPAF e Diana). Per queste imprese il CAD riveste un ruolo strategico fondamentale, perché consentendo di ridurre i tempi di progettazione, può generare economie di costo nella realizzazione dei campionari e può incidere positivamente sulla riduzione dei costi di produzione; inoltre può essere impiegato per la determinazione *a priori*

dei costi di produzione e per effettuare stime sull'ammontare dei "pezzi" necessari per la realizzazione dei vari articoli.

Il sistema di progettazione CAD può fornire un valido supporto attraverso una sua integrazione con un sistema informatico per la gestione della produzione. In questo modo, il sistema CAD può trasmettere al *software* di gestione della produzione i dati memorizzati, riguardanti la realizzazione di un dato modello, eliminando l'eventualità di errori legati a trascrizioni errate dei dati.

In una delle imprese indagate che operano solo in regime di subfornitura (Lo Sperone) è risultata presente una postazione CAD, mentre Nieri Argenti, che produce solo con il proprio marchio, non dispone di questo sistema informatico, sia per motivazioni di costo, in quanto l'investimento risulterebbe ingente, rispetto alla mole dei modelli da gestire e sia per ragioni di "mestiere", dal momento che un simile strumento viene ritenuto, a giudizio del titolare, di ostacolo alla creatività e quindi rende preferibile la progettazione manuale.

4.4.2 Il taglio

Procedendo con la disamina fase per fase, si arriva al taglio, che riveste per molte delle aziende intervistate, soprattutto per quelle operanti con un regime produttivo misto, una certa importanza strategica. Riguardo a tale fase la quasi totalità delle aziende intervistate impiega attrezzature tradizionali a controllo manuale, come trince a colonna, a bandiera, a ponte o manuali. In alcuni casi viene fatto ricorso al taglio interamente manuale con il solo ausilio delle fustelle; ciò avviene per tagliare il pellame pregiato (BMB) o per la realizzazione dei campioni (Arte della Pelle, Nieri Argenti, SAPAF, Stadium); Verniani è l'unica impresa che adotta solo il metodo di taglio manuale. In tre imprese è stata osservata l'adozione di strumentazioni tecnologicamente avanzate per questa fase del processo; il riferimento è ai sistemi di taglio ad acqua e laser, il primo dei quali viene utilizzato da Gucci, mentre il secondo da BMB e da Il Ponte. Vediamo in dettaglio i tre casi menzionati, riguardanti l'impiego delle tecnologie di taglio.

Gucci ha acquisito otto impianti per il taglio ad acqua; si tratta di un sistema sviluppato e progettato dai tecnici Gucci in collaborazione con l'azienda costruttrice (ubicata a Vigevano). Tre di questi impianti sono stati collocati nello stabilimento del marchio fiorentino, mentre gli altri cinque presso altrettanti subfornitori, definiti "partner"; si tratta di un totale di otto subfornitori localizzati

nell'area fiorentina (Scandicci e Rufina), con i quali è stata attuata una collaborazione molto stretta riguardo a: aiuti finanziari, formazione, organizzazione, impianti e a volte anche nell'ideazione¹⁹.

BMB possiede un sistema per il taglio laser, che viene utilizzato solo per tagliare i campioni e i prototipi, ma non all'interno del ciclo produttivo vero e proprio; attualmente l'impiego di questo impianto è ancora ad una fase sperimentale, ma sta dando risultati positivi soprattutto in termini di risparmio di tempo e di personale. In particolare si ha un certo risparmio del costo del lavoro, in quanto il macchinario viene impiegato da modellisti e tagliatori di lunga esperienza, che all'azienda costano molto in virtù delle capacità e delle conoscenze accumulate nel corso del tempo; quindi ben si comprende che una riduzione del loro tempo di lavoro, speso per la realizzazione dei prototipi, porta anche un certo risparmio e consente di impiegarli in maniera più produttiva, trattandosi di figure professionali che sono fondamentali per l'azienda.

La Pelletteria il Ponte ha recentemente implementato un sistema computerizzato per il taglio laser; il sistema è stato progettato e sviluppato dall'azienda stessa in collaborazione con un tagliatore esperto locale e con l'impresa costruttrice (localizzata a Bergamo). Come nel caso precedente allo stato attuale la tecnologia di processo è in corso di sperimentazione. Tuttavia quello che differisce è lo scopo, in quanto per Il Ponte la finalità consiste nel poter arrivare ad un controllo diretto della fase di taglio. Per effettuare ciò è stata preventivata l'installazione dei macchinari nei locali dell'azienda, in modo tale da consentire una condivisione della struttura con i lavoratori dei centri di taglio esterni.

Fondamentale è che macchinari sofisticati come gli impianti per il taglio ad acqua o laser vengano utilizzati da addetti esperti e ben formati, in quanto la tecnologia non deve annullare l'esperienza e la competenza di un tagliatore esperto. In altre parole per usare simili tecnologie è necessario saper fare il tagliatore; per esempio nel taglio a fustella via via che viene eseguito il lavoro è necessario che il tagliatore, tramite la fustella, sia in grado di scansare i difetti; analogamente in quello automatizzato il medesimo lavoro viene effettuato con il *mouse* e quindi diventa importante saper riconoscere i difetti. Il computer è in grado di segnalare solo i difetti evidenti, ma non le caratteristiche e le imperfezioni fisiologiche; ecco che allora l'occhio del lavoratore esperto e specializzato nell'operazione manuale, gioca un ruolo fondamentale adattando sulla macchina il quadrante di pelle in modo da seguire le caratteristiche e le imperfezioni fisiologiche, riuscendo così ad "interpretare la pelle".

¹⁹ All'interno di queste imprese viene riprodotto in piccolo lo schema organizzativo della "casa madre", come se fossero delle "piccole Gucci"; questi fornitori partner si occupano anche della formazione del personale che poi finirà a lavorare in Gucci, agendo come vere e proprie "scuole di pelletteria" e attuando con il committente un processo di osmosi di personale.

Occorre anche precisare che esiste un certo rapporto tra modalità di taglio sofisticata impiegata, ad acqua o laser, e il tipo di materiale da trattare in funzione del risultato cercato; in altre parole lo strumento di taglio può variare rispetto al tipo di pelle che viene impiegato. Per esempio possiamo considerare due tipi differenti di pelle: la pelle “egualizzata” e la pelle “tamponata”. La prima si ottiene per verniciatura o per ricostruzione e si tratta di pelle (di scarto) ricoperta da una pellicola plastificata che ne ricrea l’effetto visivo. Questa tipologia di pelle mal si presta ad essere tagliata con il laser, perché provoca bruciature del materiale plastificato; invece è l’ideale per il taglio eseguito con macchine automatizzate che impiegano sistemi ad acqua. La pelle “tamponata” è una tipologia caratterizzata da alcune imperfezioni fisiologiche che ne rappresentano il connotato fondamentale ed è perfetta per essere tagliata con strumenti laser, dal momento che le bruciature prodotte valorizzano maggiormente questo tipo di pellame, andando a ricreare un effetto di pelle invecchiata.

Tuttavia la condizione necessaria affinché abbia senso acquistare un simile macchinario, è rappresentata dalla realizzazione di ampi volumi di prodotto, al fine di beneficiare di economie di scala, oltre ad avere una cospicua disponibilità di capitali per l’acquisto. Inoltre sono macchine che per lavorare efficientemente necessitano di un funzionamento quasi continuo, senza che vi siano periodi di fermo.

Secondo la quasi totalità di coloro che sono stati intervistati, il taglio rappresenta la fase che si presta meglio di altre a recepire gli avanzamenti tecnologici, oltre alla fase di progettazione; tuttavia non c’è uniformità di vedute su quelle che sono le possibilità e i vantaggi offerti dai sistemi automatizzati di taglio ad acqua o laser. I vantaggi principali sono i seguenti: non vi è la necessità di realizzare le fustelle; la possibilità di risparmiare sui costi di produzione, ovviamente in funzione di ampi volumi di prodotto realizzati; la disponibilità di un archivio storico di ciò che è stato tagliato, memorizzato sul PC, cosicché risulta possibile predeterminare l’ammontare dello scarto nel corso della fase di taglio. I limiti sono rappresentati dai seguenti: tali sistemi non possono essere usati per tagliare pelli morbide come la nappa; vi possono essere anche problemi riguardanti la precisione di taglio su pellami di qualità²⁰; necessità di un ampio spazio per l’utilizzo, considerato che in media un simile macchinario è delle dimensioni di circa 7 metri di lunghezza e circa 4 di larghezza; necessità di ampi volumi di prodotto, di disponibilità di capitali e di farli lavorare in maniera continuativa; non vi è una gran conoscenza a livello generale su quelli che possono essere i pregi di questi macchinari.

²⁰ Per esempio nel taglio laser si possono creare delle bruciature nei punti vicino al taglio; cfr. anche Bortolotti F. (a cura di), *op. cit.*, 1997.

Una parte degli intervistati ha precisato che il taglio manuale con fustella è molto più preciso di quello tramite sistemi laser o ad acqua, in quanto è maggiormente controllabile da parte del tagliatore e determina un alto grado di perfezione. A tal proposito dobbiamo considerare che la pelle non è un materiale uniforme e usando la fustella il tagliatore è maggiormente in grado di controllare, di adattare e di correggere il proprio lavoro in base alla tipologia di pellame ed alle imperfezioni fisiologiche che vi possono essere sulla superficie. Le moderne macchine per il taglio hanno fotocellule e telecamere guidate dall'operatore, che possono limitare la capacità di un utilizzatore esperto di riconoscere e adattare il quadrante di pelle alle imperfezioni fisiologiche. Questo non è certo un discorso a sfavore dei nuovi sistemi di taglio, ma sta a significare che le attrezzature avanzate necessitano di un miglioramento e di una messa a punto ulteriori; per fare ciò la sola cosa da fare è che ne venga intensificato l'utilizzo, per arrivare ad introdurre successivi miglioramenti in base alle problematiche d'uso riscontrate.

4.4.3 Le altre fasi del processo produttivo

Dopo questa lunga, ma necessaria, parentesi dedicata alla fase di taglio andando avanti lungo il ciclo della pelletteria arriviamo alla preparazione dei componenti; riguardo a questa fase il macchinario utilizzato è sostanzialmente di livello tradizionale, anche se va segnalato l'impiego di scarnitrici elettroniche²¹ e di presse automatiche da parte di alcune imprese come BMB, Dolce & Gabbana, Gucci, Diana, SAPAF e Arte della Pelle.

Per la fase di assemblaggio dei componenti, nelle imprese in cui viene parzialmente mantenuta all'interno, quasi tutte, escluso tre (Stadium, Verniani e Pibra) accanto alle cucitrici tradizionali hanno introdotto macchine da cucire a colonna, a braccio ed elettroniche²²; di solito il rapporto è di una o due macchine da cucire elettroniche ogni dieci tradizionali. Da evidenziare che in un caso (SAPAF), per l'incollaggio, viene usata un'isola di lavoro che adotta tecnologia "a spruzzo", basata su un sistema di automazione a controllo numerico; ciò ha consentito l'eliminazione dei mastici a rullo, migliorando in tal modo la qualità interna del lavoro, oltre che

²¹ Le scarnitrici elettroniche tramite un apposito programma software permettono di impostare differenti tipi di scarnitura e di adattare automaticamente la macchina alla specifica scarnitura desiderata dal cliente. Con le macchine attuali è possibile lavorare sempre sullo stesso quadrante di pelle e cambiare il tipo di scarnitura premendo semplicemente un tasto.

²² Le macchine da cucire elettroniche sono in grado di apportare significativi miglioramenti di all'operatività dei lavoratori; per esempio per elaborare particolari specifici, come ricamare un logo, esistono macchine da cucire automatiche, dotate di computer, in grado di realizzare automaticamente disegni o scritte in base a comandi impostati dall'operatore, con un alto grado di precisione.

velocizzarlo. Per gli incollaggi, comunque, vengono utilizzati sistemi a spruzzo in misura crescente, anche se non sono basati su tecnologie a controllo numerico, ma che tuttavia risultano a ridotto impatto ambientale, con colla ad acqua, tali da permettere di avere un prodotto migliore, con un maggior livello di precisione e nel rispetto di una migliore qualità del lavoro²³.

Comunque a parte i casi indicati, anche per l'assemblaggio vengono impiegate attrezzature a carattere tradizionale. Analogamente si può dire per la rifinitura e per il controllo di qualità; per la rifinitura c'è da segnalare che i fornitori partner di Gucci, su consiglio dell'azienda, impiegano macchine pneumatiche per l'operazione di timbratura, così come per l'operazione di tingitura vengono impiegati, sempre da Gucci e dai suoi fornitori partner, forni in grado di essiccare in tempi molto rapidi, quasi contemporaneamente al momento della tingitura. Il controllo qualità in tutti i casi è interamente manuale, ovviamente in funzione di quelle che sono le caratteristiche intrinseche del prodotto ed è effettuato sia dal personale interno, che dal personale del committente.

Riguardo alla questione relativa alla certificazione di qualità è necessario descrivere brevemente il caso del *Consorzio 100% Italiano*, fondato verso la fine del 1997 su iniziativa di alcuni imprenditori del settore pelletteria, dell'area fiorentina. L'idea di fondo è rappresentata dal fatto che, consorziandosi le imprese del settore sono in grado di promuovere e sostenere il marchio e il prodotto di pelletteria italiano in tutti i mercati mondiali, rispondendo alla necessità di certificare (e difendere sui mercati) un prodotto interamente realizzato in Italia. Allo stato attuale il consorzio comprende 35 imprese del settore. L'idea di ottenere la certificazione di prodotto e di processo, sia per il consorzio che per le imprese consorziate, è stata portata avanti fin dall'inizio; la certificazione di prodotto è già stata ottenuta ed entro la fine del 2003 il consorzio e le prime tre aziende consorziate, tra cui SAPAF, dovrebbero conseguire la certificazione di processo ISO 9001 e la certificazione etica SA 8000.

4.4.4 L'informatica e l'organizzazione del processo di produzione

In tre casi (Diana, Il Ponte e Nannini), fra tutte le piccole e medie aziende indagate, è stata sottolineata l'importanza non tanto dei macchinari altamente sofisticati, bensì dell'organizzazione e del coordinamento del processo produttivo in maniera efficiente, nonché della logistica. Ciò

²³ Riguardo agli incollaggi è stata sottolineata la possibilità di utilizzare strumenti mutuati, con opportuni adattamenti, dal settore calzaturiero; il riferimento è a macchinari a controllo numerico per effettuare gli incollaggi e per realizzare gli accoppiamenti di materiali diversi.

richiede un sistema informatico evoluto, basato sull'integrazione tra le varie aree aziendali. In particolare l'azienda ubicata nella provincia di Vicenza dispone già da alcuni anni di un proprio sistema di qualità (non certificato) ben implementato e sviluppato, in modo da effettuare un controllo di qualità progressivo sui semilavorati via via che rientrano, prima di uscire o di essere lavorati all'interno; in ogni caso il controllo di qualità è progressivo e segue ogni fase e operazione del processo produttivo in modo da mantenere molto basso il livello dei resi di prodotto.

Per Il Ponte l'introduzione di un alto livello di informatizzazione dell'organizzazione aziendale, a partire dalla metà degli anni ottanta, ha portato a notevoli risparmi di costo e a miglioramenti della gestione degli ordini, tramite un apposito *software* per la gestione della produzione. Inoltre l'azienda adotta un modello di gestione della produzione che modula la fabbricazione dei prodotti esclusivamente secondo quanto richiesto dai clienti, al fine di eliminare dal magazzino le scorte di prodotti finiti.

4.4.5 Il rinnovo dei macchinari

Coerentemente con quanto sopra esposto circa il livello tecnologico scarsamente evoluto, dobbiamo anche aggiungere che è stata rilevata una bassa propensione al rinnovo dei macchinari mostrata dalle PMI del settore, in quanto vengono rinnovati con una frequenza molto scarsa e di solito in caso di guasto irreversibile o in dipendenza di agevolazioni fiscali o di adeguamenti determinati dal rispetto della normativa sulla sicurezza sul lavoro, come è stato il caso del decreto legislativo n. 626/1994²⁴. Non è pertanto possibile indicare un arco temporale medio da prendere come riferimento per la durata e il ricambio dei macchinari e più che di rinnovo vero e proprio di macchinari possiamo parlare di "accumulo" di attrezzature e di *restyling* e perfezionamento delle macchine esistenti, attraverso un'accurata manutenzione.

Solitamente all'interno della struttura aziendale vengono mantenuti macchinari acquistati molto indietro nel tempo, cui vengono affiancati macchinari nuovi. Questi ultimi vengono acquisiti dalle imprese solitamente per svolgere lavorazioni particolari in virtù di specifiche richieste da parte dei committenti. Le macchine di più remota acquisizione, anche se per un certo periodo non risultano più utili nell'ambito del processo produttivo, vengono sempre mantenute in un'ottica di possibile utilizzo futuro. Quindi si verifica un'introduzione di nuove attrezzature che vengono

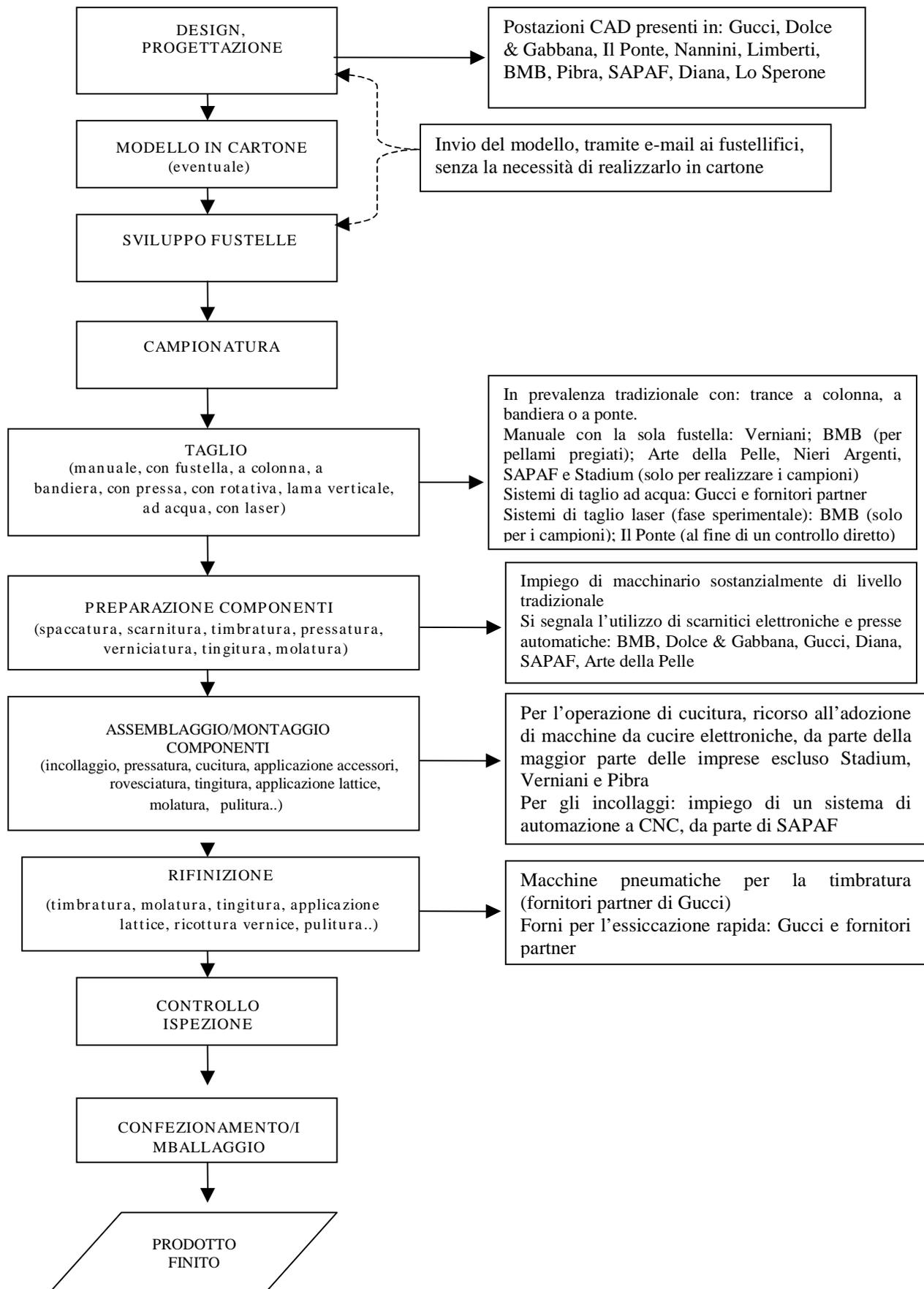
²⁴ Per esempio, grazie alle agevolazioni concesse dalla legge "Tremonti" del 2001 i rivenditori di macchinari hanno precisato che molte aziende hanno provveduto al rinnovo di parte del loro parco macchine (Colzi, De Gara).

affiancate a quelle esistenti, ma non in sostituzione delle stesse e senza la possibilità di determinare la frequenza temporale con cui ciò avviene²⁵.

Sostanzialmente allo stato attuale è individuabile un basso profilo tecnologico del settore, sia in funzione di quelle che sono le sue caratteristiche intrinseche, in quanto certe lavorazioni richiedono un approccio manuale e sia in base ad una certa resistenza al cambiamento mostrata dai piccoli imprenditori toscani. In generale, a parte le grandi firme e qualche media firma, è stato rilevato un basso livello di percezione di quelle che possono essere le possibilità offerte dalla tecnologia per questo settore; certo l'aiuto della tecnologia è considerato rilevante, ma quasi tutti gli imprenditori interpellati trovano difficile parlare di possibilità di automatizzare o meno il processo produttivo, considerando soprattutto la realizzazione delle borse. Una borsa di alta qualità è composta da materiali pregiati e richiede una lavorazione molto accurata, tanto da rappresentare un oggetto di complessa realizzazione che richiede un alto livello di manualità e di artigianalità; ciò va a costituire un grave limite alla possibilità di automatizzare determinate fasi del processo, soprattutto quelle ad alto valore aggiunto (come il taglio), che contribuiscono enormemente alla creazione finale del valore dell'oggetto. In altre parole il carattere artigianale è basilare e costituisce in un certo senso una risorsa intangibile che contribuisce grandemente al valore finale del prodotto. Si pone quindi un problema di riproducibilità di questa risorsa intangibile, attraverso l'adozione di strumentazioni tecnologicamente evolute.

²⁵ Mazzoni (2001) ha mostrato come le imprese operanti nei settori tradizionali appaiono fortemente attive nell'introduzione del progresso tecnico, evidenziando alti tassi di rinnovo dei macchinari. È proprio l'acquisto di nuovi macchinari e impianti che rappresenta per questi settori la fonte principale di progresso tecnologico, tranne che per il comparto pelli, cuoio e calzature il quale ha fatto registrare tassi di rinnovo inferiori alla media rilevata. Cfr. Mazzoni R., "I fattori di competitività dei settori tradizionali italiani: sintesi di un dibattito", in *Economia e Politica Industriale*, n. 109, ottobre 2001.

Figura 4.4 – Livello di presenza delle tecnologie controllate lungo il ciclo di produzione



4.5 L'approccio con l'informatica e Internet

Un discorso a parte va riservato all'informatica e ad *Internet*; occorre tuttavia distinguere tra aziende molto informatizzate, rappresentate dai grandi *leader* di marca e da qualche piccolo marchio e subfornitore di primo livello ed aziende che hanno un basso livello di informatizzazione, fino ad arrivare ai terzisti di fase che spesso non hanno neanche il personal computer. Le grandi firme interpellate (Gucci e Dolce & Gabbana) si caratterizzano per un'elevata propensione all'adozione di tecnologie informatiche. Entrambe hanno sottolineato che per un'impresa guida è molto importante avere un sistema informatico altamente avanzato, integrato ed efficiente, tanto da avere all'interno un reparto appositamente dedicato a ciò. In particolare Dolce & Gabbana sta implementando un sistema informatico che agevola i contatti in tempo reale con i subfornitori²⁶. In Gucci è stata attivata un'efficiente rete *Intranet* con i subfornitori di primo livello (che sono circa 90) che ha permesso di controllare la programmazione, l'avanzamento della produzione, la logistica e di sviluppare un rapporto diretto e costante con queste imprese. Questa modalità di dialogo con i fornitori è ritenuta fondamentale per migliorare e ridurre i tempi di accesso al mercato, riducendo il più possibile, la durata del ciclo di produzione. Anche per la predeterminazione dei costi di produzione, all'interno di Gucci, è tutto informatizzato e di ciò se ne occupano l'ufficio tempi e metodi e l'ufficio consumi, sotto il coordinamento dell'area *costing*. Entrambe le imprese hanno collegamenti *intranet*, con i punti vendita, che consentono di monitorare in tempo reale l'andamento delle vendite.

Riguardo ai subfornitori di primo livello e alle medie firme, abbiamo già visto quale è il livello di diffusione del CAD e la sua rilevanza strategica per le fasi a monte del processo produttivo; a tal proposito c'è da aggiungere che 5 imprese intervistate, appartenenti a questa categoria, hanno adottato un sistema che consente, tramite la posta elettronica, di inviare automaticamente dalla postazione CAD il modello ai fustellifici (Limberty, BMB, SAPAF, Nannini, Diana), saltando così la fase di realizzazione del modello in cartone. I contatti via posta elettronica risultano abbastanza diffusi tra le medie firme e i subfornitori di primo livello, che la utilizzano anche per l'invio, come anteprima, di foto di "collezioni virtuali" ai propri committenti (Limberty, BMB, SAPAF, Nannini, Diana), al fine di individuare eventuali modifiche da apportare ai prodotti.

²⁶ Dobbiamo considerare che l'azienda ha iniziato ad operare sul territorio toscano verso i primi mesi del 2001, quindi certi aspetti devono ancora essere consolidati.

Quasi tutte le imprese (escluso Verniani), nell'ambito del gruppo dei subfornitori di I° livello e medie firme, possiedono un software per la gestione della produzione volto a monitorare, fase per fase, lo stato di avanzamento dell'intero processo produttivo²⁷; le impressioni d'uso sono molto positive, in quanto tale *software* è di grande aiuto nell'affrontare in maniera efficiente i recenti cambiamenti di strategia produttiva, in virtù delle mutate caratteristiche del mercato e delle esigenze dei committenti. Infatti devono essere rispettati tempi ristretti di consegna, mantenendo invariato il livello qualitativo e schiacciando i costi di produzione, al fine di rientrare nei prezzi praticati dai committenti. Quindi vi è la necessità di coordinare i rapporti con fornitori di materiali, terzisti e i committenti. Il software per la gestione della produzione è utile ad affrontare con successo ed efficientemente tutti questi aspetti. In qualche sporadico caso abbiamo rilevato un utilizzo di sistemi software che integrano le varie aree funzionali (BMB, Nannini, Diana). Per i contatti con i terzisti, quasi tutte le PMI intervistate in molti casi ricorrono ai contatti via fax, dal momento che i terzisti di fase non utilizzano il personal computer.

Occorre precisare che tra le medie firme abbiamo individuato due aziende, Nannini e Il Ponte, dove l'informatica rappresenta un fattore rilevante di vantaggio competitivo. Nella prima azienda oltre ad essere presente all'interno un ufficio sistemi informativi e ad avere un sistema *software* integrato per la gestione di tutte le aree funzionali, è stato implementato anche un sistema per la gestione degli ordini tramite *Intranet* che permette di rilevare gli ordini in tempo reale dai punti vendita al fine di riassortire gli scaffali e di ricevere l'aggiornamento sull'andamento delle vendite, tramite la ricezione delle informazioni di *sell out*.

Anche nell'ambito della struttura organizzativa della Pelletteria il Ponte esiste un'area sistemi informativi e un sistema *software* integrato per la gestione aziendale; l'impresa ha effettuato investimenti per la realizzazione di una rete informatica per la gestione dei terzisti e degli ordini. In particolare la raccolta degli ordini avviene tramite la rete informatica attivata con i rappresentanti e i punti vendita monomarca. Il sistema informatico, tramite la ricezione giornaliera degli ordini, consente di identificare in tempo reale i fabbisogni di materie prime e di determinare i carichi dei centri di produzione. Tale modalità di gestione determina un processo circolare costituito da: ordini in ingresso; materie prime e specifiche di lavorazione in uscita; di prodotti finiti in ingresso per il controllo finale, prima di essere inviati presso i punti vendita, dai quali ripartirà il flusso informativo. Questo processo oltre a portare all'eliminazione delle scorte di prodotti finiti (essendo ogni articolo coperto dall'ordine), consente anche un attento monitoraggio dello stato di

²⁷ Di solito si tratta di programmi software sviluppati in forma standard, ma personalizzati e calibrati secondo le esigenze delle imprese.

avanzamento delle lavorazioni presso i subfornitori. Una volta rientrati in azienda i prodotti finiti, dopo l'esecuzione delle operazioni di controllo e prima di essere inviati ai negozi, vengono "temporaneamente" trasferiti nel magazzino; la movimentazione viene effettuata tramite l'impiego di carrelli controllati per via informatica che prelevano automaticamente gli articoli secondo l'ordine desiderato.

Internet non gode di una grande considerazione tra le imprese storiche del tessuto imprenditoriale toscano della pelletteria, dal momento che non mostrano una grande fiducia nei confronti delle potenzialità offerte dalla rete e di solito sono le aziende più giovani quelle che hanno un approccio positivo verso il *web*. *Internet* potrà diventare una risorsa importante, come mezzo di presentazione di collezioni virtuali. Per alcune aziende il sito *Internet* è ancora in fase di sviluppo (BMB, Arte della Pelle), per altre è già attivo (Gucci, D&G, Limberti, Nieri Argenti, SAPAF, Nannini, Il Ponte, Diana), ma fondamentalmente ha la finalità di presentare l'immagine dell'azienda e i prodotti; in altre parole non c'è una fiducia totale nei confronti delle potenzialità della rete, ma permane un certo scetticismo. I pareri favorevoli relativamente ad un portale specializzato nella pelletteria sono stati espressi dagli imprenditori più giovani (Arte della Pelle, SAPAF, Stadium, Limberti), i quali hanno sottolineato che dovrebbe essere un modo di presentazione delle imprese che vi aderiscono, rappresentando una sorta di vetrina virtuale dei prodotti realizzati. Tuttavia dovrebbe servire anche a mettere in contatto le aziende per scambiarsi macchinari e personale e a promuovere un marchio comune a più imprese; un valido esempio in questa direzione è rappresentato dal *Consorzio 100% Italiano*²⁸.

4.6 Le matrici relative ai livelli tecnologici

Le figure 4.5.a, 4.5.b e 4.5.c sintetizzano quanto sin qui discusso; si tratta di matrici aventi carattere qualitativo, che collocano le 13 imprese analizzate, all'incrocio tra il livello tecnologico (alto, medio o basso), il livello di decentramento (alto, medio o basso) e l'ambito operativo (conto proprio, conto terzi, conto proprio/conto terzi). Certo la finalità poteva essere perseguita costruendo una matrice a tre dimensioni, ma per semplificare l'esposizione abbiamo preferito realizzare tre matrici a due dimensioni. È bene precisare che il livello tecnologico è stato determinato

²⁸ È stato anche precisato in un caso che un portale *web* sul settore potrebbe avere anche funzioni di *business to consumer (B2C)* o anche di *business to business (B2B)*. In tal senso il *Consorzio 100% Italiano* ha intenzione di sviluppare un progetto di filiera telematica, per consentire ai potenziali clienti/committenti di entrare in contatto con i potenziali fornitori (SAPAF).

qualitativamente, in base a quanto ci è stato dichiarato dalle imprese nel corso delle interviste realizzate; inoltre il livello tecnologico lo si intende elevato rispetto al livello standard rilevato nell'ambito del settore pelletteria.

La figura 4.5.a, incrocia le quattro imprese che producono esclusivamente con il proprio marchio (due grandi firme e due medie firme), con i livelli tecnologici; ad un livello alto si colloca Gucci, mentre Dolce & Gabbana, Nannini e Il Ponte sono state collocate ad un livello medio – alto; riguardo a Dolce & Gabbana, bisogna aggiungere che è ancora ad una situazione di consolidamento delle attività nel territorio toscano e quindi è ancora presto per stilare una valutazione sulle strumentazioni usate; Nannini, invece, sebbene non mantenga all'interno nessuna fase ad alta intensità di lavoro e di capitale, a parte la progettazione, è stata ritenuta di livello medio – alto per l'alto grado di informatizzazione rilevata. In questa fascia è stata collocata anche Il Ponte che oltre ad utilizzare il sistema di taglio laser, in via sperimentale, si caratterizza per avere un sistema organizzativo altamente informatizzato e un sistema tecnologicamente voluto per la gestione della logistica. Nieri Argenti risulta all'incrocio tra un livello tecnologico basso e un basso livello di decentramento produttivo.

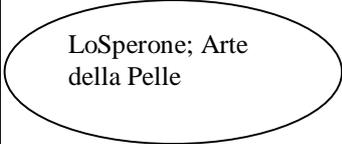
Figura 4.5.a – Matrice livello tecnologico, livello di decentramento e ambito operativo (conto proprio)

		Ambito operativo e livello di decentramento produttivo		
		<i>Conto proprio</i>		
		<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Basso</i>
Livello Tec.	<i>Alto</i>	Gucci		
	<i>Medio</i>	Dolce&Gabbana; Nannini; Il Ponte		
	<i>Basso</i>			Nieri Argenti

La figura 4.5.b, mette in relazione con i livelli tecnologici le quattro imprese che producono esclusivamente come subfornitori di primo livello; in questo secondo caso non sono stati rilevate situazioni che si collocano su livelli elevati, tuttavia abbiamo individuato due imprese come Lo Sperone e Arte della Pelle, che soprattutto in base anche all'introduzione di macchinari nuovi (cucitrici elettroniche e sistemi per gli incollaggi) e a un buon grado di informatizzazione, possono

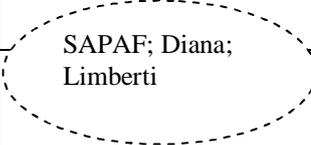
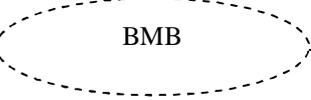
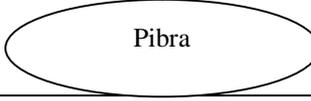
essere ritenute di livello tecnologico medio, sia rispetto alla situazione normale per il settore, sia rispetto alle aziende che operano solo come subfornitori di primo livello considerate.

Figura 4.5.b – Matrice livello tecnologico, livello di decentramento e ambito operativo (conto terzi)

		Ambito operativo e livello di decentramento produttivo		
		<i>Conto terzi</i>		
		<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Basso</i>
Livello Tec.	<i>Alto</i>			
	<i>Medio</i>			
	<i>Basso</i>			

La figura 4.5.c, riporta le cinque imprese che operano in regime misto (conto proprio e conto terzi). Ad un livello elevato abbiamo inserito due aziende che decentrano alcune fasi, quali SAPAF e Diana e una con un basso grado di ricorso ai terzisti esterni (BMB), anche se quest'ultima andrebbe collocata anche ad un livello leggermente superiore, dal momento che è l'unica, tra le medie rilevate, a disporre di un sistema per il taglio laser. Pibra è stata incasellata ad un livello tecnologico, che possiamo ritenere medio – basso, considerando che a parte la postazione CAD e un sistema software per la gestione del processo produttivo, non si connota per l'adozione di ulteriori attrezzature degne di nota.

Figura 4.5.c – Matrice livello tecnologico, livello di decentramento e ambito operativo (conto proprio/conto terzi)

		Ambito operativo e livello di decentramento produttivo		
		<i>Conto proprio e conto terzi</i>		
		<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Basso</i>
Livello Tec.	<i>Alto</i>			
	<i>Medio</i>		 SAPAF; Diana; Limberti	 BMB
	<i>Basso</i>			 Pibra

4.7 Individuazione delle strozzature volte a limitare l'efficienza produttiva

Dopo aver presentato i punti nevralgici del ciclo produttivo della pelletteria siamo giunti alla descrizione di quelle che abbiamo definito “strozzature” nel paragrafo iniziale. Prima di entrare nel vivo del discorso occorre premettere che c'è stata, da parte di tutti gli intervistati, una certa unanimità nel riconoscere che è opinione diffusa ritenere il “mestiere” di pellettiere di basso profilo tecnologico; c'è una certa diffidenza di fondo nei confronti delle nuove tecnologie, mentre la manualità, basata sulle conoscenze contestuali, è considerata di importanza fondamentale e difficilmente sostituibile con macchinari tecnologicamente avanzati. È stata riconosciuta una notevole difficoltà ad accettare le novità ed a percepirle come utili; in questo caso più che di strozzatura di livello tecnologico si può parlare di ostacolo di ordine culturale, legato alla formazione di base del soggetto imprenditoriale ed avente carattere fortemente artigianale. Per un

settore come la pelletteria è proprio la manualità che contribuisce enormemente alla creazione finale del valore del prodotto²⁹.

Un primo esempio di strozzatura è già stato riportato al paragrafo 4.4.2 a proposito del taglio svolto con sistemi automatizzati; infatti da parte delle PMI del settore vi sono limiti all'introduzione di sistemi di taglio dell'ultima generazione (laser o ad acqua) a seguito dei seguenti vincoli, tra l'altro già elencati: necessità di ampi volumi di prodotto; necessità di un investimento iniziale ingente; necessità di funzionamento continuo; necessità di ampi spazi. In generale è emerso che per un piccolo produttore ha poco senso utilizzare un sistema automatizzato per il taglio perché non è in grado di sostenere l'investimento iniziale, né di sostenerne i costi di gestione e né di ripartire i costi complessivi, perché difficilmente avrà volumi di produzione molto elevati, come invece è il caso dei grandi produttori legati ad un marchio di rilievo. In generale oltre agli ampi volumi di produzione necessari, un vincolo rilevante per acquisire simili macchinari è costituito da quello finanziario, sia in termini di investimento iniziale, che di costo del personale adeguatamente formato in grado di adoperare il macchinario.

Sono state identificate due strozzature fondamentali, tra loro strettamente interconnesse e che valgono soprattutto per i subfornitori delle grandi firme e in parte anche per le medie firme. In primo luogo la difficoltà ad acquisire lavoratori altamente specializzati e qualificati, i quali sono in grado di influire notevolmente sulla qualità del prodotto finale e quindi sulla creazione di valore per l'acquirente. Se consideriamo che per queste imprese la capacità di stare sul mercato dipende dalla qualità del prodotto, avere macchinisti, tagliatori e modellisti esperti assume rilevanza strategica. Per esempio un buon macchinista può fornire un elevato contributo alla produttività del lavoro, così come un tagliatore esperto, che ha accumulato un alto grado di efficienza, velocità e precisione, è in grado di apportare valore in termini di efficienza di processo; i modellisti attuali sanno usare molto bene il personal computer e il CAD, ma è difficile che abbiano un livello elevato di conoscenza intrinseca della borsa ed abbiano manualità e capacità artigianali. La mancanza di manodopera qualificata, in altre parole, porta a difficoltà nella gestione efficiente del processo produttivo e a difficoltà ad orientarlo verso la creazione di valore. Ciò dipende anche dalla formazione professionale, che secondo alcuni degli intervistati non è adeguata alle loro esigenze, in connessione alla carenza di centri di formazione *ad hoc*, in quanto le strutture esistenti, sebbene ritenute qualitativamente valide, non bastano a soddisfare la domanda proveniente dal mondo

²⁹ A tal proposito nell'intervista a Verniani, l'imprenditore ha precisato anche che: "un cliente è disposto a pagare di più per il prodotto di pelletteria italiano, ed in particolare toscano, ma a condizione che si caratterizzi per essere un prodotto interamente artigianale; se il prodotto è realizzato in serie perde quella prerogativa di artigianalità, perde anche valore e l'acquirente non è più disposto a pagare quel sovrapprezzo strettamente legato al carattere artigianale delle produzioni".

imprenditoriale; la chiusura del Centro di Formazione Professionale di San Colombano, da parte della Provincia di Firenze è stata percepita come una grave perdita.

Riguardo alle difficoltà nella formazione non si deve far riferimento solo a quella esterna alle imprese, ma anche alla formazione fatta all'interno delle imprese dagli stessi imprenditori, o dal personale d'esperienza a ciò preposto. In tal senso attualmente, a seguito anche di una riduzione dei tempi di programmazione della produzione non è più possibile seguire in maniera adeguata gli apprendisti, facendoli ruotare per ciascuna mansione, in quanto si è ridotto il tempo a disposizione necessario per insegnare loro le mansioni. Essendoci poco tempo a disposizione non è più possibile seguire gli apprendisti in maniera graduale e dettagliata, ma è possibile nella maggior parte dei casi dare solo un'infarinatura di base sul mestiere; quindi sta poi all'apprendista, se ha talento, valorizzare e mettere a frutto le proprie capacità³⁰.

In secondo luogo l'aumento del potere contrattuale da parte delle grandi firme nei confronti dei loro subfornitori e la conseguente sproporzione a tutto vantaggio delle prime, nelle relazioni di mercato hanno portato a: livellamento o ribasso nei prezzi praticati; ordini più piccoli e frammentati; tempi di consegna più stretti, a causa dell'andamento delle tendenze della moda; livello qualitativo richiesto invariato, nonostante le mutate esigenze del mercato e la riduzione dei tempi di programmazione, con un aumento del livello dei controlli di qualità. In particolare i tempi di consegna piuttosto ristretti rappresentano una difficoltà che ha un certo peso, in quanto va ad influire direttamente sull'accorciamento dei tempi di programmazione; quest'ultimo determina a sua volta ostacoli nell'approvvigionamento dei materiali, talvolta in ritardo rispetto alle esigenze della programmazione, e difficoltà riguardanti il corretto studio sui modelli, per svilupparli e adattarli meglio alle esigenze produttive. In sintesi il prodotto nuovo deve essere realizzato nel minor tempo possibile, rientrando nei prezzi praticati dal committente e rispettando l'alto livello qualitativo di sempre³¹. Tutto questo porta ad una compressione dei margini per le PMI del settore e ha come corollario il fatto che il problema più importante non riguarda tanto l'innovazione, ma la

³⁰ In realtà la questione apprendisti è piuttosto delicata, dal momento che è anche la strutturazione del sistema pelletteria fiorentino, caratterizzata dalla prevalenza di imprese contoterziste, le quali tendono a considerarli come manodopera a buon mercato; ciò si verifica in particolare per le imprese specializzate in una o poche fasi del processo produttivo. Dobbiamo considerare che anche a seguito del peggioramento della situazione di mercato, agli apprendisti spesso vengono assegnate mansioni ripetitive e poco professionalizzanti. Questo genera una certa perdita di motivazione da parte degli apprendisti del settore, oltre al fatto che mediamente vengono remunerati molto meno rispetto al livello salariale degli omologhi di altri settori, come la meccanica o la panificazione.

³¹ Volendo fare un esempio la produzione per l'inverno 2003 – 2004, va consegnata entro giugno 2003, mentre in passato veniva consegnata entro settembre. Inoltre se in precedenza l'attività lavorativa era meno frenetica e distribuita su più mesi dell'anno, allo stato attuale viene concentrata su alcuni mesi, facendo aumentare il rischio di fermo dell'attività per alcuni mesi.

necessità di garantirsi un margine finanziario soddisfacente ed eventualmente pensare all'introduzione di macchinari innovativi³².

Come ulteriore strozzatura è stata indicata anche la crescente concorrenza, basata sul vantaggio di costo, proveniente dai paesi dell'est europeo (in particolare Romania) e da quelli dell'estremo oriente (in particolare Cina); è stata evidenziata una certa tendenza da parte delle imprese che operano nelle fasce basse o medio – basse di mercato, a spostare alcune fasi del processo in questi paesi, al fine di sfruttare il vantaggio comparato legato ad un minor costo della manodopera. Ciò porta ad una riduzione dei costi di produzione, con una conseguente diminuzione dei prezzi praticati, fino ad arrivare ad uno schiacciamento dei margini, per le imprese che operano in queste fasce. Riguardo a questo punto non c'è una totale uniformità di vedute: da una parte c'è chi ritiene che ciò sia molto dannoso per tutte le imprese del settore e con il tempo andrà a danneggiare la cultura imprenditoriale locale, ad erodere notevolmente i livelli di profitto, compromettendo la sopravvivenza stessa delle piccole e medie imprese e le possibilità di riproduzione del patrimonio di conoscenze contestuali (Confartigianato Firenze, De Gara, Limberti, Verniani); dall'altra parte c'è chi ritiene che il fenomeno vada ridimensionato, in quanto può sentirsi minacciato chi opera nella fascia medio – bassa di mercato, ma coloro che operano come subfornitori di primo livello sono intaccati indirettamente da tale fattore concorrenziale; in tal caso lo sfruttamento del vantaggio comparato legato al decentramento produttivo nei paesi dell'est europeo o dell'estremo oriente è percepito come un elemento molto parziale di concorrenza (CNA Firenze, Stadium, Studio Turchi, Colzi, Lo Sperone).

4.8 Alcune conclusioni in base all'osservazione empirica

Delineare delle conclusioni da quanto discusso fino questo punto sulle interviste qualitative realizzate non è semplice perché c'è il rischio di essere approssimativi e superficiali; nei paragrafi precedenti abbiamo cercato di “modellizzare” le aziende indagate, incasellandole su schemi predefiniti come le matrici riportate alle figure 4.1, 4.5.a, 4.5.b e 4.5.c. In realtà questi non rappresentano modelli chiusi e stretti, anzi si tratta di una schematizzazione che lascia spazio alle possibilità di movimento e di cambiamento. Certo un primo risultato è il seguente: le imprese *leader* di marca (Gucci e Dolce & Gabbana) sono quelle che riescono a seguire l'evoluzione tecnologica insieme ad uno sparuto gruppo di medie imprese, quali Nannini, Il Ponte, BMB, Diana, SAPAF e

³² Per questo tipo di strozzatura cfr. anche CNA Firenze, *Osservatorio congiunturale artigianato piccola impresa provincia di Firenze. Pelletteria X° rapporto*, a cura di Roberto Aiazzi, Firenze, 2003.

Limberty; le ultime quattro operano sia come produttori in conto proprio che in conto terzi, mentre Nannini e Il Ponte sono due medie firme che producono solo con marchio proprio.

Nella nostra indagine abbiamo fatto riferimento ad un concetto ampio di innovazione di processo, che va ad abbracciare anche gli aspetti organizzativi; vi sono esempi, mutuabili da altri settori, in cui i cambiamenti nell'organizzazione e nella gestione della produzione, senza la necessità di importanti investimenti in beni strumentali innovativi, hanno portato a sensibili miglioramenti di produttività e di altri indici del risultato produttivo³³. Anche in tal caso gli esempi di PMI che sono riuscite ad implementare sistemi gestionali, improntati ad un'organizzazione efficiente non sono molti e sono rappresentati da Diana, Nannini, Il Ponte e BMB.

Trattandosi per la gran parte di PMI dobbiamo anche considerare che la domanda d'innovazione da esse espressa è, di solito, di carattere implicito e di difficile formalizzazione. Tuttavia è necessario cercare di interpretarla e di sollecitarla al fine di istituire un processo di introduzione delle conoscenze nelle aziende, tramite: modelli organizzativi, attività di trasferimento tecnologico, individuazione dei fabbisogni formativi e formazione professionale. Tale processo di immissione di conoscenza nelle PMI, in particolare per quelle dei settori tradizionali, deve essere in grado di consentire una loro evoluzione in un'ottica di consolidamento nel mercato locale e di sviluppo a livello internazionale, senza snaturare il loro radicamento e i legami con la variabile territoriale³⁴.

L'adagio che il settore è di basso profilo tecnologico e che il fattore precipuo di vantaggio competitivo è costituito dal carattere artigianale delle produzioni ormai è stato digerito ed assodato; tuttavia sarebbe alquanto riduttivo e semplicistico fermarsi solo a tale considerazione, perché più che una conclusione, per la nostra indagine ha rappresentato un punto di partenza. Ci sono margini di miglioramento soprattutto dal punto di vista dell'informatizzazione: non dimentichiamoci che quasi tutte le PMI interpellate hanno un programma per la gestione della produzione, che non è una cosa da poco per le imprese operanti in questo settore. In tal senso è stata rilevata una certa esigenza di migliorare e di informatizzare la metodologia per la predeterminazione dei costi e dei tempi, riguardanti la realizzazione di una borsa. Dal punto di vista delle tecnologie di processo, ci sono dei vincoli, illustrati ai paragrafi 4.4, 4.5 e 4.7; in questo senso il mercato, a parte i sistemi di taglio automatizzato e qualche strumento programmabile tramite elaboratore, come le macchine da cucire,

³³ Cfr. Grant R. M., *op. cit.*, 1994; l'autore cita come esempi gli incrementi di produttività conseguiti nell'impianto NUMMI derivante dalla joint venture GM/Toyota, nettamente superiori rispetto ad impianti della GM altamente automatizzati; questo perché in quell'impianto furono implementati i metodi gestionali Toyota, ma con investimenti di capitale modesti.

³⁴ Cfr. Ceccotti E., "Servizi e competenze per le imprese minori", in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 2, aprile giugno, 2003.

non offre molto; inoltre le uniche tecnologie “evolute” presenti e relative al taglio, sono ben lungi dall’essere del tutto consolidate.

Non dimentichiamoci delle strozzature, le più rilevanti delle quali sono rappresentate dalla formazione del personale e dalla compressione dei margini dovuta alle mutate esigenze dei clienti finali, comportando così una riduzione dei tempi di programmazione; certo non bisogna neanche sottovalutare la concorrenza crescente delle imprese dei paesi dell’est europeo e dell’estremo oriente. Questi aspetti portano molti imprenditori a collocare la necessità di innovazione in fondo alla loro lista di preoccupazioni; tuttavia è anche vero che è proprio l’innovazione la chiave di volta che può consentire di uscire da situazioni rese preoccupanti e pericolose dalla concorrenza agguerrita e dalla difficoltà di garantirsi un margine di profitto soddisfacente. Forse la strozzatura principale è proprio quella relativa alla formazione, perché essa rappresenta la base per la riproduzione del capitale umano. Non ci stancheremo mai di ripetere che la più grande risorsa di cui dispongono questi imprenditori, che del resto mostrano una grande passione per il loro lavoro, è proprio il *know how*, il patrimonio di conoscenze tacite che hanno incamerato nel corso di anni di lavoro e che gli sono state trasmesse spesso dai genitori, i quali, nella maggior parte dei casi, hanno iniziato o ereditato l’attività³⁵. È proprio facendo leva sulla creatività e “sull’ingegnaccio” che gli imprenditori toscani potrebbero riuscire a trovare soluzioni innovative per i processi produttivi, agendo sulla catena del valore della loro impresa e cercando di trovare nuove modalità di competere; esempi in tal senso sono rappresentati da Nannini, Il Ponte, Diana (impresa che non è Toscana) e BMB. Sono tutti casi in cui l’intervento sulla catena del valore e la ridefinizione della stessa sono risultati vincenti per l’attività aziendale. Questo punto è strettamente correlato con il precedente, riportato al secondo capoverso di questo paragrafo, in quanto per innovazione non dobbiamo intendere solo quella tecnologica, ma occorre fare riferimento anche a tutte le modalità di gestione delle attività; sono molti i casi di imprese che hanno ottenuto un discreto successo in settori

³⁵ Tutte le imprese di piccole e medie dimensioni sono a gestione familiare; in alcuni casi siamo alla seconda generazione, come per Arte della Pelle, SAPAF, Lo Sperone, Diana, Neri Argenti; in altri alla terza come per Nannini e Colzi (rivenditore di macchinari). Becattini in un suo saggio evidenzia come come vi sia una stretta relazione che lega “i produttori di pelletterie fiorentine di alta qualità ai loro clienti sparsi nel mondo”, tanto che “intercettata, in un certo punto del tempo, l’evoluzione di un certo grappolo di bisogni, quelli che sboccano in quel tipo di lavori in pelle, i pellettieri fiorentini non la mollano più, anzi la rialimentano continuamente secondo una logica che, insieme, sviluppa la tecnica e sdipana i bisogni. A rigore non si può dire se sia la tecnica a guidare i bisogni o viceversa”. Questo brano di Becattini mostra che il *know how* artigianale si basa su un livello di “specialità” profondamente radicato, lo sviluppo del quale tuttavia non avviene indipendentemente dall’evolversi dei bisogni dei clienti/committenti finali, ma neanche i gusti dei clienti “si evolvono indipendentemente” da quello che viene offerto dagli artigiani, in quanto si realizza una sorta di “processo dialettico”. Cfr. Becattini G., *Dal distretto industriale allo sviluppo locale. Sviluppo e difesa di una idea*, Bollati Boringhieri, Torino, 2000.

maturi, adottando approcci nuovi all'organizzazione e alla competizione³⁶; per fare questo sono fondamentali capacità di intuizione, di immaginazione e di creatività.

Un modo per competere con successo può essere rappresentato proprio da una ridefinizione e da una riconfigurazione delle attività, come del resto è stato il caso delle imprese prima menzionate, ovvero: Nannini, che decentra perfino la realizzazione dei campioni; Il Ponte che oltre a sperimentare il taglio laser è arrivata a sviluppare un sistema di gestione della logistica informatizzato che ha portato ad un miglioramento del servizio al cliente, minimizzando errori e ritardi; Diana, dal punto di vista del controllo qualità; BMB, che ha conseguito un discreto vantaggio nell'allargare la gamma delle proprie attività all'interno del comparto pelletteria producendo borse da donna, cartelle, articoli di piccola pelletteria (portafogli, borsellini, portachiavi) e cinture. Non a caso sono proprio queste quattro le aziende medie più avanti, dal punto di vista dell'impiego di tecnologia, tra quelle intervistate. Vi è la necessità di canalizzare in un flusso uniforme e coerente tutte queste energie senza, che vengano disperse, come spesso accade; quindi appaiono opportune iniziative come il *Consorzio 100% Italiano*, perché possono rappresentare per il futuro un serio modo per raccogliere e dare forma al flusso di energia creativa che da sempre alberga negli imprenditori toscani.

Infine, riguardo alle relazioni con le grandi imprese, recenti ricerche hanno evidenziato che, nell'ambito del tessuto imprenditoriale fiorentino, del settore pelletteria, vi è una certa asimmetria nei "rapporti di forza", tra le imprese guida al vertice del sistema, i propri subfornitori di primo livello, e la base dell'ideale piramide relazionale³⁷. Alcune di queste imprese guida agiscono in maniera propositiva nei confronti dei loro subfornitori di primo livello, partecipando agli investimenti in macchinari o consigliando l'acquisto di determinate attrezzature; questo è il caso di Gucci, mentre Dolce & Gabbana, non ha sviluppato questo livello di interazione con i propri subfornitori di primo livello e per adesso non ha interesse ad attuarlo. Questo in un certo senso è un modo per creare una cultura orientata all'innovazione, anche se tuttavia, in tal guisa rimane tutto chiuso nell'*enclave* presidiata dall'impresa *leader* e difficilmente potranno essere considerati ammissibili comportamenti volti a diffondere determinate tecnologie o procedure di lavoro al di fuori della cerchia di relazioni che fanno capo ad essa, per ovvie ragioni strategiche. Comunque, a nostro parere, anche questo rappresenta un atteggiamento positivo che, nonostante le limitazioni che può comportare, può contribuire alla creazione di un substrato culturale favorevole alla diffusione di

³⁶ Cfr. Grant R. M., *op. cit.*, 1994.

³⁷ Cfr. CNA Firenze, *op. cit.*, 2003; Bortolotti F., *Alcuni casi di imprese leader del sistema moda in Toscana*, in Zanni L., Labory S., (a cura di), *Il sistema moda in Toscana*, IRPET, Firenze, 2002 (b); Mori P. A. (a cura di), *op. cit.*, 2002.

comportamenti innovativi, considerato che sulla carta la pelletteria è uno dei settori meno innovativi a livello nazionale.