

# Saper fare del Made in Italy, tra tradizione e innovazione

Un confronto tra il comparto della pelletteria  
e quello dell'arredo in Toscana

**Elisabetta Cianfanelli** Università di Firenze, Dipartimento di Architettura DIDA  
*elisabetta.cianfanelli@unifi.it*

**Gabriele Goretti** Nanjing University/school of Arts  
*gabriele.goretti@qq.com*

**Renato Stasi** Università di Firenze, Dipartimento di Architettura DIDA  
*renato.stasi@unifi.it*

**Margherita Tufarelli** Università di Firenze, Dipartimento di Architettura DIDA  
*margherita.tufarelli@unifi.it*

Il valore intellettuale del gesto manuale è un elemento fondamentale per il mantenimento della qualità manifatturiera in Toscana. Gli elementi "immutabili" della produzione sopravvivono nei processi manifatturieri avanzati e contribuiscono a fronteggiare i cambiamenti radicali che hanno investito le produzioni negli ultimi vent'anni. Tramite una comparazione tra il comparto della pelletteria toscana e il distretto del mobile imbottito di Quarrata si descrive l'importanza di mantenere i valori storici dell'artigianato in contiguità ai processi di innovazione contemporanei. Questi aspetti, insieme all'integrazione delle attività nella filiera di sistemi produttivi e gestionali innovativi, nonché il legame con il contesto territoriale, risultano essere una leva di sviluppo indispensabile nell'ottica delle strategie di design.

*Artigianato, Design management, Filiere produttive, Innovazione tecnologica, Distretti territoriali*

The aim of this paper is to analyze some of the unchanging elements in Tuscany production processes, unaffected by the transformation and innovation of manufacturing. Through a comparison between the leather goods sector and the Quarrata upholstered furniture district, the aim is to describe how important is to preserve historical craftsmanship values in contemporary innovation processes. These aspects, as well as the connection with the territorial context, turn out to be an indispensable tool for Tuscany SMI development in the perspective of design strategies.

*Craftsmanship, Design management, Supply chain, Technology innovation, Territorial districts*

E. Cianfanelli Orcid id 0000-0003-0241-1826

G. Goretti Orcid id 0000-0002-9662-041X

R. Stasi Orcid id 0000-0001-6656-9206

M. Tufarelli Orcid id 0000-0003-4824-6715

ISSN 2531-9477 [online], ISBN 978-88-85885-00-4 [print]

## Introduzione

A partire dagli anni Novanta del Novecento il settore manifatturiero italiano ha dovuto fronteggiare un susseguirsi di cambiamenti, radicali e profondi, dovuti alla delocalizzazione produttiva e la conseguente progressiva globalizzazione delle *supply chain*; l'organizzazione dei processi produttivi ha subito un'intensa trasformazione e le imprese hanno dovuto in qualche modo adattarsi. È ormai noto che i distretti manifatturieri italiani sono stati i principali motori dell'apertura internazionale dell'Italia (Becattini 1998; Brusco, Paba 1997; Fortis 1998), ma è interessante evidenziare come il nostro Paese sia – e sia rimasto – fortemente caratterizzato dall'insieme di piccole imprese dello stesso settore concentrate territorialmente, nelle quali, nonostante la globalizzazione e i fenomeni di internazionalizzazione, non è mai venuta meno la tradizione artigianale.

Il contesto toscano, in particolare, con l'esigenza di dare vita a rinnovamenti sia strutturali che organizzativi, si è affidato alle proprie esperienze e competenze per conservare le specificità, trovando strategie capaci di mantenere e valorizzare il capitale umano e i saperi. Infatti, l'estrema customizzazione dei prodotti di alta gamma che negli ultimi decenni si è consolidata nella maggior parte dei mercati mondiali è stata ben recepita dalle imprese toscane e «interpretata come un fenomeno assimilabile ad un modello di produzione artigianale, mai abbandonato, che nel tempo è divenuto uno strumento competitivo e di differenziazione positiva» (Arrighetti, Ninni 2014, p. 30).

## Saper fare: un modello toscano di tradizione artigianale

I sistemi produttivi locali hanno saputo acquisire e generare valore conservando il loro sapere specifico, distintivo e originale, proiettandolo in una logica globale che ne valorizza la differenza. Il valore della tradizione e l'adattabilità delle imprese hanno trovato riscontro in un sistema commerciale che ha permesso lo sviluppo di importanti aree manifatturiere regionali, questo ha consentito alle imprese toscane di acquisire quote di mercato e riposizionarsi in periodi di crisi, andando a creare un vero e proprio modello economico.

Il presente contributo intende, nel contesto dei cambiamenti appena accennati e nella rapidissima diffusione del digitale nelle imprese, tracciare un quadro di elementi “immutabili” dei processi produttivi, immuni fin da secoli dalla trasformazione e dall'innovazione della manifattura. Gestì archetipici della maestria e della filiera stessa che sopravvivono nei processi manifatturieri avanzati; in particolare

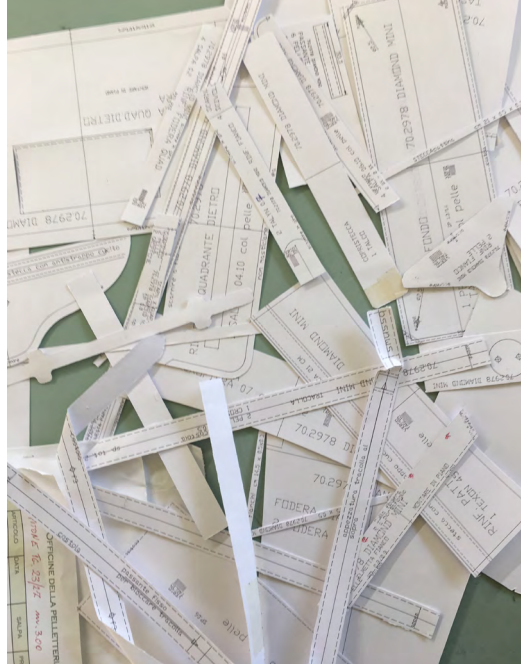
tramite un'analisi comparativa tra il comparto della pelletteria e quello del mobile in Toscana, si vuole far emergere e approfondire nell'ottica della strategia di design come, quel sapere che in parte "non si è evoluto", ha rappresentato un volano per la crescita delle imprese manifatturiere toscane. In una realtà messa a dura prova dalla competizione manifatturiera globale, il valore del gesto artigiano è stato preservato anche grazie a una forte caratterizzazione locale e al legame con quanto rappresenta nel territorio e per il territorio toscano.

### **Eccellenza immutabile della pelletteria in Toscana**

Il comparto della pelletteria toscana, si sviluppa su una vasta area della regione, da Firenze a Pistoia da Pisa ad Arezzo, e contiene produzioni altamente specializzate. All'interno di questo comparto troviamo la concia, gli accessori in pelle e la realizzazione di capi spalla; esso presenta ancora oggi forti connotazioni percepibili a livello mondiale sia per quanto riguarda i prodotti, sia per i processi: il distretto industriale vanta un sapere, in parte "immutabile", che è oggi riconosciuto come riferimento per la produzione delle pelli e dei relativi manufatti.

La storica eccellenza del comparto ci porta a strutture sociali, commerciali e politiche che fin dal Medioevo erano presenti nel centro della città di Firenze e che, ramificandosi attorno all'Arno, avevano generato un sistema produttivo tale da creare, nel quartiere di Santa Croce, zone di produzione a ciclo completo. Ad oggi, nel quartiere, il cui nome è rimasto invariato, troviamo infatti via delle Conce, via dei Pellicciai, via dei Calzolari e dei Cuoiai e tante altre. Assecondando la domanda di mercato e in funzione di un forte incremento delle vendite, le imprese si sono riorganizzate preservando ciò che tutt'oggi le distingue: la qualità data dall'artigianalità.

Non è da sottovalutare, poi, il ruolo della materia prima: la concia tipica delle pelli toscane, prodotte a Santa Croce sull'Arno e chiamata "concia al vegetale", necessita di un'accurata scelta delle pelli grezze e di procedimenti "alchemici" che rendono questo prodotto impossibile da realizzare in un'ambiente completamente industriale. Il distretto di Santa Croce sull'Arno rappresenta un'eccellenza nel settore della lavorazione conciaria sia italiana che internazionale; nel distretto infatti si realizza quasi la totalità della produzione nazionale di cuoio da suola e circa il 35% delle pelli. Si tratta di un comparto manifatturiero altamente specializzato per i processi di lavorazione di pellame pregiato che ha adottato nel tempo un sistema di concia a risparmio d'acqua e non inquinante. Lo sviluppo commerciale delle grandi firme, e la re-



lativa necessità di aumento delle produzioni, modifica ulteriormente e avvalorata la strategia di rinnovamento delle realtà artigianali. In questa fase l'artigiano toscano non modifica l'assetto produttivo, accorpa invece le produzioni e aumenta il numero di lavoratori, non avvicinandosi a quello che la produzione seriale vorrebbe come dimensione produttiva. In questo frangente si modifica anche l'assetto delle realtà produttive: con lo strutturarsi dei grandi marchi e sempre maggiori produzioni si crea una sorta di "sudditanza" da parte di tali aziende che sono diventate subfornitrici o fornitori terzi, in una soluzione di forte dipendenza dai brand e con una sempre più difficile presenza sul mercato con un marchio di proprietà. Siamo quindi di fronte a un mutamento di mercato dove l'artigiano si è organizzato in filiera produttiva, mantenendo la tradizione tramandata, interpretandola attraverso il lavoro manuale, non adattabile a dimensioni industriali, radicata quindi nella sua maggior risorsa, la territorialità. La risposta al quesito di come mai tutto il mondo del design della moda (riferendosi in particolare all'alto di gamma) abbia deciso, anche con ingenti investimenti, di produrre la propria pelletteria in Toscana, è in linea generale nell'integrazione dei saperi artigianali con alcune significative innovazioni tecnologiche. Si è giunti a processi di artigianalità avanzata che permettono una grande flessibilità creativa e produttiva, sviluppando

percorsi di trasferimento tecnologico e *cross fertilization* tra PMI che rappresentano un *unicum* a livello mondiale. A questo proposito, un altro aspetto di grande interesse è rappresentato dal fenomeno di gestione e riorganizzazione della filiera attualmente in corso: le holding finanziarie “acquisiscono” le piccole e medie imprese e quindi gli artigiani; con ingenti investimenti stanno strutturando quello che si potrebbe definire come un modello di “artigianato industriale”, formato dall’accentramento di maestranze sotto una oculata e spesso innovativa gestione manageriale. I gruppi che intervengono in questo processo sono spesso internazionali e pongono il valore artigianale nel suo significato tangibile e intangibile al centro della catena del valore del prodotto e dei processi manifatturieri.

### Il distretto del mobile di Quarrata

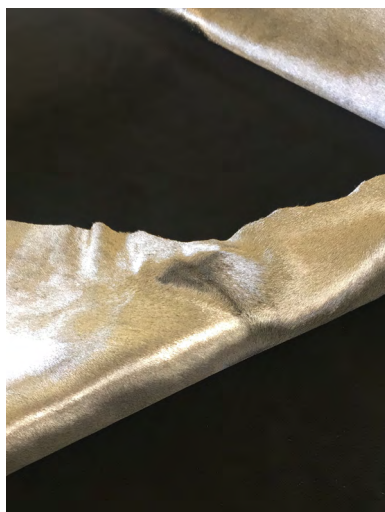
L’analisi delle filiere del comparto dell’arredo ha preso in esame il distretto di Quarrata (Pistoia) e ha fornito un quadro dello stato del framework di produzione, delle lavorazioni che attualmente la filiera integra e delle potenzialità che essa presenta nello sviluppo di nuovi percorsi di innovazione.

Il distretto del mobile di Quarrata conosciuto come la “città del mobile” conta decine di aziende che operano nel comparto del legno-arredo in particolare nel segmento del mobile imbottito.

02  
Esempio di  
pellame pregiato:  
pelle di capretto  
non rasata e  
dipinta a mano

03  
Taglio del pellame  
eseguito a mano  
seguendo il  
cartamodello

04  
Artigiano  
al lavoro sulla  
rifinitura di  
un pezzo



02



03





05

Nasce negli anni Quaranta del Novecento e la sua espansione si ha dal 1960 attraverso le capacità imprenditoriali dell'azienda Lenzi che in quegli anni occupava più di 900 dipendenti e rappresentava l'esempio più significativo del settore in Italia. Lenzi ha formato molteplici risorse umane che hanno a loro volta generato nuove imprese nel territorio.

A partire dagli anni Novanta anche questo distretto ha affrontato l'importante confronto con un mercato altamente competitivo, ma a differenza del comparto della pelletteria che ha saputo mantenere i valori storici dell'artigianato in modo contiguo rispetto ai processi di innovazione contemporanei, il distretto di Quarrata, pur presentando altrettanta eccellenza in ambito artigianale e un'evoluzione storica caratterizzata dal legame con il territorio, non ha saputo ancora affrontare questa sfida.

Attualmente il distretto di Quarrata, nonostante le numerose iniziative intraprese a vari livelli istituzionali, sia

dalla Regione Toscana che dal Comune di Pistoia, per salvaguardarlo e risollevarlo, è ancora in forte sofferenza. Per comprendere lo stato di difficoltà di questo comparto è stata effettuata un'analisi che ha affrontato, in primis, la tematica dell'introduzione di nuove tecnologie a supporto dei processi produttivi di stampo artigianale e, quindi, di sistemi gestionali in azienda attraverso software e hardware di nuova generazione. I risultati dell'analisi mostrano andamenti discontinui e a volte contraddittori: se alcuni attori di filiera presentano un evidente scetticismo rispetto alle tecnologie come supporto all'artigianalità, mostrandosi non informati rispetto alle nuove strumentazioni e tecniche di sviluppo prodotto offerte dal mercato contemporaneo, altre si presentano aggiornate e con nuovi sistemi di progetto e produzione altamente innovativi ma senza un vero approccio sistematico e di condivisione nella filiera.

Nel distretto sono pochissimi gli esempi di aziende che hanno saputo riprogettare il loro prodotto e nessuna il sistema organizzativo; è significativo a tal proposito il caso dell'azienda Super Evo di Casciana Terme che rappresenta in toto questa tendenza. L'azienda si occupa di lavorazioni su blocchi di polistirolo (rigido), sviluppando forme in linea con i trend del design contemporaneo da rivestire a spruzzo con poliuretano espanso (morbido). Il processo utilizza macchinari a controllo numerico e robot. Alla base delle lavorazioni in polistirolo sono posizionate delle fustelle in legno a rinforzo di alcuni punti della forma, successivamente due robot erogano il getto in poliuretano che dovrà rivestire la sagoma e definire la forma pronta per la finitura (tappezzeria e finitura delle superfici).

Tale processo ad alto valore innovativo permette di ottenere prodotti di grande leggerezza con forme complesse che non si potrebbero ottenere con processi tradizionali. Tuttavia visioni orientate all'innovazione di questa entità non sono state rilevate per quanto riguarda un progetto strutturato di innovazione tecnologica, gestionale e di produzione all'interno della filiera. Si è riscontrata, anzi, una cultura d'impresa legata a modello organizzativi e di vendita del tutto tradizionali.

### **Conclusioni**

Il distretto di Quarrata, così come il comparto della pelletteria, rappresentano settori cardine del Made in Italy manifatturiero in Toscana, tuttavia dall'analisi emergono evidenti differenze in termini di riuscita di strategie commerciali, produttive e di vendita.

Mentre il comparto della pelletteria è riuscito a conservare la sua eccellenza tramite l'integrazione di sistemi





06

produttivi e gestionali innovativi, pur mantenendo immutabile la tradizione artigianale, quello del mobile soffre sempre di più degli effetti della globalizzazione. Infatti, anche se entrambi i distretti sono costituiti da piccole e medie imprese, su base artigianale che risultano svolgere attività specializzate e integrate lungo la filiera, il distretto del mobile di Quarrata non è riuscito a coniugare innovazioni produttive con la tradizione artigianale nell'ambito di un progetto strategico condiviso. L'analisi di questi comparti toscani costituisce un ambito di ricerca continua, in primo luogo per trasferire nei percorsi formativi le conoscenze necessarie a generare risorse umane adeguate a questi contesti, che conoscano le realtà, le loro trasformazioni e le peculiarità produttive dei territori; in secondo luogo per il contributo che la cultura del design può apportare progettando processi di innovazione adatti alle problematiche evidenziate. In particolare per il comparto del mobile di Quarrata e la filiera del mobile imbottito si è manifestata, infatti, l'esigenza di un progetto di design strategico. Occorre attuare un'operazione di "redesign" del distretto in un'ottica italiana di manifattura 4.0 attraverso la progettazione e l'utilizzo di strumenti di diagnostica dedicati e la definizione di soluzioni che si avvalga di processi creativi destinati al comparto.

06  
Artigiano al lavoro

## REFERENCES

- Brusco Sebastiano, Paba Sergio, "Per una storia dei distretti industriali italiani dal secondo dopoguerra agli anni novanta", pp. 265-333, in Barca Fabrizio, *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra ad oggi*, Roma, Donzelli, **1997**, pp. 634.
- Becattini Giacomo, *Distretti industriali e made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Torino, Bollati Boringhieri, **1998**, pp.176.
- Fortis Marco, *Il made in Italy: quando stile e creatività non sono solo moda*, Bologna, Il Mulino, **1998**, pp. 127.
- Bacci Lorenzo, *Sistemi locali in Toscana. Modelli e percorsi territoriali dello sviluppo regionale*, Milano, Franco Angeli, **2002**, pp. 320.
- Ceccarelli Niccolò, *Progettare nell'era digitale. Il nuovo rapporto tra design e modello*, Venezia, Marsilio, **2002**, pp. 150.
- Brizzi Caterina (a cura di), *I luoghi del fare, guida all'artigianato artistico e tradizionale in Toscana*, Firenze, Mandragora, **2004**, pp. 192.
- Brusco Sebastiano, *I distretti industriali: lezioni per lo sviluppo*, Bologna, Il Mulino, **2008**, pp. 464.
- Sennett Richard, *The Craftman*, 2008 (tr. it *L'uomo artigiano*, Milano, Feltrinelli, **2008**, pp. 309).
- Varaldo Riccardo (a cura di), *Un tesoro emergente: le medie imprese italiane dell'era globale*, Milano, Franco Angeli, **2009**, pp. 687.
- Micelli Stefano, *Futuro artigiano*, **2011**, Venezia, Marsilio, pp. 220.
- Micelli Stefano, Rullani Enzo, "Idee motrici, intelligenza personale, spazio metropolitano: tre proposte per il nuovo Made in Italy nell'economia globale di oggi", pp. 1-30, *Sinergie rivista di studi e ricerche*, n. 84, 2012.
- Arrighetti Alessandro, Ninni Augusto (a cura di), *La trasformazione silenziosa. Cambiamento strutturale e strategie d'impresa nell'industria italiana*, Parma, Dipartimento di Economia, **2014**, pp. 467.
- Campbell Duncan, Rey Charlotte, Klanten Robert, Ehmann Sven, *The Craft and the Makers Between Tradition and Attitude*, Berlin, Die Gestalten Verlag, **2015**, pp. 44.
- Pieraccini Silvia, "Firenze vince con la pelletteria di lusso" *Moda 24, Sole 24 Ore*, 24 agosto **2015**.  
<http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2015-08-24/firenze-vince-la-pelletteria-lusso-125401.shtml> [17 gennaio 2018]
- Pieraccini Silvia, "Lusso, Céline (Lvmh) investe nel distretto di borse in Toscana" *Moda 24, Sole 24 Ore*, 25 luglio **2017**.
- Ognibene Silvia, "Il sorpasso degli stranieri, Metà della moda è loro", *Corriere Fiorentino Economia*, 13 marzo **2017**.  
[http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2017-07-25/lusso-celine-lvmh-investe-distretto-borse-toscana-133502.shtml?uuid=AEqSpL2B&refresh\\_ce=1](http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2017-07-25/lusso-celine-lvmh-investe-distretto-borse-toscana-133502.shtml?uuid=AEqSpL2B&refresh_ce=1) [17 gennaio 2018]
- [http://corrierefiorentino.corriere.it/firenze/notizie/economia/17-marzo\\_13/sorpasso-stranieri-meta-moda-loro-14505a12-07c6-11e7-9291-bae33f5cfd3.shtml?refresh\\_ce=cp](http://corrierefiorentino.corriere.it/firenze/notizie/economia/17-marzo_13/sorpasso-stranieri-meta-moda-loro-14505a12-07c6-11e7-9291-bae33f5cfd3.shtml?refresh_ce=cp) [17 gennaio 2018]