

## Uno sguardo sull'Europa

### Gucci ArtLab: innovazione tecnologica e artigianalità per il successo competitivo

Gucci è un marchio di lusso fondato a Firenze nel 1921. Negli ultimi anni l'azienda ha vissuto un forte cambiamento con l'arrivo, nel gennaio 2015, del suo attuale presidente e CEO Marco Bizzarri, e del nuovo direttore creativo Alessandro Michele. Con il loro arrivo l'azienda ha vissuto una rivoluzione copernicana, sia dal punto di vista estetico che manageriale. Alessandro, infatti, ha ribaltato la visione di Gucci, lanciando uno stile nuovo e inconfondibile; oggi il brand non si rivolge più esclusivamente a un pubblico maturo, ma punta verso i Millennial, un gruppo anagrafico più volatile e veloce nel cambiare gusti e stili di consumo. La sfida recente è stata pertanto quella di mantenere il rispetto per le caratteristiche distintive di un brand di lusso, apportando al contempo innovazioni stilistiche e manageriali in grado di allargare il proprio mercato. Il successo ottenuto in questi anni dall'azienda è senza dubbio legato alla capacità di unire una forte tensione all'innovazione tecnologica con il tradizionale 'tocco artigianale' che l'ha resa famosa nel mondo.

#### Gucci ArtLab, tecnologie e processi

In questa nuova prospettiva, il 19 aprile 2018, in linea con il loro progetto strategico, Alessandro Michele, Marco Bizzarri e tutto il team Gucci inaugurano ArtLab, un centro futuristico per i propri prodotti di pelletteria e calzature, che rappresenta un incontro perfetto tra due polarità: tradizione e innovazione. All'interno della struttura ArtLab si sono riuniti tutti i laboratori necessari alla realizzazione dei prototipi e campioni di pelletteria e calzature. Ciò ha permesso di riunire nello stesso spazio fisico molte conoscenze specialistiche favorendo al contempo l'integrazione e la comunicazione trasversale, con la conseguenza di innalzare la qualità e il valore del prodotto finale. In

ArtLab si trova anche un centro di ricerca e sperimentazione in cui tecnologie emergenti, nuovi materiali e processi vengono testati e adattati ai bisogni specifici dell'azienda. Un esempio è quello della stampante 3D. Essa permette la riproduzione di oggetti da modelli virtuali, creati al computer. In ArtLab queste tecnologie vengono utilizzate per una prototipazione rapida. Un'altra tecnologia utilizzata sono i robot collaborativi. Questi robot sono affiancati agli artigiani per imparare e riprodurre le attività più semplici e routinarie. Altri robot vengono utilizzati per testare la durabilità di ogni singolo componente del prodotto finale, ricreando situazioni reali come l'apertura di una zip di una borsa oppure lo 'scarpometro', ossia una macchina che simula la camminata per verificare la resistenza dei materiali. In Gucci ArtLab stanno sperimentando anche l'*image recognition* tramite intelligenza artificiale ossia la capacità di alcuni software di riconoscere persone, oggetti, forme, parole che potrebbe essere utile per riconoscere, per esempio, i difetti della pelle e degli accessori.

#### Organizzazione e formazione del personale

Gucci ArtLab è un centro di artigianalità futuristico. Questa accezione non deriva solamente dal fatto che utilizza macchinari tecnologici di ultimissima generazione al suo interno; infatti, in esso è stata sviluppata anche un'organizzazione del lavoro innovativa, con forti investimenti nelle competenze delle risorse umane. Oggi la strategia industriale di Gucci pone le sue basi su un unico valore centrale, la condivisione di know-how con un conseguente coinvolgimento continuo e costante di tutte le persone, ad ogni livello, in processi di addestramento tecnico, formazione gestionale e aggiornamento tecnologico. Gli impegni intrapresi da Gucci in ArtLab per raggiun-

gere questo obiettivo sono molti, uno di questi è stato creare una scuola, l'École De L'Amour. L'École De L'Amour nasce appunto per tramandare competenze tramite un programma di studi articolato in tre corsi e diretto da un corpo docente composto da artigiani specializzati, manager dell'azienda ed ex dipendenti in pensione che hanno forti competenze e forte passione da trasmettere. Il primo corso si chiama Scuola Dei Mestieri, della durata di sei mesi. Esso è pensato per formare figure professionali che abbiano competenze sull'intero processo di progettazione e realizzazione di un prodotto (dall'ideazione delle forme, alla creazione del prototipo, alla sperimentazione del prodotto fisico e alla creazione). Il secondo corso è la Scuola Di Fabbrica, ossia un percorso bimestrale all'interno delle fabbriche Gucci, mirato alla formazione di operatori di produzione, coloro che sono specializzati in specifiche operazioni di pelletteria. Questi primi due corsi si rivolgono a neodiplomati o inoccupati di età compresa tra i 18 e i 26 anni. Il terzo corso invece si rivolge direttamente al personale aziendale e ha il nome di Accademia Tecnica essendo composto da un programma interno e continuativo per aumentare costantemente le conoscenze dei dipendenti di tutte le funzioni Gucci.

#### **Collaborazione uomo-macchina**

Alla luce dell'esperienza nata a Scandicci, è possibile comprendere come il connubio uomo, macchina e tecnologia diventi, nel caso di Gucci, indispensabile per competere con successo: da un lato, l'azienda deve diventare sempre più 'industriale' per rispondere alle dinamiche produttive e di mercato imposte dalla competizione su scala globale, dall'altro lato si rende necessario, per mantenere standard di qualità

elevati e un posizionamento distintivo, consolidare la dimensione artigianale dei processi interni e delle competenze professionali dei propri collaboratori. Nella visione di Gucci, le competenze umane sono insostituibili e non si può pensare che la robotica possa creare un prodotto uguale a uno artigianale. Pertanto, oggi non si sta cercando di sostituirle con l'utilizzo di macchinari, ma di integrare al meglio le due risorse per facilitare gli artigiani nella realizzazione di un prodotto perfetto in termini di qualità, estetica e personalizzazione, liberandosi al contempo di attività a minor valore aggiunto.

Un'altra testimonianza degli sforzi fatti da Gucci per mantenere le qualità artigianali integrandole con processi innovativi è la già citata l'École De L'Amour, dove si punta al mantenimento delle competenze artigianali nel tempo e alla progressiva integrazione della robotica nelle attività.

Questo equilibrio tra uomo e tecnologia, raggiunto grazie all'artigianalità industriale del modello 4.0 applicato al lusso riesce a rendere l'azienda competitiva, agile nello studiare e anticipare le tendenze di mercato, ma al contempo specializzata ed efficiente in termini di costi, tempistiche e materiali.

#### **Domande**

1. Quali saranno gli effetti a lungo termine della rivoluzione tecnologica in corso nel settore manifatturiero? Quali opportunità e rischi?
2. Quali scelte organizzative possono favorire la realizzazione di una strategia 4.0?
3. In che modo Gucci ArtLab rappresenta una soluzione interessante per valorizzare le opportunità offerte dall'Industria 4.0 in chiave sia di miglioramento interno che di relazione con il mercato?