

Quaderni di ricerca sull'artigianato

Q

Quaderni di ricerca sull'artigianato

Rivista di Economia, Cultura e Ricerca Sociale
dell'Associazione Artigiani e Piccole Imprese Mestre CGIA

Q

Q

Quaderni di ricerca sull'artigianato

Rivista di Economia, Cultura e Ricerca Sociale dell'
Associazione Artigiani e Piccole Imprese Mestre CGIA
(Confederazione Generale Italiana Artigianato).
Spedizione in a.p. - 45% - art. 2 comma 20/b legge 662/96
- Filiale di Venezia - Numero 60 - I quadrimestre 2012.
Abonement poste - Taxe perçue

Direttore Responsabile

Renato Mason

Direttore

Giuseppe Bortolussi

Redazione

Gonella Andrea, Ventura Catia, Favaretto Andrea, Zabeo Paolo

Segretario di redazione

Paolo Zabeo

Direzione, redazione e Amministrazione

Mestre, via Torre Belfredo, 81/e

Tel. 041.23.86.711 - cap. 30174

"mailto: redazionequaderni@mailcgiamestre.com"



"Registrazione del Tribunale di Venezia del 12-5-89 n° 975 del Reg. Stampa"

Stampa:

Arti Grafiche Molin - via Torino, 109 - Mestre-VE

ISSN 1590 - 296X



Indice

Approfondimenti

3

Artigiani e politiche: una metafora dell'Italia che potrebbe farcela

Alberto Bramanti

41

Il mestiere d'arte e il *Made in Italy*: tra un passato lontano e un futuro assai prossimo

Paolo Colombo

63

Il valore morale ed economico dell'artigianato in Italia

Fabrizio Pezzani

Nuovi Scenari

75

Come fare impresa nel peggior mercato del lavoro del mondo

Romano Benini

99

Il valore della comunicazione tra artigiano e mercato: un'analisi nel comparto del mobile

Rossella Gambetti, Silvia Biraghi, Silvia Meregalli

121

Artigianato altoatesino: struttura e evoluzione

Oswald Lechner e Urban Perkmann

Autori di questo numero

Romano Benini

Consulente tecnico di regioni, UPI, agenzie per il lavoro ed Itallavoro Spa.
Docente a contratto di sociologia e politiche del lavoro Università di Roma La Sapienza.

Silvia Biraghi

Dottoranda di ricerca in Corporate Communication Università IULM (Milano)

Alberto Bramanti

Professore associato di Economia applicata presso l'Università Commerciale L. Bocconi, Milano, Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico (PAM).

Paolo Colombo

Ordinario di Storia delle Istituzioni Politiche; Coordinatore della Scuola di Dottorato - Facoltà di Scienze Politiche, Università Cattolica del Sacro Cuore.

Rossella Gambetti, Ph.D.

Ricercatrice di Economia e gestione delle imprese; Docente di Economia e tecnica della comunicazione aziendale Università Cattolica del Sacro Cuore (Milano)

Oswald Lechner

IRE, Istituto di ricerca economica; Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Bolzano

Silvia Meregalli

Laurea magistrale in Scienze linguistiche e letterature straniere – curriculum in Management Internazionale Università Cattolica del Sacro Cuore (Milano)

Urban Perkmann

IRE, Istituto di ricerca economica; Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Bolzano

Fabrizio Pezzani

Professore ordinario di Programmazione e controllo nelle pubbliche amministrazioni, Università Bocconi. Direttore del Corso di Laurea in Economia delle Amministrazioni Pubbliche e delle Istituzioni Internazionali (CLAPI) dell'Università Bocconi.

APPROFONDIMENTI

La congiuntura negativa che il mondo economico più sviluppato sta vivendo da alcuni anni, assieme al ruolo imprescindibile che il settore dell'artigianato gioca e giocherà nel sostenere la nostra economia, continuano a rappresentare i due grandi presupposti con i quali interpretare gli articoli presentati di seguito.

Con il primo, in particolare, pur sottolineando la difficoltà del momento, si sostiene soprattutto l'importanza dell'artigianato come comparto produttivo, come trama di relazioni che si dipartono dal territorio, e proprio per questo come luce in fondo al tunnel, soluzione tutta italiana nella ricerca di un posto all'interno della competizione internazionale che si fa sempre più difficile. Il mestiere artigiano, perciò, al cospetto di una sfida mondiale che si presenta con la doppia faccia di una globalizzazione che chiede molta più competitività e di una crisi economica quasi illeggibile. In tal senso, dunque, la necessità di ripensare ad un comparto sinfonico, composto cioè da una pluralità di attività che devono far parlare di "artigianati" al plurale.

Nel secondo dei tre articoli di questa sezione, si torna ad esaltare la secolare e sempre rinnovata capacità artigianale d'eccellenza tipica del nostro Paese, e lo si fa cercando di uscire dai soliti parametri della statistica o comunque del dato strettamente

empirico, quello cioè quantificabile numericamente. L'intento dichiarato è quello di svolgere alcune brevi considerazioni che possono contribuire a sottrarre il problema dell'artigianato artistico italiano dai "pantani del folclorismo nostalgico per inquadrarlo nelle sue dimensioni, diciamo così 'culturali', più attuali".

La consapevolezza, ancora una volta, è che l'attenzione verso il peso esercitato dall'artigianato di alta qualità nell'avventura produttiva nostrana vada crescendo in misura notevole e confortante. Sempre più numerose le associazioni, gli enti, le istituzioni e gli studiosi che aiutano a definire il fenomeno e a dare una risposta a chi si domanda come si debba pensare oggi l'artigianato e soprattutto l'artigiano, la sua passione per la qualità del lavoro, il suo desiderio di migliorare le sue tecniche. Insomma, si tratta, in questo caso, di porre l'attenzione ad un atteggiamento mentale, al suo universo culturale e al suo rapporto con un contesto sociale cangiante, quello nel quale l'artigiano deve guardare a nuove forme di espressione come il design, il digitale piuttosto che la fotografia e la moda.

Infine, a concludere una sezione ricca di utili riflessioni sul significato dell'artigianato oggi, il terzo contributo che sottolinea le antiche radici del comparto e le sue capacità di adattarsi al contesto di oggi. Il lavoro artigiano viene dunque descritto come "forma di lavoro immediato", come "volontà di raggiungere uno scopo e piacere di unire la fantasia al materiale". E' del resto questa attitudine che ha caratterizzato profondamente la storia del nostro popolo perché, pur sempre in un mondo ormai globalizzato, il lavoro artigiano consente di mantenere la creatività del pensiero e ridurre la spinta all'uniformità dei comportamenti che così forte si sente arrivare dall'esterno.

ARTIGIANI E POLITICHE: UNA METAFORA DELL'ITALIA CHE POTREBBE FARCELA

Alberto Bramanti

Professore associato di Economia applicata presso l'Università Commerciale L. Bocconi, Milano, Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico (PAM).

Viviamo tempi complicati e difficili. Non solo e non tanto perché la politica sembra incapace di offrire buone risposte al Paese – e il genere *burlesque* risulta particolarmente indigesto a chi è impegnato seriamente per la sopravvivenza del proprio lavoro – ma forse e soprattutto perché faticiamo – anche dal punto di vista culturale – a coniugare tradizione e futuro, ciò che sappiamo far meglio con ciò che percepiamo richiesto dai mercati, e a valorizzare gli assets di cui disponiamo – e tra questi certamente il *genius loci* – in una competizione che sembra sempre più avanti.

L'artigianato – come soggetto umano e imprenditoriale, come comparto produttivo, come trama di relazioni che si dipartono dal territorio (Colombo, 2005; 2007) – rappresenta oggi uno dei terreni e dei contesti più appropriati per cogliere la direzione per costruire, la luce in fondo al tunnel, una risposta appropriata alla ricerca del nostro posto nella competizione internazionale.

«Il lavoro artigiano costituisce uno dei pochi aspetti per cui il nostro paese continua a rappresentare una meta unica per imprese, giovani talenti del design, stilisti e artisti di tutto il mondo. È una delle poche carte che possiamo

giocare per trovare una collocazione originale sulla scena internazionale.»
(Micelli, 2001, p. 11)¹.

Al grido di «*Average is over*» (Friedman, 2010) – “ciò che è standard è superato”² – proprio dall’America proviene un forte richiamo e un incitamento a non sotterrare una parte così importante del nostro DNA produttivo: il mestiere artigiano.

In questo articolo una parte importante della riflessione è dedicata alle politiche (Bramanti, 2007; IReR, 2010), a ciò di cui ha bisogno il comparto artigiano per tornare a ben operare e prosperare, ad offrire il suo contributo al benessere economico e sociale di una molteplicità di territori.

Ma per giungere a tali considerazioni preliminare risulta una discussione intorno alle declinazioni di quell’“anomalia virtuosa” (Bramanti, 2006; 2007) rappresentata dal comparto artigiano e alla necessità di ripensare (proprio in termini di *policies*) ad un comparto “sinfonico”, composto cioè da una pluralità di attività che devono far parlare di “artigianati” al plurale.

Come si proverà ad argomentare, non si tratta di una lunga premessa (che un lettore frettoloso sarebbe autorizzato a saltare), né di un tributo al passato. Tutt’altro, si tratta di una chiave interpretativa che aiuta a meglio declinare quelle politiche a cui è interamente dedicata la seconda parte dell’articolo.

¹ Confesso che la recente lettura del libro di Stefano Micelli “*Futuro Artigiano*” mi ha molto segnato. Il suo percorso di riscoperta e valorizzazione delle radici artigiane totalmente proiettato nel futuro (e mai nostalgicamente rivolto al passato) offre una chiave di lettura stimolante e originale per cogliere le prospettive del lavoro (e non solo di quello manuale) in Italia, in un passaggio storico in cui molti ancoraggi sembrano venuti meno. Lo ritengo, senza falsi infingimenti, il più bel libro sull’artigianato che abbia mai letto e ne consiglio caldamente la lettura a tutti i frequentatori della rivista.

² E, per estensione, la versione più radicale che ricorda che non c’è posto nel mondo attuale per la “mediocrità”, è l’eccellenza che deve contraddistinguere i percorsi personali e territoriali in un mondo globale.

1. Cinque declinazioni di un’“anomalia virtuosa”

Con 1,46 milioni di imprese artigiane (2011) il comparto risulta ancora fortemente radicato nel nostro Paese ad ogni latitudine geografica, sebbene nell’ultimo triennio abbia mostrato una comprensibile contrazione. Può vantare un mercato del lavoro consolidato e ancora nel 2011 esprime un totale di nuove assunzioni programmate di circa 28.500 unità lavorative (alcune delle quali considerate di “difficile reperimento”). Copre una quota complessiva di poco inferiore al 13% del valore aggiunto nazionale, quota che sale al 51,6% nel settore delle costruzioni e al 23,2% in quello manifatturiero (2009). Contribuisce all’export nazionale con una quota del 9,1% su base nazionale, con punte del 12,5% in Veneto.

Un’“anomalia virtuosa” documentata dunque da numeri importanti a livello assoluto e relativo, che testimoniano come:

- le imprese artigiane sono quasi un quarto delle imprese italiane;
- in termini di addetti circa un ottavo è garantita dal sistema artigiano;
- circa un decimo delle esportazioni nazionali proviene dalle imprese artigiane e, ovviamente, questa quota sale esponenzialmente se si considera anche l’esportazione “indiretta” (le forniture di componenti e lavorazioni realizzate dalle imprese artigiane che entrano in prodotti direttamente esportati da altre imprese);
- più di un ottavo del valore aggiunto nazionale è prodotto dagli artigiani (quasi un quarto nell’industria manifatturiera).

In sintesi, si tratta di un comparto dai forti numeri e dai grandi meriti che continua però a rappresentare un’“anomalia” nel panorama europeo,

sempre in bilico tra i valori della libertà individuale e di impresa, l'estrema flessibilità e la realizzazione in campo economico di quel principio di sussidiarietà frequentemente richiamato, da un lato, e l'impresa "bonsai", antistorica e strutturalmente inadeguata a reggere la concorrenza, dall'altro³ (Rullani, Pilotti, 2003).

Il "virtuosismo" del comparto, letto in una prospettiva di medio-lungo periodo, è riassumibile in *cinque punti*, tutti ugualmente fondamentali e specifici di questo segmento. Mentre alcuni snodi sono condivisi con la micro impresa avendo più a che fare con un problema di taglia assoluta – uno per tutti è quello relativo all'accesso al credito che, non a caso, ha sempre rivestito una forte attenzione nelle politiche di settore (Consorzio Camerale per il credito e la finanza, 2206; Artigiancredit Lombardia, 2008) – altri sono tipici di quella specificità unica dell'artigiano che è, al tempo stesso, imprenditore e lavoratore.

- Il *primo* contenuto caratterizzante è certamente legato al "senso del lavoro", al gusto per il mestiere ben fatto. È l'orgoglio di una manualità sapiente, il rispetto per la materia e la forma; è l'espressività di sé, è l'*homo faber* che emerge e forgia un pezzo di realtà (Sennet, 2008). È, per il maestro artigiano (Bramanti, Scarpinato, 2005), il sentirsi protagonista del proprio lavoro, imprenditore di sé stesso nel contesto della propria famiglia, figura capace di reinventare continuamente le motivazioni all'impegno lavorativo, motivazioni che divengono anche

³ È pur vero che una qualche attenzione per l'artigianato è riemersa in Italia in anni recenti, ma si è ripreso a parlarne focalizzandosi sulla piccola dimensione d'impresa, contrapposta allo strapotere politico delle grandi organizzazioni. Occorre però fare attenzione perché gli elementi più preziosi in gioco riguardano non tanto la dimensione quanto, piuttosto, gli aspetti qualitativi del lavoro artigiano.

prospettiva di realizzazione della persona⁴. Occorre riconoscere, per onestà intellettuale, che questa dimensione è in via di progressivo smarrimento. Da un lato, la competizione di prezzo ha toccato in profondità anche questo segmento; un cliente "diseducato" difficilmente riconosce un *premium price* all'oggetto artigianale e/o lo colloca automaticamente nella nicchia dei beni di lusso e dunque concorrente (spesso perdente) del bene "griffato" (Morace, 2008); dall'altro, mancano scuole professionali adeguate a trasmettere e insegnare questa manualità, questo amore per il mestiere ben fatto (Colombo, 2005).

- Il *secondo* contenuto specifico del mondo artigiano riguarda certamente il trinomio "cultura-tradizione-innovazione". Se pensiamo all'artigianato di mestiere, all'artistico-tradizionale, alle filiere distrettuali, scopriamo una molteplicità di percorsi, differenti e complementari, di radicamento territoriale, di riferimento al *genius loci* in cui il sapere artigiano è maturato (Colombo, 2007), di contributo alla preservazione e all'arricchimento della cultura (delle culture, se guardiamo alla nascente dimensione del multiculturalismo), oggi nuovamente e decisamente protagonista dello sviluppo. Cultura, arte, gastronomia, sono altrettanti campi – spesso sinergici e complementari con

⁴ Memorabili in proposito echeggiano le parole che Charles Péguy dedicò al tema nel suo lavoro "Il denaro" del 1913: «Un tempo gli operai non erano servi. Lavoravano un onore, assoluto, come si addice a un onore. La gamba di una sedia doveva essere ben fatta. Era naturale, era inteso. Era un primato. Non occorre che fosse ben fatta per il salario o in modo proporzionale al salario. Non doveva essere ben fatta per il padrone né per gli intenditori né per i clienti del padrone. Doveva essere ben fatta per sé, in sé, nella sua stessa natura. E ogni parte della sedia che non si vedeva era lavorata con la medesima perfezione delle parti che si vedevano. Secondo lo stesso principio con cui costruivano le cattedrali».

l'artigianato – in cui si fa ponte tra vecchio e nuovo. Dove il nuovo stesso è la rivisitazione e l'ibridazione del passato (Future Concept Lab, 2004).

Ma c'è molto di più, l'artigiano è oggi chi fa sintesi tra sapere tacito e codificato, tra azione e pensiero, tra esperienza e conoscenza astratta, tra produzione e creazione. È proprio questa sintesi, laddove ha successo, che rappresenta un elemento di barriera alla banalizzazione del mondo operato dalle *commodities* e dai grandi circuiti della distribuzione.

«In questo senso la parola artigiano, più che indicare una lista di mestieri ben identificabili sulle tabelle dell'Istat, assume la connotazione di aggettivo che qualifica in senso positivo una serie di attività che richiedono un dialogo serrato fra azione e riflessività.»

(Micelli, 2011, p. 25).

- Il terzo snodo decisivo e caratteristico dell'artigianato è l'espressione di imprenditorialità e la capacità di assunzione di rischio d'impresa, è il proprio lavoro che si fa impresa, è il gusto del misurarsi col mercato. Non è indifferente riconoscere il ruolo storicamente decisivo che questo modo di fare impresa ha avuto nello sviluppo del sistema manifatturiero del nostro Paese (Ascani, 2009). L'impresa artigiana ha infatti rappresentato un elemento connettivo fondamentale nel creare relazioni di filiera e di territorio (non è un caso che l'Italia sia il paese dei distretti); un'alta soggettività imprenditoriale che ha privilegiato partecipazione e professionalizzazione del lavoro, personalizzazione del prodotto/servizio e fidelizzazione

del cliente (che genera frequentemente il paradosso che è il mercato a cercare l'artigiano e non viceversa). L'impresa artigiana ha svolto una funzione di riequilibrio e tenuta economica in territori e in momenti in cui le grandi organizzazioni entravano in crisi. La bottega artigiana (Bramanti, Scarpinato, 2005) ha inoltre svolto un ruolo fondamentale nella funzione didattica e formativa (l'andare a bottega è stata la scuola, di mestiere e di vita, di almeno due generazioni nel secondo dopoguerra; generazioni che hanno rappresentato la spina dorsale del sistema produttivo e della società civile di tanti territori), e oggi la globalizzazione dei saperi riapre in modo drammatico questa sfida.

Disoccupazione intellettuale e fuga di cervelli sono oggi la punta dell'iceberg che segnala che persino l'idea che l'istruzione (il titolo di studio) offra le migliori garanzie per un impiego duraturo si va incrinando. I mestieri che sopravviveranno e prospereranno in contesti avanzati e competitivi saranno quelli fondati sulla massima personalizzazione del servizio/prodotto, là dove la qualità si lega alla relazione.

Sia detto per inciso, se i giovani laureati in materie scientifiche avessero un briciolo dell'imprenditorialità e della capacità di assunzione di rischio nell'avviare nuove imprese mostrata dall'artigianato oggi l'Italia sarebbe un incrocio tra Finlandia e Stati Uniti, sulla frontiera dell'alta tecnologia. I nuovi artigiani della tecnologia sono invece ancora una sparuta pattuglia ma che pure fa ben sperare sui alcuni cambiamenti in atto nel comparto (Sabatini, 2004).

Accanto a queste tre prime categorie fondative dell'essere artigiano ve ne sono altre due – prezioso “bene pubblico” per l'intero tessuto economico – che discendono direttamente dalle prime, che ne rappresentano il “frutto buono” per l'intera società civile: il forte contributo occupazionale e quello altrettanto decisivo offerto alla democrazia.

- Innanzitutto, la bottega artigiana dà lavoro e siccome lo fa sempre in modo “misurato”, mai il passo più lungo della gamba, garantisce una certa stabilità e funge da elemento riequilibratore per il sistema. Il lavoro artigiano è prezioso, è complesso, è riproducibile solo con tempi lunghi, una professionalità artigiana non si licenzia tranne che in casi estremi, quando l'impresa chiude, e questo ha generato negli anni crescita e consolidamento, prima, e tenuta occupazionale anche in momenti in cui il manifatturiero espelleva grandi numeri e la grande impresa si contraeva vistosamente. Ciò è accaduto in ogni contesto territoriale, anche nei sistemi economici più fragili. Non è un caso che negli ultimi 10 anni nel Sud Italia artigianato e PMI abbiano creato 600 mila posti di lavoro laddove l'industria ne ha persi 60 mila.
- Il secondo frutto prezioso che l'artigianato ha offerto all'intero Paese è certamente la democrazia economica. La possibilità di intraprendere, di mettersi in proprio sulla base di una propria competenza, ha alimentato nel tempo tassi di natalità significativamente elevati e saldi tendenzialmente positivi, ha garantito democrazia economia nei sistemi. I valori in-

sostituibili dell'impresa personale hanno così contribuito all'affermazione dei valori di partecipazione, di democrazia e di solidarietà, nel quadro di una società del lavoro libero, dell'impresa e della partecipazione. Partecipazione democrazia e solidarietà⁵ hanno anche rappresentato una barriera importante contro il dilagare della cultura della violenza e della lotta armata che ha insanguinato almeno un decennio della nostra storia recente. Ormai da tempo la sfida della democrazia economica si è ampliata ed arricchita di un nuovo fronte: quello della multietnicità e anche a questo riguardo l'artigianato ha offerto opportunità interessanti e arricchenti per l'intero sistema (IReR, 2008).

La crisi, infine, ha contribuito a sollevare domande profonde sul funzionamento delle nostre democrazie di mercato (Attali, 2011). È apparso evidente come il potere della finanza, fortemente concentrato in poche mani, ha esercitato una egemonia che col senno di poi in molti hanno ritenuto eccessiva e pericolosa per la sopravvivenza stessa del sistema democratico. Il *revival* di un certo lavoro manuale artigiano, della capacità di creare e di dare tridimensionalità alle idee, è divenuto un modo interessante per:

«riabilitare un vissuto esperienziale pratico, che costituisce l'antidoto più efficace alle manipolazioni o alle leggerezze di chi scrive sui media, di chi decide le politiche finanziarie, di chi opera nel campo della consulenza.»

(Micelli, 2011, p. 190).

⁵ Il 90% delle imprese del Nord ha meno di 10 dipendenti, c'è un capannone ogni 4 famiglie dunque il conflitto di classe è virtualmente inesistente perché ogni non-imprenditore ha amici e parenti che lo sono.

Non è superfluo riflettere su questi snodi di fondo perché aiutano nella lettura del presente e indirizzano nella progettazione e nell'immaginazione del futuro. I tre primi snodi fondativi del modello artigiano (senso del lavoro; cultura-tradizione-innovazione; imprenditorialità e rischio di impresa) sono messi oggi sotto pressione.

È decisivo prendere coscienza che questa "anomalia virtuosa" non basta, da sola, a garantire il futuro al comparto. Non basta perché la concorrenza, sempre più agguerrita, richiede cambiamento, velocità, dimensioni e presidio dei mercati; non basta perché le "regole" vengono sempre scritte avendo in mente la grande dimensione, l'impresa transnazionale; non basta perché l'Europa fatica a distinguere una specificità artigiana concedendole, al più, qualche tutela di accesso al mercato.

Inoltre, e persino più decisivo, non basta anche perché l'artigianato non è un blocco monolitico di imprenditori creativi che modellano la materia con le proprie mani, dando forma ai bisogni dei clienti. Anzi, sotto la denominazione livellante e tranquillizzante di "artigianato" si celano mondi molto differenti.

2. Cinque coniugazioni degli "artigianati" al plurale

L'artigianato è oggi un conglomerato di realtà molto poco coerenti, di mestieri, attività produttive e di servizio anche infinitamente distanti tra di loro: dietro il milione e mezzo di imprese artigiane italiane si riconoscono l'impresa metalmeccanica e l'odontoiatra, il laboratorio di pasticceria con annesso negozio e il taxista, l'orafo e l'autotrasportatore, l'impresa edile, il restauratore, il disegnatore di siti web e molte altre attività. La forte varianza interna rende oggettivamente imparagonabili soggetti giuridica-

mente classificati indistintamente come artigiani. Per contro, il confine tra alcune attività artigiane e "altri mondi" contigui diviene sempre più sfumato e con ampie aree di sovrapposizione. La figura seguente evoca graficamente questa commistione di attività economiche (cfr. Figura 1).

Figura 1 – I mondi artigiani: specificità e sovrapposizioni



Oggi esiste un artigianato di produzione che sconfinava nella PMI industriale (e viceversa); un artigianato di servizio che sconfinava nell'attività commerciale e un'attività commerciale che è solo marginalmente anche produttore. E ancora, abbiamo due categorie – lavoratori autonomi e artigianato tecnologico – che sono o non sono artigianato, per convenienza economica. Si pensi alla ditta individuale di un prestatore d'opera che è "costretto" a mettersi in proprio o, al contrario, ad alcuni mestieri nel campo delle arti applicate, della grafica, del design, dell'informatica che avrebbero tutti i connotati economici per essere

impresa artigiana ma non lo sono per scelta e mancanza di tradizione.

Il mondo artigiano è oggi dunque particolarmente ricco, articolato, “composito”. Al suo interno operano soggetti economici molto differenti – per formule organizzative, per aree di business, per livello di autonomia strategica. Differenze che suggeriscono di distinguere, all’interno del più vasto comparto, alcuni sottoinsiemi di attività artigiane economicamente più simili, rispetto alle quali articolare l’analisi e mettere a fuoco le politiche. Entrando in maggior dettaglio nelle differenti categorie riportate nella Figura 1 possiamo tratteggiare (almeno) cinque differenti artigianati.

- Innanzitutto, riconosciamo il nocciolo duro dell’artigianato *artistico-tradizionale*, il vero cuore del comparto, quello che nelle sue espressioni qualitative avrà certamente un futuro⁶ (Colombo, 2005; 2007). È qui più evidente il ruolo di *maister* dell’imprenditore artigiano che crea il prodotto fondendovi manualità e creatività, impiegando materiali tradizionali, a volte anche preziosi, in cui il contenuto di esperienza diviene elemento fondante e decisivo per la loro esistenza e riconoscibilità sul mercato. Le sfide che lo riguardano sono molteplici: toccano il nodo della trasmissione dei saperi (la figura del maestro artigiano, le esperienze di scuola–bottega, i disciplinari di settore, ecc.); quello della commercializzazione del prodotto (fiere specializzate, cataloghi anche multimediali, abbinamento ad eventi

⁶ Sia detto per inciso, non è questo il nucleo più numeroso di ciò che oggi è chiamato artigianato. Alcuni esercizi di quantificazione condotti con un certo rigore sul contesto lombardo hanno evidenziato che le imprese “tradizionali” sono circa 22 mila su un universo regionale di 270 mila, quelle che operano nell’artistico circa 9 mila (Bramanti, Scarpinato, 2005).

significativi); quello della cultura che esprime, del *genius loci* sempre più parte integrante della promozione dei territori e delle strategie di marketing territoriale e di rivitalizzazione di interi sistemi locali.

- È anche in questo inestricabile legame creatività–tradizione–territorio che si spiega il successo di centinaia di “botteghe artigiane” di cui prendiamo ad esempio e archetipo quella dei pianoforti Fazioli di Sacile (la rolls-royce dei pianoforti italiani) che utilizza l’abete rosso per la Val di Fiemme per la tavola armonica e personalizza lo strumento sul musicista che lo userà. Caratteristica peculiare della fabbrica Fazioli è l’artigianalità di tutti i pianoforti costruiti, che conferisce quindi ad ognuno un suono diverso da modello a modello e una longevità superiore a quella di altri pianoforti della medesima categoria. Occorrono circa 30 mesi per costruire un pianoforte e anche la produzione annua tiene il ritmo lento del “fatto a regola d’arte” senza mai superare le 140-150 unità (<http://www.fazioli.com/>).
- Un secondo nucleo significativo è l’artigianato *manifatturiero di produzione*, la micro impresa manifatturiera che nelle grandi regioni del Nord conta almeno un terzo del totale artigiano. Semplificando molto per esigenze di brevità, necessita certamente di una forte attenzione verso processi di crescita accompagnata non solo o prevalentemente orizzontale, ma anche verticale, di inserimento e rafforzamento nella catena del valore; di processi di diffusione dell’innovazione (di processo, ma anche e so-

prattutto organizzativa) (Rullani, Pilotti, 2003); e ancora, di accesso al credito e di strumenti finanziari adeguati alla sua dimensione e alla sua struttura (Artigiancredit Lombardia, 2008). Elementi interessanti ed innovativi dell'attenzione dedicata all'artigianato di produzione sono certamente gli incontri tra architetti, designer e artigiani i cui risultati sono stati già presentati al *Salone del mobile* di Milano, ma che vedono un fiorire di iniziative d'avanguardia tra cui è significativo citare il *Laboratorio di Innovazione* avviato da Alessi in collaborazione con Artex a partire dal 2005 o il progetto AAA *Cercasi nuovo artigiano* della Cna di Vicenza (http://www.cnavicenza.it/a_ITA_1835_1.html) ed altri ancora (Micelli, 2011, pp. 116-117).

- Il terzo universo artigiano è quello dell'*artigianato edile*, tanto diffuso quando specifico – nei mercati, nelle tecniche, nelle professioni. Nel suo futuro si giocano i problemi della committenza, molto legati alla componente pubblica; le sfide dell'aggregazione (sia temporanea, sia permanente) per avere accesso alle gare (Bramanti, Scarpinato, 2004); la qualità elevata anche in assenza di standardizzazione ma stringendosi sempre più i tempi degli interventi. Si tratta di un comparto aperto a fide di innovatività d'avanguardia, soprattutto per quanto riguarda l'impiantistica collegata. Nel campo del *refitting energetico*, ad esempio, si giocano economie di servizio di prossimità (installazione, personalizzazione, collaudo, certificazione, manutenzione) che consentono ai “nuovi artigiani” di competere ad armi pari con aziende più grandi.

- Il quarto artigianato, altro mondo a sé, è l'*artigianato di servizio per il sistema produttivo*, che si dibatte in problemi in parte simili a quelli delle imprese artigiane manifatturiere, in parte specifici di comparto. Si pensi al nodo dell'autotrasporto: i padroncini chiedono da tempo di elevare la soglia massima dei dieci addetti per poter continuare ad essere artigiani operando in modo più efficace. È proprio nell'interazione stretta artigiano-impresa manifatturiera che si gioca una partita importante dei percorsi innovativi del nostro sistema produttivo. Un esempio emblematico e unico è certamente quello del modellista Giovanni Sacchi che a Milano, per quasi cinquant'anni, ha lavorato il cirmolo per dare tridimensionalità alle idee del design italiano. Dalla sua bottega sono nati – solo per citarne alcuni – i modelli della macchina da cucire Necchi di Nizzoli, del telefono grillo di Zanuso e Sapper, della caffettiera cupola di Aldo Rossi (Polato, 1991). Una delle sfide oggi più interessanti nasce proprio dal riconoscimento che la fase di “modellazione” è decisiva in una molteplicità di settori e prodotti: dalla moda (abbigliamento e calzature) all'oggettistica in plastica; dall'illuminotecnica alle imbarcazioni da diporto; dai gadget elettronici ai grandi progetti architettonici; e in tutti questi campi gli artigiani hanno da dire la loro.
- Infine, profondamente differente da tutti i precedenti artigianati, il quinto è l'*artigianato di servizio per le persone*. Già oggi riguarda una quota ampia e crescente del totale e rappre-

sentita una realtà in crescita perché il mondo dei servizi alle persone è trainato dal benessere, dalla maturità del sistema economico e dalla demografia della popolazione di riferimento. C'è anche un problema di emersione, c'è soprattutto un problema di qualità e di "certificazione" della stessa; c'è un problema di percorsi formativi adeguati a garantire la qualità.

Le considerazioni sin qui avanzate spingono verso una declinazione delle politiche non già e non tanto indirizzate alla piccola dimensione – certamente importante e sulla quale peraltro anche l'Europa offre il suo contributo con il pressing per l'implementazione dello *Small Business Act* (SBA)⁷ – ma piuttosto verso le specifiche problematiche dei differenti artigianati. Occorre dunque disegnare un buon sistema di incentivi per accompagnare gli artigianati sulla strada del nuovo, per agevolarne la transizione, per svecchiare il sistema preservandone l'"artigianalità".

Prima si entrano nella discussione delle politiche che incidono strutturalmente sul comparto è appropriato avanzare poche considerazioni sulle cosiddette *politiche per l'emergenza*, quegli interventi che Stato e regioni sono chiamati a mettere in atto per rispondere, nell'immediato, alla grave situazione di crisi in cui versa l'intera economia.

3. Le politiche per l'emergenza

Nel momento dell'emergenza la sopravvivenza delle imprese è una priorità che richiede risposte

⁷ Il 17 agosto 2010 il Ministero dello Sviluppo Economico ha inviato alla Commissione europea il documento di consultazione sul riesame dello *Small Business Act*, proponendo, tra l'altro, la creazione di "SBA regionali", date le peculiarità territoriali delle PMI non solo in Italia ma in tutta Europa, e l'introduzione di un "Contratto di Rete Europeo", sul modello italiano, per favorire le relazioni tra le PMI dell'Unione Europea e diffondere la "cultura della rete" presso le piccole imprese ed imprese artigiane.

tempestive. Il dibattito su questi temi – arricchito da un'attenta osservazione della realtà e di dialogo con i protagonisti – ha aiutato a mettere a fuoco tre differenti possibili articolazioni delle politiche per l'emergenza: *i)* politiche generali e finanziarie; *ii)* politiche rivolte ai produttori di beni industriali e all'artigianato di sub-fornitura e di contoterzismo; *iii)* politiche rivolte ai produttori di beni di consumo finali (cfr. Tabella 1).

Tabella 1 – Una possibile articolazione delle politiche per l'emergenza

Generali finanziarie	Per produttori di beni industriali	Per produttori di beni di consumo
Liquidità di breve	Problemi di sub-fornitura	Debolezza domanda
Garanzie e razionamento	Gestione del ciclo degli incassi	Ricompattazione della filiera
Costo del denaro	Servizi di <i>factoring</i>	Alleanze con la distribuzione

In presenza di crisi di liquidità occorre tempestivamente mantenere aperte le possibilità di accesso al credito per le imprese artigiane. Sono dunque urgenti interventi di rifinanziamento al sistema delle garanzie di secondo grado (Federfidi/Artigiancredit) e di rifinanziamento dei fondi regionali per le agevolazioni finanziarie all'artigianato in grado di mobilitare investimenti con un effetto moltiplicatore significativo. È noto poi (e anche dal Governo si attendono a breve provvedimenti in questa direzione) che la mancanza di liquidità delle imprese minori (artigiane e non) dipende anche, e in misura significativa, dal credito che il sistema vanta nei confronti della pubblica amministrazione – attestato, secondo i calcoli più aggiornati, tra i 70 e gli 80 miliardi – e che in molti casi non viene pagato per non violare il patto di stabilità che lega gli

enti pubblici territoriali agli obiettivi di finanza pubblica.

A queste difficoltà si sommano i vincoli di liquidità delle grandi e medie imprese che, a catena, si ripercuotono sulle piccole che delle prime sono fornitori consolidati. Ecco dunque nascere, in diverse regioni, programmi di “credito istantaneo” in cui il sistema bancario – convenzionato con, e sovvenzionato dalla pubblica amministrazione – è in grado di erogare alle aziende (a tassi calmierati) il credito di cui hanno bisogno. Si potrebbe fare di più, una risposta adeguata potrebbe essere un servizio di *factoring* – offerto dalle finanziarie regionali – che utilizzi un fondo di rotazione per garantire la smobilizzazione dei crediti delle imprese artigiane e, al tempo stesso, cerca di esercitare una *moral suasion* nei confronti dei “cattivi pagatori” privati, inserendo elementi di trasparenza del sistema dei pagamenti.

In relazione ai produttori di beni di consumo finali, infine, se dal lato del sostegno alla domanda un incentivo all'acquisto di beni di consumo durevoli non può che provenire dal livello nazionale, le regioni possono lavorare all'accorciamento delle filiere distributive anche attraverso accordi diretti con il comparto distributivo, attraverso sperimentazioni e accordi settoriali/locali. Il fenomeno delle “filiera a chilometri zero” si sta consolidando e dal settore agro-alimentare va diffondendosi anche ad altri beni territoriali⁸. Si è motivo di ritenere che un'alleanza forte tra com-

⁸ A Torino 34 giorni di shopping di design, artigianato e arte: tra dicembre e gennaio 2012 diversi prodotti italiani a filiera corta di 62 aziende torinesi e piemontesi dei settori della moda, dell'arredamento e del cibo sono stati messi in mostra, e in vendita, presso il Museo Nazionale dell'Automobile di Torino. L'obiettivo è un Natale nel nome del Made in Italy e della qualità, anche sul fronte del design autoprodotta: in mostra lampade, librerie, sedie ma anche gioielli, occhiali e abiti nati spesso dall'incontro tra giovani creativi e piccoli produttori. La mostra, – che nel primo weekend di apertura ha superato i 1500 visitatori – è promossa dalla Regione Piemonte (Direzione Artigianato) e dalle tre associazioni dell'artigianato: CNA Torino, Casartigiani Torino e Confartigianato Torino.

mercio di vicinato e artigianato di produzione potrebbe sortire effetti positivi per i consumatori e per l'economia del territorio. Da questo punto di vista le nuove politiche di aggregazione del settore commerciale (paradigmatica a riguardo è l'esperienza dei distretti commerciali di regione Lombardia⁹) possono rappresentare un prerequisito e un contesto facilitante per sviluppare tali alleanze.

4. Le politiche «strutturali» per il comparto artigiano

Nonostante il mordere della crisi un ampio numero di imprese (anche artigiane) è propenso a guardare avanti. Si tratta di imprese che anche in presenza di un trend di contrazione dei fatturati mantengono un margine operativo positivo e vitale e pensano al futuro. In diversi contesti regionali questa attenzione al futuro ha assunto la forma dello *think small first*, dello *Small Business Act* (SBA) promulgato dalla UE e recepito da numerosi Stati nazionali tra cui quello italiano (Giordano, 2011). Lo SBA implica una duplice attenzione: *i*) quella rivolta a prevedere (per contenere al massimo o eliminare *ex ante*) gli impatti (negativi) della normativa sulle micro imprese; *ii*) quella finalizzata a realizzare complessivamente un contesto di operatività che sia il più semplice e meno burocratico possibile.

Nonostante le competenze esclusive della Regione in tema di politiche per l'artigianato, permane un orientamento diffuso a mantenere unitarie sul piano nazionale alcune regole generali: dalla definizione

⁹ Riconoscendo il ruolo del commercio come fattore di sviluppo economico e crescita sociale del territorio, Regione Lombardia ha approvato il 7 agosto 2008 il I bando per promuovere i “distretti del commercio per la competitività e l'innovazione dei sistemi distributivi nelle aree urbane della Lombardia”, da allora ne sono usciti altri 3 che hanno complessivamente finanziato la nascita di oltre 150 distretti sul territorio regionale (<http://www.ierer.it/laboratorio-distretti-commercio/schede>).

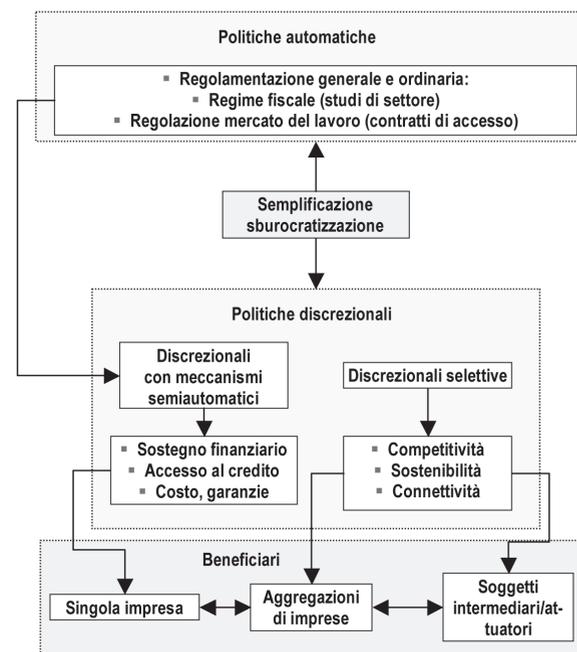
di legge dell'impresa artigiana, alla normativa fiscale generale, alla normativa del lavoro. Nel ragionamento qui condotto – e sintetizzato nella Figura 2 – trova spazio una distinzione di classificazione in politiche automatiche e discrezionali dove quelle automatiche sono prevalentemente appannaggio dello Stato nazionale.

Ciò su cui le regioni si confrontano – e persino competono – sono invece le politiche discrezionali, sia quelle semiautomatiche (come le politiche del credito), sia quelle squisitamente selettive e fortemente qualitative nell'identificazione delle modalità attuative e dei criteri di premialità.

In queste politiche *discrezionali selettive*, significativo è stato negli ultimi anni l'investimento relazionale messo in campo dalle regioni – con il mondo delle Camere di Commercio, con il mondo Associativo, con altri soggetti ed interlocutori territoriali – per assicurare loro un terreno fertile su cui attecchire (IReR, 2010).

Nelle sezioni che seguono vengono svolte alcune considerazioni circa le attenzioni da avere per garantire le migliori probabilità *ex ante* di successo a politiche fortemente discrezionali e frequentemente “intermediate” da soggetti attuatori di secondo livello rispetto alla singola impresa artigiana.

Figura 2 – Politiche automatiche e discrezionali



4.1 Quali risorse per le politiche discrezionali

In tempi di vincoli finanziari mordenti sembra divenire problematico per le regioni confermare nel tempo i propri impegni di spesa nei confronti dei differenti comparti produttivi. Stanno così divenendo pericolosamente di moda le “zero budget policies” che, se da un lato possono dire la loro nei campi della semplificazione e della regolazione, non hanno la capacità di traghettare le imprese artigiane fuori dalla crisi.

C'è però un elemento, che si vuole qui richiamare e che modifica significativamente il quadro delle opportunità. Si tratta del *pay-back period* studiato da Brancati (2008) e relativo ai flussi fiscali e contributivi generati dagli incentivi alle imprese. Il filo logico del ragionamento è semplice (quanto complessa è

la sua misurazione effettiva). Le somme di denaro che a diverso titolo fluiscono alle imprese sotto forma di incentivi (misurate nella loro unità standard dell'*e-quivalente sovvenzione lorda*) devono essere considerate a tutti gli effetti un "investimento" della pubblica amministrazione in grado di produrre fatturato e/o utili aggiuntivi. Su tali grandezze verrà generato un flusso di ritorno rappresentato dal pagamento, da parte dell'impresa incentivata, di imposte, tasse e versamenti contributivi¹⁰. Il gruppo MET calcola il tempo necessario (questo è il *pay-back period*) perché le entrate fiscali incassate dalla PA ripaghino interamente le agevolazioni ricevute dall'impresa.

In generale, per le regioni del Nord questo valore è significativamente basso, nel caso della Lombardia, per esempio, il *pay back period* per il fisco è di 18,8 mesi per un'agevolazione al 50% (delle spese ammissibili), scende a 13,2 mesi per contributi inferiori al 35%; e si abbassa addirittura al di sotto degli 8 mesi (7,9 per la precisione) per un'agevolazione al 20% che risulta, mediamente, quella standard offerta in aree sviluppate.

Questa analisi apre un'ulteriore considerazione decisiva. Laddove si realizzasse la coincidenza territoriale tra la PA che eroga incentivi ed introita i flussi fiscali, l'incentivazione del sistema produttivo si trasformerebbe, per quel territorio, in un meccanismo "rotativo". Se la Regione Lombardia stabilisse, in ipotesi, che 50 milioni di Euro annui sono un dimensionamento corretto per le politiche discrezionali per l'artigianato e 3 anni un periodo di *pay-back* accettabile, un fondo di 150 milioni – assolutamente alla portata della finanziaria regionale Finlombarda – sarebbe sufficiente a sostenere a regime la politica regionale

¹⁰ Esistono anche effetti indiretti e indotti che non vengono contabilizzati e che portano quindi ad una sottostima degli effetti totali, consegnando un calcolo largamente prudenziale.

di settore senza ulteriori assorbimenti finanziari.

La logica conclusione del ragionamento qui svolto è che le risorse per le politiche strutturali ci sono, o meglio, ci sarebbero in presenza di un più solido federalismo fiscale che riavvicinasse le risorse agli impieghi. Si può inoltre aggiungere che anche in assenza di un modello federale compiuto si potrebbe comunque concordare che le entrate fiscali addizionali generate da incentivazione pubblica rimangano comunque tutte sul territorio che le ha prodotte così da trasformare finanziamenti "a fondo perso" – per il bilancio regionale – nel meccanismo virtuoso dei fondi di rotazione: allora sì che le *zero budget policies* acquisterebbero forma e sostanza.

4.2 Servizi reali di supporto

Con una platea di piccole e micro imprese così ampia occorre anche riflettere sulla necessità che l'incentivo finanziario non sia l'unica forma di supporto ma che l'azienda artigiana possa ricevere *servizi reali* che la sostengano nei suoi percorsi innovativi e di tenuta competitiva (Bellini, 2002).

L'erogazione di servizi è uno strumento di *policy* sicuramente utile laddove il mercato non è in grado di offrire i medesimi servizi, ma in contesti sviluppati ciò normalmente non avviene. Non si tratta quindi di promuovere una nuova offerta pubblica che finirebbe per "cannibalizzare" quella privata ma, piuttosto, di rendere possibile l'accesso al mercato dei servizi anche alla micro impresa.

Ciò avviene, ed è avvenuto in alcune regioni, in due direzioni. Da un lato, è possibile una politica di accreditamento-*voucher* tanto più semplice da realizzare quanto più di tratta di servizi standardizzati (Beltrametti, 2004). Dall'altro, è possibile un modello di presa in carico e tutoraggio dell'impresa artigiana

che viene accompagnata nella soluzione dei problemi anche attraverso l'accesso a servizi che un domani l'impresa, che ha imparato ad utilizzare ed apprezzare, potrà comprare autonomamente sul mercato.

Per le micro imprese i servizi reali o *business services* sono frequentemente del tipo *enabling*, rispondono cioè alla logica di "mettere in grado di" e giocano un duplice effetto positivo:

- generano apprendimento; collaborano nel svelare bisogni nascosti o, più frequentemente, nel dare forma a bisogni percepiti ma ancora non soddisfacentemente articolati;
- esercitano esternalità di consumo positive; come conseguenza dei meccanismi imitativi e delle relazioni di rete possono contribuire ad introdurre standard migliori nell'impresa, nell'industria, nel territorio.

Se da un lato queste considerazioni aprono a una necessaria quanto utile "politica per i servizi", dall'altro segnalano come effettivamente l'impresa artigiana che incontra tutte queste difficoltà potenziali nell'accedere ai servizi di mercato necessita di un approccio di presa in carica e tutoraggio che l'aiuti a definire i propri bisogni, a ridurre le asimmetrie informative, ad internalizzare nel modo più appropriato il servizio, ad imparare a valutarlo ed apprezzarlo. Tutti percorsi che richiedono un apprendimento paziente e tempi di internalizzazione che sono propri della singola impresa.

4.3 Formazione professionale per i mondi artigiani

Come si è già argomentato a più riprese ciò che distingue l'artigianato di produzione dall'impresa industriale non è la "dimensione", ma una cultura del prodotto e della produzione che si sviluppa e si ali-

menta in una comunità di pratica, in una dimensione "verticale" in cui il know how è relativo alla soluzione di problemi legati a specifici campi di applicazione. In una pluralità di settori si stima che occorranza almeno 10 mila ore per acquisire quella padronanza del mestiere che distingue una persona veramente esperta (Sennet, 2008).

Queste considerazioni puntano dritto ad uno snodo decisivo di cui le politiche devono occuparsi e che è stato colpevolmente trascurato troppo a lungo: quello della formazione (Bramanti, Odifreddi, 2006).

Non basta il talento personale, occorrono grandi maestri. La parabola della scuola-bottega è emblematica del comparto (Bramanti, Scarpinato, 2005): l'unico modo per apprendere il mestiere è esercitarlo, è svolgere una parte consistente di quelle 10 mila ore a fianco di solide figure di riferimento (allo stesso modo in cui un pianista diviene un concertista affermato o uno sportivo un atleta di caratura nazionale).

Questa necessità pone però una questione alla società intera che deve indirizzare e assecondare predisposizioni, vocazioni e talento dei giovani. Il nostro sistema scolastico ha azzerato il valore dei percorsi che preparavano alle professioni artigiane contribuendo così ad aumentare la quota di potenziali "disoccupati intellettuali". Metà circa degli sbocchi per i laureati italiani sotto i 40 anni è offerto dal pubblico (al 2010 si contavano 600 mila lavoratori della pubblica amministrazione, dell'istruzione e della sanità) e dalle libere professioni (altre 200 mila unità). Si tratta però di sbocchi professionali già da tempo sotto pressione a cui saranno richieste dolorose riduzioni negli anni futuri. Occorrerà triplicare l'assorbimento dei laureati nei mondi della produzione e dei servizi di mercato – anche lavorando a fondo sull'e-

conomia digitale, su un turismo innovativo e su un comparto culturale decisamente più strutturato – ma, contestualmente, riorientare verso la formazione professionale e quella tecnica superiore quote crescenti di giovani generazioni (Atlantide, 2011).

Occorre dunque rimettere mano, rapidamente e seriamente, alla formazione professionale (di mestiere) ed anche a una formazione tecnica alta (anche al di fuori del canale universitario) per dare un lavoro e un futuro a diverse decine di migliaia di giovani e per stimolare una crescita che risulti più radicata nei territori e non totalmente in balia dei venti di rilocalizzazione internazionale che soffiano prepotenti nel mondo piatto della produzione di *commodities* (Bramanti, Odifreddi, 2009).

Per fare tutto ciò occorre sostenere culturalmente questo salto. Il mondo artigiano (non come comparto giuridicamente delineato ma come approccio alla realizzazione di manufatti e servizi) non deve essere percepito, in particolare dai più giovani, come un ripiego, come un di meno rispetto al mondo delle grandi organizzazioni e del terziario avanzato. I giovani non possono maturare una visione della formazione professionale come di una scuola di serie B (Pirola, Fea, 2007).

Uno degli elementi di rottura fondamentali di questa visione vecchia e rivolta al passato si gioca certamente sulla percezione della rinuncia (o meno) a opportunità di mobilità internazionale e di confronto a tutto tondo con il mondo. Ai giovani certamente questa dimensione di apertura, di confronto, di ibridazione con culture differenti dalla propria, interessa di più che non alla nostra generazione. E su questo punto i giovani non vanno frustrati in alcun modo. Anche perché una molteplicità di segnali evidenzia che anche l'artigianato è crescentemente proiettato

in una dimensione internazionale: in termini di mercato e clienti, in termini di comunità di pratiche che si incontrano e dialogano a fiere e mostre internazionali, in termini di comunicazione e immagine (Rullani, Pillotti, 2003).

La *Scuola Internazionale di Liuteria Antonio Stradivari* di Cremona (<http://www.scuoladiliuteria.it/>) è conosciuta e frequentata da decine di giovani che provengono da tutto il mondo perché li trovano l'eccellenza in quella specifica formazione e una comunità di pratica tra le più solide, in grado di accompagnare i percorsi formativi con dei veri maestri. Il corso di studi infatti non è completo senza un periodo di tirocinio presso una bottega di liutaio, e molti allievi continuano a frequentare i maestri nei loro laboratori lungo tutto il periodo in cui sono iscritti alla scuola, per avere consigli ulteriori sugli strumenti che stanno portando avanti. In questo senso, se la città funge da polo di attrazione mondiale per chi vuole formarsi o perfezionarsi nell'arte liutaria, è anche grazie alla concentrazione di botteghe che lavorano a livelli d'eccellenza (OPES, 2001).

Ma in quanti altri campi l'Italia potrebbe accreditarsi per divenire la piattaforma mondiale di una formazione avanzata e moderna di mestiere? E non vi è motivo di dubitare che sarebbero esperienze di successo. Occorre solo la volontà di una politica lungimirante e una forte alleanza con i mondi associati e di settore.

Alleanze per la formazione il comparto artigiano può e deve farle anche con il mondo delle imprese industriali. La *Motorsport Technical School* (MTS) con sede a Monza presso l'autodromo, è la prima scuola italiana che forma giovani appassionati di motori alla specializzazione di meccanico da corsa. Il profilo in uscita è quello di un tecnico in grado di

operare con competenza e professionalità su vetture da competizione. Il successo della scuola è propiziato anche dalla scelta di esperti docenti: un nome per tutti è quello di Ivano Barletta, a lungo capomeccanico della vettura di Michael Schumacher alla Ferrari (<http://www.mtschool.it/>).

Il traino diretto e persino indiretto di grandi nomi industriali può e deve diventare la leva per far nascere scuole tecniche di eccellenza che preparino gli artigiani del futuro (Bramanti, Odifreddi, 2009), e mentre la nuova normativa relativa alla formazione in apprendistato rappresenta un'apertura in questa direzione (Pirola, Fea, 2007), occorre certamente fare di più.

4.4 Promozione e diffusione di «buone pratiche»

Un quarto strumento, a detta di molti interlocutori del settore non ancora sufficientemente utilizzato, è la promozione e la diffusione delle “buone pratiche”. La circolazione delle idee e delle buone pratiche e il trasferimento di conoscenze e competenze, laddove applicato, ha sempre dato chiare evidenze delle sue potenzialità. Le idee imprenditoriali nascono dal confronto con i propri colleghi, dalla semplice conoscenza delle opportunità esistenti, dall'imitazione (generalmente adattata) di ciò che già altri imprenditori artigiani hanno realizzato, è su questo versante che finora si è agito poco.

Conoscere le potenzialità di un mercato, saggiare magari dal successo di un concorrente, può essere di stimolo all'exportazione per un imprenditore in misura ben superiore al semplice finanziamento concesso per la partecipazione ad una fiera. Venire a conoscenza di come altri imprenditori hanno risolto un problema produttivo può agevolare la diffusione di un'innovazione molto più che non qualsiasi seminario

di presentazione della tecnologia stessa. Vedere un nuovo materiale e le sue applicazioni concrete può suggerire innovazioni di prodotto spesso di successo. Ciò è particolarmente vero in un comparto dove la cultura del fare, la manualità, il sapere tacito, sono prevalenti e i principali canali di apprendimento sono le esperienze sensoriali dirette.

Alcune esperienze territoriali hanno mostrato l'elevato gradimento da parte delle imprese verso momenti di confronto tra imprenditori e di raccolta delle esperienze.

Quando l'imprenditore ha colto un'idea, della quale è convinto che possa generare dei profitti in un tempo ragionevole, generalmente la realizza; l'unico vero ostacolo può essere rappresentato dai vincoli di tipo tecnologico o di accesso al credito. Questa però è la parte “facile” delle politiche; un artigiano con idee chiare e bisogni definiti può trovare facilmente le risposte al suo problema e misure di accompagnamento adeguate.

Vi è poi un ruolo importante giocato dalle mostre e dalle fiere-mercato a questo riguardo. Certamente consolidata è la *Mostra Internazionale dell'Artigianato* di Firenze che, nata nel 1931, ha festeggiato la sua 76° edizione con grande successo di pubblico. Una delle collaterali – *Visioni* – ha consentito a espositori e visitatori di entrare in contatto con l'artigianato più innovativo, riservandosi la possibilità di acquistare prodotti originali. All'interno di *Visioni* grande successo ha raccolto anche lo spazio “Kouryu”, lo scambio di designer/aziende che ha coinvolto Toscana e Giappone nell'ambito del Protocollo siglato tra la Regione Toscana e la Prefettura di Kyoto (<http://www.artex.firenze.it/contenuto/visioni>).

La *XIX Biennale dell'Artigianato sardo “Domo”* è stata inaugurata a Sassari nell'estate 2009. Tren-

tadue designer di fama e 60 laboratori ripensano oggetti, forme, colori, materiali della tradizione dando alla luce nuovi modelli dell'artigianato isolano. La "nuova" Biennale – a dodici anni dall'ultima edizione – ha proposto una formula diversa basata sulla qualità, e inevitabilmente sulla selezione, rilanciando un artigianato protagonista del contemporaneo (<http://www.design.milano.it/DOMO-XIX-Biennale-dell-Artigianato-Sardo.html>). Il successo è stato elevato:

«*la mostra è stata selezionata per il premio Compasso d'oro e inserita nel catalogo dell'Adi. Una selezione dei suoi 280 pezzi e stata portata prima a Praga, nell'aprile 2010, e poi al Fuorisalone di Milano nell'aprile 2011.*» (Micelli, 2011, p. 116-117).

L'artigiano in Fiera è la mostra mercato più grande d'Europa che ogni anno si tiene a Milano nei padiglioni della Fiera nuova agli inizi di dicembre. Nell'ultima edizione (2011) i suoi numeri sono stati: oltre 2.900 espositori di 110 Paesi del mondo, 150.000 metri quadri con migliaia di operatori specializzati, oltre 3.000.000 di visitatori. È un'occasione unica di incontro di tradizioni e culture provenienti da tutto il mondo con un ricco calendario di incontri e di riflessioni sul comparto artigiano e sulle innovazioni che lo attraversano (Intiglietta, 2007).

Da Milano a Parigi, a metà gennaio, dove al *Parc des Expositions* si tiene la *Maison et Object*, fiera internazionale del complemento di arredo e dell'oggettistica per la casa, la cui visibilità è cresciuta rapidamente negli anni recenti. *L'Espace*, il padiglione 4 con l'edizione 2012 cambia nome. Diventa "*Craft*", luogo di esposizione particolare grazie alla specificità dei prodotti che nascono da un know-how manuale: creatori, artigiani e artisti presentano i loro pezzi unici e le serie limitate. Tra le ragioni del successo dell'appuntamento parigino certamente vi è il rigore della selezio-

ne e la richiesta a chiunque vi partecipa di adeguarsi agli standard alti della manifestazione (<http://www.pd-promex.it/LinkClick.aspx?fileticket=P2wKgp5-05A%3D&tabid=82&language=it-IT>).

Nelle testimonianze degli artigiani che vi partecipano – oltre alle opportunità di mercato che si aprono – vi è sempre il racconto dell'arricchimento del confronto con altri operatori del proprio settore e dell'incontro con mondi nuovi, espressività sconosciute, soluzioni tecnico-estetiche d'avanguardia. Per un paese come l'Italia lavorare al miglioramento continuo delle proprie fiere deve divenire un *must* e certamente aumentare la selezione e (l'omogeneità de) la qualità dovrebbe rappresentare una strategia di rafforzamento e ulteriore accreditamento internazionale di un numero limitato di eventi su cui convergere le energie organizzative e le risorse economiche a disposizione.

5. La via alta delle politiche per la valorizzazione degli artigiani

Se vogliamo che l'artigianato del terzo millennio dia un contributo fattivo nel sostenere crescita e benessere occorre uscire dallo spazio stretto e scivoloso della "piccola dimensione" – dove l'accento è sulla grandezza dell'organizzazione – e dei "mestieri tradizionali" rivolti al passato – dove si rischia la "riserva indiana" nel coltivare artificialmente alcune attività manuali. Occorre invece valorizzare i connotati caratterizzanti i differenti comparti artigiani – differenzialmente declinati ma accomunati da alcuni elementi (eccellenza, sintesi tra creazione e manualità, innovazione e sperimentazione) – con interventi trasversali che rafforzano strutturalmente l'impresa e valorizzano ogni dimensione di relazionalità.

L'aspetto forse più convincente della contem-

poraneità della cultura artigiana sta nella sua forma specifica di sapere complementare a quello industriale e creativo (Future Concept Lab, 2004), la sua capacità di dare tridimensionalità al guizzo creativo, alla soluzione di un problema che è sempre tecnico ed estetico ad un tempo (Mantica, 2006).

La precedente sezione ha dettagliato quattro linee di policy che riteniamo prioritarie per il futuro artigiano. Senza riprenderle ulteriormente si aggiungono qui poche attenzioni più “operative” che possono fare delle politiche delle buone politiche di settore. Come è noto “il diavolo vince nei dettagli” e per avere una buona politica occorre che nulla venga lasciato al caso.

Si è pertanto scelto di raccogliere alcuni spunti – sotto forma di *check list* che il policy maker dovrà sempre aver presente – che derivano da una lunga frequentazione con le politiche regionali lombarde che molto ha fatto per il comparto artigiano nell’ultimo quindicennio e che nel disegnare le proprie misure ha sempre guardato con attenzione e imitato, dove possibile, le “buone pratiche” di altre regioni con una forte presenza del comparto artigiano:

- 1) preservare tenacemente una politica dedicata agli artigiani, tenendola distinta dalle più generali politiche industriali, curando qualità e innovazione prima ancora che non una semplice attenzione alla dimensione;
- 2) aumentare le risorse finanziarie complessivamente a disposizione dal momento che l’artigianato pesa sul valore aggiunto prodotto e sull’occupazione molto più di quanto non gli venga riconosciuto in termini di sovvenzioni pubbliche. Mantenere, laddove possibile, un fondo unico per le politiche discrezionali di settore coinvolgendo eventualmente altri soggetti

- “sensibili” (Camere di Commercio, Fondazioni bancarie) alle finalità delle politiche, che possano contribuire ad alimentare tale fondo sedendosi al tavolo insieme ai *policy maker*;
- 3) mantenere un respiro pluriennale delle strategie e degli interventi, promuovendo e potenziando anche progetti pluriennali;
 - 4) animare le comunità di pratica dei soggetto attuatori dedicando anche progetti specifici al consolidamento delle medesime, alla crescita professionale del personale degli Enti e delle Associazioni implicate e al miglioramento della qualità progettuale;
 - 5) aumentare fortemente la visibilità *ex-post* delle realizzazioni e diffondere il patrimonio di conoscenze e di esperienze sia tra le imprese artigiane (anche utilizzando gli imprenditori coinvolti quali *testimonial*), sia tra le differenti direzioni regionali che si occupano di politiche per le imprese;
 - 6) incentivare e promuovere livelli crescenti di cooperazione e aggregazione tra imprese;
 - 7) istituire e rafforzare nel tempo percorsi di valutazione sistematici delle politiche per l’artigianato anche coinvolgendo il sistema dei soggetti attuatori senza tralasciare anche percorsi di verifica della *customer satisfaction* presso le imprese artigiane beneficiarie.

«Nel mondo moderno vigono due sistemi per stimolare la voglia di lavorare molto e bene. Uno è dato dall’imperativo morale di lavorare per il bene della comunità. L’altro fa appello alla competitività: parte dal presupposto che la competizione contro altri stimoli il desiderio di dare buone prestazioni e, al posto del bene della comunità, promette ricompensa

individuale. Entrambi i sistemi hanno mostrato gravi falli e nessuno dei due, nella sua forma pura, ha saputo venire incontro all'aspirazione dell'artigiano alla qualità.» (Sennett, 2008, p. 35).

Alle politiche spetta l'arduo compito di aiutare a bilanciare correttamente questo mix di individualismo competitivo e di collaborazione comunitaria. L'artigianato si colloca proprio in questo snodo ed ha ancora un ruolo fondamentale da svolgere.

Bibliografia

- Artigiancredit Lombardia (2008), a cura di, *Rapporto sul credito alle imprese artigiane della Lombardia*. Osservatorio Economico Regionale dell'Artigianato, Milano.
- Ascani P. (2009), a cura di, *Artigianato e politiche industriali. Terzo rapporto sull'artigianato in Italia*. Osservatorio Artigianocassa. Il Mulino, Bologna.
- Atlantide (2011), *L'Italia è un Paese per giovani?* Fondazione Sussidiarietà, Guerini e Associati, Milano.
- Attali J. (2011), *Il senso delle cose*. Fazi Editore, Roma.
- Bellini N. (2002), *Business Support Services. Marketing and the Practice of Regional Innovation Policy*. Oak Tree Press, Cork,
- Beltrametti L. (2004), *Vouchers. Presupposti, usi e abusi*. Il Mulino, Bologna.
- Bramanti A. (2006), "Imprenditori plurali. La transizione dal vecchio al nuovo". *Orientamenti*, N. 1/06, pp. 17-25.
- Bramanti A. (2007), "Artigiani e politiche: think small first". IReR, a cura di, *Rapporto sull'artigianato lombardo 2006*. Guerini e Associati, Milano, pp. 154-168.
- Bramanti A., Odifreddi D. (2006), a cura di, *Capitale umano e successo formativo. Strumenti, strategie, politiche*. FrancoAngeli, Milano.
- Bramanti A., Odifreddi D. (2009), a cura di, *Una strada per il successo formativo. Dal "diritto dovere" alla formazione professionale terziaria*. Guerini e Associati Editore, Milano.

- Bramanti A., Scarpinato M. (2004), *Le micro imprese lombarde e l'associazionismo economico. Connessioni a rete e percorsi aggregativi*. Cestec–Regione Lombardia, Milano.
- Bramanti A., Scarpinato M. (2005), *La "bottega scuola" per l'artigianato artistico e di qualità*. Consiglio Regionale–IReR, Milano.
- Brancati R. (2008), *Stato e imprese*. Rapporto MET 2007. Meridiana Libri, Donzelli Editore, Roma.
- Colombo P. (2005), *A regola d'arte: attualità e prospettive dei mestieri d'arte in Lombardia e Canton Ticino*. Centro di ricerca "Arti e mestieri". Vita & Pensiero, Milano.
- Colombo P. (2007), *La Grande Europa dei mestieri d'arte. L'artigianato artistico d'eccellenza nei Paesi dell'Unione Europea*. Centro di ricerca "Arti e mestieri". Vita & Pensiero, Milano.
- Consorzio Camerale per il credito e la finanza (2006), *Il sistema dei Confidi lombardi e il ruolo delle Camere di Commercio nel sostegno alle imprese*. Unioncamere regionale, Milano.
- Friedman T. (2010), "Average is Over". *International Herald Tribune*. 25 ottobre.
- Future Concept Lab (2004), Morace F., a cura di, *Estetiche italiane. Le 6 tendenze del Made in Italy e la loro presenza nel mondo*. Libri Scheiwiller, Milano.
- Giordano A. (2011), "Rapporto SBA: l'Italia delle PMI in linea con la media UE". *Fisco Oggi. Rivista telematica*. 11 ottobre (<http://www.fiscooggi.it/dalmondo/articolo/rapporto-sba-l%E2%80%99italia-delle-pmiin-linea-media-ue>).

- Intiglietta A. (2007), a cura di, *Nelle mani dell'artigiano. Una realtà si racconta*. Collana della Fondazione per la Sussidiarietà. Guerini e Associati, Milano.
- IReR (2008), *L'imprenditoria artigiana immigrata in Lombardia*. Osservatorio Economico Regionale dell'Artigianato. Guerini e Associati, Milano.
- IReR (2010), a cura di A. Bramanti, *Le politiche lombarde per l'artigianato: un decennio di esperienze*. Osservatorio Economico Regionale dell'Artigianato. Guerini e Associati, Milano.
- Mantica C. (2006), "Artigianato metropolitano". *D'artigianato, tra arte e design*. Supplemento al N. 60, Gennaio/Marzo, pp. 42-44.
- Micelli S. (2011), *Futuro artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani*. I Grilli, Marsilio, Venezia.
- Morace F. (2008), *Il senso dell'Italia*. Libri Scheiwiller, Milano.
- OPES (2011), *La liuteria artistica di Cremona*. CER-TeT–Unioncamere Lombardia, Collana OPES (Osservatorio Permanente sull'evoluzione dei sistemi produttivi locali), N. 23, Milano.
- Péguy C. (1990), *Il denaro*. Edizioni Lavoro, Roma.
- Pirola F., Fea D. (2007), *Le diverse forme dell'alternanza e dell'apprendistato in Lombardia*, in *Rassegna Autonomia Scolastica* (www.autonomiascolasticait).
- Polato P. (1991), *Il modello nel design, la bottega di Giovanni Sacchi*. Hoepli Editore, Milano.
- Regione Piemonte (2005), *Gli artigianati dell'eccellenza in Piemonte*. Assessorato Attività Produttive, Torino.

- Rullani E., Pilotti L. (2003), a cura di, *Le imprese artigiane di fronte ai processi di internazionalizzazione: strategie di riposizionamento competitivo e politiche di sostegno in Lombardia*. Rapporto finale. Regione Lombardia–Unioncamere regionale, Milano.
- Sabatini N. (2004), "Artigianato e tecnologia: l'anomalia virtuosa". *Tracce*, N. 6, p. 40.
- Sennet R. (2008), *L'uomo artigiano*. Feltrinelli, Milano.

IL MESTIERE D'ARTE E IL *MADE IN ITALY*: TRA UN PASSATO LONTANO E UN FUTURO ASSAI PROSSIMO

Paolo Colombo

Ordinario di Storia delle Istituzioni Politiche; Coordinatore della Scuola di Dottorato - Facoltà di Scienze Politiche, Università Cattolica del Sacro Cuore.

1. Poche precisazioni introduttive

Circa quattro anni fa il Centro di ricerca Arti e mestieri dell'Università Cattolica - che dirigo e che opera in stretta collaborazione con la Fondazione Collogni dei Mestieri d'Arte - ha avviato e svolto una indagine sul ruolo giocato dai mestieri d'arte nel *Made in Italy*.

L'obiettivo era verificare una ipotesi che appariva già in partenza assai fondata e contraddistinta da un alto grado di probabile veridicità ma che, abbozzata ripetutamente da più parti fino a diventare conclamato *leit motiv* finiva per produrre poco più che generiche e un po' astratte affermazioni di principio, aggrappate spesso stentatamente al richiamo a casi specifici, non di rado sconfinanti nell'aneddotica. Quel che si intendeva fare, in sostanza, era dare corpo concreto all'idea che al cuore di un fenomeno epocale per la storia, la cultura e l'economia nostrana (come appunto il *Made in Italy*) ci fosse (e continui ad esserci) la secolare e sempre rinnovata capacità artigianale d'eccellenza tipica del nostro Paese.

Insomma: si trattava di un'idea che oggi pochi, in linea generale ed astratta, metterebbero in dubbio. I risultati sono stati però a dir poco sorprendenti, e per molti versi entusiasmanti. Come sempre quando si tratta di mestieri d'arte, è risultato difficilissimo individuare e ancor più accorpare dati precisi e disag-

gregati, ma la percezione offerta da una ricerca ad ampio spettro come la nostra restituisce un quadro della forza e della diffusione del 'saper fare' manuale nel mondo della produzione italiana di qualità assolutamente eccezionale e - vale la pena di dirlo subito - avvertito intuitivamente (ma probabilmente indistinto nei suoi contorni) da chi, soprattutto all'estero, vede nel *Made in Italy* la bandiera più rappresentativa del Belpaese.

In quella indagine il Centro ha messo a fuoco quasi una trentina di settori (ma va da sé che sono emerse infinite interconnessioni con molti altri) provando a metterne in evidenza i lineamenti fondamentali di storia, gli specifici mestieri e alcuni tra i Maestri di maggior spicco, gli elementi essenziali del processo formativo e del quadro di regolamentazione normativa: calzatura, carta, ceramica, design, enogastronomia, floricultura e giardino, fotografia, legno, lirica, liuteria, meccanica, merletti e ricami, metalli, mosaico, nautica, oreficeria, gioielleria, argenteria, orologeria, pelletteria, pietra, pipe, restauro, mestieri dello spettacolo, tessile e vetro¹.

Non mi pare davvero opportuno dettagliare qui gli esiti della ricerca, tanto più che il miglior risultato consiste (e anche questa è una sorta di 'regolarità' nel campo dell'artigianato artistico) in un puzzle di dati, esperienze, storie imprenditoriali e testimonianze quando non addirittura di emozioni e sensazioni. Questo a dire che, se si vuole ragionare di mestiere d'arte italiano, occorre uscire dai parametri piuttosto miopi, almeno in questo caso, della statistica o comunque del dato strettamente empirico, quantificabile numericamente. Anche questo va chiarito in anticipo.

¹ Paolo Colombo - Alberto Cavalli - Gioachino Lanotte (a cura di), *Mestieri d'arte e Made in Italy. Giacimenti culturali da riscoprire*, Venezia, Marsilio, 2009.

Del pari si deve riconoscere che l'attenzione verso il peso esercitato dall'artigianato di alta qualità nella avventura produttiva nostrana va crescendo in misura notevole e confortante. Sono sempre più numerose le associazioni, gli enti, le istituzioni e gli studiosi che riecheggiano, diffondono e contribuiscono ad approfondire l'idea che al nostro orizzonte si intraveda con sempre maggior nitidezza un "futuro artigiano"².

Quello che nello spazio, inevitabilmente ridotto, messo a disposizione in questa sede penso sia possibile ed opportuno fare è svolgere alcune brevi considerazioni che possono contribuire a sottrarre il problema dell'artigianato artistico italiano dai pantani del folclorismo nostalgico per inquadrarlo nelle sue dimensioni, diciamo così 'culturali', più attuali.

È una questione di prospettiva, non solo e non tanto in senso metaforico: a seconda del punto di vista da cui si guarda, e dalla direzione dello sguardo, si vedono o non si vedono cose diverse. Alla base, il Centro Arti e mestieri lo va ripetendo da più di un decennio, esiste un problema di definizione: a cosa dobbiamo pensare oggi quando usiamo l'espressione 'mestiere d'arte'³? Non certo - o quantomeno non solo - al grandioso ma ormai in larga parte desueto lascito dei mestieri della mano tradizionali. Detto diversamente, e con lucide e precise parole messe a disposizione da altri, "non sono dunque i mestieri artigianali di un tempo che dobbiamo inseguire (molti

² Tra i diversi riferimenti possibili mi limito qui a far cenno a una pubblicazione (che riprende i risultati della ricerca appena descritta del Centro Arti e mestieri) sorta proprio dalla felice sinergia fra la Fondazione Cologni e il progetto RE.TI.CA (Rete territoriale per l'innovazione della creatività integrata): *Introduzione ai mestieri d'arte. Breve guida alla conoscenza dell'artigianato artistico italiano d'eccellenza. Storia, attualità e percorsi formativi*, Milano, EDUCatt, 2009. Mutuo la formula "futuro artigiano" dall'omonimo libro di Stefano Micelli, in seguito più volte richiamato.

³ Paolo Colombo (a cura di), *Genio e materia. Contributi per una definizione del mestiere d'arte*, Milano, Vita e Pensiero, 2000.

di questi se ne sono andati per sempre), ma il profilo e le caratteristiche dell'artigiano: la sua passione per la qualità del lavoro, il suo desiderio di migliorare nell'esercizio e nell'approfondimento delle tecniche, il suo radicamento in comunità di pratica socialmente riconosciute⁴. Insomma, si tratta di riservare attenzione a un atteggiamento mentale, a standard di qualità elevati, a un universo culturale delineato dalle dinamiche sociali, evitando di stilare elenchi di attività destinati a risultare sempre e per definizione o lacunosi o obsoleti: quando non entrambe le cose.

Serve una griglia definitoria 'elastica' utile a decidere che cosa, di volta in volta, può essere considerato mestiere d'arte e cosa semplice artigianato; oppure, che non è molto diverso, occorre una "categoria estensiva" del lavoro artigiano, perché il lavoro artigiano sta facendosi ancor più multiforme di quanto è sempre stato per rispondere a sfide ed esigenze nuove, mai presentatesi prima.

Le quattro "A" tradizionali della nostra industria manifatturiera (alimentare, abbigliamento, arredo, automazione) rimangono essenziali, ma non sufficienti a descrivere quanto ci sta succedendo attorno: e - ciò che forse è ancor più significativo ed importante - il peso specifico dei diversi settori muta rapidamente, con meccanica e mecatronica *Made in Italy* in eloquente, sensibile aumento⁵. È forse solo un altro aspetto, dal nostro punto di vista, di un fenomeno più ampio e che ha che fare con la sempre più necessaria padronanza della tecnologia oltre che della tecnica. È una nuova "intelligenza della mano" quella che pervade il nostro tempo: un tempo in cui l'artigiano d'eccellenza - e il discorso vale ancor di più per il vero Maestro d'arte - deve guardare a nuove forme

4 Stefano Micelli, *Futuro artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani*, Venezia, Marsilio, 2011, p. 21.

5 Ivi, pp. 57-60.

di espressione: il digitale, il design, la fotografia, la moda. E a proseguire nell'elenco si rischia di ricadere nell'errore delle rigide enumerazioni: faccio oggi una lista dei nuovi campi di applicazione delle logiche artigiane e il domani si sarà già incaricato di contraddirlo.

In ogni caso deve essere chiaro che esistono mestieri d'arte "di frontiera", inimmaginabili come tali solo pochi anni fa, così come che la frontiera stessa è in rapido movimento e ciò che poteva sembrare ieri all'avanguardia è in molti casi giù superato dalla linea degli sviluppi futuri. Come si accennava poco sopra, in definitiva, la cartina di tornasole cui guardare è quella del sacrificio, dell'impegno, dell'estro e della creatività, della dedizione e del fattore-tempo: "non si diventa maestri dopo una prova andata bene, né dopo un esperimento andato male"⁶.

Non può apparire casuale che l'impresa italiana abbia in larga parte ridefinito il proprio atteggiamento verso i contributi artigianali di cui si avvale, facendone spesso una propria bandiera da sventolare, anche pubblicitariamente, con orgoglio⁷. Gli artigiani che case come Gucci o Ferragamo - e sono solo degli esempi - esibiscono con fiera a rappresentare la propria ricercata qualità di produzione sono ormai ben lontani dall'effigie caricaturale che ne imponeva la versione più risalente e tradizionale: siamo lontani in buona sostanza, "dall'immagine di Geppetto"⁸.

6 Franco Cologni, *Un'eccellenza su misura, i giacimenti culturali del Made in Italy*, in Paolo Colombo - Alberto Cavalli - Gioachino Lanotte (a cura di), *Mestieri d'arte e Made in Italy. Giacimenti culturali da riscoprire*, cit., pp. 7-10, in particolare p. 8.

7 Oltre agli ormai celeberrimi "Artisan Corners" allestiti nei negozi Gucci di tutto il mondo, vale qui ricordare la mostra di Ferragamo "A regola d'arte", inaugurata nel 2010 nel museo aziendale della casa di moda fiorentina: <http://www.museoferragamo.it/mostre-incorso.php?id=26>.

8 Stefano Micelli, *Futuro artigiano*, cit., pp. 64 e 89.

2. Il territorio e qualche retorica da sfatare

Tutto questo non significa, naturalmente, che le componenti storiche della vocazione italiana all'eccellenza artigianale siano tutte estinte o moribonde: alcune sono vive e vitali, e addirittura decisive per confrontarsi, avendo possibilità di successo, con gli intrichi omogeneizzanti della cosiddetta globalizzazione. È, tra gli altri, il caso assolutamente solare del territorio: le peculiarità del tutto specifiche di moltissime aree italiane, con il loro contenuto di cultura, tradizioni, materie prime, gusto, abitudini e sapere, non solo continuano a dare nerbo ed energie al ripetersi e al rinnovarsi di attività artigianali di altissimo livello, ma non di rado il rapporto si rovescia e sono le qualità artigiane locali a farsi elemento distintivo di un territorio diventandone fattore dichiarato di identità, veicolo di comunicazione turistica, motore imprenditoriale e calamita finanziaria. Può così accadere che simili dinamiche vengano celebrate fin cinematograficamente in una pellicola, come *Focaccia Blues*, prodotto dalla Bunker Lab di Alessandro Contessa per la regia di Nico Cirasola nel 2009, al termine della quale lo spettatore potrebbe trovare difficoltà a decidere se si tratti, neppur tanto implicitamente, di uno spot turistico per la Puglia basato sugli eccezionali saperi artigianali della cittadina di Altamura o di una celebrazione delle molteplici tradizioni dei mestieri locali messa in scena sugli imprescindibili panorami e scorci pugliesi. Il legame tra 'saper fare' e territorio è comunque un dato di partenza che lo spettatore stesso non potrebbe mai mettere in discussione. Così come è un dato di fatto che l'emblematico spunto narrativo del plot cinematografico è in quel caso offerto dalla vera storia di un piccolo panificio (ma ancor più di un minuscolo territorio collocato, a dir poco, ai margini dell'impero) che sconfigge il potente gigante della catena di *fast*

food McDonald's⁹. E, a dirla tutta, il Davide pugliese, dalle nostre parti, non è neppure l'unico¹⁰.

Se parlassimo però solo di enogastronomia, sfonderemmo in fondo, in Italia, una porta aperta e rischieremmo di restare invischiati in una insidiosissima ragnatela di luoghi comuni e di retoriche controproducenti - ancor prima che inutili - ai fini del nostro discorso.

Sono d'altro canto molte, quando si parla di artigianato di qualità, le retoriche da cui diventa via via più urgente emanciparsi. È ora di finirla, in particolare, con la retorica del talento. Non è questione di mettere in dubbio la possibilità ed eventualmente la rilevanza di certe vocazioni individuali o locali a determinate attività, ma proprio le specializzazioni territoriali italiane all'una o all'altra eccellenza produttiva (quando non a molte di loro messe insieme) mostrano quel che i progressi delle più diverse scienze stanno recentemente e convergentemente sostenendo¹¹. Il talento nelle sue più molteplici manifestazioni - ivi compreso il 'saper fare' artigiano - non è qualcosa che 'si ha' o 'non si ha', ma qualcosa che si acquisisce. È la familiarità con una cultura o con un'altra, il contatto con abili maestri, la contiguità con i buoni risultati già rag-

9 La trama del film si articola attorno alla velleitaria apertura di un ristorante McDonald's nel centro di Altamura, in provincia di Bari, e alla sua inevitabile chiusura, qualche tempo dopo, di fronte all'evidenza di una potenziale clientela che preferisce in grande maggioranza i sapori della straordinaria cucina mediterranea tradizionale ai gusti globalizzati dell'industria americana dell'hamburger. Il panificio Di Gesù, che apre un negozio proprio a fianco del fast food e sottrae clientela preziosissima al tentativo di affermazione della catena di ristorazione rapida americana, appare come un Davide - minuto eppure potentissimo - che sconfigge un Golia, gigante sì, ma dai piedi di argilla: la forza di Davide, in questo caso, è tutta nel suo legame con il territorio e con la sua cultura.

10 Cfr., ad esempio, il caso di Mestre: <http://www.filcams.cgil.it/home.nsf/IFrameCorpo1?OpenPage&http://www.filcams.cgil.it/STAMPA.nsf/548cb9fd7a6e35fd8025683a0065268f/214376151305baa1c1256b18002d6fe5!OpenDocument&Highlight=2,McDonalds>.

11 Geoff Colvin, *The talent is overrated: What Really Separates World-Class Performers From Everybody Else*, New York, Portfolio, 2008; Matthew Syed, *Bounce*, New York, HarperCollins, 2010.

giunti da chi ci ha preceduto, la pratica (soprattutto la pratica!) a fare la differenza. La capacità artigianale italiana - se non in una parte, forse anche minima - non sta inscritta quasi magicamente in una sorta di DNA sociale che ci renderebbe presuntuosamente, almeno in questo campo, superiori agli altri popoli; deriverebbe semmai dai connotati trasmessici grazie a un epigenoma che ogni generazione ha ribadito, limato, cesellato e perfezionato (proprio come un capolavoro artigiano) attraverso le culture e le pratiche sociali¹². Detto più semplicemente, sono l'ambiente in cui viviamo, le esperienze che facciamo, l'educazione che riceviamo, il senso della bellezza e della qualità che respiriamo a rendere noi - come a proprio e diverso modo, sia ben chiaro, ogni altro popolo - unici.

Ecco allora che, nel caso italiano, il territorio si rivela in sostanza, già di per sé, una ricchezza inestimabile. Partire da questo presupposto permette una scoperta tanto ovvia quanto illuminante: mettere in circolo la cultura, le arti e i mestieri "non solo non depaupera nessuno, ma anzi crea dei circoli virtuosi di sapienze che fertilizzano tutti i campi"¹³.

Ma, questo è il punto, è bene giust'appunto parlare di "tutti i campi". Non bisogna cioè cedere a un altro rischio, cui l'esempio del film appena descritto potrebbe esporre: quello di perdere di vista l'estrema attualità e le ricadute economiche e professionali del nesso tra mestieri d'arte e territorio.

Moltissimo è stato detto e scritto sul ruolo dei distretti nello sviluppo dell'economia italiana¹⁴; qui ba-

¹² *Ethan Watters, DNA is not a destiny. The new science of epigenetics rewrites the rules of disease, heredity, and identity, in "Discover", vol. 27, n. 11, November 2006.*

¹³ *Franco Cologni, Un'eccellenza su misura, i giacimenti culturali del Made in Italy, cit., pp. 7-8.*

¹⁴ *Giancarlo Provasi (a cura di), Le istituzioni dello sviluppo: i distretti industriali tra storia, sociologia ed economia, Roma, Donzelli, 2002; Marco Fortis - Alberto Quadrio Curzio (a cura di), Industria e distretti: un paradigma di perdurante competitività italiana, Bologna, il Mulino, 2006; Ampelio ►*

sta ricordare che è proprio nei distretti territoriali tipici della produzione (il distretto orafo veneto, quello serico comasco, i distretti calzaturieri di Vigevano e delle Marche, il distretto laniero di Biella, quello conciario toscano...) che si è accumulato lo storico patrimonio di competenze della nostra penisola. L'eccellenza si concentra poi soprattutto in alcuni distretti-chiave caratterizzati da "economie esterne e sinergie interaziendali. La produzione risulta organizzata prevalentemente in imprese di dimensione piccola e media, altamente specializzate e operanti spesso in nicchie di mercato, sebbene, specie nel segmento del lusso, non manchino veri e propri gruppi multinazionali verticalizzati e integrati anche a livello distributivo"¹⁵.

Quello che deve essere assolutamente chiaro è che l'indotto che si registra tocca punti vitali del *Made in Italy*, in termini di immagine internazionale, di eccellenza produttiva, di opportunità occupazionali, di innovazione e creatività. Teniamo presente un solo esempio, ormai celeberrimo. L'azienda Gucci si è avvalsa appieno delle potenzialità del territorio toscano, instaurando un *partner project* con gli artigiani della regione, senza de-localizzarli, e mettendo invece a disposizione finanziamenti, strutture, macchinari e conoscenze informatiche, oltre ad abilità manageriali per organizzare la produzione. Nemmeno l'aumento della produzione in serie - stimolato dall'acquisizione di Gucci da parte della *holding* multinazionale francese PPR (Pinault-Printemps-Redoute) nel 1999 - ha inficiato la qualità artigianale. Anzi: come detto, quest'ultima è sempre più assurda ad emblema dell'eccellenza Gucci.

► *Bucci - Vanni Codeluppi - Mauro Ferraresi, Il Made in Italy: natura, settori e problemi, Roma, Carocci, 2011.*

¹⁵ <http://www.sistemamodaitalia.com>

3. Un caso, evidentemente, emblematico: la moda

Tradizione artigianale, dunque, non è solo sinonimo di folcloristiche attività sopravvissute a un passato lontano e ormai in via di estinzione. Semmai, da molti punti di vista, il contrario. Pensiamo a quanto di meno nostalgico c'è nel *Made in Italy*: a un campo sempre in continua e inarrestabile ri-definizione, all'inesausto inseguimento della contemporaneità, in costante anticipazione del futuro. La moda è uno dei fiori all'occhiello del buon gusto italiano ed è fatta - fin superfluo sottolinearlo - di innumerevoli componenti. Proviamo ad applicare quanto visto finora ad un settore specifico.

Nel campo della produzione calzaturiera, si registra in maniera evidente la presenza di una costellazione di centri produttivi, ciascuno caratterizzato da tradizioni d'eccellenza ben radicate nel territorio: si possono contare tredici distretti calzaturieri¹⁶. Se vogliamo ragionare per accorpamenti geografici, possiamo dire che il 70% circa delle attività sono localizzate in tre sole Regioni (Marche, Toscana e Veneto), mentre il restante 30% è distribuito sia in zone "storiche", come il vigevanese, sia in altre aree a specializzazione relativamente recente. Ma anche in quest'ultimo caso è un passato mediato dalla contemporaneità a fare la differenza: nei distretti meridionali (Casarano e Barletta, per esempio) il flusso migratorio 'di ritorno' ha consentito ad artigiani formati altrove di applicare il proprio sapere e di dare vita a nuclei di attività artigianali nei propri paesi di origine.

In altri casi, è bene notarlo, il legame con il passato è più risalente: si pensi alle radici medievali costituite dalle corporazioni e confraternite medioevali nel caso dei distretti del Brenta, di Santa Croce sull'Ar-

¹⁶ <http://www.osservatorioidistretti.org>.

no o del veronese. Altrove è uno storico processo di "distaccamento" rispetto ad ancor più tradizionali attività tessili (come accade nella "cittadella aversana" o a Vigevano) a radicare il calzaturiero nelle pratiche locali. Questi esempi parlano in ogni caso, e chiaramente, di logiche produttive di larga scala che convivono a partire dagli anni '60 con le dinamiche proprie di laboratori o atelier artigianali¹⁷: la maggior parte delle imprese operanti nel settore possiede tuttora, infatti, le caratteristiche tipiche dei sistemi produttivi locali¹⁸, ovvero elevata concentrazione di realtà di piccole dimensioni e una particolare specializzazione produttiva, che è per lo più, nei casi considerati, prettamente artigiana. Ma - di nuovo - non è solo questione della triade storia-passato-tradizione: talvolta si è assistito a una vera e propria ri-articolazione del tessuto produttivo come per la Riviera del Brenta, con la cosiddetta "artigianalizzazione" compiuta nel corso degli anni Novanta, quando si è verificata un'ulteriore de-concentrazione produttiva e sono state definitivamente recuperate antiche tradizioni d'eccellenza legate proprio ai mestieri d'arte.

Pare davvero di poter dire che nel nostro paese "la possibilità di avviare processi di decentramento produttivo basati sul ricorso a piccole imprese indipendenti ha rappresentato la modalità con cui l'industria ha aggirato il vincolo all'innovazione"¹⁹.

Il fattore principale di successo del *Made in Italy* calzaturiero (serve forse ribadirlo?) sta difatti proprio nell'altissima qualità tanto dei materiali quanto - e

¹⁷ Per tutti questi punti, cfr. Elena Angeleri, *Calzatura*, in Paolo Colombo - Alberto Cavalli - Gioachino Lanotte (a cura di), *Mestieri d'arte e Made in Italy. Giacimenti culturali da riscoprire*, cit., pp. 17-29

¹⁸ La legge 11 maggio 1999, n. 140, "Norme in materia di attività produttive", definisce per l'appunto i sistemi produttivi locali, differenziandoli dai distretti industriali, già precisati dalla legge 5 ottobre 1991, n. 317 "Interventi per l'innovazione e lo sviluppo delle piccole imprese".

¹⁹ Stefano Micelli, *Futuro artigiano*, cit., p. 55.

soprattutto - della lavorazione a mano nelle diverse fasi che portano al prodotto finito. Un prodotto apprezzato a livello mondiale e incarnato al massimo grado da nomi addirittura celeberrimi, ciascuno legato a una precisa identità territoriale: Salvatore Ferragamo (campano di nascita ma fiorentino d'adozione), René Caovilla (veneto), Giuseppe Zanotti e Vicini (romagnoli), Ernesto Esposito (napoletano), i Santoni (marchigiani)...

Proprio nel fermano-maceratese alcune imprese artigiane hanno scelto di rispondere alla crisi del settore puntando sulla produzione di scarpe d'élite, lavorate artisticamente e con materiali pregiati. Questo distretto, non a caso, è stato selezionato, in quanto caratterizzato da una produzione d'eccellenza quasi completamente artigianale (le aziende artigiane rappresentano oltre l'80% dell'intero sistema distrettuale), come rappresentativo dello spirito del progetto "Arte e Impresa", lanciato nel 2002 dal Club dei Distretti Italiani e dalla Fondazione Cittadellarte²⁰.

Si tratta dell'ennesimo caso eloquente: siamo nella terra delle imprese artigiane famigliari ma anche di grandi aziende come la Tod's, dove si sposano appunto tecnica e tecnologia, innovazione progettuale e intelligenza manuale, marketing del XXI secolo e maestrie di retrogusto antichissimo, grande produzione e lusso.

"Il lusso è strettamente legato al 'fatto a mano', e a una mano d'opera estremamente professionale. Visitando i nostri stabilimenti ci si ren-

²⁰ Il progetto è nato con l'obiettivo generale di far emergere e mettere in luce non solo il valore economico delle imprese che formano i distretti italiani, ma anche e soprattutto, come si legge nel Manifesto dell'Arte e dell'Impresa, "la ricchezza espressa [...] nell'attività produttiva, economica, politica e culturale che comprende i valori della spiritualità, dell'etica e dell'estetica di cui l'Italia dispone". La figura dell'imprenditore-maestro d'arte individuata dal progetto "è portatrice di un fattore morale che si inserisce nel calcolo economico" (<http://www.clubdistretti.it/arteeimpresa>).

de perfettamente conto che l'eccellente qualità costituisce la vera differenza, e che l'eccellenza è assicurata dai migliori materiali lavorati da artigiani esperti"²¹.

Sono cambiati i tempi. E non da ieri. Molte cose si sono modificate dagli anni Sessanta, quando le sfide del mercato di massa potevano spaventare e letteralmente mettere in fuga i pur intraprendenti imprenditori italiani della produzione di qualità²².

Quale è la situazione più di quarant'anni dopo? Guardiamo alla classifica stilata dalla società Interbrand, leader mondiale nella *brand consultancy*: tra i marchi italiani che maggiormente contribuiscono alla creazione di ricchezza, alla diffusione di creatività e alla definizione delle tendenze vi sono soprattutto case di moda. Mi pare opportuno limitarsi per ora a un 'fermo-immagine' che restituisca un quadro sul confine della piena esplosione della crisi attuale (starà poi agli specialisti dell'attualità più incombente fornirci dati rilevanti in un'ottica non di troppo breve periodo): al dicembre 2008 il primo marchio in assoluto era Gucci, seguito da Prada, Ferrari, Giorgio Armani e Bulgari, con Dolce&Gabbana e Diesel rispettivamente al sesto e settimo posto²³.

²¹ Dichiarazione del presidente di Tod's Diego della Valle a «Kak Potratit», supplemento mensile di «Vedomosti» - edizione russa del Financial Times, Mosca, Novembre 2008.

²² È il caso del maglificio Vema di Varese, individuato e assai lucidamente portato in evidenza dal bel libro a cura di Paolo Volonté, *La creatività diffusa. Culture e mestieri della moda oggi*, Milano, Franco Angeli, 2003, pp. 105-108. Le parole, genuinamente sgomente, sono dello stesso fondatore dell'azienda, Agostino Vedani: "Poi ci fu il contatto con i magazzini Gimbel di New York... chiedevano 12.000 capi e io non ne potevo fare neanche 100... io ho preso la mia valigia e sono andato via... non mi sono fatto trovare... che cosa dovevo fare? Lei che cosa avrebbe fatto?".

²³ Alberto Cavalli, *Moda*, in Paolo Colombo - Alberto Cavalli - Gioachino Lanotte (a cura di), *Mestieri d'arte e Made in Italy. Giacimenti culturali da riscoprire*, cit., pp. 259-297, p. 260.

È arrivato allora assai probabilmente il momento di definire con maggior precisione il perimetro dell'area occupata dall'artigianato artistico all'interno di quel vero e proprio totem dell'eccellenza italiana rappresentato dalla moda. E su questo si sta concentrando - come accennato in avvio - il Centro di ricerca Arti e Mestieri, con una indagine già avviata allo studio proprio del ruolo dei mestieri d'arte nella moda italiana²⁴.

I prodromi post-bellici della moda in Italia sono ormai talmente noti e celebrati da sconfinare nel leggendario: è il 12 febbraio 1951, e Giovan Battista Giorgini organizza presso Villa Torrigiani, a Firenze, la prima sfilata italiana, indirizzata a buyer e giornalisti americani. Nasce il prêt-à-porter di lusso, che avrebbe fatto la fortuna del *Made in Italy*, ma nasce anche un modello basato - consapevolmente, si badi bene, e al tempo stesso naturalmente vista la particolare realtà nostrana degli anni '50 - sull'incontro e sul confronto fra le proposte dei creativi e degli artigiani-artisti, chiamati a confezionare ogni dettaglio dei capi, dai guanti ai bottoni, dalle scarpe alle borsette.

Insomma, la soluzione è per così dire a quel punto già nell'aria, ma il gusto e il coraggio pionieristico di un personaggio come Giorgini le danno forma concreta e fanno da subito chiaramente capire che la strada per la moda italiana (e per la conquista di un suo mercato) passa dall'artigianato e dai mestieri d'arte. Giorgini si era infatti sempre occupato proprio di questo: di artigianato d'eccellenza e di materie prime di qualità. Sapeva riconoscere, entrando nelle botteghe, le mani più esperte, le lavorazioni più strabilianti, i manufatti più eleganti da rivendere all'estero, specialmente, appunto, negli Stati Uniti. Tutti quegli infiniti rivoli di spumeggiante 'saper fare' confluiscono

²⁴ I risultati finali dell'indagine sono previsti per l'autunno/inverno 2012.

fin dall'inizio nell'esperienza storica della moda italiana, che ne rimane irrimediabilmente - e felicemente - segnata.

Si suole dire - e non a torto - che in tale esperienza sono distinguibili tre diverse fasi:

1. Una fase embrionale, successiva alle sfilate fiorentine organizzate da Giorgini, nella quale "l'industria ha visto nascere al proprio interno i creatori di moda e da questi ha tratto il primo stimolo di trasformazione" (anni Sessanta-Ottanta);
2. Una fase caratterizzata da un reciproco e fertile sviluppo, in cui lo stilista è riuscito a dare forza al suo sistema così come le industrie della moda sono arrivate a determinare con maggiore coraggio le proprie strategie di mercato (anni Novanta);
3. Una fase di particolare affermazione per il *Made in Italy* e gli stilisti italiani, in cui "questi ultimi sono assurti anche al ruolo di imprenditori con enormi risorse finanziarie a disposizione"²⁵.

Una simile scansione permette di cogliere uno snodo tanto decisivo quanto - sempre dal punto di vista qui adottato - trascurato. Se negli anni Cinquanta e Sessanta il sistema moda italiano acquista forza e consapevolezza e impone sulla scena nomi come Emilio Pucci, Simonetta, Sorelle Fontana, Forquet, Fabiani e, una spanna sopra a tutti quanto a notorietà internazionale, Valentino, è dalla fine degli anni Settanta che Milano, specialmente con Giorgio Armani e Gianni Versace, inizia a dettare le tendenze. E quando, dalla metà degli anni '80 emergono giovani talenti come Moschino o Dolce&Gabbana, le cose stanno

²⁵ Per questi passaggi, cfr. Alberto Cavalli, *Moda, cit.*, p. 295 e Carlo Pambianco - Luca Testoni, *I signori dello stile. Rivoluzione e successo della moda italiana nel mondo*, Milano, Sperling & Kupfer, 2008, p. 182.

profondamente cambiando: o forse, per molti versi, sono già cambiate.

Insomma: è lì, tra anni Ottanta e Novanta, quando si pongono le basi per la consacrazione di una moda italiana che si dimostra infine largamente capace di vincere la sfida con i mercati internazionali e con la produzione su larga scala che si giocano i destini del suo rapporto con l'artigianato d'eccellenza territoriale. Come, in che misura, secondo quali logiche e quanto realmente si riesce a sposare la tradizionale manualità italica (sobria, curata, unica e *slow*, per usare un concetto oggi molto in voga) con una produzione di massa che si vorrebbe sempre omologante e *fast*?

Questa è la vera, e in un certo senso 'primordiale', sfida che la moda di casa nostra sembra aver vinto con larghissimo distacco sui concorrenti. Questo è lo snodo che, in termini di indagine storica, il Centro di ricerca Arti e mestieri è convinto si debba approfondire.

4. Indietro, verso il futuro

A questo punto, poche, brevi, osservazioni finali.

Come si sarà capito, il Centro Arti e mestieri conserva al proprio fondo una radicata anima storica, figlia anche della 'deformazione professionale' di chi lo dirige. Ma questo hanno di singolare, gli storici: che scavando all'indietro, finiscono spesso per non poter fare a meno di ricordarci che dal passato 'ritorna' il futuro.

Così, se diamo uno sguardo a ciò che accade prima della 'palingenetica' sfilata di Villa Torreggiani del '51, scopriamo che non c'è esattamente il vuoto.

È vero: non esisteva una moda italiana *tout*

*court*²⁶, e pur tuttavia erano noti il "gusto italiano" e la sua tradizione, ma ciò non si era tradotto in un sistema coerente di creazione, produzione, distribuzione e consumo. Erano tuttavia stati fatti degli sforzi in tale direzione durante il Ventennio fascista: le direttive dell'autarchia economica non avevano trascurato l'abbigliamento e i settori collegati, finendo per alimentare una vigorosa campagna per la valorizzazione della moda italiana. Per quanto nel 1932 venisse istituito - esempio significativo - l'Ente Nazionale della Moda, non si ottennero risultati di duratura rilevanza. Ciò nonostante non si può negare che furono gettate basi da cui poi sarebbe stato più facile muovere nella direzione della creazione del sistema moda. Si pensi soprattutto a come la rivalutazione dell'artigianato italiano e l'investimento sulla formazione (e quindi sulle scuole professionali) ottennero l'effetto di potenziare settori legati all'abbigliamento in cui in Italia esistevano radicate capacità tecniche e creative (merletto e ricamo, in primis). Senza contare l'effetto paradossalmente virtuoso, in quel senso, generato dalla autarchia seguente alle "inique sanzioni" del 1935-1936, dalle restrizioni di guerra, dalla mancanza di materie prime, dal razionamento dei materiali pregiati. Limitazioni affrontate con arte d'arrangiarsi e ingegno tutto italico: il caso dei sandali 'poveri' di Ferragamo è anche troppo noto²⁷.

Ma si può guardare anche oltre, alle spalle del periodo bellico e del Fascismo. E proprio da lì vediamo sorprendentemente far capolino un possibile nostro futuro.

Nel 1906, all'Esposizione Universale di Milano, Rosa Genoni, colta e innovatrice sarta per l'appunto

²⁶ Aurora Fiorentini Capitani - Stefania Ricci, *Le carte vincenti della moda italiana*, in Giannino Malossi (a cura di), *La sala bianca. Nascita della moda italiana*, Milano, Electa, 1992, p. 87.

²⁷ www.museoferragamo.it

milanese, negli anni di assoluto predominio francese sulla moda europea, porta l'Italia a una precoce posizione di eccellenza, ispirandosi ai disegni di Pisanello, ai dipinti del Botticelli e ai motivi leonardeschi emersi pochi anni prima dal restauro della sala dell'Asse del Castello Sforzesco di Milano. Le sue sono vere e proprie creazioni, che coniugano stile, arte e cultura. "Il nostro patrimonio artistico - scrive - potrebbe servire di modello alle nuove forme di vesti e di acconciature, che così assumerebbe un certo sapore di ricordo classico ed una vaga nobiltà di stile [...] Come mai nel nostro paese da più di trent'anni assunto a regime di libertà, in questo rinnovarsi di vita industriale ed artistica, come mai una moda italiana non esiste ancora?"²⁸.

Quanta consapevolezza troviamo in queste parole? Eppure si potrebbe non troppo provocatoriamente sostenere che in qualche misura la moda italiana "nasce" proprio all'Esposizione Universale del 1906 dove "è tutto un fiorire di antesignano *Made in Italy*; pressoché in ogni campo della produzione che conservi in sé componenti artigianali, l'Italia si mostra competitiva" e si odono i primi vagiti di grandi settori espressivi della creatività italica. Ad esempio, pizzi e merletti, biancheria ricamata e capi di sartoria incontrano grande favore nella mostra della Cooperativa Nazionale delle Industrie Femminili²⁹.

Da un passato non poco remoto partono segnali che sarebbe colpevole trascurare in vista del nostro prossimo domani: segnali che si fanno ancora più nitidi se guardiamo all'immediato ieri. L'Expo del 2015, ancora una volta milanese poco più di un se-

²⁸ Le parole di Rosa Genoni sono riportate in Sofia Gnoli, *Un secolo di moda italiana. 1900-2000*, Roma, Meltemi, 2005, p. 22.

²⁹ Paolo Colombo, *Sulla scena del mondo. I mestieri d'arte nella storia delle esposizioni universali (1851-2010)*, Venezia, Marsilio, 2012, (in corso di pubblicazione).

colo dopo, è infatti alle porte e non si sono ancora spente le eco della partecipazione italiana all'Esposizione Universale di Shanghai. Il nostro padiglione ha incarnato in quell'occasione i risultati di un processo storico e culturale abbastanza nitido: un brand che consente di distinguersi³⁰. Il *Made in Italy* ha cioè permesso all'Italia di rappresentare e comunicare i concetti di eleganza, lusso, creatività e unicità. In questo modo l'artigianato recupera uno spazio nel quale esprimersi, ma diventa a propria volta, per l'appunto, un *brand*, la cui peculiarità è la trasmissione automatica dei significati, che non necessitano ogni volta di essere ribaditi.

In quello spazio l'artigianato si ritrova ma - va detto - rischia anche di perdere alcuni dei propri fattori di identità. Non per nulla, si sta facendo strada l'ipotesi di coltivare una nuova ecologia fra i grandi marchi più attenti alla ricerca della qualità e i mestieri dell'artigianato artistico. Le pubblicità di Louis Vuitton che ritraggono artigiani al lavoro in pose classiche o gli "Artisan Corners" di Gucci, che offrono la possibilità di ammirare gli straordinari artigiani fiorentini all'opera nei negozi Gucci, rappresentano chiarissimi indicatori in tal senso³¹. E altre importanti esperienze si stanno muovendo in questa direzione³², non a caso proprio quella dettata dagli organizzatori della partecipazione

³⁰ Riprendo qui parzialmente alcune considerazioni svolte in ivi, (in corso di pubblicazione)

³¹ Cfr. www.firstdraft.it/2009/12/14/la-carta-dellartigianato-artistico-italiano, e <http://styleandfashion.blogosfere.it/2010/03/gucci-presenta-lartisan-corner-in-vevtrina-gli-artigiani-della-aison.html>.

³² Ho in mente in particolare la straordinaria perla rappresentata dalla mostra "Capi d'opera", organizzata dalla Fondazione Cologni presso Palazzo Morando a Milano, tra il 30 marzo e il 2 aprile 2012, all'interno delle Giornate europee dei mestieri d'arte. Nell'occasione il pubblico è stato messo a contatto con veri e propri capolavori del 'saper fare' manuale: dalle scarpe agli strumenti musicali, dagli abiti agli orologi, dalle vetrine artistiche alle motociclette. Ma il contenuto più significativo dell'esposizione è forse stato rappresentato dalla realizzazione di laboratori esemplificativi di alcune lavorazioni, grazie ai quali sono stati messi in mostra - al meglio e in forma estremamente concreta - i processi della manualità creativa di straordinari artigiani artisti.

italiana a Shanghai 2010.

All'Esposizione Universale di Shanghai l'Italia ha fatto dell'artigianalità il proprio biglietto di visita, incantando i visitatori con *performance* dal vivo dei maestri calzolai (Ferragamo e Tod's), delle esperte ricamatrici al tombolo aquilano (Frette), degli artigiani mobiliari (Cassina e Frau), nonché dei maestri liutai cremonesi che per due settimane, per tredici ore al giorno, hanno mostrato al pubblico cinese le modalità di creazione di uno strumento ad arco.

I numeri hanno premiato l'esperienza italiana: quasi dieci milioni di ingressi hanno fatto di 'Casa Italia' il secondo padiglione più visitato di tutta l'Esposizione, dopo quello cinese. Ed è per non dilapidare questo capitale umano di interesse e ammirazione, che il Governo italiano ha approfittato delle disponibilità locali a trasformare la struttura espositiva in una cittadella della cultura e della formazione - lo Shanghai Italian Center - dove continuare, anche dopo la fine dell'Expo, a presentare i marchi e le creazioni italiane attraverso mostre, convegni e dimostrazioni.

Evidentemente "i gesti dell'artigiano ripropongono una tradizione e un'identità professionale che, almeno in Italia, sono ancora profondamente radicate"³³. E questo radicamento, è bene sottolinearlo, passa anche con modalità multiformi e continuamente rinnovate (per quanto non venga istintivo pensarlo) proprio per Milano³⁴. Gli organizzatori dell'Expo meneghina prevista fra un triennio farebbero dunque bene a riflettere sulle realtà fin qui descritte e a non trascurare le esperienze passate.

³³ Cfr. S. Micelli, *Artigiani nel contemporaneo*, in «! Innov(e)tion Valley Magazine», a. II, n. 3 (2010), consultabile on line, sul sito della rivista: <http://innovationvalley.com/it/2010/05/artigiani-nel-contemporaneo/1875>.

³⁴ *Utili suggestioni in proposito si trovano in Laura Bovone - Mauro Magatti - Emanuela Mora - Giancarlo Rovati, Intraprendere cultura. Rinnovare la città, Milano, FrancoAngeli, 2002.*

Saremo, una volta di più, "sulla scena del mondo": possiamo scegliere quale immagine dare di noi.

Già nel 1900, proprio all'Expo tenutasi allora a Parigi, un giornalista italiano osservava: "S'è venuto ancora una volta a ribadire nella mente degli stranieri ignoranti il falso concetto ch'essi hanno del nostro paese: un paese dal cielo splendido, dal clima delizioso e dagli abitanti miseri, lazzaroni, ma abilissimi nel rendere in un pezzo di creta, la copia, abbastanza esatta, di un capolavoro dei loro padri remoti"³⁵.

Basta con certe stucchevoli cartoline illustrate del nostro paese³⁶: c'è altro da dire. Siamo rimasti abilissimi nel creare capolavori con le nostre mani (e con le nostre menti) sapienti; ma chi ha traghettato questa capacità nel XXI secolo non è né misero né - tantomeno - lazzarone.

È ora di gridarlo ancora più forte. E con qualche ostentabile orgoglio.

³⁵ Cfr. Giovanni Berri, Cesare Hanau, *L'Esposizione mondiale del 1900 in Parigi, Milano, Vallardi, 1900, p. 147.*

³⁶ *Da più parti, oramai, lo si comincia a ripetere: cfr., ad esempio, Luca Sofri, Un grande paese. L'Italia tra vent'anni e chi la cambierà, Milano, Rizzoli, 2011, pp. 42-43.*

IL VALORE MORALE ED ECONOMICO DELL'ARTIGIANATO IN ITALIA

Fabrizio Pezzani

Professore ordinario di Programmazione e controllo nelle pubbliche amministrazioni, Università Bocconi. Direttore del Corso di Laurea in Economia delle Amministrazioni Pubbliche e delle Istituzioni Internazionali (CLAPI) dell'Università Bocconi.

Il termine artigiano e quello conseguente di artigianato ha radici lontane nella storia e rappresenta il contributo operativo dell'attività manuale dell'uomo allo sviluppo delle prime formazioni di società a partire da quelle che all'inizio della nostra civiltà si formano in Mesopotamia alle foci del Tigri e dell'Eufrate. Nell'antica Grecia questa attività assume una particolare rilevanza perché non si limita a creare gli strumenti ed i mezzi per consentire il miglioramento della vita sociale ma si propone come "arte" per dare forma all'idea di bellezza proprio della cultura classica. E' in quel tempo che le creazioni artistiche dell'artigianato offrono un contributo determinante per lo sviluppo non solo materiale di quel periodo storico e rappresentano la ricerca di una perfezione stilistica coerente con un contesto socio-culturale molto legato ad una visione anche trascendente in senso spirituale della loro cultura. Quel periodo storico si presenta come un tutto armonico sia nelle arti così come nelle altre scienze - la filosofia, la matematica, le scienze naturali, la letteratura, l'etica e la morale, la politica - che informano un società profondamente orientata ad una visione dell'uomo come centro dell'interesse. Quel periodo storico ha posto le basi per i futuri sviluppi della storia e di seguito sotto il dominio romano l'insieme delle arti e dei mestieri acquista sempre più un ruolo critico per

lo sviluppo della società fino a quando il tardo impero romano collassa decretando la fine di una fase storica in cui l'esclusiva attenzione ad una visione materialista della vita ha soffocato lo spirito creativo ed innovatore necessario per preparare una nuova svolta storica.

Il medioevo rappresenta, conseguentemente, un ritorno ai valori trascendenti ed ad una visione del mondo meno edonistica, così l'artigianato riprende anche una vita più spirituale, specie nelle associazioni monastiche, ed è proprio questa fase intermedia che, riportando l'uomo ad una visione più trascendente della vita, lo prepara ad un'epoca di grande creatività che prelude al rinascimento dove "le arti ed i mestieri" acquistano la loro determinante dimensione per il suo sviluppo economico e sociale.

E' proprio attorno al XI ed al XII secolo che le corporazioni di artigiani assumono rilevanza critica nella società non solo come contributo artistico ed operativo ma proprio nella rappresentanza del loro ruolo nelle scelte di sviluppo della società.

Quel periodo storico, fino al XVI, secolo porta un contributo immenso allo sviluppo dei nostri tempi, è così che si va formando quel patrimonio artistico italiano che rappresenta oggi i 2/3 del patrimonio artistico mondiale e contribuisce a consolidare e rendere quasi genetica quella componente di creatività del popolo italiano che lo rende unico nel mondo.

Il lavoro artigiano è rappresentato, infatti, da una forma di lavoro immediato in cui l'occhio, la mano, la volontà di raggiungere uno scopo, il senso ed il piacere del materiale utilizzato, la fantasia ed in definitiva la capacità di dare una forma alla materia stimolano una costante propensione alla creatività.

E' così che questa attitudine finisce per

caratterizzare profondamente la storia del nostro popolo perché il lavoro artigianale consente, appunto, di mantenere la creatività del pensiero e riduce la spinta all'uniformità dei comportamenti estesa anche ai modelli di vita e di consumo che caratterizza la moderna civiltà industriale. Il mondo diventa globale ma la realtà dei singoli territori sono il risultato di storie millenarie e quindi il vero obiettivo non è un modello uniforme per tutte le società ma quello di riuscire a coniugare principi e metodi di collaborazione e convivenza che dalla differenza tra stati, società e civiltà possano trovare nel tempo un percorso di progressiva unificazione cogliendo il meglio dei vari contributi.

Un ulteriore aspetto del valore morale dell'artigianato è quindi il forte legame con la natura, da cui deriva la materia oggetto di continua trasformazione, in questo senso come vedremo assume particolare rilevanza la cultura del mondo rurale. Il concetto di rapporto con la natura è nel tempo cambiato, ma in misura minore nel nostro paese. La natura veniva spesso indicata come "madre" per i valori che ispirava, rappresentava una norma obbligatoria per ogni conoscenza ed ogni azione che è naturale, da cui il senso di validità dell'esistenza, ma questo intimo rapporto finisce sempre più per incrinarsi nella misura in cui la "tecnica" comincia ad avere un ruolo indipendente e dominante nell'indirizzare la società, il sistema di vita e di valori del mondo moderno. Questa spinta al cambiamento contribuisce sempre più a sostituire e modificare il concetto di utilità con quello di dominio, dominio nel senso estremo che si esprime in una nuova concezione della società e del rapporto dell'uomo con la natura che non è più diretto ma viene sempre più intermediato dal calcolo e dalla tecnica e reso, in un qualche modo più

asettico. Infatti, l'uomo sa oggi molto di più di quello che può vedere o sentire con i suoi sensi; diventa capace di progettare e di realizzare cose che non può più sentire, così si verifica un crescente distacco dal mondo naturale che contribuisce ad aumentare la sua freddezza di cuore e la sua difficoltà di avere rapporti relazionali veri con i suoi simili. L'uomo, così, rischia di non essere più in grado di sentire e di fare esperienza personale ma tende a trasformare il suo lavoro in organizzazione dei mezzi e nel loro controllo e di diventare impersonale, un uomo non umano (vedi Romano Guardini, *La fine dell'epoca moderna. Il potere*. Morcelliana 1954).

Infine anche le radici di questo artigianato nella cultura rurale ancora presente nel nostro popolo è importante; su questo tema uno dei più grandi sociologici dei nostri tempi Pitirim Sorokin affermava l'importanza di questo collegamento. Nelle campagne si realizzano più compiutamente forme di solidarismo nelle relazioni sociali, in città invece l'intensa circolazione dei beni e dei valori sviluppa l'antagonismo e l'individualismo; diventa, così, importante mantenere questo collegamento tra cultura rurale ed urbana perché consente di contribuire al rinnovo della mentalità e dei valori apportando nuove e fresche energie spirituali. Le radici nella cultura della terra sono ancora molto forti nel nostro paese e consentono a questo popolo di avere ancora una maggiore sensibilità ed attenzione all'altro, in definitiva una maggiore capacità di avere sentimenti di amicizia, come vedremo, fondamentali in questa fase di crisi.

Proprio il valore morale, come sopra descritto legato alla creatività ed ai valori della natura, dell'artigianato italiano ha la funzione di mantenere vivo questo rapporto e rappresenta un elemento di

grande valore in questa fase storica ed è proprio ridando quella dignità sociale che gli spetta che possiamo pensare a come ricostruire il sistema sociale disgregato partendo dalla ricomposizione dei valori interiori che lo devono caratterizzare. La storia dell'artigianato italiano è profondamente legato al modello di sviluppo che caratterizza il nostro paese fatto in gran parte da piccole e medie imprese che rappresentano da sempre la sua vera ciambella di salvataggio, gli imprenditori che le hanno create e continuano a crearle sono i migliori del mondo per la propensione ad assumersi il rischio personale, al profondo attaccamento al loro territorio ed al senso di solidarietà che caratterizza il loro comportamento.

E' questo il grande valore economico dell'artigianato italiano a cui deve essere riservata una particolare attenzione per favorire la sua crescita e conseguentemente l'avvio di nuove iniziative imprenditoriali per il contributo non solo all'economia ma anche alla ridefinizione dei sistemi sociali che stanno progressivamente perdendo la coesione necessaria per sostenere la loro sopravvivenza.

Queste riflessioni si collocano, oggi, in una crisi profonda che sta accompagnando il nostro tempo e che sembra sempre rinascere in nuove forme e con nuove difficoltà ma la vera difficoltà di questa crisi è che noi non abbiamo ancora cominciato a chiarire perché e quando è iniziata così le misure per affrontarla sembrano sempre superficiali. Nel recente lavoro, "La competizione collaborativa. Ricostruire il capitale sociale ed economico" (Egea 2011), ho cercato di dare evidenza al fatto che le vere cause della crisi che si manifesta con fenomeni economici, sono da ricondursi all'evoluzione di un modello di società che nel tempo è diventata sempre più individualista ed antiegalitaria nella redistribuzione della ricchezza.

Questa crisi, infatti, non è una crisi ordinaria come quelle che capitano ogni 10/15 anni ma straordinaria. E' giunto il tempo di capire che siamo davanti ad una delle grandi transizioni della storia dell'uomo quando ad un modello di valori e di cultura ne deve succedere un altro e quanto prima riusciamo a realizzare questo modo di sentire e vedere la storia tanto più facile sarà trovare i rimedi ed i mezzi per fare fronte al problema.

La crisi è fondamentalmente una crisi di valori la cui declinazione ha portato ad un' interpretazione eccessivamente materialistica ed utilitaria dei mezzi e dei fattori di produzione attribuendo al ruolo dell'economia e della finanza che sono strumenti un ordine morale cioè l'ordine di fine a cui sottomettere il giudizio sul singolo individuo e sulla società.

In particolare questo modello sociale e valoriale si andato affermando negli ultimi due secoli ma ha avuto una forte accelerazione negli ultimi 30/40 anni, in particolare l'implosione dell'impero sovietico rappresentata dalla caduta del muro di Berlino ha sviluppato l'idea che un modello di economia fortemente liberista fosse la soluzione di tutti i mali giustificando un fondamentalismo di mercato ed una crescente azione di "deregulation" per assecondarne la crescita ed alla nazione espressiva di quel modello, gli USA, l'idea di eterna onnipotenza. A quel punto le conoscenze tecniche - razionali, tipiche del modello socioculturale americano, hanno assunto il ruolo dominante di valori assoluti ed autoreferenziali subordinando ad esse lo sviluppo ed il giudizio sulle singole persone e sulla società nel suo complesso. L'economia e la finanza hanno cominciato ad assumere nella nostra vita sempre più il ruolo di fine e non quello di mezzo ed a definire le regole per l'orientamento e l' indirizzo dei sistemi sociali. Allo stesso modo l'invasività culturale di quel modello di

stampo quantitativo-razionale ha portato sempre più a vedere e studiare l'uomo come insieme di azioni e reazioni chimiche e non più come insieme di azioni e reazioni emozionali, sono l'uomo e la società a doversi adattare alle regole e non più viceversa.

Paradossalmente l'uomo ha costruito un mezzo, l'economia e la finanza, che continua a mantenere sempre più autonomo ed indipendente da sé stesso che nel soddisfarli i bisogni che gli propone gliene crea sempre di nuovi più sofisticati e personalizzati rivolti alla soddisfazione di continuamente mutevoli bisogni personali di breve tempo. Ma l'economia e le tecniche devono mantenersi dotate di senso, la loro attività deve avere un criterio di misura, una gerarchia di valori, una consapevolezza di quali bisogni possano considerarsi giusti e quali sbagliati, è necessaria una corretta economia del vivere altrimenti si forma un sistema infinito di desideri che afferma la sua assoluta libertà di soddisfarli. Una crescita dell'economia continuamente basata sulla capacità di soddisfare bisogni creandone sempre di nuovi non può essere considerato un dogma come invece succede oggi ed allora forse è il momento di ripensare a quale modello di sviluppo sia più coerente con la necessità di riportare l'uomo al centro dell'economia.

Se si potesse esprimere questa volontà di libertà dell'uomo come capacità di rispondere illimitatamente ai suoi desideri la si potrebbe esprimere con la seguente formulazione suggerita sempre da Sorokin (La crisi del nostro tempo, pag. 167, ed Arianna 2000 e prima edizione 1941):

Somma dei mezzi

Somma dei desideri

Se il grado di libertà è espresso dalla realizzazione dei desideri, il numeratore ed il denominatore devono essere uguali se invece il numeratore è inferiore si pongono due alternative: l'individuo rinuncia a parte dei suoi desideri oppure deve rincorrere una modalità di accrescimento dei mezzi. Nel primo caso il modello sociale consiste in una limitazione dei desideri richiamandosi ad una visione più etica e trascendente della vita che possiamo ricordare con il detto "Chi possiede di più è colui che desidera di meno".

Nel secondo caso essendo i desideri potenzialmente illimitati più si ha più si vorrebbe avere e questo conduce ad una lotta incessante tra uomini e gruppi per appropriarsi in modo sempre maggiore di valori necessari a soddisfare i desideri definibili maggiormente in beni materiali: ricchezza, piacere, benessere, salute fisica, sicurezza... Siccome la realizzazione di questo modello di società, fortemente orientato alla soddisfazione materiale a breve dei propri bisogni, può essere realizzato solo prevaricando gli altri, la lotta tra persone e gruppi finisce per intensificarsi fino a fare collassare la società. Questo modello di società in cui oggi possiamo identificarci ha finito per affermare un solo principio di verità: tutto ciò che si tocca e si vede è vero e merita di essere studiato e misurato in modo razionale. Di conseguenza tutte le manifestazioni dell'uomo sono declinate con quel parametro che mette l'interesse personale e fisico al primo posto e comunque da realizzarsi adesso e subito a qualunque condizione finendo così per normalizzare anche comportamenti illeciti. La diffusa immoralità che ogni giorno ci colpisce con un qualche fatto evidenzia sempre più un uso strumentale dell'uomo ad altri interessi e risulta essere non la causa ma

bensì l'effetto di un modello socioculturale che si è profondamente radicato nel nostro modo di vivere ed orienta costantemente le decisioni in merito all'allocazione delle risorse e rappresenta il vero motivo dell'attuale crisi in cui ci stiamo dibattendo.

Pertanto la crisi non può essere risolta in modo meccanicistico con provvedimenti esterni - le regole per i mercati finanziari, per l'economia, per la politica... - ma dall'interno tramite il riorientamento generale dei valori e la possibilità di richiedere all'uomo un mutamento di mentalità e di condotta.

A questo punto dobbiamo porci la scelta tra queste due affermazioni

- l'economia è condizione necessaria e sufficiente per avere una buona società;
- la società è condizione necessaria e sufficiente per avere una buona economia.

La storia passata e presente ci dimostra che è la seconda affermazione ad essere quella vera ma negli ultimi 30 anni noi abbiamo sempre declinato la prima come verità da non mettere in discussione.

In conclusione se usiamo il termine di capitale sociale per esprimere il valore della società e il capitale economico per esprimere la sua ricchezza nel lavoro precedentemente indicato si cerca di dimostrare empiricamente e di affermare che:

- lo sviluppo del capitale sociale di un territorio è condizione necessaria allo sviluppo del suo capitale economico;
- un impoverimento del capitale sociale di un territorio conduce ad un impoverimento del capitale economico complessivo;
- mentre un incremento del capitale economico di un singolo è possibile anche in condizioni

di concorrenza competitiva ma a discapito del capitale economico di altri soggetti, l'incremento del capitale sociale di un territorio è favorito da condizioni di concorrenza collaborativa;

- l'esistenza del differenziale centenario tra nord e sud è attribuibile alla diversa concentrazione di capitale sociale più presente al nord che al sud il cui recupero può passare solo tramite la ricomposizione di un sistema di relazioni sociali in grado di ricomporre un tessuto di solidarietà e di equa redistribuzione delle ricchezze.

Proprio una rivisitazione del ruolo artigianale può aiutare a ricomporre un tessuto sociale molto orientato a forme di individualismo disgregatore; ritrovare un diverso contatto con il mondo esterno, ripensare a forme di solidarietà nella tradizione del nostro popolo sono la risposta più efficace per ricostruire quel capitale sociale da cui bisogna ripartire per avere una visione del futuro e del ruolo dell'uomo più coerente con la sua storia tramite una forma di competizione collaborativa in grado di unire e non di dividere.

Sorokin conclude il lavoro precedentemente indicato con questo auspicio (pag. 284):

“Speriamo ci sia accordata la grazia di comprendere e potere scegliere la strada giusta, prima che sia troppo tardi; la via che non porta alla morte ma all'ulteriore compimento da parte dell'uomo della sua missione, creativa ed unica su questo pianeta.”

Auguriamocelo anche noi.

NUOVI SCENARI

Il primo contributo della sezione torna sul momento di crisi che sta vivendo la nostra economia e lo fa sottolineando l'incidenza negativa che esercita su di essa un mercato del lavoro non funzionante e tutto italiano; esso costituisce uno dei principali problemi che limitano la crescita ed ostacolano lo sviluppo. Il vero discrimine, si sottolinea, è proprio la differenza di fondo tra le nazioni (ed all'interno delle nazioni tra le diverse componenti sociali) che stanno superando l'attuale crisi e quelle che si trovano in difficoltà, e riguarda in primo luogo la competitività rispetto ai fattori della capacità d'agire, come le risorse umane, l'innovazione, la creatività, la formazione, la produttività, l'inclusione, la mobilità e la qualità del lavoro. Sono fattori che, se integrati, costituiscono le fondamenta del benessere. Dare forza alla capacità d'agire ed all'autonomia professionale delle persone è da tempo il principale antidoto alla crisi e lo strumento per migliorare la competitività dei sistemi economici locali.

Il secondo e il terzo articolo, invece, ci riportano ad una realtà più concreta scendendo relativamente nello specifico. Nel primo caso si ha l'obiettivo di presentare e discutere il ruolo della comunicazione d'impresa come risorsa che può supportare lo sviluppo e i processi di crescita della aziende artigiane di piccole e piccolissime dimensioni

operanti nell'ambito della realtà distrettuale. A questo scopo viene presentato il caso aziendale Poliform, che rappresenta una best practice dal punto di vista dell'impiego della risorsa comunicazione come variabile a sostegno della crescita delle dimensioni e della capacità competitiva di un'impresa di origini artigiane.

Vengono descritti i caratteri e le dimensioni del Distretto del Mobile della Brianza e si offre una panoramica delle caratteristiche della comunicazione nell'ambito del Distretto. Infine viene presentato il caso Poliform e alcune indicazioni manageriali riguardo la progettazione e la gestione della leva comunicazionale nei processi di crescita delle imprese distrettuali.

L'ultimo intervento giunge dall'Alto Adige e costituisce una fotografia dell'evoluzione del settore artigiano in quel territorio nel periodo che va dal 2000 al 2009: l'obiettivo è quello di fornire un'analisi completa degli sviluppi verificatisi nell'artigianato altoatesino, della sua situazione attuale e delle principali sfide che lo stesso si troverà ad affrontare. La metodologia utilizzata si basa su di un'approfondita analisi secondaria e sulla rilevazione di dati primari rappresentativi. Vengono poi presentati i dati strutturali e gli sviluppi previsti nel settore dell'artigianato compreso il numero di aziende, addetti, fatturato ed esportazioni. Viene poi presentato un confronto a livello nazionale e un'interessante riflessione sulle sfide che attendono i responsabili d'azienda e tutti gli attori della politica economica.

COME FARE IMPRESA NEL PEGGIOR MERCATO DEL LAVORO DEL MONDO

Romano Benini

Consulente tecnico di regioni, UPI, agenzie per il lavoro ed Italialavoro Spa. Docente a contratto di sociologia e politiche del lavoro Università di Roma La Sapienza.

1. La capacità competitiva del lavoro

La crescita di cui ha bisogno l'economia italiana dipende dalla nostra capacità di competere. La capacità competitiva dei sistemi economici occidentali è sempre più legata agli aspetti che riguardano l'economia reale, il lavoro, le competenze, la produttività. Si tratta dei fattori di fondo perché la crescita economica comporti anche quello sviluppo in grado di determinare una maggiore coesione sociale e di rendere più forte il Paese.

Se osserviamo i paesi europei che hanno resistito meglio alla crisi determinata dalle turbolenze dei mercati finanziari e dai problemi derivanti dal disequilibrio tra economia reale e finanziaria appare davvero evidente come queste siano le nazioni in cui il mercato del lavoro funziona meglio. E l'Italia, come diceva il professor Marco Biagi, fa i conti con quello che è forse il peggior mercato del lavoro del mondo, in termini di efficacia, risorse, risultati. Fare i conti con un mercato del lavoro che non funziona è uno dei principali problemi che limitano la crescita ed ostacolano lo sviluppo italiano.

L'interdipendenza tra l'andamento dell'economia reale ed il funzionamento del mercato del lavoro è infatti un aspetto di fondo dello sviluppo nei paesi più avanzati. La conseguenza di questo fenomeno, che nella attuale fase si è accentuato, è che la mag-

giore stabilità finanziaria dipende strettamente dal buon andamento dell'economia reale, che a sua volta dipende in buona parte dalla buona regolazione del mercato del lavoro, che si esprime in termini di produttività, competenze, qualità, mobilità.

La capacità competitiva di un sistema economico e sociale si lega al lavoro delle persone e diventa in questo modo più collegata alla capacità d'agire degli individui: si tratta di una delle potenzialità dell'attuale modello di sviluppo, dopo la fine dell'industrialismo, che non tutti i paesi riescono tuttavia a tradurre in risultati attraverso politiche adeguate, anche perché anziché adeguare il welfare al cambiamento dell'economia preferiscono procedere per logiche di aggiustamento, se non addirittura perpetuando il vecchio modello con qualche aggiunta che tenga conto dei nuovi bisogni emergenti.

La difficoltà dell'Italia di cogliere le opportunità della fine del vecchio modello economico sono in buona parte legate alle difficoltà nel promuovere le capacità individuali e la competitività dei sistemi economici territoriali attraverso investimenti, politiche e strumenti adeguati. La crisi dell'economia italiana ha pesanti conseguenze sociali e culturali anche per via dell'inadeguatezza del sistema di welfare e delle politiche per lo sviluppo complessivo del sistema.

Il vero discrimine, la differenza di fondo tra le nazioni (ed all'interno delle nazioni tra le diverse componenti sociali) che stanno superando l'attuale crisi e quelle che si trovano in difficoltà riguarda in primo luogo la competitività rispetto ai fattori della capacità d'agire, come le risorse umane, l'innovazione, la creatività, la formazione, la produttività, l'inclusione, la mobilità e la qualità del lavoro. Sono fattori che, se integrati, costituiscono le fondamenta del benessere.

La competizione con paesi emergenti che

hanno un costo del lavoro mediamente tra le otto e le dieci volte inferiore a quello dei paesi europei deve in ogni caso portare con forza al centro della elaborazione e della proposta politica il tema del rapporto tra qualità dello sviluppo e del welfare. Su questo asse si sono confrontati, prima e dopo la crisi, i paesi europei, con politiche e risultati diversi. I dati sono chiari e delineano indicazioni che l'Unione Europea riporta in modo netto a tutti i paesi, soprattutto a quelli più in difficoltà, come l'Italia: crescono di più e meglio i paesi che hanno speso più e meglio per innovazione, ricerca, istruzione, formazione, regolazione del mercato del lavoro, pari opportunità, sostegno alla creazione di impresa.

Dare forza alla capacità d'agire ed alla autonomia professionale delle persone è da tempo il principale antidoto alla crisi e lo strumento per migliorare la competitività dei sistemi economici locali. Ed è proprio su questo che il sistema Italia in questo decennio ha sostanzialmente fallito. Lo dicono i dati, le analisi, i confronti. Lo dice la realtà di questi mesi, in cui la crisi ha mostrato con evidenza le conseguenze di politiche inefficaci e di investimenti mancati.

Le politiche inadeguate sono figlie della crisi della credibilità della politica e della capacità del ceto dirigente di rappresentare e quindi di governare i cambiamenti.

1.1 L'assenza di diritti legati alla condizione individuale

I principali sistemi europei di welfare per il lavoro, quantomeno dalle riforme avviate nel resto d'Europa ormai quasi quindici anni fa, convergono nella promozione di un sistema in grado di:

- a) seguire il percorso lavorativo da lavoro a lavoro e nelle transizioni;

- b) legare le indennità di disoccupazione alla partecipazione obbligatoria ad iniziative di inserimento al lavoro, ricerca o politica attiva, formazione per l'occupabilità.

Questi due principi di base, che hanno ispirato tutte le riforme del mercato del lavoro nei paesi europei con i migliori risultati occupazionali, in Italia sono formulati in modo parziale (legge 2 del 2009 e decreto legislativo 181 del 2000) e non sono garantiti. Anche gli interventi recenti del Governo Monti non fanno un salto di qualità decisivo nello stabilire il collegamento tra il diritto ad una indennità per il disoccupato ed il dovere a partecipare ad interventi di ricerca attiva del lavoro. In questo caso ci si limita ad un generico obbligo per il cassaintegrato a partecipare alle iniziative formative, obbligato peraltro dalla necessità di usare i fondi europei in funzione anticrisi.

Questa mancata riforma consente l'iscrizione alle liste di disoccupazione di migliaia di lavoratori che in realtà non sono alla reale ricerca di un lavoro e comunque non si attivano per questo obiettivo. Il semplice obbligo della dichiarazione di disponibilità (DID) al lavoro non comporta infatti che il disoccupato venga realmente chiamato per partecipare ad un intervento o per avere una proposta. Il dato che emerge è clamoroso: quando i disoccupati iscritti ai centri per l'impiego vengono chiamati a partecipare ad una iniziativa non si rendono disponibili almeno nel venti per cento dei casi. Solo poche regioni tuttora rispettano l'obbligo di legge che prevede la cancellazione dalla lista del disoccupato che non accetti la proposta di lavoro o del progetto di formazione o di politica attiva. In questo caso la pena prevista non disincentiva: la cancellazione dura in genere sei mesi ed il disoccupato negligente poi si riscrive. In ogni

caso le nostre politiche, i servizi e gli interventi sono destinati ad almeno un venti per cento di disoccupati del tutto indifferenti alla ricollocazione e quindi allo stesso servizio erogato.

L'Italia da anni deve inoltre completare un intervento di riforma degli ammortizzatori sociali, che da noi non sono legati al diritto di cittadinanza (come aspetto di un welfare universale per tutti gli individui), ma restano ancora legati essenzialmente alla categoria od azienda di provenienza, privi del collegamento alla condizione individuale e retaggio dello storico assetto corporativo delle tutele, che venne confermato e rafforzato nei decenni scorsi dal patto che legò le organizzazioni di impresa e sindacali nel governo del lavoro durante la fase dell'economia fordista. I nostri ammortizzatori sociali sono interventi inoltre a cui non corrisponde il reale obbligo di partecipazione ad interventi di politica attiva e reimpiego. Il mantenimento dell'assetto categoriale delle tutele di base in caso di perdita di lavoro o di crisi ha determinato con il tempo la sostanziale incapacità del nostro welfare di uscire dalla logica assistenziale e di diventare uno strumento promozionale.

Questa situazione determina:

- la drastica caduta di tutele nel passaggio tra le diverse condizioni lavorative;
- la discrezionalità degli interventi;
- la presenza nell'elenco dei destinatari delle indennità salariali e persino dei disoccupati di persone non interessate al reimpiego ;
- il lavoro nero ed irregolare di molti disoccupati;
- la marginalità dell'indennità di disoccupazione, che riguarda i lavoratori esclusi dagli ammortizzatori ;
- la confusione sugli strumenti ed enti che han-

no la responsabilità della promozione del reimpiego (dalla bilateralità ai servizi per il lavoro).

In ogni caso questo modello determina costi di varia natura e costituisce un serio ostacolo rispetto alla praticabilità in Italia di uno degli obiettivi di fondo che l'Unione Europea ha stabilito per dare efficienza la mercato del lavoro: la promozione della mobilità sociale e del life design, da intendere come accesso a strumenti e garanzie che permettano ad ogni individuo di costruirsi un percorso di lavoro e carriera senza lunghe interruzioni per disoccupazione o diminuzione delle tutele. Insomma, siamo in difficoltà nel permettere agli italiani la libertà di scelta, nella vita come nel lavoro.

Il modello di governo del mercato del lavoro italiano è quindi poco funzionale. Si tratta infatti di un sistema che ha alcuni aspetti di squilibrio, che lo rendono poco efficace e per alcuni aspetti decisamente ingiusto:

- a) non risponde e garantisce standard di servizio e livelli minimi delle prestazioni su tutto il territorio nazionale;
- b) non risponde alla articolazione ed alla diversità dei sistemi territoriali del lavoro (le vocazioni produttive del Made in Italy);
- c) non prevede il diritto al servizio, come accesso per chi cerca lavoro ad un livello minimo di prestazioni;
- d) non prevede il diritto al reddito in via universale e non lo lega a comportamenti attivi del cittadino;
- e) non garantisce la piena ed efficace erogazione delle politiche attive per chi ha perso o vuole cambiare lavoro attraverso i servizi per il lavoro.

2. Le differenze con l'europa

Il declino dell'economia italiana non inizia con la crisi del 2008, ma riguarda quantomeno l'ultimo decennio, in cui la crescita italiana è stata la penultima al Mondo, se non l'ultimo ventennio, in cui la crescita italiana è stata la metà di quella degli altri paesi occidentali.

In questo lasso di tempo appare evidente come l'Italia non abbia investito in modo adeguato, per quantità e qualità della spesa, rispetto agli altri paesi europei. La situazione economica ed occupazionale italiana di oggi si spiega sostanzialmente proprio attraverso questa considerazione: l'indebolimento del made in Italy sui mercati deriva soprattutto dalla minore competitività in termini di produttività, marketing, qualità, innovazione, fattori in cui l'aspetto delle competenze e del funzionamento del mercato del lavoro è decisivo.

I dati della Commissione Europea sono chiari: l'Italia è in fondo alla classifica dei 27 paesi europei per quanto riguarda l'efficacia del sistema di istruzione e formazione e del mercato del lavoro ed è in ritardo per quanto riguarda l'innovazione ed il sostegno alle attività produttive. In questo senso appare importante valutare le scelte di fondo fatte in Italia nell'ultimo decennio, in quanto queste scelte sono quelle che hanno in parte determinato la grave situazione attuale, registrata in modo oggettivo dagli osservatori economici europei.

2.1 La diversa composizione della spesa per le politiche del lavoro tra l'Italia e l'Europa

La spesa per politiche del lavoro in Italia impegna risorse inferiori di un terzo rispetto al resto d'Europa. La spesa italiana per politiche del lavoro è stata nell'ultimo decennio intorno all'1,5 per cento del PIL,

più o meno pari alla spesa militare.

Al ritardo in termini quantitativi corrisponde una sostanziale differenza nella qualità della spesa. Nei paesi europei con un mercato del lavoro efficiente, in media, la spesa si distribuisce per il 44 per cento sulle politiche passive (i soldi dati al disoccupato) per il 40 per cento sulle politiche attive (gli interventi ed incentivi per trovare lavoro) e per il 16 per cento circa si finanziano i servizi chiamati ad assistere il disoccupato nella ricerca di impiego. Il sistema italiano, in media, prevede invece che la spesa per politiche del lavoro vada per più del 55 per cento nelle indennità salariali, per il 40 per cento nelle politiche attive e per meno del 5 per cento in servizi per il lavoro. Abbiamo soldi per il disoccupato ed interventi possibili per il reimpiego, ma nessuno che assista e segua chi cerca lavoro e chi cerca lavoratori. La corretta combinazione tra politiche attive e servizi per il lavoro è invece lo snodo per rendere efficace il mercato del lavoro: noi manchiamo proprio su questo snodo.

Far funzionare il sistema dei servizi per il lavoro e quelle che vengono chiamate politiche attive, collegando l'orientamento, gli incentivi e l'intermediazione: questi sono in Europa gli interventi che consentono di trovare un impiego.

Più del quaranta per cento di chi in Italia cerca lavoro lo fa rivolgendosi anche ai servizi per il lavoro: le strutture specializzate pubbliche e private che si occupano di orientamento ed incontro tra domanda ed offerta. Meno del dieci per cento degli italiani trova però lavoro in questo modo. Per più dell'ottanta per cento dei casi questo impiego si traduce poi in un lavoro a termine.

Nel resto d'Europa funziona invece in modo diverso: sono di più i lavoratori e le imprese che si rivolgono ai servizi specializzati, ma soprattutto quasi

la metà delle opportunità di impiego si trovano tramite questi servizi. Non è solo una questione di diverse abitudini: la prevalenza delle relazioni e della raccomandazione in Italia è condizionata, se non determinata, anche dalla presenza e dalla qualità dei nostri servizi per il lavoro.

In Europa abbiamo un orientatore ogni quaranta disoccupati, in Italia uno ogni quattrocento. I servizi all'estero piazzano sul mercato del lavoro un numero di disoccupati tre volte maggiore rispetto ai servizi italiani, anche perché negli ultimi anni hanno avuto a disposizione personale e risorse circa tre volte superiore a quanto invece ammontava per lo stesso periodo l'investimento pubblico italiano in servizi per il lavoro. L'investimento tedesco o francese per servizi per l'impiego è pari al dodici-quindici per cento della spesa sulle politiche del lavoro, mentre in Italia è intorno a quattro-cinque per cento, in un quadro che prevede peraltro una spesa complessiva per politiche del lavoro rispetto al PIL che è in Italia circa la metà di quella in uso nei paesi che, non a caso, hanno una maggiore occupazione.

La debolezza dei nostri servizi alimenta e motiva il ricorso alla raccomandazione e determina un'altra conseguenza: la scarsa efficacia delle politiche attive, della formazione, degli interventi per accompagnare le persone ad un nuovo lavoro. Le politiche attive funzionano in modo inadeguato e si risolvono soprattutto in generici corsi di formazione e non in percorsi mirati per l'inserimento al lavoro. Questo accade soprattutto per due motivi: in Italia il principio che lega l'erogazione di una indennità od ammortizzatore alla partecipazione ad una misura di politica attiva non viene rispettato ed il sistema dei servizi per il lavoro non è organizzato (in termini di risorse e personale) per poter realizzare per ogni disoccupato

l'accompagnamento al lavoro, che in Europa invece è un vero e proprio diritto di cittadinanza. La conseguenza è che i miliardi di euro a disposizione per le politiche attive si traducono in interventi formativi spesso inutili o non vengono spesi, fenomeno su cui la Commissione Europea ha in questi anni espresso preoccupazione, critiche e valutazioni poco lusinghieri nei nostri confronti. Con una capacità di spesa inferiore al quindici per cento delle risorse a disposizione questo fenomeno si sta perpetuando anche in questi mesi e mostra l'incapacità strutturale delle istituzioni italiane preposte nel progettare ed attivare interventi per lo sviluppo ed il lavoro.

Non è comunque semplice fare interventi mirati per più di due milioni di disoccupati avvalendosi di poche centinaia di orientatori e non è facile conoscere il fabbisogno delle nostre imprese senza nessuno che lo rilevi in modo sistematico. Per rendere più efficiente il nostro mercato del lavoro è quindi evidente la necessità di rafforzare il sistema dei servizi e di renderlo centrale nel nuovo governo del mercato del lavoro.

Se confrontiamo il dato italiano medio relativo alle risorse umane e finanziarie a disposizione dei servizi per l'impiego, tre volte meno della media dell'Unione Europea, appare evidente come se per far funzionare il mercato del lavoro dobbiamo puntare sulle politiche attive, per far funzionare le politiche attive è necessario rafforzare in modo serio i servizi per l'impiego, attraverso l'attribuzione di chiare responsabilità, ma anche di risorse certe. Per questo motivo la riforma sul mercato del lavoro presentata dal Governo Monti prevede alcune norme di delega, ma questo intervento è privo di risorse e non sembra chiaro rispetto a responsabilità, governance, controlli, funzioni quale sia la strategia per la riforma delle

politiche e dei servizi per il lavoro italiani, persi oggi in una tempesta perfetta tra le incerte autonomie locali, le agenzie del lavoro private fuori mercato e le aspirazioni dell'INPS nel fare un mestiere che non è il suo, occupandosi non solo delle pensioni di chi ha lavorato, ma addirittura del lavoro di chi è disoccupato.

2.2 Gli effetti della regionalizzazione delle politiche del lavoro

Le competenze e le risorse per la "capacità d'agire" in Italia sono state attribuite alle Regioni, che nell'ultimo decennio hanno avuto per questo motivo a disposizione la quasi totalità delle risorse destinate dall'Unione Europea allo sviluppo ed al lavoro. In particolare tutto quanto riguarda le politiche attive, i servizi per il lavoro, la formazione, le pari opportunità e gran parte delle risorse per la creazione di impresa e lo sviluppo è destinato alle Regioni, che impegnano queste risorse in piena autonomia, in assenza di livelli e standard nazionali di riferimento.

Le modalità di controllo nazionali ed europee riguardano più gli aspetti di rendicontazione formale che di verifica e rendiconto in termini di efficacia degli interventi e di "accountability". Il quadro di intervento prevede quindi la definizione di sistemi regionali del lavoro, con forte autonomia di decisione e spesa, ai quali nell'ultimo decennio sono stati destinati miliardi di euro. La mancata responsabilità del territorio e la debolezza dello Stato: sono questi altri due aspetti del malfunzionamento del nostro mercato del lavoro, resi evidenti dal contenuto delle leggi e soprattutto dai risultati dei nostri sistemi regionali del lavoro. Si perpetua inoltre in Italia una distinzione a monte tra le risorse destinate agli ammortizzatori sociali ed agli incentivi, nazionali e provenienti dal bilancio dello Stato e le risorse e strumenti destinati alle politiche attive

ed alla formazione, regionali e provenienti dall'Unione Europea. Questa separazione costituisce un ostacolo storico al collegamento tra misure di sostegno al reddito ed interventi per l'occupabilità e l'inserimento al lavoro dei destinatari del sostegno al reddito. Il superamento di questa dicotomia attraverso la connessione sul territorio tra politiche, indennità e servizi è invece alla base del successo dei sistemi europei di welfare per il lavoro. Anche questo è uno snodo fondamentale per far funzionare il mercato del lavoro su cui le proposte politica arrancano.

Il decentramento regionale degli interventi e delle responsabilità sul mercato del lavoro risponde all'esigenza di rafforzare il governo e la responsabilità dei territori. Obiettivi condivisibili, ma che in questi anni si sono promossi in assenza di una reale politica nazionale di coordinamento, promozione e verifica dei risultati. Il Ministero del Lavoro italiano è un ente che si è dimostrato in questo debole ed incapace. E' interessante valutarne le conseguenze.

I risultati della regionalizzazione dei sistemi del lavoro italiani sono misurati dagli osservatori europei, in particolare dal rapporto annuale sulla capacità competitiva che mette a confronto le 267 regioni dell'Europa. Ne escono dati davvero significativi, che mostrano con chiarezza le cause di fondo di un sistema che non funziona.

Per quanto riguarda gli aspetti del capitale umano, della capacità d'agire e del mercato del lavoro dalle verifiche della Commissione Europea emerge come:

- a) solo il Piemonte, l'Emilia Romagna, la Toscana ed il Veneto tra le regioni italiane hanno sistemi di regolazione del mercato del lavoro migliori rispetto al loro dato medio della capacità competitiva e quindi solo in quattro regioni italiane

- su venti il buon funzionamento del lavoro aiuta l'economia ed attenua l'impatto della crisi ;
- b) i sistemi territoriali in cui il governo del mercato del lavoro è più efficace sono quelli delle province autonome di Trento e Bolzano, in cui avviene l'opposto di quanto accade al resto d'Italia, in quanto il funzionamento del mercato del lavoro migliora di molto i risultati economici del territorio (che sono in realtà poco più che mediocri);
- c) in tutte le altre regioni italiane il dato relativo al funzionamento del mercato del lavoro è peggiore rispetto al dato relativo competitività della propria economia regionale;
- d) la disomogeneità tra i sistemi regionali italiani è la più ampia d'Europa, con differenze non riscontrabili in altri paesi;
- e) le regioni meridionali si collocano agli ultimi posti in Europa per l'efficienza del mercato del lavoro, la qualità dei servizi, l'occupazione femminile, la mobilità, la formazione, nonché per capacità di spendere con progetti adeguati le risorse destinate alla crescita ed all'occupazione.

Il punto di fondo è quindi davvero chiaro ed le analisi della Commissione Europea conferma quanto emerge anche da altre ricerche: l'Italia con l'economia che funziona, più o meno, è l'Italia del Nord Est; l'Italia del Nord Est ha una economia che funziona meglio perché funziona meglio il mercato del lavoro (con le sue componenti della formazione, dei servizi, delle politiche, dell'innovazione). L'Italia dell'economia non funziona perché non funziona l'Italia del lavoro.

Questi dati mostrano pertanto come sia importante aumentare gli investimenti e fare sistema e collegare le funzioni di pianificazione territoriale e programmazione regionale, da un lato, a verificati standard nazionali e dall'altro alla capacità dei servizi per il lavoro di coordinare l'erogazione effettiva e reale sul territorio di politiche e strumenti per l'occupabilità ed il reimpiego. Proprio quello che manca: l'Italia è stata negli ultimi due anni l'unico paese europeo che durante la crisi ha diminuito e non aumentato i trasferimenti per il sostegno al reimpiego dei disoccupati !

2.3 L'assenza del diritto-dovere al welfare per il lavoro.

La situazione dei sistemi regionali italiani e l'assoluta disomogeneità registrata dagli osservatori economici europei dipende anche dalla debolezza dell'intervento nazionale. L'Italia è sprovvista di alcuni riferimenti essenziali per dare significato ad un sistema nazionale per il lavoro:

- a) non esistono livelli essenziali o standard da garantire per la qualità delle prestazioni dei servizi per il lavoro;
- b) esistono diversi modelli regionali di governo del mercato del lavoro, alcuni dei quali non prevedono l'accreditamento dei soggetti che promuovono gli interventi;
- c) manca un quadro ed un repertorio nazionale delle competenze e delle qualifiche professionali;
- d) non esiste un sistema informativo di riferimento funzionale e nazionale per quanto riguarda la rilevazione dei fabbisogni formativi e professionali delle imprese;
- e) i soggetti che erogano le politiche attive e passive sono spesso distinti;

- f) le attribuzioni dei servizi per l'impiego in termini di risorse e competenze cambiano da regione a regione;
- g) non appare ad oggi presente un sistema unitario nazionale di definizione, registrazione e verifica dello status di disoccupazione;
- h) la cancellazione dalle liste del disoccupato che rifiuta una proposta di lavoro o di partecipare a politiche attive (stabilita in linea di principio dal decreto legislativo 181 del 2001 e ribadita dalla legge 2 del 2009) è nella maggior parte delle regioni inattuata;
- i) il rapporto tra iscrizione ai centri per l'impiego ed accesso ad un intervento di politica attiva è limitato ad alcune regioni e target.

Appare invece evidente come oggi dare attuazione a quanto previsto dall'articolo 1 della Costituzione (una Repubblica fondata sul lavoro) implica la definizione di un diritto costituzionale per il welfare per il lavoro analogo a quanto previsto dall'articolo 117 della Costituzione per il diritto alla salute: stabilire livelli essenziali delle prestazioni di welfare per il lavoro esigibili su tutto il territorio nazionale. Questo obiettivo costituisce un intervento in grado di rendere attuale e reale il dettato costituzionale, ma è poco attuabile anche per l'assenza di una premessa fondamentale: il diritto al servizio in un sistema in cui siano presenti indennità per il reimpiego di ambito generale, legate alla condizione di disoccupazione, ed in cui sia esigibile ed efficace la connessione tra servizi per il lavoro e politiche attive. Dare rilievo costituzionale al diritto ai servizi ed alle prestazioni per chi cerca lavoro: un intervento da realizzare, su cui sia il governo Monti che i partiti non sembrano tuttavia avere proposte ed idee chiare.

3. Mercato del lavoro: qual'è la riforma necessaria ed urgente

Appare quindi chiaro come l'intervento di riforma del mercato del lavoro costituisca in Italia un provvedimento non più rimandabile, che deve poter porre mano a misure di fondo, per consentire all'Italia di dotarsi di un modello di welfare per il lavoro efficiente e di poter valorizzare le risorse ed i programmi di intervento a disposizione, che prevedono la disponibilità, soprattutto nel Mezzogiorno, di risorse significative. Riportare in Europa i sistemi del lavoro italiani implica l'adozione di una strategia che da un lato, preveda l'intervento sugli ammortizzatori sociali e dall'altro la promozione di un raccordo efficace tra le politiche attive ed i servizi per il lavoro, aspetto critico nel funzionamento di molti sistemi regionali del lavoro. Solo in questo modo è possibile realizzare una politica in grado di intervenire in modo sistematico e contestuale sia sugli aspetti del lavoro che sui fattori dello sviluppo.

Gli interventi di riforma necessari per riportare in Europa l'Italia del lavoro sono vari e di ampia portata, dalla formazione alla produttività, dagli incentivi alle reti di impresa. Tuttavia lo snodo del funzionamento delle istituzioni del mercato del lavoro appare oggi come un intervento centrale, la cui riforma deve far tesoro di quanto in questi anni è stato promosso e sperimentato nel Paese. In ogni caso riteniamo sia importante collegarsi ai principi di base che in Europa determinano il migliore funzionamento del mercato del lavoro.

3.1 Collegamento servizi per l'impiego e politiche attive

Attraverso una profonda azione di rafforzamento del sistema dei servizi per l'impiego, da dotare

di maggiori risorse personali e finanziarie, e la garanzia effettiva del "patto di servizio", ovvero del diritto per ogni disoccupato di ricevere un orientamento mirato a cui collegare la partecipazione ad un intervento di ricerca attiva, occupabilità e reimpiego. Solo la partecipazione a questo intervento, promosso su standard di qualità garantiti, consente l'erogazione delle indennità di disoccupazione od integrazioni salariali.

3.2 Rafforzamento dei servizi per il lavoro

Attraverso un modello che distingua le funzioni amministrative necessariamente legate al soggetto pubblico e preveda l'accreditamento, su alti livelli di qualità, delle strutture private e pubbliche chiamate ad erogare le politiche attive e ad effettuare gli interventi di sostegno all'occupabilità ed al reimpiego.

3.3 Governance del lavoro e reti

La previsione di un sistema di intervento con una chiara ed individuabile responsabilità pubblica e la verifica della corretta destinazione delle risorse per il lavoro e la formazione e di governo del mercato del lavoro sul territorio, con il coinvolgimento responsabile dei fondi interprofessionali, delle regioni e degli enti locali, sulla base di standard nazionali esigibili e la forte connessione tra i sistemi territoriali. La regia territoriale della rete deve determinare il maggior coinvolgimento dei diversi soggetti e professionisti che operano sul mercato del lavoro e deve essere parte attiva dei sistemi regionali del lavoro.

3.4 Il diritto al servizio

La previsione per ogni disoccupato di un "diritto al servizio", a cui legare l'erogazione di qualsiasi forma di sostegno al reddito. Il principio è il collega-

mento tra la condizione individuale e l'accesso ai sistemi di promozione ed ai servizi per l'impiego, da garantire in tutto il territorio nazionale sulla base di standard di qualità omogenei. Si tratta di rendere efficace su tutto il territorio nazionale quanto previsto dalle norme istitutive del "patto di servizio": lo strumento che definisce l'intesa tra il servizio per l'impiego che indica l'intervento di politica attiva più adatto ed il disoccupato che si impegna a partecipare all'iniziativa indicata, cui è subordinata l'erogazione di una indennità. Mentre la funzione di erogazione dell'intervento può essere attribuita a soggetti accreditati ad operare sul mercato del lavoro, appare evidente come sia fondamentale la definizione di una responsabilità pubblica rispetto alla definizione del diritto-dovere e come questa responsabilità non possa essere collocata troppo lontana dal cittadino o dall'impresa che chiede un servizio.

In questo senso appare opportuno rendere efficaci anche le norme che stabiliscono il diritto al servizio, anche per l'impresa, che richieda una prestazione ai soggetti che operano sul mercato del lavoro, dalla preselezione all'accesso ad incentivi.

3.5 La semplificazione delle indennità

I cambiamenti del lavoro e della società richiedono la definizione di un sistema di tutela in caso di perdita di lavoro che preveda una indennità di base, generale ed automatica, per tutte le condizioni di perdita di lavoro. In ogni caso vanno distinte le misure che riguardano i lavoratori sospesi da aziende in crisi ma titolari del rapporto di lavoro da quelle destinate a chi non ha rapporto di lavoro, il disoccupato in senso stretto, ma anche i lavoratori in mobilità. Vanno inoltre introdotti strumenti e percorsi mirati e specifici per gli inoccupati e per i lavoratori autonomi e parasubordinati.

3.6 Cosa c'è e cosa manca nella riforma Fornero

Gli interventi di riforma del governo Monti perpetuano un vizio antico dei provvedimenti della politica italiana a favore dello sviluppo: la separazione tra le misure a sostegno della crescita dalle misure a sostegno del lavoro. Si tratta infatti di interventi pensati, definiti ed approvati in percorsi separati, come se la strategia per la crescita e quella per il lavoro viaggiassero su treni diversi.

Il risultato di questa distinzione è che le misure sul lavoro si traducono il più delle volte esclusivamente sul sistema dei diritti, mentre gli interventi sulla crescita si riducono agli aspetti degli incentivi a disposizione e del fisco. In un ordinamento come quello italiano con questo approccio si rischia di non determinare le scelte di fondo delle politiche sul territorio e nell'economia reale e di lasciare buona parte delle responsabilità per la crescita ad istituzioni, come quelle regionali, che non operano sempre in modo coordinato e verificato.

Separare la crescita dal lavoro significa indebolire le condizioni per lo sviluppo, non condizionando le opportunità, i servizi e le politiche territoriali.

La riforma Fornero prova ad intervenire determinando una opportuna inversione di rotta rispetto ad alcune questioni di fondo del nostro sistema giuridico, che hanno determinato il dualismo tra i lavoratori flessibili ed i lavoratori ipergarantiti. Alcuni interventi definiti, come l'aumento dell'aliquota contributiva a totale carico dei lavoratori con partita iva iscritti alla gestione separata, o l'esclusione del pubblico impiego dall'intervento sul reintegro in caso di licenziamento, appaiono tuttavia discutibili ed in contraddizione rispetto agli intenti dichiarati dal governo.

Importante l'avvio di una riforma degli ammortizzatori sociali che pone l'obiettivo dell'universalità

dei diritti. Semplificare il sistema e separare il diritto all'indennità per chi perde il lavoro dall'appartenenza ad una categoria o ad una azienda significa avviare finalmente un processo di riforma che collega le tutele in caso di perdita del lavoro alla condizione di cittadinanza.

L'intervento avviene con alcune incertezze, come la lunga fase di transizione prevista, e l'esclusione dei collaboratori a progetto, per i quali viene previsto un intervento una tantum non sistematico. Inoltre non è chiaro come si possa esigere per il disoccupato il diritto-dovere a partecipare ad una iniziativa di reimpiego, come condizione per l'accesso alle indennità. Si tratta peraltro di un punto di fondo del welfare per il lavoro europeo, che non viene risolto nel nostro ordinamento come regola universale.

Il testo interviene anche su un tema delicato, che in questi anni è stato lasciato alla totale discrezionalità delle regioni, quello del rapporto tra le politiche attive ed i servizi per il lavoro. La riforma Fornero opera attraverso norme di delega da cui tuttavia non si evince il modello di governance dei servizi e delle politiche che il governo ha in mente. E' evidente come in questo senso una responsabilità di livello solo regionale sia alquanto lontana dai cittadini e dalle imprese e rischi di determinare situazioni territoriali troppo diverse tra loro. La maggiore collaborazione a livello locale con l'INPS risulta fondamentale nell'obiettivo di collegare misure attive e passive per il lavoro, ma il tentativo di attribuire anche all'INPS funzioni relative allo status di disoccupazione, alle politiche attive ed addirittura all'intermediazione appare poco funzionale ad un corretto assetto delle responsabilità sul territorio, oltre che di dubbia costituzionalità.

Tuttavia non è ancora chiaro, per esempio, il mantenimento alle province delle funzioni dei nuovi

centri per l'impiego, magari dotati di risorse e competenze maggiori, ed il rapporto con il sistema delle agenzie per il lavoro. Sono decisioni importanti, che vanno prese in questi mesi, per poter finalmente utilizzare quelle ingenti risorse comunitarie per le politiche attive del lavoro e per lo sviluppo che non riescono ad essere spese per la debolezza del nostro sistema di servizi e l'assenza di responsabilità riconoscibili e verificabili.

Tabella 1.1 - Tasso di occupazione (indica la percentuale delle persone che lavorano su quelle che dovrebbero lavorare - occupati 18-65 sulla popolazione attiva)

Media europea	68,6 %
Italia	61,1%
Francia	69 %
Germania	75%

Fonte: dati Eurostat

Tabella 1.2 - Tasso di disoccupazione giovanile (fascia popolazione 18-29 anni)

Media europea	21 %
Italia	28%
Francia	20 %
Germania	9 %

Fonte: dati Eurostat

Tabella 1.3 - Tasso di disoccupazione dei laureati

Media europea	8 %
Italia	14%
Francia	6%
Germania	4%
Regno Unito	7%

Fonte: dati Eurostat

Tabella 2.1 - La classifica delle regioni italiane rispetto alla capacità competitiva complessiva (secondo l'European Competitiveness Index *)

REGIONI	POSIZIONE rispetto alla capacità competitiva complessiva
Lombardia	95° posto
Emilia-Romagna	120°posto
Lazio	133° posto
Veneto	146° posto
Piemonte	149°posto
Toscana	155° posto
Liguria	170° posto
Friuli V.G.	172° posto
Marche	180° posto
Umbria	181°posto
Provincia Autonoma di Trento	184° posto
Abruzzo	189° posto
Provincia Autonoma di Bolzano	191° posto
Campania	199°posto
Puglia	211° posto
Valle d'Aosta	212° posto
Sicilia	213° posto
Calabria	222° posto
Molise	225° posto
Sardegna	234° posto
Basilicata	235° posto

(*) L'European Competitiveness Index è il rapporto europeo ufficiale che definisce e valuta l'efficacia delle istituzioni e degli strumenti per il lavoro e la produttività nelle 267 regioni d'Europa

Tabella 2.2 - La classifica delle regioni italiane d'Europa rispetto all'efficienza del mercato del lavoro (secondo l'European Competitiveness Index)

REGIONI	POSIZIONE rispetto all'efficienza del mercato del lavoro
Provincia Autonoma di Bolzano	32° posto
Emilia-Romagna	69° posto
Valle d'Aosta	76° posto
Provincia Autonoma di Trento	81° posto
Lombardia	97° posto
Veneto	112° posto
Toscana	123° posto
Friuli V.G.	141°posto
Piemonte	148° posto
Liguria	151° posto
Marche	156° posto
Umbria	159° posto
Lazio	200° posto
Abruzzo	212° posto
Molise	245° posto
Sardegna	251° posto
Basilicata	254° posto
Calabria	257° posto
Puglia	258 posto
Campania	261° posto
Sicilia	262 °posto

La comparazione tra queste due classificazioni econometriche tra le regioni italiane mostra alcuni dati significativi e da valutare con attenzione:

- a) la capacità competitiva complessiva delle regioni italiane e la media italiana sono superiori alle valutazioni medie dell'efficienza del mercato del lavoro;
- b) l'efficienza del mercato del lavoro italiano in genere è peggiore rispetto al dato della competitività regionale, soprattutto nelle regioni meridionali;
- c) i risultati occupazionali dipendono molto dall'efficienza del mercato del lavoro e la regolazione provinciale è un criterio di efficienza;
- d) Val d'Aosta, Trento e Bolzano (ai primi posti per occupazione e mediocri come competitività) mostrano come sia possibile creare lavoro senza essere particolarmente competitivi attraverso efficaci servizi legati al territorio;
- e) Emilia-Romagna, Veneto, Piemonte e Toscana sono tra le poche regioni italiane con un dato occupazionale migliore di quello economico-competitivo ed hanno efficaci sistemi del lavoro a regolazione provinciale;
- f) Lazio, Campania, Abruzzo, Molise e Sicilia sono tra le regioni in cui l'efficienza del mercato del lavoro ed il dato occupazionale peggiorano di molto le potenzialità economiche e la competitività e sono regioni in cui i servizi per il lavoro appaiono poco adeguati ed in cui le province hanno a riguardo meno funzioni.

IL VALORE DELLA COMUNICAZIONE TRA ARTIGIANATO E MERCATO: UN'ANALISI NEL COMPARTO DEL MOBILE

Silvia Biraghi - Dottoranda di ricerca in Corporate Communication Università IULM (Milano)

Rossella Gambetti, Ph.D. - Ricercatrice di Economia e gestione delle imprese; Docente di Economia e tecnica della comunicazione aziendale Università Cattolica del Sacro Cuore (Milano)

Silvia Meregalli - Laurea magistrale in Scienze linguistiche e letterature straniere - curriculum in Management Internazionale Università Cattolica del Sacro Cuore (Milano)

Introduzione

Il *paper* si pone come obiettivo quello di presentare e discutere il ruolo della comunicazione d'impresa come risorsa che può supportare lo sviluppo e i processi di crescita della aziende artigiane di piccole e piccolissime dimensioni operanti nell'ambito della realtà distrettuale. A questo scopo viene presentato il caso aziendale Poliform, che rappresenta una *best practice* dal punto di vista dell'impiego della risorsa comunicazione come variabile a sostegno della crescita delle dimensioni e della capacità competitiva di un'impresa di origini artigiane.

Nella prima parte del *paper* vengono descritti i caratteri e le dimensioni del Distretto del Mobile della Brianza. La seconda parte del *paper* offre una panoramica delle caratteristiche della comunicazione nell'ambito del Distretto. Infine viene presentato il caso Poliform e alcune indicazioni manageriali riguardo la progettazione e la gestione della leva comunicazionale nei processi di crescita delle imprese distrettuali.

Il Distretto del Mobile della Brianza: dimensioni e caratteristiche

La Brianza comasca e milanese rappresenta il più antico Distretto del Mobile italiano ed è l'emblema del sistema lombardo delle piccole e medie imprese

(PMI). Caratteristiche peculiari del distretto sono la preponderanza di ditte individuali e familiari, i processi di lavorazione di qualità ancora fortemente artigianali, la flessibilità nei confronti del cliente, l'originalità dello stile e la capacità di conquistare nuovi mercati.

Secondo una ricerca del gruppo Sistemarredo - Sda Bocconi (2006), la Brianza detiene il 18,5% della produzione nazionale di mobili e il 5,2% di quella europea e risulta caratterizzata da un'ampia varietà di produzioni per categoria merceologica, stile, materiali e modalità produttive (Malnati, 2007).

Il Distretto Legno Arredo della Brianza è specializzato nella produzione di mobili, oggetti in legno e complementi di arredo. La consolidata tradizione artigianale ha permesso al Distretto e alle sue produzioni di distinguersi oltre che per la qualità dei materiali e delle rifiniture, anche per il design e lo stile delle linee.

Il Distretto comprende al suo interno una molteplicità di tipologie aziendali che, nel loro insieme, gestiscono l'intera gamma di fasi produttive della filiera: non solo l'assemblaggio dei componenti che costituiscono il prodotto finito (soprattutto mobili, sedie, divani, tavoli, camere da letto, infissi, pavimenti), ma anche le fasi a monte, come l'intaglio, l'intarsio, la lucidatura, la laccatura, la doratura, la lavorazione di vetri, metalli, plastiche, imbottiture e i componenti (vernici, collanti, materie plastiche, minuteria metallica e ferramenta, macchine per la lavorazione del legno, tessuti). Altre imprese sono poi specializzate nella produzione di complementi d'arredo. Complessivamente il 75% circa della produzione locale è relativo ai mobili per l'arredamento della casa, imbottiti e sedie; il rimanente 25% riguarda decorazioni, arredamento per esterni, pavimenti e infissi. Le produzioni principali sono l'imbottito (24%), l'arredo-bagno

(18%), l'arredo-ufficio (16%), mentre gli altri mobili (cucine, pareti attrezzate) rappresentano il 42%¹.

Tra le provincie di Milano, Monza e Como (territorio dove si espande il Distretto del Mobile) si contano circa 4.000 imprese attive nel settore legno-arredo, circa il 14% del totale nazionale, e sono impiegati circa 22.000 addetti, l'11% degli addetti nazionali del settore. All'incirca sulle stesse percentuali, rispetto alla distribuzione geografica in tutto il Paese, si attestano le aziende del comparto design delle tre provincie, che superano le 2.200 imprese. Inoltre 18 delle prime 50 imprese italiane per fatturato e ricavi nel settore arredamento sono localizzate in Brianza. Questi numeri testimoniano l'eccellenza della filiera e del territorio sul quale si sviluppa, confermando il ruolo di primo piano svolto dalle piccole e medie imprese nella crescita del Distretto.²

Il Distretto presenta una struttura produttiva molto frammentata: circa il 75% delle imprese della Brianza è di tipo artigianale e la ridotta dimensione caratterizza tutti i comparti: il numero medio di addetti è infatti 3,8 nel mobile in legno; 4 nell'imbottito; 5,4 nel mobile in metallo. Molte piccole e piccolissime imprese riescono d'altra parte a completare al loro interno il ciclo produttivo, senza dover ricorrere a lavorazioni esterne, se non in modo marginale (laccatura, lucidatura).

Il Distretto è oggi caratterizzato da una struttura fortemente polarizzata: accanto a questa miriade di piccole e medie imprese artigiane, che si rivolgono a diversi segmenti di mercato, operano anche un ristretto gruppo di imprese medio-grandi: le prime cento imprese per valore di fatturato realizzano, in-

¹ Osservatorio Nazionale Distretti Italiani www.osservatoriodistretti.org/distretto-del-mobile-della-brianza

² LIVING24, *Il made in Brianza prende il volo*, 28 luglio 2011, http://www.living24.it/il-made-in-brianza-prende-il-volo/0,1254,58_ART_4444,00.html

fatti, il 35% del valore distrettuale (Brunetti, Micelli e Minoja, 2002). Le leader di mercato, nella quasi totalità dei casi nate come imprese familiari e poi ampliate dimensionalmente, si sono affermate anche all'estero, grazie alla loro offerta di prodotti di qualità e di alto contenuto di design (Brunetti, Marelli e Vicenti, 2000).

Le grandi imprese tendono generalmente a internalizzare la gran parte delle fasi produttive; si caratterizzano per il livello elevato delle tecnologie adottate, la qualità, l'innovazione, la R&S e il ruolo di leadership nella filiera.

Le imprese medio-piccole hanno invece una connotazione artigianale, i cui fattori competitivi predominanti sono l'efficienza e la flessibilità dei processi. Spesso queste imprese non dispongono di capacità commerciali e progettuali, ma hanno comunque capacità tecniche e creative elevate, che consentono loro di operare per studi professionali di prestigio. In altri casi riescono a realizzare autonomamente lavori su misura su loro portafogli clienti.

Sulla base della dimensione aziendale è possibile individuare tre tipologie principali di imprese che caratterizzano il Distretto del Mobile brianzolo (Bramanti, 2007): 1) le micro-imprese di carattere artigiano, che occupano in media 2 o 3 addetti e che svolgono la propria attività come sub-fornitrici delle imprese più grandi o come produttrici direttamente per il cliente finale; queste imprese operano in un mercato locale e sono talvolta organizzate in piccole reti per riuscire a rispondere alle esigenze della domanda; 2) le imprese piccole o medie (circa dai 15 ai 45 dipendenti) che si suddividono al loro interno in ulteriori tre gruppi: imprese che lavorano per terzi, imprese che producono con un proprio marchio o su ordinazione del cliente finale prodotti standardizzati

e infine imprese che producono per un mercato di nicchia ed elitario e che si servono di piccole imprese artigiane fortemente specializzate; 3) le imprese di medie e grandi dimensioni (più di 50 addetti), sono i cosiddetti "grandi nomi" del distretto, che realizzano prodotti di alta gamma orientati anche alle esportazioni (rappresentano in media il 50-60% del fatturato) servendosi anche di PMI specializzate in semilavorati o di artigiani altamente specializzati sempre interni alla realtà del distretto.

Per quanto riguarda le scelte di posizionamento delle imprese operanti nel Distretto, considerando come variabili di classificazione l'ambito competitivo (in termini di tipologie di prodotti realizzati, di mercati serviti e di area geografica di sbocco) e il grado di integrazione verticale (Brunetti, Micelli e Minoja, 2002) è possibile identificare tre classi di imprese: 1) le imprese mono-prodotto fortemente specializzate e con un ridotto grado di integrazione verticale; di questo gruppo fanno parte le aziende leader di nicchia che hanno focalizzato la loro offerta verso i segmenti di clientela più sensibili al design, alla qualità del prodotto e alla capacità comunicativa; 2) le aziende a struttura di gruppo, che traggono benefici dall'integrazione a monte o dalle sinergie realizzate a livello tecnologico e distributivo; 3) le piccole e piccolissime imprese artigiane specializzate che svolgono lavorazioni su misura rivolte al mercato locale e regionale oppure realizzano fasi intermedie del processo produttivo fornendo ad altre aziende del settore dei semilavorati.

La comunicazione nel comparto del mobile

La comunicazione è un elemento fondamentale delle politiche di marketing delle imprese in un mercato in evoluzione sia dal lato della domanda che

dell'offerta come quello del Distretto del Mobile della Brianza. Affinché le imprese del Distretto possano riuscire ad ottenere un effettivo vantaggio sui concorrenti, non è sufficiente investire sull'innovazione di prodotto, sul miglioramento della qualità e sul potenziamento dei servizi offerti ai clienti; occorre che il valore aggiunto di questi investimenti venga comunicato efficacemente alla clientela e agli interlocutori rilevanti per l'impresa in modo tale da offrire una base per la costruzione di un eventuale differenziale competitivo che si possa tradurre in ultima istanza in un effettivo incremento dei profitti per l'impresa.

In particolare, le attività di comunicazione dell'impresa si possono sviluppare in due direzioni: nei confronti della rete distributiva, che a sua volta veicola i prodotti e i relativi contenuti informativi al mercato finale, oppure direttamente nei confronti del cliente. La definizione di una corretta strategia comunicativa consumatore verso il cliente assume una criticità particolare nel comparto del mobile a causa delle sue peculiari caratteristiche che derivano dall'evoluzione storica del Distretto. La struttura competitiva del Distretto è fortemente frammentata e tradizionale e ciò ha determinato spesso una strozzatura nella capacità di dialogo e di scambio informativo tra offerta e domanda finale. La comunicazione costituisce l'anello di congiunzione tra l'impresa e il mercato e l'elemento critico attraverso cui costruire, sviluppare e mantenere una posizione di leadership. A fronte della crescita e della diversificazione della domanda, dell'evoluzione di nuovi modelli di consumo e della maggiore capacità di innovazione e personalizzazione delle imprese, la valorizzazione delle strategie comunicative diventa sempre più una necessità per garantire visibilità e quindi competitività all'impresa.

Ciononostante, la comunicazione di marke-

ting costituisce spesso la principale area di debolezza competitiva delle imprese locali del Distretto del mobile. Questo trova un più generale riscontro nelle piccole e medie imprese e nei distretti industriali italiani: in questi contesti locali, le imprese sono caratterizzate da strutture organizzative molto semplici e poco definite, in cui le competenze manageriali sono sviluppate nell'area produttiva, mentre risultano invece meno avanzate le capacità in area commerciale e marketing. La rilevanza strategica di queste funzioni è infatti frequentemente sottovalutata nell'ambito delle imprese di piccole dimensioni e locali (Mistri, 1994), che generalmente riservano al marketing e alla comunicazione investimenti inadeguati e personale poco specializzato e scarsamente competente.

Storicamente, le imprese del Distretto del mobile hanno individuato nel prodotto il proprio fattore di successo; oggi, però, a fronte della maggiore complessità dell'ambiente competitivo, queste imprese devono superare l'orientamento al prodotto, che peraltro ha progressivamente assunto elementi di autoreferenzialità, per adottare un più articolato e complesso orientamento al marketing. Questo tipo di orientamento consentirebbe alle imprese di sfruttare al meglio anche le associazioni positive collegate al marchio Made in Italy: l'impiego della leva pubblicitaria attraverso campagne che sottolineino l'origine italiana dell'impresa potrebbe infatti garantire un valore aggiunto ai prodotti dell'impresa stessa. L'utilizzo di questa strategia è, però, ancora sporadico, a causa della morfologia del Distretto, costituito soprattutto da imprese con obiettivi di comunicazione e budget lontani da quelli tipici della grande impresa (Guerini e Uslenghi, 2006). Nel Distretto sono comunque presenti imprese che hanno realizzato programmi di comunicazione di un certo impegno, sviluppati in modo

continuativo nel tempo utilizzando una pluralità di canali. Tuttavia, al di là di alcune esperienze innovative, nella maggior parte delle imprese distrettuali i budget riservati alla comunicazione sono esigui poiché alla comunicazione è ancora assegnato un ruolo marginale o di secondo piano nelle complessive strategie di investimento (Grandinetti et al., 2002).

Per tentare di superare quello che tradizionalmente ha rappresentato un cronico punto di debolezza di molti distretti, ovvero la modesta capacità di presidiare i mercati, le imprese leader del Distretto stanno guidando il loro processo di internazionalizzazione anche attraverso il potenziamento della funzione commerciale e di marketing. In altre parole, stanno cercando di organizzare in modo efficace e sostenibile nel tempo i canali di sbocco, sottraendo terreno ai tradizionali intermediari commerciali. In genere, ciò avviene attraverso la creazione di una rete di agenti che operano nei diversi mercati del portafoglio-paesi dell'impresa, affiancata da forme di cooperazione con partner esteri nei mercati principali.

La comunicazione rappresenta ancora il punto debole nell'approccio delle imprese del Distretto ai mercati; particolarmente delicata è soprattutto la situazione delle imprese minori che mostrano le maggiori difficoltà a individuare strumenti e canali comunicativi adeguati per la valorizzazione della propria offerta.

Gli strumenti tipici fondamentali su cui può far leva la comunicazione dell'impresa distrettuale per comunicare i propri prodotti e la propria identità verso il mercato sono svariati e compongono nel loro insieme il cosiddetto *communication mix*. In particolare per il settore dell'arredamento questi strumenti sono la promozione delle vendite, l'attività di comunicazione della forza di vendita, la pubblicità, le sponsoriz-

zazioni, la presenza alle manifestazioni fieristiche, le relazioni pubbliche, la comunicazione in internet (siti web, social network) e il direct marketing. Mentre i primi due strumenti risultano integrati con le altre leve del marketing mix, quali le politiche di pricing e di distribuzione, i rimanenti implicano, in genere, problematiche di tipo prettamente comunicativo (Grandinetti et al., 2002).

Gli strumenti di comunicazione maggiormente utilizzati dalle imprese del Distretto del Mobile sono tre: 1) la partecipazione a fiere di settore, che ricopre nelle strategie di marketing delle imprese del distretto un ruolo fondamentale, in quanto momento privilegiato per presentare i nuovi prodotti ed entrare in contatto diretto con operatori, agenti, importatori (il Salone del Mobile di Milano è, in questo contesto, uno degli eventi di settore di maggior rilievo a livello internazionale); 2) la pubblicità su stampa specializzata, che rappresenta un canale di comunicazione molto diffuso presso le imprese distrettuali, in particolare tra quelle operanti nella fascia alta e medio-alta del mercato; 3) infine, uno strumento di comunicazione di marketing di recente utilizzo da parte delle imprese del settore del legno-arredo è la comunicazione in internet, sebbene in molti casi il sito web aziendale si presenti ancora come una semplice vetrina dell'attività dell'impresa (Grandinetti et al., 2002). Se si considera che il principale ostacolo che le piccole e medie imprese incontrano nella pianificazione di un efficace strategia di comunicazione sono gli ingenti investimenti necessari, i nuovi mezzi di comunicazione, come internet e i social network, possono rappresentare una valida soluzione all'ostacolo, per molte imprese distrettuali, costituito dalle limitate risorse economiche disponibili. Per effettuare strategie di comunicazione di successo occorre

infatti programmare investimenti di medio/lungo termine, coordinando tutti gli strumenti comunicativi in maniera coerente; ciò viene spesso percepito come un rischio dalle PMI distrettuali, che per le ridotte dimensioni trovano maggiori difficoltà a reperire in modo continuativo le risorse necessarie e ad individuare strumenti comunicativi adeguati alle esigenze del mercato.

Ad oggi fiere, pubblicità e comunicazione in internet sono i tre strumenti di comunicazione utilizzati con maggiore frequenza dalle imprese del Distretto del mobile, in aggiunta al catalogo prodotti e alla comunicazione della forza di vendita diretta e indiretta (agenti). Le sponsorizzazioni, strumento piuttosto diffuso tra i principali produttori italiani di mobili (si pensi alle sponsorizzazioni nel campo del basket, per esempio), riguardano una quota minoritaria di imprese (un esempio in questo senso è Poliform, che ha sponsorizzato il catamarano di Guido Cappellini nel Gran Premio Class-1 a Cernobbio 2011). Ancora meno frequente l'utilizzo del direct marketing postale e della pubblicità su quotidiani; la pubblicità radiofonica e quella televisiva, infine, sono quasi del tutto assenti dalle politiche di comunicazione delle piccole e medie imprese distrettuali, mentre sono massicciamente utilizzate da alcune grandi aziende nazionali, come Scavolini, Natuzzi, Chateau d'Ax.

Se si considerano le imprese di minori dimensioni, la maggior parte di esse si affida sostanzialmente alle capacità commerciali del proprio personale di vendita e al ruolo comunicativo degli agenti (oltre che ai cataloghi commerciali) per far conoscere i prodotti al cliente finale. Se questo atteggiamento può essere adeguato e giustificato in condizioni di mercato in cui la domanda è elevata, mostra però tutti i suoi limiti in condizioni di mercato meno dinami-

che e caratterizzate da una elevata complessità nei comportamenti di consumo. In queste situazioni di difficoltà, la notorietà e l'immagine di marca presso il cliente costituiscono un significativo differenziale che consente all'impresa il mantenimento dei livelli di fatturato e di una solida posizione competitiva sul mercato. Questo soprattutto perché la struttura distributiva del mercato mobiliario italiano è caratterizzata da una scarsa capacità di presidio da parte dei produttori a causa della forte polverizzazione sia dal lato dell'offerta produttiva che dal lato della distribuzione commerciale, dell'elevata conflittualità di canale e del ricorso ad agenti pluri-mandatari, che rappresentando più imprese non consentono una trasparente gestione del canale di vendita (Grandinetti et al., 2002).

La comunicazione per la crescita competitiva dell'impresa distrettuale: il caso Poliform

- Uno sguardo all'impresa

Poliform è un'azienda leader del Distretto del Mobile della Brianza ed è oggi una realtà industriale consolidata e tra le più significative del settore dell'arredamento, non solo sul territorio nazionale ma anche a livello internazionale.

L'azienda ha sede nel comune di Inverigo (CO) all'interno del Distretto del Mobile della Brianza. Ad oggi comprende tre divisioni: *Poliform*, la business unit originale, che si occupa delle linee giorno e notte e che dal 2006 ha iniziato anche la produzione degli imbottiti; *Varenna*, la divisione che si occupa delle cucine, azienda storica e conosciuta nel mercato italiano, acquisita dal gruppo Poliform nel 1996; *Poliform Contract*, la divisione dedicata alle grandi forniture e

ai progetti internazionali.

Poliform nasce nel 1970 come evoluzione di un'impresa artigiana, la "Spinelli-Anzani", fondata nel 1942 da quattro cugini, ed è oggi guidata dalla seconda generazione delle famiglie, i soci Giovanni Anzani, Aldo e Alberto Spinelli, che trasformarono anche il nome dell'azienda da Spinelli-Anzani in Poliform. I tre partner sono gli autori della trasformazione dell'azienda da piccola realtà artigiana ad impresa altamente meccanizzata ed internazionale. Sotto la guida dei tre imprenditori l'azienda, che inizialmente impiegava circa una ventina di dipendenti e produceva un fatturato di 80 milioni di lire, a partire dagli anni Settanta è in continua espansione ed è oggi una società per azioni. La decisione di trasformare l'azienda da artigianale ad industriale nasce dalla necessità di adattarsi ai cambiamenti che stavano avvenendo in quegli anni nel settore dell'arredamento e nel mercato che diveniva sempre più globale: l'obiettivo fondamentale era quello di sfruttare pienamente le potenzialità offerte dalla produzione seriale e ingegnerizzata per venire incontro alle mutate esigenze dei clienti.

Nel 1996 Poliform amplia la sua sfera di competenza e diventa un gruppo. In quell'anno, infatti rileva dal curatore fallimentare Varenna, marchio storico del Distretto della Brianza per la produzione di cucine.

Nel 2006 la collezione Poliform si amplia ulteriormente aggiungendo alla gamma di prodotti offerti la prima collezione di imbottiti. Una nuova sfida per l'azienda brianzola nell'ottica di un "progetto globale" caratterizzato dalla volontà dell'azienda di proporre un'offerta a 360 gradi.

Per quanto riguarda la presenza di Poliform sui mercati internazionali, l'azienda ha intrapreso un processo di internazionalizzazione che la vede presente

commercialmente in tutti i principali Paesi del mondo. In particolare, per quanto riguarda l'Europa Poliform è presente con i propri showroom ad Amsterdam, Bruxelles, Barcellona, Colonia, Copenhagen, Istanbul, Kiev, Lisbona, Londra, Madrid, Milano, Mosca, Oslo, Parigi, San Pietroburgo, Vienna. La presenza degli showroom aziendali è significativa anche nel continente americano a Chicago, Los Angeles, Miami, Washington, New York, Philadelphia, Phoenix, Naples, Salt Lake City, Sun Valley, Toronto, San Paolo, Puerto Rico, Panama e Città del Messico. In maniera meno capillare ma pur sempre importante Poliform è presente con i propri punti vendita monomarca anche nel resto del mondo: Bahrain, Dubai, Riyadh, Bangkok, Hong Kong, Jakarta, Nuova Delhi, Seoul, Shanghai, Singapore, Taipei, Tokio, Kuala Lumpur, Accra, Il Cairo, Sydney, Melbourne.

Il fatturato dell'azienda è realizzato per circa il 60% sui mercati esteri a fronte del 40% realizzato sul mercato italiano. Attualmente i mercati che offrono le maggiori opportunità di crescita per il business dell'azienda e anche le maggiori prospettive di crescita future sono i paesi emergenti: Brasile, India e Medio e Estremo Oriente.

Qui di seguito la *Tabella 1* presenta una sintesi dei principali eventi che hanno scandito l'evoluzione dell'impresa dal 1970 ad oggi.

Tabella 1 - Evoluzione dell'azienda Poliform dagli anni '70 ad oggi

	1970/1980	1980/1990		1990/2000	2000/2008	2008/2012
UNITÀ PRODUTTIVE	1	1		2	6	7
SUPERFICIE	5.000 mq	14.000 mq		50.000 mq	100.000 mq	115.000 mq
ADDETTI	55	100		230	550	660
EVOLUZIONE AZIENDALE	<p>Industrializzazione dei processi produttivi</p> <p>Passaggio dal mobile tradizionale ai sistemi componibili</p> <p>Creazione di una rete commerciale nazionale</p>	<p>Informatizzazione dei processi gestionali</p> <p>Costituzione della sezione Ricerca e Sviluppo</p> <p>Creazione di una rete commerciale internazionale</p> <p>Realizzazione primi progetti contract</p> <p>La ricerca dell'eccellenza: campagna di comunicazione su testate ad ampia diffusione mirata al target finale</p>		<p>Acquisizione del marchio Varenna</p> <p>Distribuzione globale con showroom istituzionali nelle principali città del mondo</p> <p>Campagna di comunicazione su scala internazionale come supporto della nuova strategia distributiva</p>	<p>Introduzione collezione imbottiti Poliform Sofas</p> <p>Costituzione delle consociate estere Poliform Uk e Poliform Usa</p> <p>Costituzione della divisione Poliform Contract</p> <p>"My Life": nuovo stile di comunicazione, il focus si assesta sulla definizione di uno stile di vita</p>	<p>Inaugurazione PoliformLab</p> <p>Acquisizione totale di Poliform Usa</p> <p>Espansione marcata verso i Brasile e Medio e Estremo Oriente con apertura di nuovi showroom</p>

Fonte: elaborazione degli autori su dati aziendali Poliform

- **La comunicazione in Poliform**

Poliform destina importanti investimenti alla comunicazione aziendale, che spaziano in iniziative a 360 gradi.

La strategia di comunicazione Poliform è incentrata sul claim *"My life"*, una promessa di marca che rappresenta il cuore della filosofia dell'arredare Poliform: la totale adattabilità dei sistemi e dei complementi alle esigenze e alle preferenze individuali, per una casa che rispecchi lo stile di vita e la personalità di chi la abita. Più che offrire un prodotto, l'azienda si propone infatti di offrire uno stile, o meglio diversi stili di arredamento che sono rivolti a diversi segmenti di consumatori.

Poliform ha realizzato una campagna pubblicitaria a stampa a livello nazionale e internazionale sulle testate di settore più autorevoli di ogni paese.

La strategia seguita è globale, ovvero si basa su una standardizzazione dei messaggi pubblicitari che utilizzano lo stesso format e il medesimo claim *"My life, choose your style, make the difference"* in tutti i mercati dove il gruppo è presente, al fine di creare un'immagine univoca e coerente a livello internazionale. La progettazione e l'esecuzione della campagna pubblicitaria sono state realizzate internamente all'azienda con il supporto e la consulenza di un'agenzia di grafica esterna. Nel 2011 Poliform ha inoltre realizzato una campagna pubblicitaria televisiva trasmessa in modalità multicanale oltre che sulle reti Mediaset anche sul sito web aziendale e su YouTube.

Accanto ai tradizionali strumenti di comunicazione rappresentati dalle fiere di settore e dal catalogo prodotti che Poliform realizza in diverse tipologie, da quella generale rivolta alla totalità del pubblico, a versioni più mirate inerenti alcune aree della casa o

alcuni tipi di complementi d'arredo rivolte a pubblici specifici, Poliform realizza iniziative di comunicazione più sofisticate volte a sostenere l'immagine aziendale e a sviluppare le vendite facendo leva sull'esperienza e sull'affinità valoriale tra l'azienda e il proprio target di consumatori.

In particolare, Poliform nel 2011 ha inaugurato una nuova struttura, il Poliform Lab di Inverigo, uno spazio creativo dedicato a tutte le attività di comunicazione dell'azienda.

Poliform Lab è concepito per essere una finestra sul mondo Poliform, in cui vengono presentati congiuntamente i tre marchi con cui il gruppo è sul mercato Poliform, Varenna e Poliform Contract. La struttura è stata progettata per consentire a dipendenti, clienti, architetti e rivenditori di dare libero spazio al dialogo e alla creatività e per stimolare la condivisione delle idee.

Il nucleo della struttura è costituito dallo showroom di 3.300 metri quadri, concepito come una vetrina a rotazione dei prodotti costantemente aggiornata per presentare le diverse collezioni. L'idea alla base del progetto è quella di creare degli spazi *"vivibili"*, dove il cliente possa effettivamente rendersi conto di come potrebbero essere arredate le varie tipologie di casa. La progettazione dello showroom mira inoltre a far risaltare quello che è il principio fondamentale dei sistemi di arredamento Poliform, ossia il design legato strettamente alla funzionalità.

Poliform Lab rappresenta quindi un laboratorio di idee, un nuovo modo di comunicare il design, dedicato alla definizione della brand image dell'azienda, un'identità collettiva che risulta dall'insieme delle esperienze, dei contributi e dei punti di vista individuali delle varie professionalità che lavorano in un unico ambiente.

Poliform è sponsor ufficiale di svariate manifestazioni culturali e sportive, come le mostre d'arte che si svolgono ogni anno a Villa Olmo a Como, la kermesse fiorentina Pitti Uomo e il Grand Prix of Italy di Cernobbio di Class-1 2011, dove Poliform ha partecipato come main sponsor del catamarano di Guido Cappellini (chiamato appunto Poliform 74) che si è posizionato al secondo posto nella competizione.

Poliform ricorre poi ampiamente all'utilizzo del celebrity endorsement disponendo di un parterre di testimonial clienti di eccezione dei suoi brand come l'ex Presidente degli Stati Uniti Bill Clinton, il calciatore Kakà, lo stilista Giorgio Armani e il direttore generale della Scuderia Ferrari Jean Todt.

Infine, l'azienda si distingue nel comparto per un utilizzo integrato e innovativo della comunicazione online che, accanto all'impiego del tradizionale sito web aziendale, fa leva anche sulle potenzialità dei social network.

In particolare il sito istituzionale dell'azienda è disponibile in cinque lingue: italiano, inglese, tedesco, francese e spagnolo, costantemente aggiornato e utilizzato per trasmettere i video della campagna pubblicitaria dell'azienda nella versione extended. Inoltre, Poliform ha realizzato due minisiti dedicati a Poliform Lab e al Progetto "High Design, Low Budget", finalizzato ad illustrare la proposta "Low budget" di Poliform rivolta ai giovani.

L'azienda è anche presente attivamente sui principali social network come Facebook, Twitter e YouTube. In particolare su YouTube è stato creato un canale dedicato in cui si possono trovare i video corporate, lo spot televisivo e numerose interviste.

Infine, per entrare anche nel mondo della comunicazione mobile, Poliform ha recentemente creato la nuova App "My Life" disponibile sull'App

Store nella categoria Moda e Tendenze e visibile sia su iPhone che su iPad. Tramite la App saranno disponibili cataloghi, immagini, schede tecniche, realizzazioni Contract e tutte le informazioni sull'azienda già contenute nel sito web istituzionale in forma più semplice per favorire una fruizione immediata da parte del pubblico.

- Conclusioni

Dall'analisi del Distretto del Mobile della Brianza emerge un quadro generale non molto incoraggiante per quanto riguarda l'approccio alla comunicazione da parte delle imprese distrettuali. Dal punto di vista del modello di business, il Distretto si configura come un sistema molto frammentato, con imprese caratterizzate da strutture organizzative semplici e prevalentemente orientate al prodotto, invece che al mercato. L'origine artigianale delle stesse è la ragione della diffusa tendenza alla chiusura verso l'esterno e all'accentramento di potere decisionale nelle mani dell'imprenditore, poco incline all'apertura verso nuovi mercati e alla sperimentazione di nuovi modelli di business e di nuove strategie competitive. Da queste premesse si può comprendere perché le imprese del Distretto scontino ancora oggi una sostanziale arretratezza nel loro approccio al mercato. Arretratezza esemplificata da un impiego della comunicazione di marketing ancora sostanzialmente embrionale e basato su di una logica di semplice "presenza commerciale" piuttosto che di capillare "interazione con il mercato".

Il valore della comunicazione non si esprime infatti attraverso la capacità di presidio di una molteplicità di strumenti da quelli più tradizionali a quelli più innovativi a supporto dell'offerta commerciale. Il focus sul mero utilizzo combinato degli strumenti del

communication mix rappresenta un approccio tattico e di breve termine al mercato, guidato e controllato dall'impresa che considera i consumatori unicamente come mercato di sbocco dei suoi prodotti e come target dei suoi messaggi di promozione commerciale. Al contrario, il valore della comunicazione si esprime attraverso l'adozione da parte delle imprese di un approccio strategico e di lungo termine al suo impiego. Un approccio che la considera una leva fondamentale per costruire la personalità e il valore aggiunto della marca e dell'offerta commerciale nel tempo. Ciò richiede alle imprese di non "confezionare" una strategia imposta dall'alto e basata su messaggi rivolti a un target di consumatori da colpire in modo persuasivo, ma di realizzare una strategia di comunicazione che sappia incontrare e ascoltare i desideri dei consumatori nei luoghi a loro più vicini (internet primo tra tutti) e che consenta loro di esprimere la propria voce per guidare lo sviluppo di un'offerta più rispondente alle loro esigenze reali.

In sintesi: il valore della comunicazione per le imprese artigiane oggi più che mai e in futuro ancora di più sarà nella sua concezione come "ponte" tra artigianato – quale complesso di valori e principi imprenditoriali e organizzativi radicati nella cultura artigiana locale – e mercato, quale luogo simbolico di incontro, di dialogo e di co-costruzione di significati tra l'impresa e i suoi consumatori su scala globale.

Pur in un quadro di generale arretratezza in termini di approccio al mercato non mancano però esempi di best practice, ossia di imprese artigiane del Distretto del Mobile della Brianza che hanno saputo cogliere per tempo le opportunità offerte dal contesto economico e rispondere attivamente ai cambiamenti sociali, mettendo in atto strategie innovative non solamente a livello produttivo, ma anche

commerciale e comunicazionale. Il caso analizzato in questo saggio illustra uno di questi modelli esemplari: l'azienda Poliform, che, nata come piccola realtà artigianale familiare, ha saputo sviluppare un percorso di evoluzione virtuoso che l'ha condotta, grazie al suo orientamento volto a comprendere e a interagire con il mercato, ad essere oggi un'impresa leader a livello nazionale e internazionale, senza mai rinnegare la sua origine artigiana. La fonte del successo di Poliform risiede in particolare nella precoce comprensione dell'importanza del potenziamento delle funzioni commerciali e di marketing: grazie ai costanti investimenti realizzati in questo senso, l'impresa è riuscita a creare e a consolidare un'immagine di marca forte e distintiva a livello internazionale, che le ha permesso di imporsi sui mercati come nome prestigioso dell'artigianato Made in Italy di qualità e di ottenere concreti vantaggi competitivi.

Il caso Poliform può essere preso come esempio dalle piccole e medie imprese distrettuali per superare i fattori di debolezza che ne hanno impedito in passato l'evoluzione. Il distretto stesso può farsi promotore del cambiamento, sostenendo attività di valorizzazione dell'immagine distrettuale e dell'origine geografica non solo sul territorio italiano ma anche presso i mercati esteri attraverso un impiego innovativo e intelligente della comunicazione. In questo modo si potrebbe dare l'avvio a un processo propulsivo per cui la maggiore visibilità raggiunta da alcune imprese all'interno del distretto genererebbe una ricaduta positiva per il contesto locale nel suo complesso. Tutte le imprese operanti sul territorio potrebbero così trarre vantaggio dalle associazioni positive evocate dall'immagine distrettuale nella mente dei consumatori, rendendo più attrattiva la loro offerta commerciale sui mercati nazionale e internazionale.

Bibliografia

- Bramanti A., *Il distretto del legno-arredo in Brianza - Prospettive future tra rischi e opportunità*, Enciclopedia delle economie territoriali, Fondazione Fiera Milano, 2007.
- Brunetti G., Marelli M., Visconti F., *Euro e distretti industriali: una ricerca nella realtà lombarda*, Franco Angeli Editore, Milano, 2000.
- Brunetti G., Micelli S., Minoja M., *La sfida delle tecnologie di rete: distretti lombardi e veneti a confronto*, Franco Angeli Editore, Milano, 2002.
- Grandinetti R., Chiarvesio M., Guerra P., Tabacco R. (a cura di), *Le politiche commerciali e di marketing nel settore dell'arredamento. Ricerca sui distretti industriali del Livenza e del quartier del Piave*, Camera di Commercio di Treviso, marzo 2002.
- Guerini C., Uslenghi A., *Valore del "made in" identità di marca e comunicazione di marketing nelle imprese distrettuali italiane*, Liuc Papers n.190, maggio 2006.
- Malnati B., *Che cosa resta della terra dell'imprenditorialità*, Brianza Business -Bimestrale dell'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Monza e della Brianza- n.20 giugno/luglio 2007.
- Mistri M., *Distretti industriali e mercato unico europeo. Dal paradigma della localizzazione al paradigma dell'informazione*, Franco Angeli, Milano, 1994.

ARTIGIANATO ALTOATESINO: Struttura e evoluzione

Oswald Lechner - IRE, Istituto di ricerca economica; Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Bolzano

Urban Perkmann - IRE, Istituto di ricerca economica; Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Bolzano

1. Obiettivi, struttura e metodologia

1.1 Obiettivi e struttura

Nel 2002 l'IRE - Istituto di ricerca economica della Camera di commercio di Bolzano ha pubblicato uno studio intitolato "L'artigianato altoatesino: struttura ed evoluzione" (cfr. LECHNER et al. 2002) riguardante l'importanza, la struttura e le peculiarità dell'artigianato altoatesino nel periodo compreso tra il 1990 e il 2000.

Con la presente riedizione viene ora esaminata l'evoluzione del settore artigiano nel periodo che va dal 2000 al 2009: l'obiettivo è quello di fornire un'analisi completa degli sviluppi verificatisi nell'artigianato altoatesino, della sua situazione attuale e delle principali sfide che lo stesso si troverà ad affrontare.

Lo studio si articola nei seguenti capitoli.

- Il 1° capitolo illustra innanzitutto la metodologia, la quale si basa su un'approfondita analisi secondaria e sulla rilevazione di dati primari rappresentativi.
- Nel 2° capitolo vengono presentati i dati strutturali attuali e gli sviluppi del settore artigiano dell'Alto Adige: numero di aziende, addetti, fatturato, esportazioni, ecc., il tutto suddiviso per professioni ovvero per categorie professionali.

- Nel 3° capitolo viene riportato un confronto a livello nazionale.
- Il 4° capitolo è dedicato alle principali sfide poste ai responsabili aziendali e agli attori della politica economica.
- Il 5° capitolo, infine, trae le dovute conclusioni.

1.2 Metodologia

- 1.2.1 Delimitazione del settore artigiano

• 1.2.1.1 Fondamenti giuridici

L'obiettivo di una classificazione di attività economiche consiste nel raggruppare le aziende considerate "simili" in virtù dell'analogia dei prodotti o dei servizi che esse realizzano. Nei paesi dell'Unione Europea le statistiche ufficiali si rifanno alla "Classificazione statistica delle attività economiche nelle Comunità europee" (NACE¹), introdotta mediante regolamento (CE). Nel 2007 ha avuto luogo una profonda revisione. A livello europeo il 1° gennaio 2008 la NACE Rev.1.1 è stata sostituita dalla NACE Rev.2. Di conseguenza l'Istituto nazionale di statistica (ISTAT) ha adeguato alla NACE Rev.2 la propria classificazione delle attività economiche ATECO: l'ATECO 2007 è subentrata all'ATECO 2002 (cfr. ASTAT 2009).

La classificazione delle attività economiche non prevede però alcun "settore artigiano". In effetti, a livello europeo non esiste una definizione ufficiale di questo settore. Si possono però individuare alcune caratteristiche tipiche dell'artigianato: nella letteratura l'artigianato viene solitamente definito come attività

¹ *Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne.*

aziendale in cui i prodotti e le prestazioni vengono prevalentemente realizzati su commessa, distinguendosi così della produzione industriale su larga scala. I presupposti specifici affinché un'impresa venga classificata "artigiana", vengono comunque solitamente stabiliti a livello nazionale e ci sono notevoli divergenze tra i vari paesi (cfr. COMMISSIONE EUROPEA 2000). L'Austria e la Germania, ad esempio, seguono un criterio basato sulla professione, in base al quale la definizione di artigianato è dettata dal tipo di attività, ad esempio quella del macellaio o del parrucchiere. In Francia, Italia e nei Paesi Bassi, al contrario, la definizione dipende dal settore economico e dalle dimensioni aziendali, cioè da criteri dimensionali e settoriali. Negli altri paesi europei, poi, si adottano altri criteri ancora per definire il settore: la Spagna, ad esempio, riserva la qualificazione di artigianato esclusivamente alle attività artistiche.

In Italia l'artigianato è regolamentato dalla legge n. 443 dell'8 agosto 1985. La definizione di artigianato si basa, come già accennato, sui criteri della dimensione aziendale e del settore economico. Le imprese del comparto manifatturiero che non producono in serie, ad esempio, possono impiegare al massimo 18 addetti per essere considerate ancora artigiane: vi sono, tuttavia, delle eccezioni sia verso l'alto (p.e. artigianato artistico: 32 addetti), sia verso il basso (p.e. trasporti e edilizia: rispettivamente 8 e 10 addetti).

La Provincia Autonoma di Bolzano, grazie alla sua competenza legislativa primaria, può incidere fortemente sulla legislazione che disciplina l'artigianato. In effetti, la legislazione altoatesina si discosta notevolmente dalla normativa nazionale per quanto

riguarda la definizione dell'artigianato: il criterio adottato non è quello della dimensione aziendale bensì è dato, analogamente a quanto avviene in Austria e in Germania, dalla presenza o meno della professione artigiana. La legge provinciale n. 1 del 25 febbraio 2008 e il relativo regolamento di attuazione (entrato in vigore il 1° luglio 2009) hanno riorganizzato l'artigianato altoatesino. Rispetto alla legge provinciale n. 3 del 16 febbraio 1981, il nuovo ordinamento dell'artigianato ha introdotto alcune novità. La conduzione personale e diretta da parte del titolare, ad esempio, continua a costituire un requisito necessario, mentre non è più richiesto l'apporto di lavoro manuale dello stesso, risultando sufficiente la sua collaborazione nel comparto organizzativo, amministrativo o commerciale dell'impresa (cfr. art. 3).

All'art. 4 della legge provinciale sono elencati i requisiti essenziali ai fini della classificazione di un'impresa come "impresa artigiana":

- la produzione dei beni e la prestazione dei servizi non sono attuate prevalentemente in serie o con una divisione del lavoro sistematica;
- l'organizzazione aziendale non prevede una distinzione tra un'unità produttiva e un'unità amministrativa e pertanto non esiste una gestione separata delle due unità e dei relativi addetti;
- in genere i lavori non sono affidati interamente ad altre imprese;
- la produzione di beni e la prestazione di servizi si effettuano prevalentemente su commissione.

• *1.2.1.2 Suddivisione delle professioni e delle categorie professionali*

La Camera di commercio di Bolzano gestisce l'elenco delle attività artigiane, che viene approvato dalla Giunta provinciale. In seguito al nuovo ordinamento dell'artigianato il numero delle attività è stato ridotto da oltre 700 a 522. Ciò nonostante molte attività continuano ad essere svolte da poche imprese artigiane, spesso anche da una sola, mentre sul versante opposto si riscontra un piccolo numero di attività su cui si concentrano molte aziende.

Per questo motivo è necessario riunire in "professioni" e in "categorie professionali" le molteplici attività esercitate. In realtà sono molte le suddivisioni utilizzate anche in testi normativi o per scopi statistici, ma nessuna di queste ha carattere ufficiale. Una classificazione completa è in ogni caso possibile solo se ci si attiene ad uno schema generale vincolante, quale potrebbe essere, ad esempio, quello della classificazione ufficiale dei settori economici ATECO (vedi sopra). Effettivamente l'artigianato si distribuisce in modo più o meno uniforme sui diversi rami di attività economica di cui alla classificazione ATECO: Possono, ad esempio, svolgere un'attività artigiana sia le imprese del comparto manifatturiero (p.e. panettieri), sia le imprese edili (p.e. muratori) o quelle di servizi (p.e. parrucchieri).

Partendo dalla differente distribuzione delle imprese artigiane tra i vari settori ATECO, si è proceduto innanzitutto a raggruppare i settori stessi: tra i servizi di alloggio (I.55), ad esempio, non si annovera nemmeno una impresa artigiana, per cui questa divisione ATECO non è rilevante ai fini della classificazione delle categorie professionali. In vari casi si

è proceduto a raggruppare anche delle divisioni o, addirittura, delle intere sezioni (p.e. servizi di informazione e comunicazione e attività professionali, scientifiche e tecniche: J+M). D'altra parte, ove necessario, è stata prevista una differenziazione per gruppi ATECO, come nel caso dell'edilizia, in cui operano molti artigiani.

In questo modo è stato possibile ottenere una classificazione delle categorie professionali completa. Tra le categorie professionali si citano, ad esempio, quella che comprende l'agricoltura e la silvicoltura, quella degli alimentari o la ristorazione. All'interno di ciascuna categoria professionale possono essere evidenziate le professioni più importanti per numero di imprese. Le attività artigiane meno importanti sotto l'aspetto quantitativo vengono, infine, raggruppate nella voce "Altri" all'interno di ciascuna categoria professionale.

- 1.2.2 Analisi secondaria e rilevazione primaria

L'analisi secondaria effettuata su una grande quantità di fonti e di banche dati fornisce la base per la descrizione della struttura e degli sviluppi dell'artigianato altoatesino: molti dati relativi alle aziende (attività, forma giuridica, sede legale, ecc.) possono essere tratti dal Registro delle imprese della Camera di commercio di Bolzano. Completano il quadro le informazioni sull'occupazione (ASIA - ISTAT), sui bilanci (AIDA - Bureau van Dijk), sugli imprenditori (StockView - InfoCamere) e sul commercio estero (Coe - ISTAT). Una rilevazione primaria su vasta scala, svolta presso 2.134 imprese artigiane dell'Alto Adige, compensa poi la mancanza o l'incompletezza dei dati strutturali (p.e. fatturato) evidenziando, in particolare, le difficoltà a livello aziendale e le sfide poste alla poli-

tica economica. I risultati riguardano 53 professioni diverse (tra cui quelle di falegname, di panettiere o di parrucchiere), raggruppate in 15 categorie professionali (come quella degli alimentari e quella dei trasporti).

2. Struttura e evoluzione dell'artigianato altoatesino

2.1 Imprese e addetti

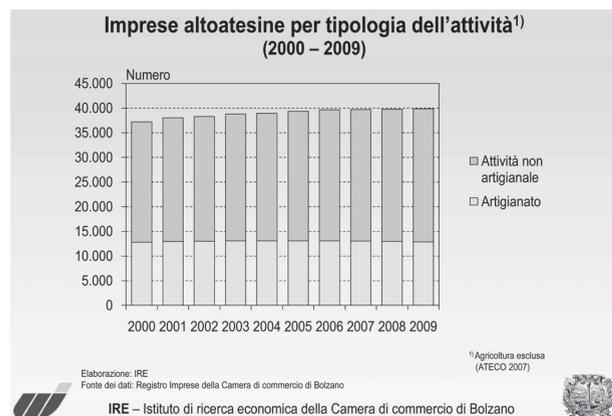
- 2.1.1 Quadro generale

L'artigianato altoatesino conta 13.075 imprese, per un totale di 43.747 addetti. Per la maggior parte delle imprese artigiane (92,2%) quella artigiana rappresenta l'attività principale (12.052 imprese e 40.290 addetti). Il 7,8% di esse, invece, svolge l'attività artigiana come attività secondaria (1.023 imprese e 3.457 addetti). Un artigiano su tre è muratore, parrucchiere, elettrotecnico, falegname, pittore/verniciatore o autotrasportatore.

Un quarto (23,1%) delle 56.704 imprese iscritte nel Registro delle imprese appartiene al settore dell'artigianato; se non si considera il settore agricolo (39.851 imprese), l'incidenza è addirittura di un terzo. Anche osservando i dati occupazionali si trova conferma dell'importanza dell'artigianato per l'economia altoatesina: delle 237.300 persone occupate in Alto Adige², il 18,4% lavora in un'impresa in cui l'artigianato rappresenta l'attività principale o secondaria. La dimensione aziendale media di 3,3 addetti rimarca quanto l'artigianato altoatesino sia basato sulle imprese minime.

² Media annua 2009: 237.300, fonte: Rilevazione delle forze di lavoro ASTAT.

Grafico 1



Negli ultimi dieci anni si è registrato un ristagno per quanto riguarda il numero di imprese svolgenti attività artigiana in via principale o secondaria. In effetti, nel periodo considerato, ossia tra il 2000 e il 2009, l'artigianato ha evidenziato addirittura un lieve calo del -0,8%, mentre le imprese non artigiane (ad eccezione del settore agricolo) si sono sviluppate in maniera alquanto dinamica (+10,5%). Di conseguenza, l'incidenza delle imprese artigiane sul totale delle imprese (senza agricoltura) è calata leggermente ma costantemente, passando dal 34,4% al 32,3%.

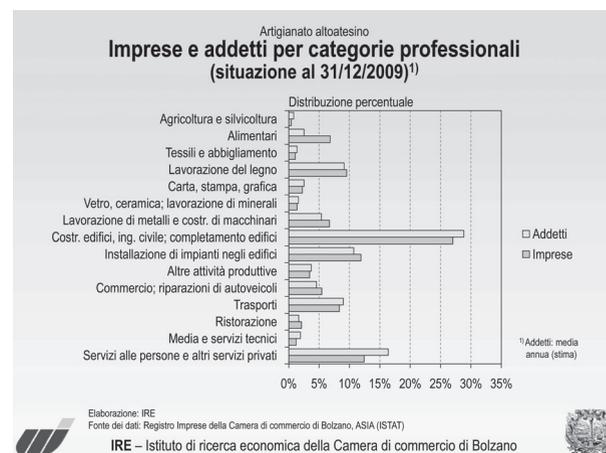
In termini di occupazione l'artigianato ha registrato nel complesso una lieve crescita (+2,2%), da cui è derivato un leggero aumento della dimensione aziendale media da 3,2 a 3,3 addetti. L'occupazione complessiva è, tuttavia, aumentata in misura molto maggiore nello stesso periodo considerato, e cioè del 10,4%, per cui il peso del settore artigiano rispetto all'occupazione totale si è decisamente ridotto: dal 19,9% al 18,4%.³

³ Incidenza degli occupati nell'artigianato sulla forza lavoro complessiva (media annuale 2000: 215.000; 2009: 237.300, fonte: Rilevazione delle forze di lavoro ASTAT).

- 2.1.2 Professioni e categorie professionali

L'Alto Adige presenta una vastissima varietà di attività artigiane: attualmente si svolgono ben 428 diverse attività artigiane, anche se in tre quarti dei casi non vengono contate più di 10 imprese per singola attività e una attività su tre è addirittura rappresentata da una sola impresa. Vi sono, d'altra parte, alcune attività svolte da molte imprese ovvero da molti addetti.

Grafico 2



Le imprese artigiane sono dedite in due terzi dei casi alle attività produttive, un terzo di esse si occupa di servizi. Nelle due categorie professionali dell'edilizia ("costruzione di edifici ed ingegneria civile", "installazione di impianti negli edifici") si concentra il 40% degli artigiani. Seguono le categorie professionali dei servizi rivolti alle persone e altri servizi privati (16,4%), della lavorazione del legno (9,1%) e dei trasporti (9,0%). Un quadro analogo si presenta per quanto riguarda la distribuzione degli addetti, sia pure con qualche rara eccezione: il settore alimentare, ad esempio, incide in

misura nettamente maggiore sull'occupazione totale (6,8%) che non sul numero delle imprese (2,5%).

Oltre la metà delle imprese artigiane riguarda le attività di muratore, di parrucchiere, di elettrotecnico, di falegname, di pittore/verniciatore, di autotrasportatore, di autonoleggiatore da rimessa e di installatore di impianti, le altre attività di costruzione di edifici e di ingegneria civile nonché le attività di piastrellista o di tecnico d'auto. Analizzando il numero degli addetti, l'ordine e la composizione di cui sopra muta leggermente; i muratori, i falegnami, gli autotrasportatori, gli elettrotecnici, gli installatori di impianti, i panettieri, i pittori/verniciatori, i parrucchieri, gli addetti alle altre attività di costruzione di edifici e di ingegneria civile e i tecnici d'auto occupano oltre la metà della forza lavoro attiva nel settore artigiano in Alto Adige.

Grafico 3



In termini di numero di imprese l'artigianato ha registrato nel complesso una lieve diminuzione (-0,8%) nel periodo dal 2000 al 2009, in termini di occupazione invece una lieve crescita (+2,2%). Le varie cate-

gorie professionali e le varie professioni hanno peraltro evidenziato un andamento molto divergente, sia in senso positivo sia in senso negativo. Il numero delle aziende operanti nel settore alimentare p.e. è diminuito del 10,8%, mentre l'occupazione è aumentata del 10,1%. Una diminuzione, sia in termini di imprese sia quanto a numero di addetti, ha riguardato, invece, il settore tessile e la lavorazione del legno: il record negativo spetta agli intagliatori, diminuiti più del 30% nel corso del decennio 2000-2009.

La categoria professionale della carta, della stampa e della grafica ha registrato, nel complesso, una chiara crescita, da imputare, però, soltanto alla dinamicità del gruppo dei grafici multimediali, mentre gli altri mestieri della categoria in questione (p.e. tipografi) sono addirittura diminuiti.

Un ristagno nello sviluppo è stato registrato nel complesso tra le categorie professionali del vetro, della ceramica e della lavorazione di minerali nonché in quella della lavorazione di metalli e della costruzione di macchinari (con un'eccezione rappresentata dalle molteplici altre attività di lavorazione di metalli). La categoria professionale "costruzione di edifici e ingegneria civile; completamento e finitura di edifici" si trova, invece, tra i vincitori del periodo considerato: quasi tutte le professioni di questo gruppo hanno guadagnato in misura più o meno consistente. Il settore "installazione di impianti negli edifici" ha comunque fatto registrare lievi aumenti.

Un ristagno, in parte addirittura un forte calo, ha caratterizzato le altre attività produttive e molte categorie professionali nel campo dei servizi, eccezion fatta per i servizi rivolti alle persone e gli altri servizi privati: il risultato migliore è stato ottenuto dai servizi di pulizia, dall'attività di sistemazione orti e giardini e dalla professione di estetista. Un calo particolar-

mente consistente negli ultimi dieci anni è stato subito dagli autotrasportatori (-27,5% in termini di imprese, -10,5% in termini di occupati) e dalle attività di “pulitura a secco e lavanderia” (rispettivamente -25,0% e -22,5%).

- 2.1.3 Dimensione aziendale

La dimensione media delle imprese artigiane altoatesine è di 3,3 addetti. Tra le imprese artigiane, quelle di servizi sono mediamente più piccole (2,9) di quelle che svolgono attività produttive (3,6).

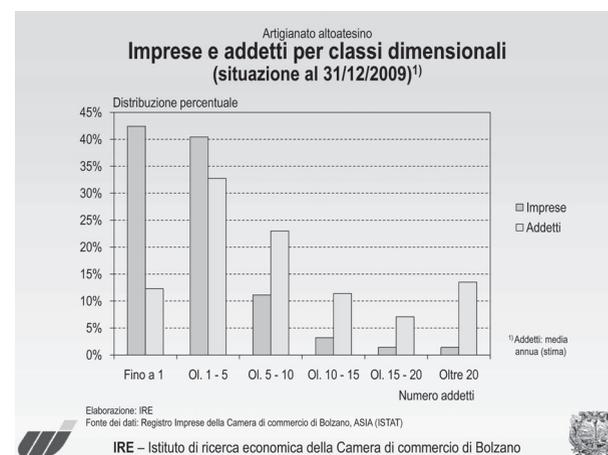
Grafico 4



Le differenze per quanto riguarda le categorie professionali sono, invece, piuttosto limitate: si spazia da 1,7 (agricoltura e silvicoltura) a 4,3 (ristorazione), con l'eccezione degli alimentari che contano in media 9,1 addetti per impresa: In effetti, alle professioni di questo gruppo si riferiscono le imprese artigiane mediamente più grandi, con in testa i panettieri che occupano 13,1 addetti per impresa. Vi sono, d'altro canto, anche alcune professioni caratterizzate da piccole strutture con meno di 2 addetti per impresa,

ad esempio nell'agricoltura e nella silvicoltura (p.e. tagliaboschi), tra gli scultori in legno e gli intagliatori, nel campo del montaggio di mobili componibili o di porte e finestre. Nel periodo 2000-2009 la dimensione media aziendale è cresciuta soprattutto nelle categorie professionali degli alimentari (+1,7), dei trasporti (+0,5) e della lavorazione di legno (+0,4), mentre la maggior parte del settore artigiano è rimasto pressoché costante.

Grafico 5

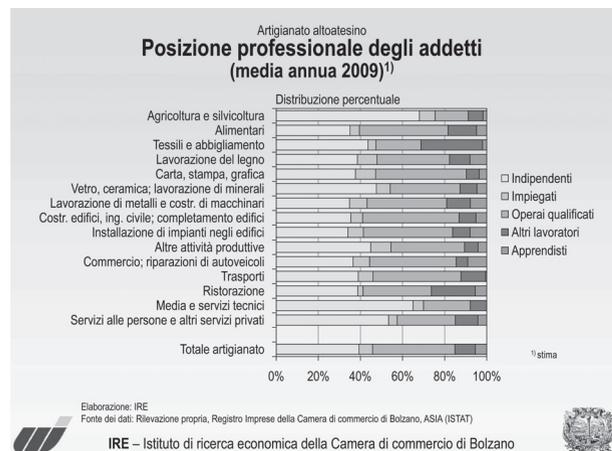


La distribuzione delle imprese per classi dimensionali in termini di addetti permette di comprendere meglio la dimensione “tipica” delle imprese artigiane. Nel 42,4% delle imprese artigiane altoatesine opera un solo titolare: queste ditte contribuiscono infatti soltanto con il 12,3% all'occupazione totale. La classe dimensionale da oltre 1 a 5 addetti comprende un ulteriore 40,4% delle imprese artigiane, però già un terzo degli occupati del settore. L'11,1% delle imprese fa parte della classe dimensionale da oltre 5 a 10 addetti, alla quale fa capo un quarto delle persone che lavorano nel settore. Solo il 6,0% delle

imprese artigiane conta, invece, più di 10 addetti. In questo gruppo si concentra quasi un terzo della forza lavoro occupata nell'artigianato altoatesino.

- 2.1.4 Posizione professionale degli addetti

Grafico 6



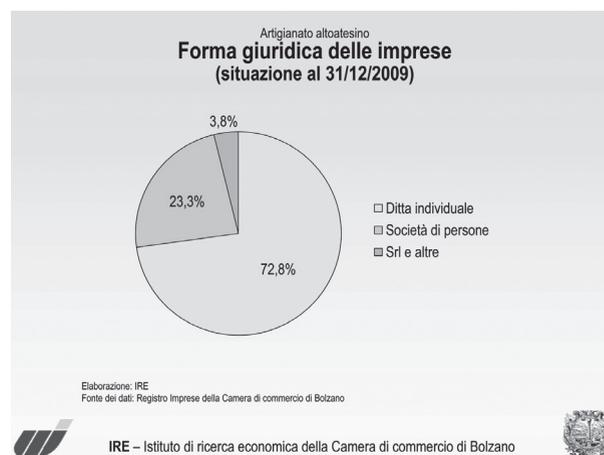
Il 39,3% della forza lavoro occupata nel settore artigiano altoatesino è rappresentato da lavoratori autonomi, soprattutto da titolari e soci (operativi) e da collaboratori familiari. Il 60,7% degli occupati è rappresentato, invece, da dipendenti: Tra questi prevalgono gli operai qualificati, seguiti dagli operai generici, dagli impiegati e dagli apprendisti.

Nel 2009 l'artigianato ha dato lavoro in media a circa 2.400 apprendisti, il che corrisponde ad una quota del 5,5% su tutti gli addetti al settore artigiano. La straordinaria importanza dell'artigianato per l'apprendistato risulta chiaramente se si tiene conto del fatto che gli apprendisti costituiscono soltanto l'1,9% del totale dell'occupazione complessiva in

Alto Adige.⁴ L'incidenza degli apprendisti raggiunge valori sopra la media tra le categorie professionali "commercio; riparazione di autoveicoli", "lavorazione del legno", "lavorazione di metalli e costruzione di macchinari" e "installazione di impianti negli edifici". In termini assoluti il numero più elevato di apprendisti si riscontra tra i falegnami, muratori, elettrotecnici, parucchieri, carpentieri e tecnici d'auto.⁵

- 2.1.5 Forma giuridica

Grafico 7



Il 72,8% delle imprese artigiane sono costituite come ditte individuali o familiari, un quarto (23,3%) è rappresentato da società, in forma sia di Snc (società in nome collettivo), sia di Sas (società in accomandita semplice). Relativamente rare sono, invece, le Srl (società a responsabilità limitata) nonché le altre

⁴ Incidenza dei 4.626 contratti di apprendistato (fonte: Provincia Autonoma di Bolzano - Ripartizione Lavoro) sui 237.000 occupati complessivi (fonte: ASTAT), valori annuali medi.

⁵ Fonte: Ripartizione 20 - Formazione professionale tedesca e ladina della Provincia Autonoma di Bolzano - Alto Adige, L'apprendistato in Alto Adige, n. 04, anno 2010, integrato con dati della Ripartizione 21 - Formazione professionale italiana della Provincia Autonoma di Bolzano - Alto Adige.

forme giuridiche (p.e. consorzi).⁶

L'incidenza delle società di persone supera la media tra le categorie professionali degli alimentari (specialmente tra i panettieri), della lavorazione del legno (specialmente tra i falegnami e i segantini), della carta, della stampa e della grafica (specialmente tra i tipografi), della lavorazione di metalli e della costruzione di macchinari, del commercio e della riparazione di autoveicoli nonché della ristorazione, oltre che tra gli autotrasportatori e i riparatori di articoli sportivi.

2.2 Risultati economici

- 2.2.1 Fatturato e valore aggiunto

Tabella 1

Artigianato altoatesino Fatturato e valore aggiunto per professioni e categorie professionali (2009)												
	Fatturato				Imprese per classi di fatturato (in migliaia di euro)				Valore aggiunto			
	Totale		Per addetto ¹⁾	Per impresa	Fino a 100	Oltre 100 fino a 200	Oltre 200	Totale	Totale		Per addetto ¹⁾	Per impresa
	Mio. di euro	%	Migliaia di euro		%				Mio. di euro	%	Migliaia di euro	
Totale artigianato	6.884,9	100,0	157,4	526,6	53,0	13,5	33,5	100,0	2.361,6	100,0	54,0	180,6
Agricoltura e silvicoltura	27,5	0,4	154,5	257,5	50,0	22,7	27,3	100,0	8,0	0,3	44,9	74,9
Settore produttivo	5.121,3	74,4	167,0	596,0	46,5	13,9	39,5	100,0	1.805,5	76,5	58,9	210,1
Servizi	1.736,1	25,2	134,6	396,8	65,8	12,4	21,7	100,0	548,1	23,2	42,5	125,3

⁶ In confronto al 2000, a scapito delle ditte individuali, le società di persone e soprattutto le altre forme giuridiche sono aumentate (rispettive quote nel 2000: 75%, 24% e 1%).

¹⁾ Addetti: media annua (stima)

Elaborazione: IRE

Fonte dei dati: rilevazione propria, ISTAT, AIDA, SEAC, Istituto G. Tagliacarne

Nel 2009 l'artigianato altoatesino ha realizzato un fatturato complessivo di 6,9 miliardi di euro per una media di 157,4 mila euro per addetto ovvero di 526,6 mila euro per impresa.⁷ La distribuzione delle imprese per classi di fatturato permette di farsi un'idea sull'artigiano "tipico": Oltre la metà delle imprese non supera i 100 mila euro di fatturato, il 13,5% di esse si ferma tra 100 e 200 mila euro e un terzo oltrepassa i 200 mila euro.

Un indicatore molto eloquente della produttività è dato dal valore aggiunto. Il fatturato, infatti, può risultare "gonfiato" da un'intensa attività commerciale. Il valore aggiunto lordo esprime, invece, quanto rimane all'impresa dopo avere pagato tutti i fattori della produzione e indica, quindi, di quanto è aumentato il valore dell'impresa. Il valore della produzione corrisponde all'incirca ai ricavi delle vendite e delle prestazioni di cui al conto economico. Il costo della produzione comprende, invece, oltre all'acquisto di beni e servizi anche le variazioni nelle rimanenze di materie prime e gli altri costi aziendali. L'acquisto di merci e servizi corrisponde al totale dei costi sostenuti per le materie prime, sussidiarie e di consumo nonché per le merci e i servizi acquistati (affitti, leasing, ecc.). In effetti, il settore artigiano altoatesino nel 2009 ha "consumato" due terzi del proprio fatturato in costi di produzione, avanzando un valore aggiunto lordo di 2,4 miliardi di euro. All'artigianato si deve pertanto circa l'15,4% del valore aggiunto complessivamente prodotto in Alto Adige.⁸ Considerata l'incidenza del

⁷ Sono oggetto di analisi le imprese con attività artigiana sia principale sia secondaria. Le informazioni riguardanti il fatturato sono tratte dalla rilevazione a campione. I rapporti medi tra valore aggiunto e fatturato sono ricavati, invece, dai dati di bilancio raccolti nelle banche dati AIDA e SEAC. Il valore aggiunto complessivo si basa sui dati dell'Istituto G. Tagliacarne - Unioncamere.

⁸ Rapportato al valore aggiunto a prezzi correnti per l'anno 2009 (15,3 miliardi di euro), fonte: ISTAT (Conti economici territoriali).

18,4% in termini di addetti, la produttività del lavoro del settore artigiano altoatesino rimane quindi inferiore alla media, pari a 54,0 mila euro.⁹

Grafico 8



Tre quarti del fatturato e del valore aggiunto vanno attribuiti al comparto manifatturiero (specialmente all'edilizia), un quarto deriva dai servizi. Il comparto manifatturiero (58,9 mila euro) presenta, inoltre, una produttività media del lavoro superiore ai servizi (42,5 mila euro). La produttività del lavoro maggiore si riscontra tra i segantini, gli addetti ai lavori stradali e alla costruzione di condotte, tra gli altri media e servizi tecnici nonché tra i congegnatori meccanici. Il valore aggiunto per addetto è particolarmente esiguo, invece, tra i sarti e gli intagliatori, oltre che tra i seguenti artigiani: parrucchieri, estetisti e addetti ai servizi di pulitura a secco e di lavanderia.

⁹ Nel 2009 la produttività del lavoro dell'intera economia altoatesina era 57,6 mila euro, fonte: ISTAT (Conti economici territoriali).

- 2.2.2 Mercato di sbocco ed attività di esportazione

Grafico 9



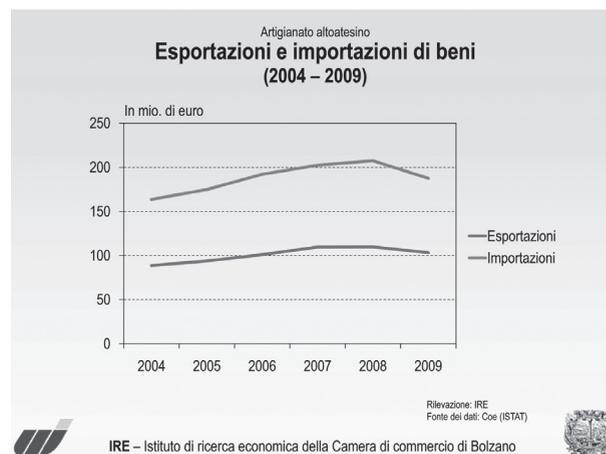
L'artigianato altoatesino ha prodotto nel 2009 la maggior parte (82,7%) del suo fatturato con clienti altoatesini, il 10,0% con clienti del restante territorio nazionale ed il 7,3% con clienti esteri. In confronto al 2000 è aumentata lievemente la quota sul fatturato prodotta al di fuori della provincia (restante territorio nazionale: 9%; estero: 6%).

Il raggio di vendita tuttavia oscilla notevolmente tra le singole branche artigianali. Mentre l'edilizia e le categorie "commercio; riparazioni di autoveicoli" e "servizi rivolti alle persone e altri servizi privati" si concentrano quasi esclusivamente in Alto Adige, le categorie professionali "tessili e abbigliamento", trasporti (soprattutto di merci), ristorazione o "lavorazione del legno" lavorano spesso anche per clienti al di fuori della provincia.

Molto più limitata dell'analisi della quota di fatturato prodotta al di fuori della provincia, è la que-

stione delle aziende che esportano regolarmente merci all'estero, e per questo sono da considerare vere e proprie "aziende export"¹⁰: Per l'anno 2009 solo il 2,5% delle imprese altoatesine (soprattutto del settore produttivo) soddisfa queste condizioni. Il volume delle esportazioni si aggira sui 103,3 milioni di euro, il che corrisponde all'1,5% del fatturato complessivo del settore artigiano. L'incidenza delle esportazioni sul fatturato complessivo è massima tra gli intagliatori e tra le altre professioni della lavorazione del legno (intagliatori a macchina, policromatori), seguiti dagli orafi e argentieri nonché dai congegnatori meccanici. Un terzo delle esportazioni complessive di merci riguarda la categoria professionale della lavorazione di metalli e della costruzione di macchinari (in primo luogo congegnatori meccanici, magnani), il 21,3% è invece dovuto alla lavorazione del legno (specialmente falegnami e altre professioni della categoria); seguono le altre attività produttive e gli alimentari.

Grafico 10



¹⁰ Vengono rilevati solo movimenti di merci (e non di servizi) verso l'estero di imprese tenute alla comunicazione mensile.

Già l'8% delle imprese artigiane altoatesine (comprese quelle di servizi) effettuano regolarmente importazioni di merci. Il volume delle importazioni ammonta a 187,6 milioni di euro e supera quindi le esportazioni. Un quarto delle importazioni complessive è attuato dalle imprese alimentari (soprattutto macellai), seguite dalle categorie professionali della lavorazione di metalli e della costruzione di macchinari nonché della lavorazione del legno.

Le importazioni e le esportazioni sono costantemente aumentate dal 2004 ad oggi.

- 2.2.3 Distribuzione per categorie di clienti

Nel 2009 l'artigianato altoatesino ha realizzato il 45,2% del proprio giro d'affari con consumatori privati, il 42,2% con altre imprese e il 12,7% con la pubblica amministrazione. Rispetto al 2000 la situazione si è, quindi, leggermente spostata a favore dei consumatori privati (consumatori privati: 37%, altre imprese: 49%; pubblica amministrazione: 14%).

Grafico 11



La quota di fatturato realizzata con le imprese è elevata per le professioni che forniscono soprattutto servizi e semilavorati per altre aziende. Tra questi si citano, ad esempio, i segantini e gli autotrasportatori. La quota di fatturato realizzata con le famiglie è nettamente più alta tra i servizi rivolti alle persone e gli altri servizi privati (specialmente parrucchieri ed estetisti), oltre che tra gli orafi e gli argentieri.

Gli appalti pubblici svolgono, infine, un ruolo di particolare rilievo per l'edilizia. Le imprese che si occupano di lavori stradali e di costruzione di condotte nonché di movimento terra lavorano addirittura prevalentemente per la pubblica amministrazione. La quota è molto elevata anche nella categoria professionale dei media e dei servizi tecnici (specialmente fotografi), tra gli autonoleggiatori da rimessa (p.e. trasporto scolari) nonché tra gli addetti alla sistemazione di orti e giardini).

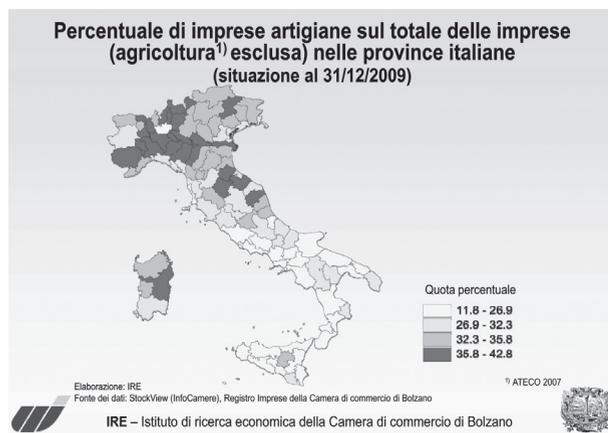
3. L'artigianato altoatesino nel confronto nazionale

Tabella 2

Imprese altoatesine nel confronto nazionale (situazione al 31/12/2009)						
	Imprese			Imprese agricoltura ¹⁾ esclusa		
	Totale	Di cui artigiani		Totale	Di cui artigiani	
	Numero	Numero	%	Numero	Numero	%
Italia	6.085.105	1.478.224	24,3	5.207.390	1.467.616	28,2
Alto Adige	56.704	13.075	23,1	39.851	12.873	32,3
Trentino	52.862	13.708	25,9	39.757	13.532	34,0

In tutta Italia le imprese artigiane sono tenute ad iscriversi nel Registro delle imprese della provincia in cui hanno sede.¹¹ Al 31 dicembre 2009 a livello nazionale erano operanti ben 1.478.222 imprese artigiane, il che corrisponde al 28,2% di tutte le imprese (senza considerare il settore agricolo). L'Alto Adige (32,3%) e il Trentino (34,0%) superano la media nazionale.

Grafico 12



¹¹ Vedi note metodologiche di cui al capitolo 2.1, specie in merito alla comparabilità.

¹⁾ ATECO 2007

Elaborazione: IRE

Fonte dei dati: InfoCamere, Registro Imprese della Camera di commercio di Bolzano

L'incidenza delle imprese artigiane (senza agricoltura) è molto più elevata al nord che non al centro e al sud. I valori più elevati si registrano nelle province di Reggio Emilia (42,8%), di Fermo (41,4%) e di Mantova (40,9%).

4. Sfide poste ai responsabili aziendali e agli attori della politica economica

4.1 Situazione economica e difficoltà nelle aziende: una panoramica

Grafico 13



Due imprese artigiane altoatesine su tre sono soddisfatte della propria situazione reddituale. Un quarto di esse, invece, la considera “piuttosto scarsa” e l’8,6% la definisce “scarsa”. La soddisfazione è particolarmente elevata tra gli imprenditori del settore alimentare, i pasticceri e nel campo dei servizi rivolti alle persone e degli altri servizi privati (p.e. estetisti). In molte professioni della lavorazione del legno, invece, la situazione reddituale è percepita come più scarsa della media (specie dagli intagliatori).

Leggermente migliore è il giudizio espresso dagli artigiani altoatesini in merito alla patrimonializzazione aziendale: secondo il 72,4% delle imprese questa è “buona” o “piuttosto buona”, per il 27,6% di esse, invece, è “scarsa” o “piuttosto scarsa”. Anche per quanto riguarda la patrimonializzazione, la soddisfazione è particolarmente elevata tra le imprese del settore alimentare, ma anche tra quelle appartenenti al settore tessile e dell’abbigliamento, a quello della carta, della stampa e della grafica nonché a quello del vetro, della ceramica, e della lavorazione di minerali.

Grafico 14



La principale sfida per i responsabili aziendali riguarda attualmente, secondo gli artigiani altoatesini, l’efficienza economica. Minori sono i costi sostenuti per la produzione di un bene o di un servizio ovvero maggiori sono i relativi ricavi, tanto più alta sarà l’efficienza economica, che rappresenta pertanto un importante indice della competitività di un’impresa: il 21,3% di tutte le imprese artigiane lamenta infatti un forte squilibrio tra i costi di produzione e i ricavi.

Il 14,2% degli artigiani altoatesini incontra inoltre particolari difficoltà per quanto riguarda le quantità vendute, le modalità di distribuzione e la ricerca di nuovi clienti. Un artigiano su dieci avverte inoltre carenza di forza lavoro (sufficientemente) qualificata. Il 7,2% degli artigiani scorge nel finanziamento una delle maggiori sfide, il 7,0% nella contabilità. Relativamente poche imprese, invece, considerano attualmente una sfida importante l'innovazione (sviluppo ovvero attuazione di nuove idee), la successione o la dimensione aziendale.

Vi sono tuttavia anche in questo caso alcune divergenze tra le singole categorie professionali e tra le varie professioni. Per la maggior parte delle professioni del settore alimentare e di quelli attinenti ai servizi rivolti alle persone e agli altri servizi privati, ad esempio, l'efficienza economica rappresenta un problema relativamente meno sentito di quanto lo sia, invece, all'interno delle categorie professionali operanti nel settore della carta, della stampa e della grafica ovvero in quello dell'installazione di impianti negli edifici.

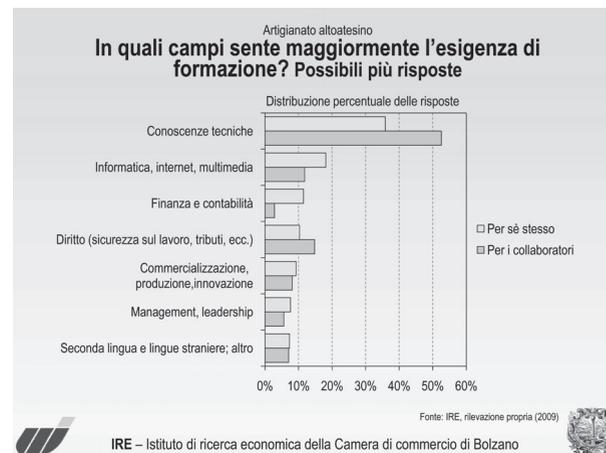
Le modalità di distribuzione e la ricerca di nuovi clienti creano, al contrario, grosse difficoltà ad alcune professioni della lavorazione del legno (come gli scultori e gli intagliatori). La ristorazione, invece, incontra con maggiore frequenza difficoltà nella ricerca del personale.

4.2 Formazione

Gli artigiani altoatesini considerano la ricerca del personale una delle principali sfide da affrontare. Soprattutto la qualificazione dei collaboratori costituisce un importante fattore competitivo. Quale formazione è importante per l'imprenditore stesso, quale lo è per i collaboratori? Quali possibilità di migliora-

mento si possono scorgere nel campo della formazione professionale?

Grafico 15

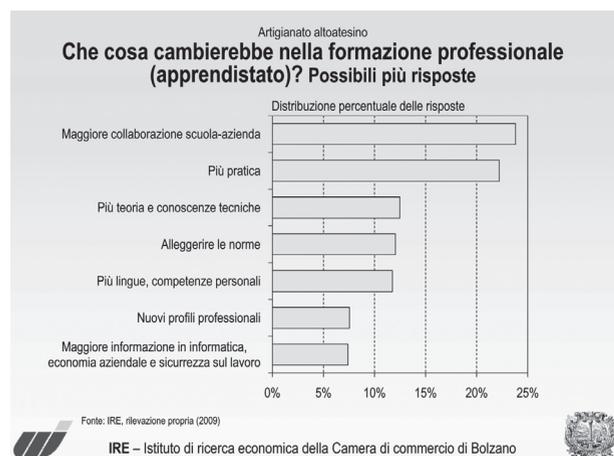


Gli imprenditori artigiani ritengono di avere esigenze di perfezionamento soprattutto in ambito specialistico (35,8% di tutte le risposte). Segue la formazione nel campo dell'informatica (applicativi Office, internet e nuovi mezzi di comunicazione, pacchetti di software specifici come AutoCad, ecc.). Molti imprenditori avvertono anche il bisogno di perfezionarsi in materia finanziaria e contabile (p.e. predisposizione e calcolo delle offerte, contabilità dei costi e contabilità generale). Le esigenze di perfezionamento riguardano anche molti aspetti giuridici attinenti alla sicurezza sul lavoro, alle questioni fiscali, alla gestione dei rifiuti o all'igiene. Seguono, infine, tematiche che riguardano la produzione ovvero la gestione e il management: come organizzare la logistica? Come pianificare il marketing? Come convincere il cliente? Dove trovare nuove idee? Come gestire il proprio personale?

Anche con riferimento ai collaboratori, gli imprenditori ritengono che le esigenze di perfezio-

namento riguardino soprattutto le conoscenze specialistiche, mentre minore importanza viene attribuita ad esempio alle tematiche finanziarie e contabili. La formazione in campo giuridico, invece, occupa il secondo posto. Per quanto riguarda gli altri campi, infine, l'importanza relativa non presenta particolari differenze.

Grafico 16



L'apprendistato costituisce un importante pilastro nella vita professionale di un artigiano. Per questo motivo è importante continuare a migliorare la formazione professionale. Che cosa propongono le imprese artigiane? In primo luogo esse chiedono che venga migliorata l'organizzazione della formazione e che vi sia una più efficace collaborazione tra le scuole e le imprese. Gran parte degli imprenditori, ad esempio, vedrebbero di buon occhio allungamento del periodo scolastico e un accesso più facile alla maturità professionale. Si riscontrano peraltro delle divergenze per quanto riguarda le modalità della formazione. In materia di formazione a blocchi, ad esempio, i sostenitori e gli avversari si equivalgono.

Gli artigiani gradirebbero, inoltre, un insegnamento maggiormente orientato alla pratica e l'obbligo per gli apprendisti di maturare l'esperienza nel maggior numero di aziende. Ovviamente non bisogna trascurare la teoria e le nozioni specialistiche; queste vanno ulteriormente sviluppate. Un altro desiderio delle imprese artigiane riguarda l'abolizione di norme ritenute troppo restrittive: spesso gli imprenditori lamentano che per motivi di sicurezza gli apprendisti hanno troppo poche possibilità di fare esperienza pratica.

Grande importanza viene attribuita anche alle materie di cultura generale e alle lingue (seconda lingua e lingue straniere) nei piani didattici, oltre che allo sviluppo delle competenze personali (capacità di lavorare in squadra, motivazione, cortesia verso i clienti, ecc.). Un numero relativamente elevato di artigiani chiede, inoltre, che venga prevista a livello locale la possibilità di imparare delle (nuove) professioni che attualmente vengono insegnate solo all'estero. Non da ultimo gli artigiani propongono dei miglioramenti per quanto riguarda l'insegnamento degli aspetti aziendali (p.e. contabilità, marketing) e dell'informatica. Infine essi chiedono che venga dato maggior peso all'importante tematica della sicurezza sul lavoro.

4.3 Collaborazione tra aziende

Le dimensioni aziendali ridotte presentano molti vantaggi per l'artigianato altoatesino, tra cui l'elevata flessibilità e la vicinanza al cliente. D'altro canto esse limitano le opportunità di razionalizzazione, per cui le piccole aziende fanno fatica ad accedere ai mercati stranieri o ad affrontare commesse di un certo volume. Per il 40,4% degli artigiani altoatesini non è sempre stato possibile nel corso del 2009

accettare tutti gli ordini ricevuti. La principale causa che ha indotto a rifiutare delle commesse era data dalla circostanza (peraltro positiva) che non erano più disponibili le capacità produttive necessarie per fare fronte alla domanda aggiuntiva. Per il 19,4% delle imprese che si sono viste costrette a rifiutare almeno un ordinativo il motivo era peraltro dovuto anche al fatto che le commesse erano troppo grandi. Ciò ha riguardato con particolare frequenza le imprese del settore alimentare e quelle dedite all'installazione di impianti negli edifici. In altri casi le commesse non sono state accettate a causa del mancato accordo con i clienti in merito al prezzo, alle caratteristiche del prodotto e ai termini di consegna nonché a causa dell'insufficiente dotazione tecnica.

La collaborazione con altre imprese rappresenta una possibilità di compensare almeno in parte lo svantaggio dovuto alle ridotte dimensioni aziendali, senza dovere per questo rinunciare ai vantaggi. Per collaborazione non si intende affatto un semplice rapporto di cliente-fornitore, bensì una relazione stabile caratterizzata da un'organizzazione chiara e costante, con cui si persegue un obiettivo condiviso e in cui il rischio viene assunto da tutti i partner.

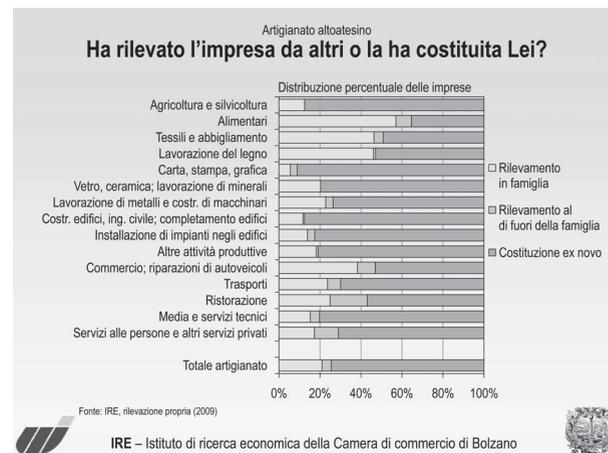
Grafico 17



Non meno del 38% delle imprese artigiane altoatesine collaborano attualmente con altre imprese: il più delle volte si tratta delle imprese appartenenti alla categoria professionale della carta, della stampa e della grafica, oltre che a quella della costruzione di edifici e di ingegneria civile nonché del completamento e della finitura di edifici. Relativamente di rado la collaborazione riguarda la categoria professionale dei tessili e dell'abbigliamento, quella della ristorazione, quella del settore alimentare e quella dei servizi rivolti alle persone e degli altri servizi privati.

4.4 Successione d'impresa

Grafico 18

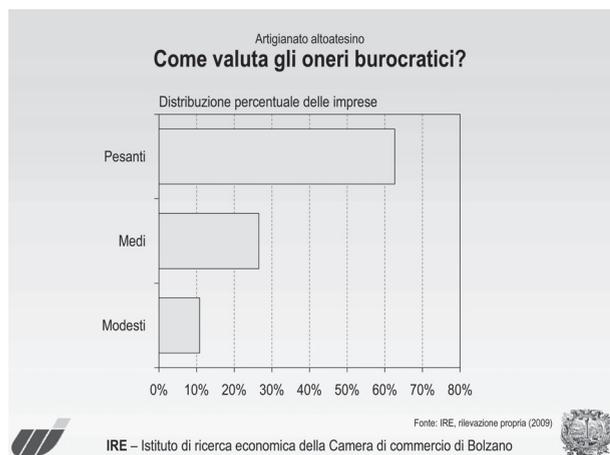


Tre quarti delle imprese artigiane attualmente operative sono state costituite dagli attuali titolari, mentre nel 21,0% dei casi esse sono state rilevate all'interno della famiglia. Solo il 4,6% delle imprese artigiane ha subito un rilevamento al di fuori della famiglia.

Il rilevamento all'interno della famiglia è particolarmente diffuso tra le seguenti categorie professionali: alimentari (panettieri), tessili e abbigliamento, lavorazione del legno nonché commercio e riparazione di autoveicoli. Una percentuale relativamente alta di rilevamenti al di fuori della famiglia si riscontra, invece, solo in pochi professioni quali, ad esempio, quello di pulitore a secco e lavanderia, dei parrucchieri e della ristorazione. Particolarmente spesso gli artigiani sono i fondatori della propria impresa ad esempio tra le categorie professionali della carta, della stampa e della grafica (specie nel caso dei grafici multimediali), dell'agricoltura e della silvicoltura nonché dell'edilizia.

4.5 Oneri burocratici

Grafico 19



La burocrazia (inutile) impegna risorse importanti (tempo, denaro) e può costituire, quindi, un notevole costo. Ne può derivare un abbassamento dell'efficienza economica e, di conseguenza, della compe-

tività dell'impresa artigiana in genere. In effetti, tra gli artigiani altoatesini c'è molto malcontento: nel 62,6% delle imprese gli oneri della burocrazia sono ritenuti pesanti, nel 26,5% di esse risultano medi e solo per un artigiano su dieci li ritiene modesti. Ancora peggiori si presentano le cose con riferimento al futuro: Non meno del 69,2% delle imprese si attende un (ulteriore) aumento dei carichi burocratici, mentre solo il 2,8% di esse ritiene che tali carichi diminuiranno. Un particolare peso è percepito ad esempio nelle categorie professionali della lavorazione di metalli e della costruzione di macchinari (p.e. congegnatori meccanici), dell'installazione di impianti negli edifici (p.e. installatori di impianti termo-sanitari) nonché del commercio e delle riparazioni di autoveicoli (p.e. tecnici d'auto).

Le rigorose disposizioni sulla sicurezza sul lavoro sono viste come maggiore onere burocratico da molte imprese artigiane. Seguono a distanza le norme in materia di ambiente, di igiene e di salute, a cui sono tenute a conformarsi per esempio spesso le imprese del comparto alimentare e della ristorazione. Anche le imposizioni riguardanti l'etichettatura rappresentano un notevole aggravio per gli artigiani: ci si riferisce, in particolare, alle descrizioni in italiano da applicare ai prodotti di importazione. Nel campo dei beni di consumi ciò riguarda, allo stesso modo, la marcatura CE. Contribuiscono al carico burocratico anche le rilevazioni statistiche, in parte molto vaste, nonché le modalità da seguire per la partecipazione alle gare di appalto e gli altri obblighi, tra cui quelli relativi agli studi di settore.

4.6 Prospettive per il settore e aspettative

Grafico 20



Il 60,7% degli artigiani altoatesini vede con occhio positivo gli sviluppi del proprio settore nei prossimi tre anni; il 27,7%, tuttavia, si esprime in senso “piuttosto negativo”. Se non altro, solo il 5% delle imprese esprime un giudizio “molto negativo” e il 6,6% non è ancora in grado di esprimere alcun parere.

Particolare ottimismo si riscontra, ad esempio, tra i fumisti, nel campo della ristorazione e tra alcune professioni dei servizi rivolti alle persone e degli altri servizi privati (p.e. pulizia, sistemazione di orti e giardini). Al contrario, un quadro abbastanza cupo lo tracciano, ad esempio, gli appartenenti a tutte le professioni della lavorazione del legno (ad eccezione dei falegnami).

Quali comparti presentano il maggiore potenziale di crescita sia con riferimento all'impresa intervistata sia con riguardo all'artigianato nel suo complesso? Tralasciando le solite sfide aziendali quali, ad

esempio, la garanzia e l'ulteriore sviluppo della qualità, un aspetto appare particolarmente importante: il 13,1% degli artigiani altoatesini ha fatto esplicito riferimento alla tematica dell'energia. Con particolare frequenza è stato citato il termine “CasaClima” in relazione all'edilizia ecocompatibile e al notevole potenziale presentato dal recupero energetico degli edifici. Anche dall'impiego di risorse energetiche nuove o alternative quali, ad esempio, l'energia fotovoltaica e quella eolica, ci si promette una serie di nuove opportunità per gli artigiani delle più svariate categorie professionali.

5. Conclusioni

La molteplicità di attività artigiane rende il settore interessante e vario, ma anche complesso: anche negli sviluppi degli ultimi dieci anni si osservano “vincitori” e “perdenti”: Alcune professioni rischiano di scomparire, altre subiscono un processo di epurazione (p.e. nel campo della lavorazione del legno, in quello dei trasporti) e altre ancora sono nuove ovvero si sviluppano in maniera particolarmente rapida (p.e. quella del grafico multimediale). Si tratta di un fenomeno del tutto naturale che fa parte della dinamica economica. Quali sono, però, le sfide di particolare importanza?

Il problema della produttività

La tipica impresa artigiana è rappresentata da una piccola impresa familiare. Le strutture di piccole dimensioni - lo si è visto anche nell'anno della crisi del 2009 - sono particolarmente adattabili e riescono a superare meglio i periodi di difficoltà. Sull'altro versante, l'artigianato è alle prese con una produttività inferiore alla media e con un grado di internazionalizzazione modesto. Nel corso dell'ultimo decennio,

peraltro, le dimensioni aziendali sono leggermente aumentate, passando da 3,2 a 3,3 addetti per unità. Allo stesso tempo, ancora oggi il 40% delle imprese artigiane è rappresentato da ditte individuali e solo il 6% degli artigiani occupa oltre dieci dipendenti. Anche la quota di fatturato realizzato con clienti oltre i confini della provincia è leggermente aumentata, portandosi dal 15% al 17,3%; malgrado ciò, rimane ancora molto terreno da recuperare. Molti artigiani sono di fatto relativamente insoddisfatti della propria situazione reddituale e della propria patrimonializzazione e l'efficienza economica, cioè l'equilibrio tra i costi di produzione e i ricavi, costituisce attualmente il principale problema aziendale.

La bassa produttività non determina per forza una minore importanza sul piano della politica occupazionale, sociale e culturale: basti pensare, ad esempio, al ruolo di professioni come quella del macellaio, quella del panettiere o quella dell'installatore di impianti, che svolgono un'importante funzione di approvvigionamento di vicinato nei vari comuni. In ogni caso è necessario incrementare il più possibile la produttività, visto che ciò innalzerebbe il livello di reddito e aumenterebbe la competitività.

Collaborazione più intensa tra aziende: essere piccoli, ma sfruttare i vantaggi dei grandi

La collaborazione tra aziende rappresenta una delle possibilità per garantirsi la stabilità delle strutture di piccole dimensioni e per raggiungere i vantaggi in termini di economie di scala sul piano della produzione, della gestione del mercato, dell'internazionalizzazione, dei costi, dell'unione delle risorse, ecc. L'aspetto positivo è che già il 38% degli artigiani altoatesini collaborano con altre aziende, specialmente per quanto riguarda lo sviluppo in comune di pro-

dotti o servizi; nel 41,6% dei casi si tratta di progetti regolamentati per iscritto. In ogni caso è importante incoraggiare e stimolare ancora di più la collaborazione tra le aziende, specie nel campo delle attività commerciali e degli acquisti, oltre che nei progetti di ricerca e sviluppo e di innovazione.

Maggiore attenzione ai mercati fuori provincia: l'esempio CasaClima

Fondamentale ai fini dell'aumento della produttività e del miglioramento della situazione reddituale sarebbe anche un più facile accesso ai mercati al di fuori della provincia, realizzabile attraverso adeguate misure di sostegno. Proprio il mercato nazionale italiano presenta ancora un notevole potenziale di assorbimento. Un esempio è dato dal modello di successo altoatesino "CasaClima", che gli imprenditori vedono come una delle principali speranze per lo sviluppo positivo dell'artigianato altoatesino in futuro.

Formazione e aggiornamento come fattori chiave

Un altro spunto per incrementare la produttività riguarda l'ulteriore miglioramento della formazione. In particolare, è necessario migliorare ancora la formazione degli apprendisti puntando su un'intesa possibilmente precoce tra le scuole e le imprese, in cui si tenga conto delle esigenze concrete (maggiore orientamento alla pratica!). Le aziende chiedono soprattutto che gli apprendisti abbiano modo di maturare esperienze in un numero possibilmente elevato di realtà diverse. Le donne continuano ad occuparsi prevalentemente di mestieri "tipicamente femminili": anche a questo riguardo bisogna iniziare presto a sensibilizzare, affinché le donne possano sempre di più scegliere di diventare imprenditrici anche nel comparto manifatturiero.

Contributi: rapidità e chiarezza sugli ambiti di intervento

È importante che gli incentivi vengano concessi in modo mirato, riducendo così i notevoli effetti di dispersione (peraltro in linea con la realtà internazionale).

Gli aiuti dovrebbero puntare soprattutto sulla produttività (valore aggiunto per addetto), sull'internazionalizzazione e sulle esportazioni, sulla cooperazione nonché sulla formazione e sull'aggiornamento professionale. D'altra parte, però, si dovrebbero incentivare maggiormente anche le iniziative tese alla conservazione ovvero al miglioramento della funzione di approvvigionamento di vicinato svolta dal settore artigiano: proprio nei comuni periferici e più deboli sotto l'aspetto delle strutture economiche da tempo si riscontrano gravi carenze nell'approvvigionamento. Ulteriori ambiti di intervento riguardano le attività di ricerca e sviluppo, l'efficienza energetica e la costituzione nonché la successione d'impresa. Inoltre, bisognerebbe tenere conto anche degli aspetti sociali (orientamento alla famiglia, assunzione di persone di una certa età o di persone portatrici di handicap).

Se appare opportuno prevedere requisiti ancora più rigidi per potere svolgere l'attività in alcune categorie professionali, come ad esempio una maggiore qualificazione professionale o una maggiore esperienza, non è invece necessaria, e non la vogliono nemmeno gli stessi imprenditori, una vera e propria regolamentazione del mercato.

Riduzione del carico burocratico

La riduzione del carico burocratico rimane un'esigenza molto sentita nell'artigianato altoatesino. Sono proprio le realtà minori a risultare maggiormente penalizzate dalla burocrazia, visto che essa genera

costi fissi, non commisurati alle dimensioni aziendali. Si dovrebbe cercare di sgravare maggiormente le imprese attraverso la semplificazione delle procedure amministrative e l'abolizione di vincoli particolarmente gravosi e poco utili (specialmente riguardanti le norme statali sulla sicurezza del lavoro e sulla gestione dei rifiuti).

Miglioramento delle attitudini imprenditoriali degli artigiani

Anche gli imprenditori stessi dovrebbero essere sensibilizzati sull'impiego più frequente di strumenti quali la gestione sistematica dei crediti e l'analisi dei costi: si potrebbe, ad esempio, pensare di indicare termini di pagamento precisi già nell'offerta oppure di verificare la solvibilità dei clienti o, ancora, di calcolare meglio i preventivi e tenere maggiormente sotto controllo i costi. Specialmente le imprese di dimensioni minori necessitano di particolare supporto in questo campo.

Infine si scorge del potenziale anche nella gestione professionale del personale in termini di aumento della motivazione dei dipendenti, di incremento della capacità di innovazione e di attuazione di misure di razionalizzazione dei costi. La produttività e la competitività possono essere migliorate anche in questo modo.



I nostri servizi...
al tuo servizio
a 360°



[www . cgiamestre . com](http://www.cgiamestre.com)



Oggi le banche di **Credito Cooperativo del Veneto** operano con oltre 480 sportelli, offrendo prodotti e servizi moderni e innovativi ma conservando quelle peculiarità della tradizione del Credito Cooperativo che le hanno sempre contraddistinte: cortesia e sincerità, fiducia e trasparenza verso Soci e Clienti.

Sede **Credito Cooperativo Veneto**
Via Longhin 1 Padova



Differente per forza.

 **BANCO POPOLARE**
GRUPPO BANCARIO

www.bancosanmarco.it

**LA FORZA DI UN'IDEA
A SOSTEGNO DELLE
PICCOLE IMPRESE.**

IDEACREDITO

**SEMPRE AL FIANCO DELLA
TUA IMPRESA**

Per gli investimenti delle Piccole Imprese:
apertura di credito fino a **300.000** euro in **36** mesi
con **rimborso programmato e flessibile.**



 **BANCO SAN MARCO**



LA VOSTRA REALTÀ
È ANCHE LA NOSTRA.

www.carive.it

Cassa di Risparmio di Venezia è una banca del gruppo
INTESA  SANPAOLO



CASSA DI RISPARMIO
DI VENEZIA
Vicini a voi.

