

ANNO 1G

SCUOLA
DI POLITICA
ED ECONOMIA

Confartigianato
VICENZA

CESAR
CENTRO SVILUPPO ARTIGIANATO

METTERSI IN PROPRIO

Promuovere la cultura imprenditoriale
nei giovani

A cura di SPE - Scuola di Politica ed Economia,
2008-2011

Responsabile scientifico

Giampietro Vecchiato

In collaborazione con

Chiara Carradore e Tania Ceretta



FrancoAngeli

Casi e Studi d'Impresa

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

METTERSI IN PROPRIO

Promuovere la cultura imprenditoriale
nei giovani

A cura di SPE - Scuola di Politica ed Economia,
2008-2011

Responsabile scientifico

Giampietro Vecchiato

In collaborazione con

Chiara Carradore e Tania Ceretta

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione

di *Pietro Francesco De Lotto e Agostino Bonomo* pag. 7

Premessa. Imprenditori artigiani si cresce

di *Tiziana Pettenuzzo e Chiara Carradore* » 9

Guida alla lettura » 10

Introduzione. Elogio del saper fare

di *Giampietro Vecchiato e Tania Ceretta* » 13

1. Quattro autori, quattro pubblicazioni sull'uomo artigiano » 13

2. L'arte del saper fare e il saper fare con arte » 14

3. Una nuova centralità » 16

4. La crescita dimensionale: un falso problema » 18

5. Una nuova cultura d'impresa » 19

6. Mettersi in proprio » 21

Bibliografia » 27

1. Essere artigiano oggi » 29

Introduzione » 29

1. Artigianato... cioè? » 31

2. L'impresa artigiana: alcuni riferimenti normativi » 32

3. Caratteristiche distintive dell'attività artigiana » 35

2. La cultura d'impresa nell'impresa artigiana » 39

Introduzione » 39

1. Principi e valori della cultura d'impresa	pag. 40
2. Formazione permanente	» 47
3. Etica	» 50
4. Idea, immaginazione, innovazione, cambiamento	» 53
5. Direzione e organizzazione aziendale	» 55
6. Marketing e tecniche di vendita	» 58
7. La comunicazione d'impresa	» 63
3. Skills imprenditoriali	» 67
Introduzione	» 67
1. Motivare, fare squadra, saper delegare	» 68
2. Comunicare e relazionarsi in modo positivo ed efficace	» 71
3. Leadership	» 73
4. Intelligenza emotiva: ascolto ed empatia	» 76
5. Prendere decisioni e risolvere i problemi	» 82
6. Lavorare per progetti	» 84
Allegati	
Test 1. Scopri l'imprenditore che c'è in te	» 89
Test 2. Misura la tua creatività	» 92
Test 3. Sai motivarti?	» 96
Test 4. Misura le tue capacità relazionali	» 100
Test 5. Lavorare in gruppo: team worker o battitore libero?	» 103
Test 6. Sei capace di comunicare?	» 107
Test 7. Misurate voi stessi sui tre imperativi	» 112
Test 8. Sai utilizzare l'intelligenza emotiva?	» 115
Test 9. Sai ascoltare?	» 120
Test 10. Sai analizzare i problemi?	» 124
Test 11. Sai prendere decisioni?	» 128
Ringraziamenti	» 133
Riferimenti bibliografici e sitografia	» 135
Gli autori	» 139

Prefazione

La Scuola di Politica ed Economia (SPE) di Confartigianato Vicenza è stata frequentata, nei dieci anni della sua storia, da oltre 200 imprenditori associati e continua a offrire strumenti per interpretare l'attualità e visioni utili a contribuire al processo virtuoso di accumulazione delle conoscenze che è alla base dello sviluppo di una collettività socio economica.

Il mutamento dei paradigmi, l'aggiornamento strutturale dell'economia, le dinamiche dei mercati, infatti, non esprimono più un'eccezionalità, ma rappresentano un processo continuo che coinvolge persone, imprese e società.

Nella nostra missione di rappresentanza diviene cruciale, quindi, coniugare efficacemente i valori della tradizione con l'innovazione per assistere le imprese nella sfida quotidiana della sempre maggiore competizione. A tal fine, riteniamo strategico preparare gli imprenditori a nuove responsabilità per le quali, assieme a passione e professionalità, sono indispensabili anche competenze distintive.

La rappresentanza delle imprese è tutela, offerta di servizi qualificati, ma sempre più, e soprattutto oggi, guida e orientamento strategico per una presenza efficace nei mercati, nel sistema istituzionale e territoriale, nella società e in tutti quei contesti in cui si declina e determina la competitività delle imprese.

Per incidere in questi contesti servono conoscenze, strumenti operativi efficaci, elevate capacità relazionali, che devono diventare patrimonio di ciascuno come fattore di accumulazione del capitale umano.

Confartigianato Vicenza, intercettando i bisogni e i suggerimenti degli Associati, ha individuato nella *politica*, nell'*economia* e nella *comunicazione*, le aree tematiche sulle quali costruire, accrescere, aggiornare e innovare le competenze dell'imprenditore.

Approfondire i fattori competitivi nella vita dell'impresa per accrescere capacità di comprensione e di interpretazione dei fenomeni, suscitare idee,

azioni e progetti sono obiettivi sfidanti che, pur non avendo la pretesa di essere esaustivi, tracciano un percorso di nuova ed esaltante consapevolezza del ruolo sociale, oltre che economico, dell'imprenditore.

La Scuola, valorizzando i saperi individuali acquisiti, contribuisce a immaginare scenari futuri, anche attraverso progettualità realizzabili, nella prospettiva di un sempre maggiore coinvolgimento associativo finalizzato allo sviluppo dell'economia locale, del territorio e della società civile.

Pietro Francesco De Lotto
Direttore Generale
Confartigianato Vicenza

Agostino Bonomo
Presidente
Confartigianato Vicenza

Premessa

Imprenditori artigiani si cresce

di *Tiziana Pettenuzzo e Chiara Carradore*

Nata nel 2001, come percorso formativo per preparare gli imprenditori associati a Confartigianato Vicenza a diventare classe dirigente, la Scuola di Politica ed Economia (SPE) è uno strumento di informazione e relazione con il tessuto imprenditoriale del settore artigiano vicentino che contribuisce a far conoscere e rendere trasparente la mission, la vision e i valori guida di Confartigianato Veneto presso i propri associati e non. Questi principi dell'identità del sistema associativo del settore artigiano sono stati teorizzati e trasmessi attraverso il percorso evolutivo del cambiamento culturale di cui l'organizzazione si è alimentata in questi dieci anni.

Preparare gli imprenditori a esercitare efficacemente il proprio ruolo associativo, al fine di produrre valore per sé e per l'associazione sindacale, e a dotarsi di competenze per governare i mutamenti e i fenomeni sociali richiede, infatti, un confronto e aggiornamento costanti sui cambiamenti istituzionali, culturali, sociali ed economici in atto. Per questo, la Scuola nel tempo ha anche aperto tavoli di lavoro per lo scambio e la negoziazione su significati, idee e valori da attribuire all'ipotesi di trasformazione degli organismi sindacali datoriali e di sviluppo economico del territorio.

In questo percorso di evoluzione e risposta ai mutamenti del comparto, oggi la SPE è quindi diventata uno spazio di comunicazione dove generare idee e cooperazione anche con gli stakeholder locali, estendere e arricchire le relazioni del mondo associativo e creare nuovi modelli di governance.

Non solo: il percorso formativo, della durata attuale di due anni (in origine tre), ha come obiettivo quello di formare imprenditori su nozioni di micro e macro economia, strumenti di valutazione delle policy, competenze nei linguaggi e nella comunicazione istituzionale, fondamentali e utili anche nella direzione aziendale.

All'interno del percorso formativo, specifico spazio e funzione sono assegnati all'attività di *project work*, un modulo didattico che ha come obiettivo la sperimentazione di strumenti e metodologie funzionali all'apprendi-

mento delle conoscenze e alla valorizzazione dei saperi acquisiti. Sono gli allievi stessi, con la guida e supervisione di un tutor-facilitatore e di un docente esperto, a scegliere il tema da approfondire nell'ambito dell'attività pratica e definire gli obiettivi e l'output finale del progetto (per esempio un manuale, una guida, un dvd, un evento ecc.) che verrà presentato pubblicamente in occasione dell'evento di chiusura della scuola.

Nell'attività di gruppo gli imprenditori hanno modo di confrontarsi lasciando libero spazio alla propria creatività e contribuendo con le proprie abilità e competenze personali nella produzione dei contenuti relativi al tema scelto.

L'approccio dei gruppi è quello dell'apprendimento cooperativo, che si propone di massimizzare sia il processo di apprendimento che lo sviluppo delle abilità sociali e relazionali.

Il tutor e il docente intervengono nel processo indicando le soluzioni metodologiche da adottare, riportando il lavoro al prodotto finale scelto, fornendo materiale a supporto, consigliando e indicando possibili chiavi di lettura e collegamenti con attività e iniziative su tematiche vicine.

La modalità di gestione della classe è "democratica", perché centrata su gruppi di lavoro eterogenei e costruttivi, sull'interdipendenza positiva dei ruoli, sull'uguaglianza delle possibilità di esprimere le proprie opinioni.

Il lavoro di preparazione del *project work* dura un anno con momenti formativi propedeutici dove vengono forniti gli strumenti e le metodologie necessari ai lavori di gruppo. È di fatto un lavoro di sintesi di tutti i moduli specialistici, dell'esperienza maturata nel percorso triennale di formazione, ma soprattutto è creatività e una personale proiezione del ruolo di imprenditore e di dirigente associativo.

Guida alla lettura

È in seno a questo "incubatore di esperienze" professionali e umane che la Classe Terza (2008-2011) della SPE, accompagnata dal tutor Chiara Carradore e dai docenti Giampietro Vecchiato e Tania Ceretta, ha deciso di riflettere sul tema dell'imprenditorialità intesa come scelta di "mettersi in proprio", ma anche come atteggiamento e sviluppo di uno spirito imprenditoriale anche nel lavoro dipendente. Il tutto a partire dalla realtà imprenditoriale a essa più vicina: quella del fare, quella della nostra impresa artigiana.

L'obiettivo del *project work* è stato quindi duplice: da un lato, contribuire a una ridefinizione in chiave attuale e attualizzata dell'artigianato.

Come? Mostrandolo nelle sue peculiarità e nella sua valenza imprenditoriale e di innovazione che si coniuga con la tradizione; dandone un inquadramento giuridico; sottolineandone le caratteristiche più importanti del “saper fare con arte”, ma allo stesso tempo del “saper fare impresa”, abilità e competenze inseparabili per l’imprenditore artigiano che non scinde il business dall’arte, la vendita dal processo produttivo.

Dall’altro lato, gli imprenditori della Classe Terza hanno pensato ai giovani studenti, agli apprendisti, ma anche ai loro colleghi imprenditori, cercando di proporre uno strumento per stimolare e aiutare a esplorare le proprie attitudini, a conoscere i propri talenti, a identificare i propri interessi, a migliorare gli skills relazionali e verificare la propria propensione all’attività imprenditoriale.

Il secondo obiettivo fissato è dunque quello di favorire l’*empowerment* individuale, aiutando i giovani a essere protagonisti attivi della propria vita, anziché spettatori passivi, liberando forti energie creative e orientate “al fare” e sviluppando la propria capacità di affrontare i mutamenti e i problemi; o per gli imprenditori artigiani rodati per testarsi e mettersi in discussione. Tali obiettivi e i contenuti prodotti per soddisfarli sono stati accolti in questo lavoro: una pubblicazione attraverso la quale Confartigianato Vicenza ha voluto dare il proprio contributo, quello delle PMI venete (e in particolare di quelle che hanno individuato nella Scuola di Politica ed Economia un punto di riferimento), per “formare gli imprenditori di domani”.

Sono tre i macro temi individuati per rispondere al duplice obiettivo definito dagli allievi: **artigianato**, **cultura d’impresa** e **skills imprenditoriali**. Tre temi che individuano un percorso che va dalla conoscenza di chi è oggi l’artigiano alla comprensione degli elementi che definiscono la cultura d’impresa, fino alla ricerca e verifica di alcune delle skills imprenditoriali necessarie a chi oggi decide di mettersi in proprio.

Senza la pretesa di completezza ed esaustività, ma con la volontà di offrire spunti molteplici e distinti al lettore, ogni macro tema trova trattazione nei capitoli in cui si articola ciascuna delle tre parti della pubblicazione. Ogni capitolo è, di fatto, una scheda tematica composta da una sintetica parte teorica di introduzione ai concetti principali, volutamente elaborata in modo semplice e diretto dagli imprenditori artigiani che hanno preso parte al lavoro per poter essere il più possibile comprensibile e immediata anche per i lettori più giovani.

I testi sono accompagnati da alcuni riferimenti a test, film, video e approfondimenti, quali strumenti di stimolo alla riflessione, ricerca e sperimentazione. Queste informazioni sono state raccolte e selezionate, anche qui senza la pretesa di esaustività, tra materiali già diffusi on e off-line di

cui vengono riportati i riferimenti delle fonti da consultare per approfondire e testarsi sui temi trattati da ciascuna scheda.

Il risultato è quindi una raccolta di spunti di riflessione e attività “a uso e consumo” del lettore, che si presta a essere utilizzato a scopo didattico e di orientamento nelle scuole e nei contesti formativi di ambito associativo di Confartigianato (soci, apprendisti ecc.) così come all’ esplorazione autonoma di sé e del mondo artigiano e imprenditoriale da parte di neo imprenditori e giovani alla ricerca della propria vocazione professionale.

Introduzione

Elogio del saper fare

di *Giampietro Vecchiato e Tania Ceretta*

Vorrei dir loro che [...] potevano almeno provare a dare uno sguardo all'epoca di straordinaria fioritura delle arti e delle lettere che stava sbocciando proprio accanto a loro, al ribollente Novecento delle arti, perché forse si poteva riuscire in qualche modo a farla diventare, questa fioritura selvaggia, prima idea industriale, poi prodotto e infine ricchezza, magari ricollegandosi alla certezza universalmente condivisa che l'Italia sia la culla della creatività mondiale, quella splendida fandonia che ancora funziona in tutto il mondo e affonda le proprie radici nel tempo più lontano, in quell'irripetibile momento di commistione tra arte e vita che fu il Rinascimento fiorentino, quando grazie a Lorenzo de' Medici nacque e si perpetuò l'idea che dentro gli italiani alberghi una specie di geniale spirito artistico che li rende unici per la capacità di ispirarsi all'arte e farla scendere sulla terra sotto forma di artigianato sublime e ineguagliato (Edoardo Nesi, *Storia della mia gente*).

1. Quattro autori, quattro pubblicazioni sull'uomo artigiano

Matthew Crawford, nella sua pubblicazione *Il lavoro manuale come medicina dell'anima* (2010), afferma "che a forza di sostenere che il futuro era dei lavoratori della conoscenza, degli analisti simbolici e delle classi creative, gli americani hanno svuotato le officine e riempito gli uffici di Wall Street", con la conseguenza che l'uomo ha perso ogni capacità di fare le cose con le proprie mani.

Giovanni Costa, Docente di Strategia d'Impresa e Organizzazione aziendale alla Facoltà di Economia dell'Università di Padova, nel suo libro *Impresa e capitale umano* del 2010, sostiene che "nelle filiere globali, i segmenti che generano maggior valore sono quelli della creatività e della conoscenza, ma che questo valore aggiunto emerge solo quando l'idea si materializza in un prodotto o in un servizio".

Richard Sennett, sociologo presso la London School of Economics, ha invece pubblicato nel 2008 un importante volume dal titolo *L'uomo arti-*

giano, dove rovescia con forza il diffuso pregiudizio negativo sull'artigiano e sulla manualità e individua “nella passione e nella cura per quello che si fa” uno dei punti di forza fondamentali dell'uomo artigiano.

Stefano Micelli, Professore di Economia all'Università di Venezia, ha pubblicato nel 2011 per l'editore Marsilio un libro interessantissimo dal titolo *Futuro artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani*, dove afferma che c'è “un modo di fare impresa, soprattutto nel Nordest, molto simile al tradizionale lavoro artigiano, fatto di gusto, design, produzioni su misura”. Micelli vede in questo “antico” approccio al fare impresa, se arricchito con forti elementi di innovazione a ogni livello (dalla produzione al design; dal marketing alla comunicazione; dal punto vendita all'assistenza post vendita), un grande futuro.

Siamo quindi in presenza di un fenomeno non casuale: quattro autori che riscoprono il “lavoro artigiano” e che lo fanno senza nostalgia per il passato e senza sentire il bisogno di contrapporre il sano lavoro manuale all'organizzazione attuale del lavoro che, secondo molti studiosi, penalizzerebbe la qualità e la realizzazione delle persone.

Quattro autori che guardano in avanti, al futuro e non al passato, e che ritengono, come vedremo nei paragrafi successivi, che sia importante portare la **cultura artigiana** e la sua **sapienza**, nel mondo della ricerca, della progettazione e dell'innovazione, ricavandone nuove fonti di valore aggiunto.

2. L'arte del saper fare e il saper fare con arte

Anche se ancora “solo a parole” e comunque troppo sporadicamente, tutta la comunità (in particolare quella accademica, quella educativa e quella imprenditoriale) condivide l'affermazione secondo la quale le abilità pratiche e la manualità sono importanti per l'apprendimento (prima) e per la qualità della vita (poi). Ovviamente la nuova visione non nasce in contrapposizione alla globalizzazione, ma da una rilettura – come ci confermano i quattro autori citati – e da una nuova valorizzazione delle abilità tipiche dell'artigiano e in particolare “la passione e cura per quello che si fa”. Passione e cura che sono emerse guardando “a cosa c'è dietro” al lavoro artigiano, e non solo ai singoli manufatti, e che stanno diventando sempre più elementi trasversali negli skills individuali delle persone: dall'operaio all'impiegato; dal programmatore di software al medico; dal genitore all'insegnante.

L'impossibilità di provare gioia e orgoglio per ciò che si fa “manualmente” mina la nostra autostima ed è – afferma Richard Sennett – “un test

decisivo per la nostra identità: perseguire attivamente un lavoro ben fatto e scoprire che non possiamo completarlo corrode il nostro senso di sé”.

Oggi assistiamo alla creazione e allo sviluppo di un numero crescente di attività artigiane, soprattutto grazie alla scoperta di nuove materie prime e ai progressi della tecnologia e dell’ICT (Information & Communication Technologies). Alcuni esempi: i progettisti di software, i grafici, i modellisti, odontotecnici e ottici, studi di elaborazione dati contabili, i responsabili degli uffici spedizione e della logistica ecc. sono mestieri che rappresentano una continuazione delle arti artigiane che vengono dall’età preindustriale.

Questo nuovo modo di guardare all’artigiano e alla manualità prendono origine e si rafforzano in quello che Aldo Bonomi ed Enzo Rullani hanno definito come “capitalismo personale”. Secondo Bonomi e Rullani (2005) non si può infatti parlare di “sapere” senza associarvi un “saper fare manuale”, la “voglia di rischiare”, l’“autonomia” e la “conoscenza”. A questi, possiamo aggiungere un quinto elemento: la “collaborazione”.

La **manualità**, intesa come saper fare bene le cose (“tutte” le cose) e che Sennett definisce come “l’arte di saper fare e il saper fare con arte” e che comprende anche l’abilità di trovare un’intrinseca soddisfazione nel fare. Una “manualità” che torna centrale nello sviluppo umano e che rifugge ogni classificazione “inferiore, inutile o sorpassata”.

La **cultura del rischio**, intesa nella doppia veste di saper gestire il rischio di fallire nella riuscita del lavoro (o del manufatto, del compito, della mansione ecc.), ma anche come rischio associato all’attività imprenditoriale (l’instabile domanda dei clienti e del mercato).

L’**autonomia**, intesa come libertà individuale sganciata da vincoli e gerarchie, ma che richiede all’artigiano capacità di concentrazione, focalizzazione sull’obiettivo, disciplina interiore, senso di responsabilità.

La **conoscenza** che va alimentata – afferma Giovanni Costa – con rigore, continuità e metodo.

La **collaborazione** che mette in collegamento conoscenze e saperi verso un obiettivo condiviso e di qualità. È la collaborazione e non la competizione “dentro” l’organizzazione artigiana che consente di sviluppare e creare conoscenza, proprio come avveniva nelle botteghe artigiane del passato. La collaborazione è, infatti, fondamentale nel trasferimento ai giovani della conoscenza (vedi paragrafo 5) e nella diffusione all’esterno di informazioni sul lavoro artigiano (nelle reti d’impresa e/o professionali, nei mercati e nel territorio/comunità in cui l’artigiano vive e opera). Facendo tesoro di quanto afferma Aldo Bonomi: “Il capitalismo diffuso è probabilmente giunto al suo picco. Isolamento e localismo senza reti lunghe, portano alla marginalità”.

3. Una nuova centralità

Il mestiere dell'artigiano (anche se è riduttivo chiamarlo “mestiere”), sta quindi riacquistando una nuova centralità nel pensiero economico, ma anche filosofico, educativo e sociologico, contemporaneo. Le motivazioni – afferma Andrea Granelli (2011) – sono molte e vanno ricercate nella numerosità degli artigiani, nel loro “valore” economico e nella politica dell'Unione Europea che ha recentemente approvato il cosiddetto **Small Business Act**, uno strumento che, nel dare priorità alle piccole imprese nella politica economica europea, ribadisce questa loro centralità.

Siamo di fronte a un vero e proprio elogio che rovescia il vecchio pregiudizio negativo sulla manualità, soprattutto laddove l'artigiano veniva confuso con l'operaio di stampo fordista e dove il lavoro era ripetitivo, meccanico, alienante.

Oggi, il “fare artigiano” non è ricco solo di abilità (skills), ma anche di competenze e di conoscenza che permettono di capire come sono fatte le cose e qual è la loro evoluzione. Non si tratta quindi di abilità da ripetere nel tempo, senza passione e senza creatività, ma della spinta a esplorare e ricercare nuove soluzioni a vecchi problemi e nuovi modi di fare le cose e di farle bene.

Il fine dell'artigiano non si esaurisce, infatti, nella funzione che svolge e da cui trae sussistenza e prestigio – afferma Andrea Granelli – ma si lega a un'altra caratteristica fondativa della cultura artigiana: la **maestria**. La maestria rimanda a un impulso umano primordiale: il desiderio di svolgere bene un lavoro per se stesso e la cura per quello che si fa.

Anche il ritorno della **centralità del territorio** (e della città in particolare) nella produzione di ricchezza e nella creazione di vantaggi competitivi (intesi anche come “sostenibili”, sia economicamente che da un punto di vista ambientale) gioca un ruolo importante nella rinnovata attenzione per il mondo artigiano. Non il territorio inteso in senso fisico e geografico, ma quello caratterizzato da unicità e specificità esclusive, frutto sia del lavoro del tempo che della mano sapiente dell'uomo.

In questo contesto, l'**innovazione** diventa un imperativo categorico per il settore artigiano, soprattutto in tempi di crisi dove nuovi concorrenti si affacciano sul mercato; dove è necessario trovare nuovi e più vantaggiosi mercati; dove è obbligatorio cercare nuove strade per soddisfare clienti sempre più esigenti e infedeli, ossessionati dalla personalizzazione e dall'esclusività, contro l'omologazione.

L'artigiano deve quindi rivedere in modo consapevole il suo rapporto con la tradizione e con l'innovazione. Egli è sicuramente depositario di una

tradizione – afferma Andrea Granelli – ma il suo mestiere nasce con una tecnica, l’utensile, ed è intrinsecamente creativo: trasformare la materia inerte in un artefatto, utile, bello e dai significati profondi. Spesso egli sperimenta nuovi materiali, li domina e li riconfigura facendoli diventare oggetti quotidiani ma dalla significativa dimensione estetica e affettiva.

“Innovazione fatta a mano” la chiama Luca De Biase riprendendo il sottotitolo del libro di Stefano Micelli: *l’innovazione nelle mani degli italiani*. Il processo di industrializzazione aveva posto una gigantesca sfida al sistema artigiano perché, afferma il già citato Sennett: **“L’artigiano sa fare, ma non sa dire quello che sa fare”**.

La globalizzazione, secondo Micelli, ha cambiato le regole del gioco: la conoscenza dell’artigiano, nella sua capacità di essere cultura, creatività e personalizzazione può giocare un nuovo ruolo da attore-protagonista nel mercato globale, complementare con il mondo industriale, non antagonista.

Se nell’economia della conoscenza il valore si concentra sull’immateriale, come può un artigiano “che non sa dire quello che sa fare” vincere la nuova sfida?

Le storie raccontate da Stefano Micelli nel suo libro parlano di immagine e di ricerca; di informazione e di qualità; di “senso” che si può riconoscere nei prodotti artigiani. Parlano, in altre parole, di comunicazione e di con-divisione del valore creato.

L’artigiano deve quindi imparare a narrare il suo lavoro nel nuovo contesto culturale dove la conoscenza e la comunicazione svolgono un ruolo fondamentale. La conoscenza dell’artigiano si applica nelle fasi di massima intensità di progettazione, manutenzione, *customizzazione* delle produzioni industriali, come nel caso dei professionisti della realizzazione di modelli raccontati da Micelli “che operano a valle di stilisti e designer”, oppure “come nel caso di installatori di mobili o degli sviluppatori di software”, attività nelle quali “è cruciale il processo di adattamento dei prodotti delle imprese alle esigenze della domanda”. Sempre secondo Micelli “il lavoro artigiano è un’enzima che completa e arricchisce i processi standardizzati tipici del settore industriale”.

Questa nuova vision del “fare artigiano” diventa una miniera per un artigiano che ha investito su se stesso e che ha fatto propria la missione di dare un alto valore aggiunto per produzioni di limitato volume.

Il “nuovo” artigiano non è quindi un industriale tascabile o in miniatura: è un “imprenditore” a tutto tondo che lavora per smentire il vecchio detto “l’artigiano sa fare, ma non sa dire quello che sa fare”.

Imparando a comunicare il valore del proprio lavoro, **l’artigiano potrà creare una cultura che insegni ed educhi le persone a riconoscere tale**

valore. “Il valore immateriale – afferma Luca De Biase – si può sintetizzare nella notorietà di un *brand*, ma la capacità di riconoscere la qualità va oltre la fiducia di un marchio”. Dipende infatti da qualcosa di altrettanto impalpabile: una cultura diffusa e condivisa che faccia conoscere e apprezzare l’indicibile qualità, versatilità, unicità, dell’opera dei maestri artigiani.

Questa “cultura” porta con sé due vantaggi: da una parte, consente all’artigiano di valorizzare le sue competenze (che vanno riconosciute e “pagate” in termini di prezzo); dall’altra, permette di generare nei giovani il desiderio di diventare a loro volta “maestri artigiani” (argomento, quest’ultimo, che riprenderemo nei prossimi paragrafi).

4. La crescita dimensionale: un falso problema

Per creare la cultura diffusa di cui abbiamo parlato nel paragrafo precedente – l’unica che può aiutare il settore a essere competitivo – si sente spesso dire (anche dagli stessi artigiani) che, per una questione dimensionale, il singolo può fare molto poco, perché il tempo occupato della gestione operativa e quotidiana della propria azienda è molto elevato.

La crescita dimensionale è, secondo noi, un falso problema. Non è giusto “imporre” una crescita dimensionale a un imprenditore che ha creato dal nulla la sua azienda, che ha deciso di restare piccolo, ma che vuole competere sul mercato mondiale. È invece giusto accompagnarlo nei nuovi passaggi strategici richiesti dalla globalizzazione e dall’ipercompetizione. “Non possiamo fare un totem della crescita dimensionale”, afferma Giuseppe De Rita, Presidente del Censis. “Dobbiamo invece capire che quel 90% di tessuto produttivo fatto di imprese piccole è il nostro capitale da valorizzare, non l’erba cattiva da sradicare”.

Le PMI hanno da tempo dimostrato di saper stare nella competizione globale, di riuscire a presidiare nicchie significative, di saper penetrare in mercati complessi e difficili. E lo hanno fatto senza negare la loro appartenenza alla nostra realtà sociale e senza rinunciare ai valori tradizionali, quali tenacia, capacità di adattamento, valorizzazione delle risorse umane.

Un fatto positivo va quindi senz’altro segnalato: le imprese italiane vanno per il mondo, ma tengono i piedi ben piantati nel nostro territorio e nelle nostre comunità. In altre parole, sanno legare territorio e globalità (“pensa globalmente, agisci localmente”). Ciò significa saper mantenere legami relazionali profondi fatti di stima, di reputazione, di responsabilità sociale e di buoni rapporti con gli altri attori del territorio stesso.

È il territorio infatti a garantire all’impresa artigiana il giusto *humus* nel

quale crescere e svilupparsi, fatto di sicurezza, di sostegno, di vicinanza e di coesione sociale.

5. Una nuova cultura d'impresa

Possiamo quindi sintetizzare per punti le nuove sfide che l'artigiano del terzo millennio ha davanti a sé per vincere la partita della competizione globale:

- **l'innovazione:** da coniugare con la tradizione, ma senza restarne schiavo, e da intendere nella sua accezione più ampia, comprese le applicazioni digitali;
- **il legame con il territorio e la comunità:** da rafforzare, creando partnership e da arricchire di responsabilità sociale;
- **la comunicazione:** da utilizzare per narrare quello che l'artigiano sa fare, per insegnare a riconoscere la qualità del suo saper fare;
- **la cultura artigiana:** per spiegare il senso dell'essere artigiano e per valorizzare, anche economicamente, le sue abilità e competenze;
- **la collaborazione:** con il sistema industriale, da una parte; con il commercio e il terziario, dall'altra;
- **la formazione:** intesa sia come formazione personale permanente ma anche come contributo alla formazione delle giovani generazioni, affinché diventino i "maestri artigiani" del futuro;
- **la crescita dimensionale:** che non deve andare né a discapito dei valori e delle virtù tradizionali dell'artigiano, né portarlo a inseguire dimensioni improbabili e velleitarie;
- **la cultura d'impresa:** intesa come capacità organizzativa e manageriale, lungimiranza, ampiezza di vedute, responsabilità. Cultura d'impresa significa saper coniugare contemporaneamente attenzione per il business, attenzione per le persone, attenzione per l'ambiente.

Sorge spontanea una domanda: il singolo artigiano (quello che l'immaginario collettivo dipinge in due modi spesso opposti: da una parte, sempre in tuta, sporco e malandato, sempre preso da mille problemi; dall'altra, arrampicatore sociale, attento solo al profitto e alla propria qualità della vita) ce la può fare "da solo" a vincere queste sfide? La risposta è sicuramente "no".

Un artigiano "tradizionale", solitario capitano d'impresa, isolato dal contesto, poco attento all'innovazione e alle risorse umane, povero di cultura d'impresa, non ce la può fare.